

HR - Paradoxen:

Att arbeta med mänskliga resurser som inte är på plats

En studie om hur HR-ansvariga kan arbeta med att skapa gemenskap och en gynnsam organisationskultur i en tid präglad av distansarbete



Författare:

Kajsa Roos

Petra Ruzsa-Pal

Handledare:

Iva Josefsson

Examinator:

Mikael Lundgren

Lärosäte:

Linnéuniversitetet

Termin:

VT-23

Ämne:

Organisation

Nivå:

Kandidatuppsats

Kurskod:

2FE78E

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla, som på ett eller annat sätt, har varit med och bidragit till vår studie och därmed gjort vår uppsats möjlig att genomföra.

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter som deltagit i studien och erbjudit sina breda kunskaper och erfarenheter samt stort engagemang, utan er hade det inte varit möjligt. Ni har delgivit oss mycket ny kunskap och inspiration.

Vidare vill vi tacka vår handledare Iva Josefsson för fantastisk handledning under studiens gång, för stor vänlighet och inspiration som ständigt utvecklat oss. Avslutningsvis vill vi tacka vår examinator Mikael Lundgren som under uppsatsen process bidragit med värdefull feedback som hjälpt oss att driva studien i rätt riktning.

Med stor tacksamhet och ödmjukhet,

Kajsa Roos & Petra Ruzsa-Pal

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Företagsekonomi III, Organisation 15 hp, 2FE78E, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet i Kalmar. VT 2023.

Titel: HR-paradoxen: Att arbeta med mänskliga resurser som inte är på plats.

Författare: Kajsa Roos och Petra Ruzsa-Pal

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Ämne: Organisation

Handledare: Iva Josefsson

Examinator: Mikael Lundgren

Problemformuleringar: Hur uppfattar HR-medarbetare att deras yrke förändrats, vad gäller arbete med organisationskultur och gemenskap, i och med det ökande distans- och hybridarbetet? Hur kan HR-medarbetare arbeta för att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distans- och hybridarbete?

Syfte: Syftet med studien är att ge en bild av hur HR-yrket förändrats i och med det ökande distans- och hybridarbetet samt att redogöra för hur HR-ansvariga kan arbeta med att skapa och upprätthålla gemenskap och en positiv organisationskultur i en tid präglad av distans- och hybridarbete.

Metod: Studien följer en induktiv ansats som bygger på en kvalitativ forskningsstrategi där studiens empiri samlats in genom nio intervjuer förlagda på åtta olika organisationer med hjälp av semistrukturerade frågor. Empirin har senare analyserats, tolkats och kategoriserats.

Slutsats: Utifrån studien går det att se att HR-medarbetare behöver tänka och agera på ett annat sätt än tidigare, gällande både aktiviteter, rekrytering och relationsbyggande. Den främsta skillnaden är att de fysiska träffarna och relationerna hamnat i bakgrunden, därför behöver HR-medarbetare arbeta för att skapa nya arenor där dessa möten kan uppstå. Studien visar vidare att det är fördelaktigt att lägga ner mer tid och planering på aktiviteter som ämnar ersätta fysiska aktiviteter. Att vidare involvera personalen i viktiga beslut skapar ett bättre klimat och kultur, som präglas av tillit, fria val och god kommunikation.

Nyckelord: Distansarbete, hybridarbete, organisationskultur, gemenskap, HR-rollen, HR, arbetsgivarvarumärke, Work-life balance, känsla av sammanhang, KASAM, engagemang

Abstract

Bachelor thesis Business Administration III, Organization 15 credits, 2FE78E, School of Economics at Linnaeus University of Kalmar. Spring 2023.

Title: The HR-Paradox: Working with human resources that are not present in the workplace

Authors: Kajsa Roos and Petra Ruzsa-Pal

Institution: Linnaeus University

Subject: Organization

Advisor: Iva Josefsson

Examiner: Mikael Lundgren

Research questions: How do HR-employees perceive that their profession has changed, in terms of working with organizational culture and a sense of community, in relation to the increased occurrence of remote- and hybrid work? How can HR-employees work to create and maintain a favorable organizational culture and a sense of community in remote- and hybrid work?

Purpose: The aim of this study is to present a picture of how the HR-profession has changed due to the increasing distance- and hybrid work and to explain how strategic HR-employees can work to create and maintain a sense of community and togetherness as well as a positive organizational culture in a time embossed by distance- and hybrid work.

Method: This study follows an inductive approach based on a qualitative research strategy, where the study's empirical data has been collected through nine interviews held at eight different organizations, using semi-structured interview questions. The empirical material has later been analyzed and categorized.

Conclusion: Based on this study, we can see that HR-employees need to think and act in a different way than before, regarding both activities, recruitment and relationship building. The main difference has been that the physical meetings and relationships have fallen into the background, therefore HR-employees need to create new arenas where such meetings can occur. The study further shows that it is beneficial to spend more time and planning on activities that replace physical activities. Furthermore, involving the staff in important decisions creates a better climate and culture and should be characterized by trust and good communication.

Keywords: Remote work, Hybrid work, organizational culture, sense of community, HR-role, HR, HR-managers, strategic HR, employer branding, work-life balance, sense of belonging, sense of coherence, employee engagement, employee wellbeing

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformuleringar	12
1.4 Syfte	13
2. Metod	13
2.1 Vetenskaplig ansats och teoretisk utgångspunkt	13
2.1.1 Ontologisk ståndpunkt	13
2.1.2 Förstående epistemologi	14
2.1.3 Induktiv ansats	15
2.2 Kvalitativ forskningsstrategi	15
2.3 Forskningsprocess	16
2.3.1 Val av ämne och formulering av problem	16
2.3.2 Urval	17
2.3.3 Datainsamling	18
2.3.4 Analysprocess och tolkning	19
2.4 Studiens trovärdighet	20
2.5 Forskningsetik	21
3. Teori	21
3.1 HR	22
3.1.1 Att arbeta med HR	22
3.1.2 Medarbetarnas välmående	23
3.1.3 Arbetsgivarvarumärket	25
3.2 Organisationskultur	25
3.3 Gemenskap	27
3.3.1 KASAM	29
3.4 Distansarbete	29
4. Empiri	31
4.1 Introduktion av respondenter	31
4.1.1 Tabell över respondenter	32
4.2 HR-yrkets förändring vid distansarbete	33
4.2.1 Distansarbetets baksidor	37
4.3 Vikten av organisationskultur och gemenskap	38
4.3.1 HR-rollen i organisationskultur och gemenskap	40
4.4 Att arbeta med kultur och gemenskap vid distansarbete	43
5. Analys och diskussion	47
5.1 Behöver man arbeta med organisationskultur och gemenskap?	48
5.1.1 Vid distansarbete	50
5.2 HR-yrkets roll i kultur- och gemenskapsarbete	52
5.2.1 Förändringen i kultur- och gemenskapsarbete vid distansarbete	54
5.3 Att skapa och upprätthålla kultur och gemenskap i den nya verkligheten	56

6. Slutsats	63
6.1 Avslutande sammanfattning	63
6.1.1 Den nya verkligheten: HR-paradoxen	63
6.1.2 Hur uppfattar HR-ansvariga att deras yrke förändrats, vad gäller arbete med organisationskultur och gemenskap, i och med det ökande distans- och hybridarbetet?	64
6.1.3 Hur kan HR-ansvariga arbeta för att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distans- och hybridarbete?	65
6.2 Rekommendationer för HR-medarbetare i den nya verkligheten	65
6.3 Teoretiskt bidrag och rekommendationer för framtida forskning	66
Referenslista	67
Bilaga: Intervjuguide	72

1. Inledning

Det inledande kapitlet beskriver den bakgrund och utveckling som ligger till grund för uppsatsens problemformuleringar. Den förklarar HR:s roll och visar på en koppling mellan organisationskultur och gemenskap i en tid präglad av hybrid-och distansarbete. Inledningen presenterar vidare uppsatsens problemformuleringar ämnade att besvara dess syfte.

1.1 Bakgrund

Människan är en central del av organisationer, deras arbete och framgång. Ur ett HR-perspektiv blir hon, enligt Armstrong och Taylor (2020), inte bara en viktig del, utan en avgörande resurs som företag behöver arbeta aktivt med. HR-funktionen är på sätt och vis också ensam i sitt slag om att arbeta för och med alla medlemmar av en organisation (Armstrong & Taylor, 2020). HR-avdelningen syftar, enligt Arbetsmiljöverket (2023), till att bistå organisationen med bland annat stöd i strategisk styrning inom HR samt stöttning av chefer och medarbetare. Det formella ansvaret för medarbetarnas välmående, den gemenskap som råder samt den övergripande kulturen ligger principiellt hos ledningen, men samtidigt blir det också tydligt att det kan förekomma en viss förväntan på att HR-avdelningen innehar ett sådant ansvar (Arbetsmiljöverket, 2023). Det går förvisso att resonera att det ingår i HR-anställdas arbetsbeskrivning att aktivt arbeta med organisationsutveckling, kultur och gemenskap, men de innehar sällan det direkta ansvaret för detta. Denna förväntan på HR-avdelningen har, enligt Arbetsmiljöverket (2023), resulterat i att mycket av detta arbete hamnat på just deras bord och därmed tagit upp stora delar av deras roll.

Itam, Misra och Anjum (2020) hävdar att det, när människan är den mest avgörande resursen, också, enligt den resursbaserade strategin, blir av största vikt att resursen är unik i sitt slag, svår att imitera och väl omhändertagen. För att således kunna dra maximal nytta av denna avgörande resurs blir det viktigt för organisationer att se till att de har en välfungerande HR-funktion på plats. De HR-ansvariga behöver ha uppdaterade rutiner, system och ett välfungerande kontinuerligt arbete avsett att dels ta hand om den personalstyrka som finns och dels stötta ledningen i sitt arbete. Samtidigt ska de främja ett gynnsamt arbetsgivarvarumärke, något som ytterligare styrker graden av förväntan på deras roll. Arbetet ska också vara väl anpassat efter såväl den interna som externa situationen inom

vilken organisationen befinner sig (Itam, Misra & Anjum, 2020). Armstrong och Taylor (2020) förklarar att HR-avdelningar inte enbart spelar en central roll i arbetet med medarbetare och chefer, arbetsgivarvarumärket, det löpande HR-arbetet, rutiner och system utan spelar också en nyckelroll i skapandet av en positiv arbetsmiljö, organisationskultur och organisatoriskt lärande. Det handlar om att vara delaktig i att skapa ett engagemang hos anställda som i sin tur kan skapa en positiv organisationskultur och känsla av gemenskap (Armstrong & Taylor, 2020). KASAM, känslan av sammanhang, är enligt Grugulis (2017), ett verktyg som leder till flera positiva utfall och som är fördelaktigt för organisationer att arbeta med för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö och gemenskap (Grugulis, 2017). Samtidigt som HR behöver vara en funktion som, liksom resten av organisationen, eftersträvar konkurrenskraftighet och organisatorisk effektivitet behöver den, enligt Francis och Keegan (2006), alltså också vara en del av den människoorienterade delen av en organisation som lyssnar, visar omtanke och är lyhörd. HR-funktionen, dess förväntningar och roll, blir således en komplex fråga präglad av mångsidighet (Francis & Keegan, 2006).

Mycket av det arbete HR utför grundar sig alltså i en övergripande organisationskultur, vilket, enligt Gregory, Harris, Armenakis och Shook (2009), kan definieras svagt som den gemensamma blandning av värderingar, tankar och utgångspunkter som delas av en organisations medlemmar. Tanken är att de underliggande värderingar som existerar inom en organisation i sin tur påverkar uppfattningar om vad som är okej, hur saker och ting görs samt hur individer förväntas bete sig. Det influerar således såväl medlemmarnas beteende som organisationens övergripande klimat, eftersom beteende och uppfattning helt enkelt grundar sig till stor del i just värderingar. Centralt i organisationskultur blir också fenomenet kring gruppidentitet, eftersom grupptillhörighet i sig tenderar att vara en högt ansedd värdering, något som gör gemenskap till en viktig del av en gynnsam organisationskultur. Även medarbetarnas välmående och tillfredsställelse är till stor del beroende av både organisationskultur och gemenskap, fenomen som i sin tur kan öka produktiviteten (Gregory et al., 2009).

I takt med att HR-rollen blir allt mer strategisk blir också organisationskultur och medarbetarnöjdhet en allt större del av HR-anställdas dagliga arbete (Francis & Keegan, 2006). Detta är också områden som i och med Covid-19-pandemin blivit allt mer komplexa. Enligt Spicer (2020) fick pandemin nämligen många organisationskulturer att förändras drastiskt, inte minst på grund av det ofrivilliga distansarbete som på många arbetsplatser blev

normen. Således flyttades alltså en stor del av HR-professionens redan kontinuerligt ökande strategiska förväntningar ut från kontoren och arbetsplatserna till hemmen och blev till vad som idag ofta benämns som hemarbete (Spicer, 2020). Hemarbete definieras, enligt Savic (2020), generellt som den situation som råder när en anställd inte arbetar på plats på sitt företags kontor eller arbetsplats. Distansarbete, ett begrepp som också kan användas, syftar även det till situationen när en arbetstagare utför arbete utanför kontoret, exempelvis hemma. Istället för att träffas fysiskt används ofta IT-verktyg för att utföra arbetet och samtidigt hålla en kontinuerlig kontakt med chefer och kollegor (Savic, 2020). Även så kallat hybridarbete har blivit vanligt förekommande, något som kort kan definieras som en arbetsform som kombinerar platsbaserat arbete med hemarbete (Beno, 2021). Trots att flexibelt arbetssätt inte är ett helt nytt fenomen, har det, enligt Mehta (2021), de senaste åren blivit allt mer utspritt och således också kommit att attrahera allt fler arbetstagare. Som en konsekvens av den tidigare nämnda Covid-19-pandemin har organisationer behövt göra stora förändringar, däribland erbjuda distansarbete. Detta har normaliserats till den grad att det nu i många fall ses som en norm snarare än ett undantag (Mehta, 2021). Rees och Smith (2021) definierar slutligen det flexibla arbetssättet som en arbetsform som erbjuder medarbetarna en relativt hög grad av flexibilitet att välja var, när, hur och hur mycket de ska arbeta.

Grugulis (2017) pekar till och med på samma utveckling även innan pandemins start, med arbetstimmar som rör sig allt mer bort från det förutbestämda och statiska mot ett mer flexibelt upplägg. Grugulis presenterar det flexibla arbetet som en aktivt strategisk fråga som med fördel kan föredras i vissa organisatoriska aktiviteter och befattningar (Grugulis, 2017). Även Milenin (2020) pekar på samma fortsatta utveckling, en utveckling som också snabbats på rejält i och med pandemin. Organisationer tenderar, enligt Mehta (2021), idag att i allt högre grad främja hemarbete för att ge personalen möjlighet att kombinera uppgifterna på arbetet och i hemmet på bästa sätt. Detta arbetssätt är något som också eftersträvas av många arbetstagare och har således kommit att bli en viktig förmån för företag att erbjuda, dels för att attrahera nya talanger men också för att behålla den talang som redan finns. Det har helt enkelt blivit en central fråga när det kommer till att vara en attraktiv arbetsgivare med ett starkt arbetsgivarvarumärke. Hemarbete, några eller någon dag i veckan, möjliggör, enligt flera studier, större frihet och flexibilitet för arbetstagaren och kan samtidigt minska kostnaderna för företaget. Utöver det, sparar flera arbetstagare in tid och resurser på att inte behöva pendla till sitt arbete, vilket genererar mindre negativ miljöpåverkan. Fördelarna på

ett organisationsplan är alltså kostnadseffektivitet, miljöfördelar och personalbehållning (Mehta, 2021).

Utvecklingen har, enligt Savic (2020) och Milenin (2020), lett till en alltmer digital närvaro som påverkar människor i allt större utsträckning. Detta är också en utveckling som, på grund av den kontinuerligt utvecklade teknologin och medarbetarnas ökande efterfrågan av distansmöjligheter, inte förväntas vända inom en snar framtid (Ainsworth & Knox, 2021; Morgan & Hauptmeier, 2021). Svårigheterna, i kontrast till fördelarna, ligger, enligt Savic (2020), dels i den isolering som många arbetstagare riskerar uppleva, samt i den hårfina linje som kan uppstå mellan arbete och privatliv, en linje som helt enkelt blir mer diffus när arbetet sker i det egna hemmet. Utöver detta tenderar det tidigare nämnda och viktiga medarbetarengagemanget att försämrats såväl som identifieringen med organisationskulturen samt den sociala relationen till kollegorna (Savic, 2020). Grugulis (2017) påpekar också att arbetstagaren, trots flexibiliteten, fortsatt innehar det ursprungliga ansvaret i att utföra sina arbetsuppgifter på önskat sätt och att de HR-ansvariga således också innehar sitt ursprungliga ansvar över det som omringar en medarbetare och gör det möjligt för hen att prestera. Arbetet med organisationskultur är således ett viktigare arbete för HR-yrkessamma än arbetet med system och processer, just på grund av dess underliggande förmåga att påverka det stora hela (Grugulis, 2017). Det blir därmed tydligt att hemarbetet i förhållande till organisationskultur och gemenskap blir en stor utmaning för företag idag och framöver, en utmaning som till stor del faller på HR-professionen.

1.2 Problemdiskussion

Arbete sker alltså på många platser helt eller delvis på distans vilket har lett till anpassningar för både arbetstagaren men också för organisationen i sin helhet. Företag, och då i många fall dess HR-avdelning, innehar, enligt Cleveland, Byrne och Cavanagh (2015), en betydande del av ansvaret för personalen på arbetsplatsen och den kultur och gemenskap som råder. De menar att det i huvudsak ofta ligger på HR att främja bland annat ett hälsosamt arbetsklimat och gemenskap mellan medarbetarna i en organisation. Att det till stor del anses falla på HR:s roll kan härledas till de förväntningar som finns kring att avdelningen känner till organisationens personal, inte bara som en resurs eller organisatorisk tillgång, utan som individer (Cleveland, Byrne & Cavanagh, 2015). Eftersom Mehta (2021) hävdar att det i dagsläget, på grund av distansarbete, ofta är svårt att göra en tydlig avgränsning mellan arbete

och privatliv, blir det intressant att ur ett praktiskt relevant perspektiv se hur HR hanterar sitt informella ansvarsområde med de nya förutsättningarna. Det har ju nämligen blivit tydligt att en positiv och fungerande organisationskultur, åtminstone ur en teoretisk ståndpunkt, bidrar till en välmående organisation med ökad produktivitet där de anställda kan ha goda relationer (Mehta, 2021). Ytterligare praktiskt intressant blir det i och med Grugulis (2017) argument om att arbetet med organisationskulturen är en viktig del av arbetet för en HR-ansvarig, en organisationskultur som alltså, enligt Spicer (2020), är under drastisk förändring.

Antonacopoulou och Georgiadou (2020) menar att denna drastiska förändring tvingar oss att omorganisera och tänka om och pekar på att den organisatoriska verkligheten, med hjälp av forskning, måste förändras i takt med sin omvärld. Flera faktorer pekar nämligen på att utvecklingen kommer fortsätta i samma riktning, där hybridarbeten blir alltmer populära och utbredda på arbetsmarknaden. Antonacopoulou och Georgiadou (2020) argumenterar därför för att det just nu är avgörande med omfattande och kontinuerlig forskning kring den nya arbetslivsmässiga verkligheten. Detta skapar således utrymme för ytterligare teoretiska bidrag på området. Mehta (2021), menar också att kontinuerlig forskning behöver göras på grund av den drastiska och ständiga förändring som har blivit vår verklighet. Antonacopoulou och Georgiadou (2020) menar vidare att HR-ansvariga har en fundamental roll här, på grund av sitt övergripande syfte i att stötta chefer och anställda i förhållande till den organisatoriska strategin. De argumenterar därför att det blir av än större relevans att se till vad digitaliseringens hemarbete kan ha för konsekvenser och hur det går att arbeta för att hantera dem (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020). Att just HR-rollen betraktas som central ger denna studie ett konkret fokusområde som kan delge ett teoretiskt relevant bidrag till det aktuella forskningsläget.

Enligt Mehta (2021) är flera forskare oense kring vare sig distansarbete är gynnsamt för individen och organisationen eller inte, samt till vilken gräns HR-ansvaret sträcker sig. Det finns studier som visar på fördelarna med distansarbete och som menar att dessa överväger de relativt ringa nackdelarna, medan det finns studier som påstår det motsatta. Vad Milenin (2020) dock argumenterar tydligt för är att utvecklingen oundvikligen är på väg i en riktning mot en konsekvent ökande förekomst av distansarbete. Milenin (2020) menar även att de konstant utvecklade digitala hjälpmedel som finns ytterligare uppmuntrar anställda att utföra allt fler typer av arbete hemifrån. Mehta (2021) understryker att forskningen som finns i dagsläget till stor del är baserad på de konsekvenser som uppstått på arbetsmarknaden till

följd av pandemin och att den därför gett upphov till flera studier. Däremot saknas aktuell forskning på förhållandet mellan distansarbete och skapande samt upprätthållande av en god organisationskultur och gemenskap, något som ger denna studie ytterligare teoretisk relevans. Mehta (2021) bekräftar vidare att förhållandet mellan hemarbete, arbetsglädje och engagemang ideligen saknas ur de studier som gjorts, något som Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner och Hansen (2020) också håller med om. Dessutom är majoriteten av de studier som faktiskt finns, enligt Mehta (2021), utformade av amerikanska forskare, vilket skapar ett behov av svensk och europeisk forskning. Detta gör det således än mer värdefullt för oss att undersöka (Mehta, 2021).

Något som ytterligare styrker problemets relevans är Gregory et al.s (2009) argument kring att det är starkt empiriskt bevisat att grupptillhörighet och gemenskap har en avgörande inverkan på medarbetarnas välmående, vilket visar på vikten av att skapa en positiv organisationskultur och gemenskap trots hemarbete, inte minst för att behålla sin personal. Således är organisationskultur och gemenskap relevanta parametrar att undersöka när det gäller HR-ansvaret vid distansarbete. Organisationskultur identifieras, enligt De Luco, Leon och Alonso (2013), genom normer, värderingar och förväntningar som delas av personalen. Kulturen associeras ofta med arbetstillfredsställelse, bibehållande av anställda och organisationens effektivitet (De Luco, Leon & Alonso, 2013). Att känna gemenskap är grundläggande för alla människor och enligt Stenberg (2011) finns två anledningar till varför människor behöver gemenskap. Dels ger det oss en känsla av tillit och närhet till andra, men också möjligheten till utveckling och utbyte av idéer och erfarenheter. Gemenskap kan bidra till att skapa mening i arbetet och uppmuntra sociala relationer, därmed finns utrymme för gemenskap att bli en del av den organisationskultur som ett företag har anammat. Det finns således en form av koppling mellan de två begreppen (Stenberg, 2011). Vi tänker alltså att organisationskultur blir viktigt även vid distansarbete, och att gemenskap kan vara en viktig del av en gynnsam kultur. Vid distansarbete blir vår tanke således att gemenskapen blir svår att bygga upp och bibehålla när medarbetarna inte träffas fysiskt, vilket gör begreppet till en intressant och aktuell aspekt att se till.

Ämnet blir ytterligare intressant med tanke på hur populärt distansarbete visat sig bli. Att erbjuda distans- eller hybridarbete är idag ett sätt för företag att marknadsföra sig och locka till sig ny, attraktiv arbetskraft (SKR, 2023). Enligt Milenin (2020), som tittat på HR-yrket i förhållande till distansarbete ur ett ryskt perspektiv, är det även empiriskt förankrat att många

idag har höga tankar om distansarbete och föredrar det framför kontorsbaserat arbete. Det går således att säga att det blivit en central del av det moderna arbetsgivarvarumärket. Vad som, å andra sidan, också blivit tydligt är att det kan vara utmanande med distansarbete, inte minst vad gäller att skapa sociala relationer och bygga en gynnsam kultur inom organisationen. Här blir alltså risken istället att tappa sina medarbetare på grund av en brist på gemenskap eller avsaknad av delad organisationskultur. Oavsett hur de gör, blir vår tanke att organisationer, med en extra tyngd på HR-avdelningar, alltså står inför ett omfattande, något paradoxalt dilemma; nämligen hur de kan vara attraktiva arbetsgivare som erbjuder vad det moderna arbetsgivarvarumärket kräver i form av flexibilitet och distansmöjligheter och samtidigt skapa en gemensam organisationskultur som gör att personalen både trivs, presterar och vill stanna kvar. Det är inte orimligt att fundera över hur HR-avdelningar kan agera när personalen som deras arbete centrerar kring inte är på plats.

Det går alltså att konstatera att det finns en hel del forskning centrerad kring pandemin och dess konsekvenser på arbetsmarknaden, men med ett tomrum angående dess relation till organisationskultur och gemenskap. Mycket forskning på området är utförd innan vi sett pandemins påverkan på organisationsvärlden. Det kan därav antas att tidigare studier bygger på vissa antaganden grundade i den världsbild som rådde då. Idag kan dessa antaganden antas ha förändrats, därför behövs nya studier grundade i den nya situationen. Detta kan betraktas som en teoretisk relevans. Eftersom förutsättningarna således förändrats även för yrkessamma, skapas också en praktisk relevans. Det går att konstatera att det finns ett behov av svenska studier kring problemet och att HR-perspektivet, på grund av stor ämnesrelevans, blir av stor vikt att undersöka. Utöver Antonacopoulou och Georgiadous (2020) påpekande om HR-ansvarigas centrala roll i fenomenet, ser vi nämligen också en brist på studier som fokuserar på den nya arbetsverkligheten i förhållande till HR-professionen, framförallt ur ett svenskt perspektiv. Istället ligger det övergripande fokuset på ledarskap i stort, detta trots den roll som det blivit tydligt att HR har i relation till de, av hemarbetet mest påverkade, faktorerna. Vår ståndpunkt blir således att HR torde vara en fundamental roll att studera i förhållande till fenomenet hemarbete.

1.3 Problemformuleringar

Med avstamp i problemdiskussionen ovan blir problemformuleringarna som följer;

- *Hur uppfattar HR-medarbetare att deras yrke förändrats, vad gäller arbete med organisationskultur och gemenskap, i och med det ökande distans- och hybridarbetet?*
- *Hur kan HR-medarbetare arbeta för att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distans- och hybridarbete?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att ge en bild av hur HR-yrket förändrats i och med det ökande distans- och hybridarbetet. Syftet är vidare att redogöra för hur HR-ansvariga kan arbeta med att skapa och upprätthålla gemenskap och en positiv organisationskultur i en tid präglad av distans- och hybridarbete.

2. Metod

Följande kapitel kartlägger de metoder och forskningsstrategier som använts under studiens gång samt diskuterar diverse utgångspunkter och processer. Kapitlet beskriver vidare de tillvägagångssätt som har varit aktuella under skapandet av uppsatsen i förhållande till relevant metodteori samt avslutas med en rad etiska ställningstaganden.

2.1 Vetenskaplig ansats och teoretisk utgångspunkt

2.1.1 Ontologisk ståndpunkt

Denna uppsats utgår från ett socialt synsätt som erkänner verkligheten som föränderlig och påverkbar. Den grundar sig således i en bild av att människan är en påverkande faktor i sin omgivning och en betydande del av konstrueringen av sin verklighet. På detta sätt blir även organisationer socialt uppbyggda enheter till största del påverkade av dess aktörer. Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2019) handlar ontologi om hur omvärlden betraktas, tas i beaktning och relateras till. En studies ontologiska ståndpunkt är av stor relevans att ta i beaktning då den formar studien och det sätt på vilket författarna betraktar och analyserar sin forskningsfråga. Den påverkar också hur det studerade objektet, såsom en organisation, individ eller fenomen, relateras till (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Studiens ontologiska ståndpunkt ser alltså verkligheten som socialt konstruerad eftersom den ämnar undersöka människors subjektiva, socialt konstruerade uppfattningar kring fenomenet hemarbete. Ur detta perspektiv blir även hemarbete som sådant ett socialt konstruerat fenomen.

Eftersom studien också eftersöker hur HR-medarbetare kan arbeta med sådant som organisationskultur blir stånpunkten alltså vidare att organisationer är sociala enheter som ligger inom människans makt att påverka. Utgångspunkten är således att människan är en social aktör med förmågan att påverka och konstruera sin verklighet samt att organisationer är sociala enheter konstruerade av aktörernas handlingar. Ett sådant synsätt är, enligt Alvesson och Sköldberg (2017), konstruktionistiskt, en typ av ontologisk stånpunkt som grundar sig i just ett sådant perspektiv. Konstruktionismen bygger nämligen på tanken att verkligheten är social och föränderlig, ständigt konstruerad av sociala aktörer (Alvesson & Sköldberg, 2017). Stånpunkten blir ytterligare relevant i och med att det är fenomenet organisationskultur som ska undersökas. Konstruktionism grundar sig, enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2019), i att de sociala aktörerna tillsammans formar delade verkligheter, meningar och uppfattningar. Inte på ett helt individuellt plan, utan intersubjektivt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Detta kan antas nära relaterat till kulturskapande. Ur detta perspektiv blir även vi som författare sociala aktörer delaktiga i skapandet av verkligheten och således av resultatet i denna studie.

2.1.2 Förstående epistemologi

Epistemologi i sin tur handlar om vilka antaganden som finns kring kunskap, hur kunskap kan konstrueras och hur den kan föras vidare till andra (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). I denna studie tillämpas en förstående epistemologi eftersom den, enligt Bell, Bryman och Harley (2022), likt konstruktionismen menar att den sociala verkligheten skiljer sig från den naturvetenskapliga och därför behöver studeras på ett annat sätt. På samma vis som konstruktionismen erkänner denna epistemologi att verkligheten formas av mänskliga handlingar och att det är detta som skapar mening genom ett syfte att förstå snarare än förklara (Bell, Bryman & Harley, 2022). Eftersom studien ser till subjektiva uppfattningar och betydelser av sociala handlingar tillämpas också ett tolkningsperspektiv, något som även kan benämnas interpretivism. Studiens utgångspunkt är nämligen att det, genom en förståelse av människors subjektiva upplevelser och uppfattningar, går att nå en förståelse kring ett visst fenomen, i detta fall att det genom HR-medarbetares uppfattningar går att nå en större förståelse för distansarbetets påverkan på bland annat deras yrke. Detta stämmer överens med det som Bryman och Bell (2017) beskriver kring interpretivismen, som menar att det genom att förstå innebörden av de sociala aktörer, inbegripna eller berörda av ett visst ämne, går att nå en övergripande förståelse för ett fenomen.

2.1.3 Induktiv ansats

Studien utgår till stor del från en induktiv ansats, där empirin står i fokus och utgör uppsatsens grund. Utgångspunkten är observationer och intervjuer som senare använts som underlag för att skapa en viss transferabilitet. Till skillnad från en deduktiv ansats, som utgår ifrån en given teori, bygger alltså den induktiva ansatsen på vad som framgår ur datainsamlingen, i detta fall intervjuerna. Studiens slutsatser kommer därmed springa ur studiens empiriska material. Däremot innebär den induktiva ansatsen, enligt Patel & Davidsson (2019), inte att författarna arbetar helt objektivt, utan snarare att analyser och slutsatser i viss utsträckning fortfarande präglas av författarnas tidigare kunskaper och erfarenheter. Vi har en förkunskap i ämnet och är medvetna om det faktum att detta kan komma att påverka studien och dess datainsamling till viss del, en medvetenhet som således också bör delas med läsaren. Utgångspunkten är trots detta att låta det empiriska materialet, snarare än det teoretiska, styra studien, vilket resulterar i en till stor del induktiv ansats. Tracy (2010) menar att det är sällan som studier kan existera helt utan förkunskaper och partiskhet hos författarna, men att nyckeln till att trots detta utföra en lyckad kvalitativ studie är just medvetenhet och erkännande av det egna utgångsläget och hur det kan påverka studien.

2.2 Kvalitativ forskningsstrategi

För att genomföra studien valdes en kvalitativ forskningsstrategi. Detta eftersom kvalitativ forskning, enligt Denny och Weckesser (2019), är passande när syftet är att få en bredare förståelse och insikt i personers erfarenheter, liksom syftet i denna studie. De menar vidare att en kvalitativ metod kan vara fördelaktig när forskaren ämnar att få en bild av potentiella hinder och svårigheter kring ett ämne (Denny & Weckesser, 2019). Detta ligger i linje med uppsatsens studie som ämnar undersöka HR-ansvarigas erfarenhet i förhållande till ett ämne som, för dem, kan innebära svårigheter. Bakgrunden till varför kvalitativ metod har valts är det faktum att intervjuer lämnar utrymme för det sociala spelet och ger upphov till att intressanta diskussioner kan uppkomma till följd av respondenternas svar, något som kan vara värdefullt för oss och det område vi vill undersöka. Studien bygger också på en relativt öppen dialog i form av intervjuer som ämnar utforska både hur och varför dess respondenter upplever ett specifikt fenomen. Här blir det därav också naturligt att välja en kvalitativ metod som, enligt Denny och Weckesser (2019), ofta är behjälplig när det gäller att svara på just hur och varför. Bryman och Bell (2017) redogör också för hur det kvalitativa, vad gäller kunskapsteoretisk inriktning, utgår från ett tolkande synsätt. Att tyngden ligger på tolkning av

ord blir viktigt i en studie som ämnar undersöka just uppfattningar, erfarenheter och synsätt (Bryman & Bell, 2017). Det blir således en naturlig utgångspunkt för denna typ av studie.

2.3 Forskningsprocess

2.3.1 Val av ämne och formulering av problem

Valet av ämne grundar sig i denna studie till en början i författarnas egna tankar och observationer kring den nya organisationsvärlden och HR-professionens roll i den. Efter teoretisk inläsning visade sig iakttagelsen också bekräftas av vetenskaplig litteratur och innebära en praktisk relevans. Tracy (2010) menar att ämnen värda att undersöka ofta springer ur just personliga upplevelser eller observationer. Tracy lyfter också fram detta som en fördel för studier, eftersom ämnen som saknar någon form av personlig mening kan göra forskningen ytlig och mindre noggrant utförd. Utöver den personliga meningen blir det av stor vikt att forskningen har ett relevant ämne (Tracy, 2010). Ämnet som studeras i denna uppsats verkar, i och med en föränderlig omvärld, ligga rätt i tiden och undersöker ett fenomen som många befattningshavare möter i sin vardag, vilket gör det relevant att undersöka. Att ämnet framkommit ur personliga observationer torde inte heller, enligt Tracys (2010), resonemang, minska dess teoretiska eller praktiska relevans och så heller inte påverka studien negativt så länge det finns en uttalad medvetenhet hos dess författare.

Formuleringen av forskningsfrågor kan, enligt Bryman och Bell (2017), ses som den viktigaste delen i en undersökning. När undersökningen är kvalitativ bör även frågorna vara av generell karaktär eftersom denna typ av studier sällan genererar definitiva resultat (Bryman & Bell, 2017). Problemformuleringarna i denna uppsats är därför formulerade på ett sätt som ska tillåta en bredare diskussion kring ett fenomen snarare än att söka definitiva svar. Detta blir också av extra vikt i och med att kvalitativ forskning, enligt Bryman och Bell (2017), kräver ett mycket stort urval för att med säkerhet generaliseras. Studien syftar således inte till att ge definitiva svar eller generalisera utan snarare ge en bild av hur ett fenomen kan se ut. Detta kan istället härledas till transferabilitet som, enligt Tracy (2010), syftar till sådant som inte eftersträvar en generalisering men som skulle kunna appliceras på andra liknande situationer. Genom transferabilitet kan studien således agera inspiration och visa på hur det kan se ut, utan att hävda att resultaten kan generaliseras i större utsträckning.

2.3.2 Urval

För att få svar på studiens problemformuleringar blir urvalet en viktig förberedelse för datainsamling. Enligt Bryman och Bell (2017) är det viktigt att se till en studies syfte och inriktning när det kommer till att välja urvalsstorlek. I det fall det råder en mindre urvalsstorlek är det således centralt att syftet anpassas efter detta för att säkerställa att slutsatserna inte övergeneraliseras (Bryman & Bell, 2017). Alvesson (2004) menar, å andra sidan, att urvalet, i det fall det är begränsat till samma bransch, kan ge forskarna en helhetsbild av hur branschen kan se ut samt vad som förenar och skiljer dem åt. Genom att begränsa urvalet till HR-anställda som har ett övergripande strategiskt ansvar håller sig uppsatsen inom samma ramar. Detta har gjort urvalet till ett målstyrt urval, något som, enligt Bryman och Bell (2017), är vanligt i kvalitativa studier. Här har urvalet gjorts baserat på studiens mål grundade i ett antal fastställda kriterier (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall har kriterierna varit att respondenterna ska inneha en strategisk HR-roll samt ha erfarenhet av, och ett HR-perspektiv på, organisationskultur och att ha medarbetare som arbetar på distans.

De olika respondenterna har vi kommit i kontakt med genom flera olika kanaler, bland annat genom direkta mail till HR-medarbetare på olika företag, ett inlägg i en branschspecifik Facebook-grupp och ett öppet inlägg på LinkedIn. Resterande respondenter utgörs av vårt befintliga kontaktnät, där vi skickat mail till några vi haft kontakt med angående exempelvis tidigare skolarbeten. Vi har på detta sätt kommit i kontakt med nio HR-medarbetare hos åtta olika organisationer inom olika branscher vilka alla skiljer sig i storlek. Såväl HR-konsulter som andra strategiska HR-medarbetare och HR-ansvariga från både privata och kommunala bolag finns representerade. Detta ger oss och studien en bredare förståelse och inblick i hur olika företag arbetar, och kan således bidra till en ökad transferabilitet. Enligt Alvehus (2023) passar denna typ av strategiska urval bra i många kvalitativa studier där strävan är att exempelvis intervjua personer med en viss typ av erfarenheter. Alvehus (2023), poängterar dock även vikten av att inte göra överdrivet strategiska val när det gäller urval, till exempel genom att endast intervjua personer med en specifik typ av erfarenhet i de fall där det också vore fördelaktigt att intervjua någon av motsatt erfarenhet.

I denna studies fall blir urvalet strategiskt då valet av intervjupersoner bland annat baseras på specifik erfarenhet i form av erfarenhet av distans - eller hybridarbete. En annan erfarenhet som eftersöks är den specifika befattning som utgör en strategisk HR-medarbetare. Detta är

ett aktivt val som tagits med en medvetenhet kring risken att urvalet blir överdrivet strategiskt på det sätt som Alvehus (2023) redogör för. Beslutet har tagits på grund av studiens syfte att specifikt se till HR-professionens upplevelse av fenomenet. Eftersom det endast är denna grupps erfarenheter och förståelse av situationen som är av syfte att undersöka anses urvalet således bli korrekt. Det har bedömts av central vikt för besvarandet av studiens problemformulering att intervjuernas respondenter innehar just en sådan befattning. Alvehus (2023) menar också att det finns undersökningsområden som tydligt pekar mot en specifik nyckelposition inom en organisation, vilket blir fallet i denna studie. I dessa fall lämpar sig ett strategiskt urval väl för att komma åt den relevanta delen av organisationen (Alvehus, 2023). Vad gäller avgränsning finns alltså en medvetenhet kring att även andra aktörer inom en organisation arbetar med organisationskultur och gemenskap och att även de således hade varit relevanta att studera. Att fokusera på HR är således ett aktivt val ämnat att avgränsa studien till ett hanterbart omfång.

2.3.3 Datainsamling

Urvalet resulterar i sin tur i den empiriska datainsamlingen. Den kvalitativa informationsinhämtningen utgår från semistrukturerade intervjuer, där liknande intervjufrågor ställs till alla respondenter utifrån en intervjuguide. Utifrån frågorna och de svar som ges, utvecklas, enligt Patel och Davidsson (2019), ett samtal som kan bli unikt för just den respondenten och intervjun. Vidare är det positivt för intervjun om det finns ett visst utrymme för respondenten att formulera sina egna svar baserat på dennes erfarenheter och kunskaper. Detta är eftersträvansvärt för att få ett så legitimt material och unikt underlag som möjligt (Patel & Davidsson, 2019). För att göra datainsamlingen så trovärdig som möjligt togs en rad åtgärder, dels närvaron av båda författarna under alla intervjuer, något som tillät en att anteckna det som sades och samtidigt gav båda två möjligheten att lyssna till källan i första hand. Vi har även valt att spela in intervjuerna för att kunna gå tillbaka och lyssna och säkerställa att vi uppfattat informationen korrekt. Vi har utöver detta valt att transkribera intervjuerna för att underlätta analysering av den insamlade datan och öka legitimiteten.

I grunden är intervjuerna uppbyggda på samma sätt, med förutbestämda, semistrukturerade frågor. Däremot anpassas intervjumallen till viss del efter vem respondenten är och vilka erfarenheter och kunskaper hen besitter, detta för att komma åt värdefull, relevant information från respektive respondent och samtidigt se till att den är jämförbar med

resterande svar. Detta utgör ett tillvägagångssätt som, enligt Patel och Davidsson (2019) samt Bryman och Bell (2017), ofta passar bra i kvalitativa studier som ämnar undersöka människors uppfattningar, tankar och erfarenheter. Respondenterna befinner sig på olika geografiska platser i landet vilket resulterat i att majoriteten av intervjuerna genomförts via videosamtal, om än några på plats. Detta har varit en fördel då vi inte behövt avgränsa oss geografiskt och därmed kunnat bredda valet av respondenter och således öka studiens transferabilitet. Intervjuerna följde samma ungefärliga struktur och tog mellan 40 till 65 minuter att genomföra.

Eftersom geografisk plats inte är relevant för studiens syfte har den geografiska mångsidigheten inte heller någon negativ påverkan på studiens resultat. Däremot har vi valt att hålla några intervjuer på plats, då detta, enligt Repstad (2012), ofta leder till en bättre kontakt mellan parterna. Han förklarar vidare att det är lättare att uppfatta känslor och åsikter om intervjun sker fysiskt (Repstad, 2012). Vi har tagit perspektivet i beaktning men sett till att hålla samma kvalitet och få den information vi eftersöker, oavsett om det skett på plats eller inte. Detta bland annat genom att vid online-intervjuer använda oss av många följdfrågor, samt se till att det alltid finns video och inte enbart ljud under samtalet. Här har fördelarna i de perspektiv den breda respondentgruppen kan delge ansetts väga tyngre än geografisk plats.

2.3.4 Analysprocess och tolkning

Efter datainsamlingen tog studiens analysprocess vid för att föra uppsatsen mot sin slutliga diskussion, en process som började med ett färdigställande av den insamlade datan. Genom att kritiskt granska det material som samlats in sorterades överflödiga information, som inte ansågs relevant för att besvara studiens syfte, bort. Detta gjordes genom en bearbetning av det transkriberade materialet. Därefter sorterades materialet in i kategorier för att göra det tydligt vad som exempelvis togs upp ofta kontra sällan, dessa kategorier återfinns i form av rubriker i uppsatsens kapitel fyra: Empiri. Enligt Gillham (2005) är det positivt att i strukturerandet av den insamlade empirin börja med att kategorisera materialet under olika områden eller rubriker. Genom en sådan uppdelning blir det direkt tydligt vilka ämnen som anses viktiga ur respondenternas synpunkt och vad som tagits upp flertal gånger, något som ger författarna en bild av betydande kategorier (Gillham, 2005). Detta i sin tur tillåter således den insamlade empirin att styra studiens riktning i enlighet med dess induktiva ansats (Bryman & Bell,

2017). Därefter har materialet tolkats av författarna för att kunna resultera i ett empiriskt avsnitt såväl som i analyser och diskussioner.

Tolkning är, enligt Alvehus (2023), ett relevant begrepp inom kvalitativ forskning som kan vara ett positivt element som ökar den övergripande förståelsen av olika fenomen (Alvehus, 2023). En tolkning av korrekt karaktär är, enligt Alvesson och Sköldberg (2017), genomborrande på ett sätt som kan inkludera även sådant som inte sagts rakt ut. Det kräver att författaren kan förstå informationen på ett större plan och således är lyhörd till respondenternas svar (Alvesson & Sköldberg, 2017). En åtgärd tagen för att möjliggöra en så god tolkning som möjligt har dels varit de löpande följdfrågorna under intervjuernas gång, men också den bibehållna kontakten med respondenterna även efter intervjuernas slut samt ett upprepat lyssnande till intervjuernas ljudinspelningar. Utifrån tolkningarna har vi sedan dragit kopplingar mellan olika intervjuer grundade i identifierade skillnader och likheter för att skapa ett övergripande material att jobba utifrån. Det är detta samlade material som, tillsammans med den insamlade teorin, utgjort utgångspunkten i studiens analyser och diskussioner.

2.4 Studiens trovärdighet

Inom kvalitativ forskning bygger trovärdigheten på ett antal kriterier som bör vara uppfyllda vid en väl genomförd studie. Genom att förtydliga för läsaren vilka val som gjorts och varför, ökar trovärdigheten för uppsatsen. Ett pålitligt arbete kräver även en redovisning av forskningsprocessen som senare legitimerar uppsatsens slutsats (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att uppsatsen är pålitlig har vi valt att noggrant redogöra för forskningsprocessen, redogöra för behovet av medvetenhet kring författarnas utgångspunkt och använda oss av vetenskapliga källor. Det bör i kvalitativa studier, enligt Tracy (2010), framgå tydligt att studien är transparent i sin forskningsprocess samt medveten om de styrkor och svagheter som är presenterade i studien. Bryman & Bell (2017) hävdar också att det nästan är omöjligt att skapa en helt objektiv studie, men detta är inte heller målet med studien. Eftersom vi studerar HR finns en viss förkunskap innan uppsatsen påbörjas. Vi är medvetna om att vår förkunskap kommer att färga uppsatsen, men för att utmana våra egna utgångspunkter har all analys, konstruktivt och kritiskt, diskuterats. Här kommer åter Tracys (2010) argument in om att en förkunskap råder i de allra flesta fall och att det inte i sig är negativt, utan att det snarare handlar om att redogöra för den egna utgångspunkten.

Handledning och opponering under uppsatsens gång har bidragit till nya perspektiv och tankar som resulterar i att den subjektiva utgångspunkten inbegrips på ett tydligt och meningsfullt sätt och samtidigt ökar den egna medvetenheten.

2.5 Forskningsetik

Det är, enligt Tracy (2010), alltså av stor vikt att det finns en självmedvetenhet kring arbetsprocesserna och att författarna är transparenta med sina metoder och tillvägagångssätt. Tracy förklarar vidare vikten av att studien överväger etiska aspekter såsom människor, relationer och kulturella synsätt (Tracy, 2010). Eftersom uppsatsens fokus ligger på organisationskultur och hur personalen i organisationerna arbetar, ligger ett ansvar på författarna att hålla en specifik etisk nivå och ta hänsyn till den kontext inom vilken studien genomförs. I detta fall har etiska principer uppfyllts genom att tydligt och på förhand redogöra för studiens respondenter om uppsatsens syfte och metod, redogöra för deltagandets frivilliga natur samt för att och hur uppsatsen på sikt kommer att publiceras. Genom att redogöra för dessa faktum i första kontaktsteget har respondenterna haft en tydlig utgångspunkt vid valet att ställa upp. Det har också gjorts tydligt i vilket syfte den insamlade informationen kommer att användas. En ytterligare åtgärd som tagits är anonymiseringen av studiens respondenter. Valet att anonymisera grundade sig i några av respondenternas önskemål. Självklart respekterades dessa respondenters önskan, så för att förbli konsekventa valde vi därför att anonymisera samtliga. För att göra det tydligt vem som säger vad har istället pseudonymer använts. Respondenterna har också godkänt, samt är införstådda med, att sådant som bransch och storlek på organisationerna kommer att nämnas. På dessa sätt har nödvändiga steg tagits i att uppfylla de etiska krav som, enligt Bryman och Bell (2017), gäller för svensk forskning, bland andra informationskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet.

3. Teori

Teoriavsnittet presenterar den teori som är kopplad till ämnet och som blir relevant i förhållande till det empiriska material som samlats in. Nedan presenteras fenomenen HR, organisationskultur, gemenskap och distansarbete.

3.1 HR

3.1.1 Att arbeta med HR

Begreppet HR, som står för Human Resources, började, enligt Catasús, Högberg och Johrén (2012), smyga sig in på arbetsmarknaden under 1950-talet när företagens syn på arbetstagare till en allt större del började ifrågasättas. Tidigare hade arbetstagare betraktats som utbytbara resurser, men med åren har de nått en allt mer central roll i organisationen. Utvecklingen ledde därför till ett större behov av en egen avdelning med fokus på just personalen, nämligen HR (Catasús, Högberg & Johrén, 2012). En HR-anställd har, enligt Parkes och Davis (2013), ett par grundläggande arbetsuppgifter som ser ungefär likadana ut på de flesta arbetsplatser. Däremot kan uppgifterna variera beroende på vilken typ av organisation det handlar om samt med storlek och bransch. Det huvudsakliga syftet med att ha en HR-avdelning är att kunna stötta chefer och organisationer i diverse frågor, utforma arbetsgivar- och medarbetarpolitik samt driva och utveckla den strategiska styrningen av HR (Parkes & Davis, 2013). Enligt Alvesson, (2004) är HR en roll av extra vikt inom kunskapsintensiva organisationer, eftersom dessa företag är beroende av just medarbetarnas kunskap för att existera. HR inom sådana organisationer torde därför arbeta dels med att skapa en gynnsam organisationskultur som såväl lockar ny som bibehåller befintlig personal, men också med att anpassa sin organisation efter dess medlemmar. Hur personal attraheras, rekryteras och motiveras behöver alltså bestämmas med utgångspunkt i personalen som sociala individer. Sådant ansvar och sådana arbetsuppgifter behöver inte vara begränsat till HR-avdelningar i sig själva, men tenderar att på ett eller annat vis innefatta HR genom arbete med organisationskultur och trivsel (Alvesson, 2004).

Organisationskultur, policys och praxis är betydelsefullt i utvecklingen av en etisk organisation och att arbeta med detta är, enligt Parkes och Davis (2013), en stor del av det strategiska HR-arbetet. De menar att HR behöver utmana ett agerande och tankesätt som ämnar att försämra en god och etisk organisation och därmed aktivt arbeta med att upprätthålla en god organisationskultur (Parkes & Davis, 2013). Rees och Smith, (2021) menar att det, i tider av stor förändring, blir än viktigare för HR att arbeta med organisationskulturen. I sådana tider, och vid tillämpning av distansarbete, är tillit det mest centrala, något som HR bör vara ledande i att skapa förutsättningar för. Detta eftersom de besitter en unik position där de kan hjälpa till att bygga gynnsamma, etiska

organisationskulturer såväl genom annonsering som rekrytering, utbildning, utvärdering, chefsstöd och mycket annat. HR kan också vara behjälpliga i att hjälpa chefer och ledningsgrupper förstå medarbetarnas perspektiv, hur de kan kommunicera i flera riktningar inom organisationen och förbli konkurrenskraftiga arbetsgivare i en föränderlig omvärld. Här blir det centralt att organisationens HR-medarbetare innehar ett genuint intresse i organisationen, dess mål och personal för att aktiviteterna menade att bygga organisatorisk kultur och gemenskap med säkerhet ska se i rätt riktning (Rees & Smith, 2021).

Stace och Dunphy (1991) samt Arrowsmith och Parker (2013) pratar om en så kallad hård kontra mjuk sida av HR som resulterar i vad som kan kallas för "mjukhård", ett begrepp som syftar till den tvåsidighet som kan anses kanta HR-yrket. Det hårda syftar till den strategiska sida som behandlar personalsiffror, personalekonomi, rutiner och processer medan den mjuka istället pekar på den kommunikativa och stöttande del av HR som finns till för både chefer och medarbetare samt sysslar med engagemang och kultur. De pekar vidare på vikten av att HR-strategier anpassas efter organisationen i fråga, och inte minst efter sin föränderliga omvärld (Stace & Dunphy, 1991; Arrowsmith & Parker, 2013). Det är, enligt Stace och Dunphy (1991), av stor vikt att HR-avdelningar följer och anpassar sin omvärld för att förbli strategiska såväl som stöttande. De bör, även vid mycket rutinartat HR-arbete, inte lägga kulturarbete åt sidan (Stace och Dunphy, 1991). Arrowsmith och Parker (2013) pratar om HR som något som kan bli näst intill motsägelsefullt i det hårda kontra det mjuka med ansvarsområden och arbetsuppgifter som ibland är i konflikt med varandra. Rees och Smith (2021) menar att det är just HR:s mjuka värden som blivit, och kommer fortsätta att vara, rollens stora utmaning. Det har blivit svårt för HR-medarbetare att framgångsrikt kunna balansera såväl de hårda som mjuka värdena, och det är således av största vikt att rollens mänskliga natur inte går förlorad. Detta kan benämnas den mänskliga sidan av HRM, en sida som är central och som bör hantera sådant som mellanmänskliga relationer och medarbetarvälmående (Rees & Smith, 2021).

3.1.2 Medarbetarnas välmående

Att ta hand om personalen, som är en av de arbetsuppgifter tillskrivna HR, innefattar bland annat att uppmärksamma arbetstagarnas välmående (Arbetsmiljöverket, 2023; Arrowsmith & Parker, 2013). Under omständigheter då personalen är på plats är uppgiften genomförbar om än utmanande, medan den på distans kan vara mycket svår. I de fall kontakten främst sker

över en skärm är det enligt Black (2008) svårt att uppmärksamma varningstecken som exempelvis stress. Jobbrelaterad stress och oro är, enligt Martisane, Paegle, Akulova och Vanadzins (2021), relativt vanligt förekommande efter en lång tids distansarbete, eftersom privatlivet lätt smyger sig på arbetslivet. Å andra sidan innebär det hybrida arbetssättet också att en större frihet och flexibilitet ges till medarbetaren att själv fördela tiden mellan arbete och privatliv, vilket kan agera som en stressreducerande faktor. En baksida blir att den vanligtvis dagliga kontakten mellan kollegor inte finns på samma sätt i den digitala miljön, men samtidigt blir kontaktvägarna kortare och det kan vara enklare att boka in digitala möten (Martisane et al., 2021). Rees och Smith (2021) menar att medarbetare i allt större utsträckning känner sig isolerade, något som blir en naturlig följd av det ökande distansarbetet eftersom människor är varelser i stort behov av mellanmänsklig kontakt. Detta är något som framöver kommer att definiera en stor del av HR-yrket, att ta hand om en personalstyrka som inte är på plats på kontoret. Eftersom att detta är vanligt förekommande föreslår Rees och Smith (2021) att medarbetarundersökningar skickas ut till de anställda för att säkerställa deras välmående. För medarbetaren kan detta ge en känsla av att vara sedd och således skapa en underliggande trygghet. Rees och Smith menar vidare att flexibilitet bara kan uppnås om medarbetare upplever stor tillit till organisationen och vice versa (Rees & Smith, 2021).

Även om det yttersta arbetsmiljöansvaret faller på arbetsgivaren och respektive chef agerar inte sällan HR mellanhand och kontaktperson och därför är deras roll betydande på arbetsplatsen (Black, 2008). Enligt Guest (2017), påverkas medarbetares välmående stort av bland annat den ökande digitaliseringen som medfört exempelvis ökat hemarbete. Här erbjuder HR-rollen en chans att minska de negativa konsekvenser som personalen kan uppleva vid en sådan förändringssituation (Guest, 2017). Sampat, Raj, Behl och Schöbel (2022) menar att HR-personal blir en central tillgång för organisationer som tillämpar distans- eller hybridarbete. En betydande uppgift här blir att föra en öppen och kontinuerlig kommunikation med medarbetare och se till att de involveras i hur exempelvis upplägget för en hybrid arbetsform ska se ut. De menar nämligen att medarbetarnas välmående och trivsel förbättras avsevärt när de involveras i beslutssituationer kring den egna arbetsdesignen. Exempelvis är det positivt att involvera medarbetarna i beslut kring vilka veckodagar som bör spenderas på kontoret, och att i den mån det går också anpassa dessa dagar efter medarbetarens behov med hänsyn till work-life balance. Detta eftersom de menar att detta är

det enda framgångsrika sättet att uppnå de fördelar som kan finnas med hybridarbete (Sampat et al., 2022).

3.1.3 Arbetsgivarvarumärket

Ett annat område som blir centralt för HR-medarbetare att arbeta med, och som förändrats drastiskt i och med det ökande distansarbetet, är arbetsgivarvarumärket i förhållande till den nya verkligheten (Sampat et al, 2022). Enligt Beno (2021) är en hybrid arbetsform i många branscher en grundläggande nödvändighet som inte längre går att ta avstånd från. Molino et al. (2020) menar till och med att organisationer som befinner sig inom branscher där distans- eller hybridarbete är rimligt torde göra detta i sig till sin HR-strategi och se till att sådant arbete genomsyras av organisationskulturen. Detta eftersom tillämpningen av distansarbete blir en eftersträvansvärd aspekt för jobbsökande och således en arbetsgivarvarumärkesstrategi i sig (Molino et al., 2020).

Enligt Rees och Smith (2021) behöver de allra flesta organisationer bygga tydliga arbetsgivarvarumärken för att förbli konkurrenskraftiga. Det är arbetsgivarvarumärket som ger den första bilden av en organisations övergripande kultur och värderingar samt skapar en känsla av tillit till företaget i fråga, såväl internt som externt. Varumärkesbyggandet handlar helt enkelt om att marknadsföra det egna företaget som den bättre organisationen att arbeta i, och behöver således behandla aktuella trender som exempelvis distansarbete på samma sätt som traditionella varumärken behöver behandla trender för att locka kunder. Vidare behöver arbetsgivarvarumärket vara noga med att inte ge några löften som inte kan hållas. Genom att exempelvis marknadsföra sig genom en modern, anpassad organisationskultur eller tillämpning av distansarbete, utlovas per automatik också att detta kommer att vara verklighet när personen i fråga möter företaget, exempelvis i egenskap av nyanställd. I de fall sådana löften inte uppfylls, förlorar varumärket sin uppbyggnad av tillit (Rees & Smith, 2021).

3.2 Organisationskultur

Organisationskultur kan, som tidigare nämnts, grovt definieras som de underliggande normer, tankar och antaganden tillsammans med symboler och tillvägagångssätt som delas av medlemmarna i en organisation (Spicer, 2020). Det är på många sätt, enligt Abdul-Halim et al. (2019), ett betydande element i organisationer som på sätt och vis agerar som en informell kontrollmekanism. Olika organisatoriska faktorer kopplade till framgång, såsom innovation,

engagemang och prestation, springer ofta ur just organisationskulturen. Trots att en organisationskultur på många sätt livnär sig genom att bli till *“det sätt vi gör saker på”*, behöver den arbetas aktivt med, förstås och erkännas. Detta eftersom en organisationskultur väl skapad och upprätthållen kan föda såväl kreativitet som innovation och entreprenörskap, och i sin tur vara ett behjälpligt instrument mot organisatorisk framgång (Abdul-Halim et al., 2019). Enligt Guest (2017) kan en positiv organisationskultur beskrivas som en del av en gynnsam medarbetarrelation som i sin tur tenderar att, genom välmående personal, resultera i högre produktivitet och därigenom lönsamhet för företaget i fråga. En betydande del av en sådan relation är, utöver fysisk och psykosocial arbetsmiljö, medarbetarens möjligheter till värdefulla, sociala interaktioner på arbetsplatsen. Å andra sidan har en låg grad av välmående bland medarbetarna en direkt motsatt effekt, nämligen minskad produktivitet, något som gör medarbetarnas sociala hälsa till en fråga direkt relaterad till ett företags lönsamhet (Guest, 2017).

Enligt Hiltrop (1996) är en viktig aspekt av en gynnsam organisationskultur att det råder ett förhållandevis öppet klimat som tillåter olika aktörer inom en organisation att ha åsikter, uttala dessa och bli lyssnade till. Vad som, å andra sidan, också karaktäriserar en öppen organisationskultur är att den är svår att skapa, något som innebär att grunden bör läggas i att skapa en kultur där människan inte bara sägs stå i fokus, utan faktiskt också gör det. Det finns ett antal olika sätt att bygga en sådan kultur, bland annat genom att investera i att kontinuerligt utbilda sina medarbetare och visa respekt för medarbetarna som individer med separata behov och utgångspunkter. Att vidare upprätthålla och stärka en sådan kultur handlar bland annat om att regelbundet mäta och stämma av medarbetarnas välmående, undersöka och följa upp deras uttryckta funderingar och problem samt utgå från en rättvis och etisk utgångspunkt. Utöver detta karaktäriseras också en sådan organisationskultur av en inkluderande teamkänsla grundad i att kollektivt dela en kultur i form av gemensamma värderingar, normer och tillvägagångssätt samt delade risker, prestationer och mål (Hiltrop, 1996).

Enligt Beno (2021) är kulturskapande och arbete med kulturen centrala delar av att på ett optimalt vis arbeta med distans- eller hybridarbete. Den perfekta hybrida organisationen fokuserar i sitt kulturarbete till allra största del på att, med hjälp av specifika aktiviteter, bygga ett klimat av tillit (Beno, 2021). Enligt Sampat et al. (2022) behöver en uppbyggnad av en sådan kultur byggas ovanifrån, utifrån en öppenhet och tillförlitlighet från ledningens sida.

Evans (2022) menar att kulturskapande är ett fenomen direkt kopplat till såväl organisatorisk framgång som medarbetarvälmående och att detta blir av än större vikt att arbeta kontinuerligt med, i de fall det tillämpas distans- eller hybridarbete. Bland annat blir det viktigt att, på grund av de fördelar som per automatik kommer med personliga möten och gemensamt skapade mål, arbeta aktivt mot att nå detta trots den geografiska distansen (Evans, 2022). Molino et al. (2020) menar att en involvering av medarbetarna som grundar sig i att ge dem upplevelsen av det fria valet är det som kommer att, på ett framgångsrikt vis, forma organisationskulturen efter den distansbaserade eller hybrida arbetsformen. Evans (2022) menar att många organisationer nu ställer sig frågande till hur de, vid tillämpning av distansarbete, kan bygga upp och bibehålla den viktiga organisationskulturen. Även de som tidigare haft en stark kultur behöver i och med de nya arbetsformerna bygga upp en ny, anpassad sådan (Evans, 2022). Rees och Smith (2021) menar nämligen att det enda sättet för organisationer att uppnå positiva följder genom sin organisationskultur är att kontinuerligt se till att anpassa denna efter sin dynamiska omvärld. Enligt Alvesson (2004) är lojalitet och tillhörighet viktiga delar av det som binder ihop kunskapsintensiva företag och dess medarbetare. En brist på lojalitet hos personalen, eller en personal som vantrivs ur en social synpunkt, blir en stor risk, inte minst vad gäller mer attraktiva yrkesgrupper som då riskerar att gå över till konkurrenter. Vad som också blir av betydande vikt i att hålla kvar sin personal är att lyckas skapa en känsla av gemenskap och meningsfullhet, eftersom Alvesson (2004) också menar att sociala relationer på arbetet utgör en betydande del av trivseln. Han menar vidare att kunskapsintensiv personal tenderar att högt värdesätta känslan av gemenskap som skapas i en social grupp och därför eftersöker organisationer där de kan känna sig som en del av en samhörighet (Alvesson, 2004).

3.3 Gemenskap

En positiv organisationskultur är i de flesta fall fundamental, och något som spelar en avgörande roll i en sådan organisationskultur är, enligt Sampat et al. (2022), den sociala gemenskapen. Detta är något som är viktigt inte bara kollegor emellan, utan även mellan olika hierarkiska skikt i en organisation. Gemenskap spelar en nyckelroll i att bygga medarbetarnas känslomässiga koppling till den organisation inom vilken de arbetar och föder i sin tur en gynnsam kultur inifrån. Genom att bygga en sådan koppling mellan organisation och medarbetare ökar också chansen att medarbetare känner sig lockade att prestera, och också att på ett djupare plan identifiera sig med organisationens mål. Således ökar såväl

medarbetares motivation som acceptansen kring exempelvis en hybrid- eller helt distansbaserad arbetsform (Sampat et al., 2022). Stenberg (2011) trycker på vikten av att människor behöver känna sig delaktiga i ett sammanhang för att kunna prestera väl. Det är därför av stor vikt att organisationer lägger ett fokus på att skapa en gemenskap som är inkluderande. Han antyder vidare att det, i de fall alla inte är delaktiga, eller kontinuerlig fysisk kontakt är bristfällig, kan finnas begränsade möjligheter till att uppnå en stark gemenskap. Detta eftersom gemenskapen främst skapas i mötet som uppstår mellan människor (Stenberg, 2011). Även Evans (2022) pekar på gemenskap som ett centralt element av en framgångsrik organisationskultur som blir än viktigare att arbeta med vid distansarbete.

När det kommer till att bygga social gemenskap vid distans - eller hybridarbete menar Sampat et al. (2022) att det är viktigt att arbeta aktivt med teambuilding, detta för att bland annat skapa en känsla av stöd och mål inom arbetsgruppen. En betydande del av att arbeta inom en organisation är nämligen upplevelsen av att gemensamt arbeta mot uppsatta mål och att överkomma svårigheter genom stöd från andra sociala aktörer inom samma organisation (Sampat et al., 2022). Organisationen möjliggör, enligt Lundberg (2005), en utveckling av tillit mellan medarbetare och ett skapande av sociala band som kan resultera i väl fungerande samarbeten. Ur ett organisatoriskt perspektiv krävs ofta ett sådant välfungerande samarbete mellan medarbetarna för att snabbt, effektivt och därigenom lönsamt lösa de arbetsrelaterade problem som onekligen uppstår på en arbetsplats. Vid arbete som sker på distans blir det således av yttersta vikt att bygga en gemenskap mellan gruppens individer (Sampat et al. 2022; Lundberg, 2005). Lundberg (2005) menar vidare att grupper med ett gott samarbete och bra gemenskap inte påverkas i den omfattning som grupper med svagare relationer till varandra. Sampat et al. (2022) föreslår konkreta aktiviteter för att skapa en gemenskap inom en organisation präglad av distansarbete, bland annat aktiviteter som ger medarbetarna möjligheten att fritt interagera och lära känna varandra inom områden utanför formella arbetssituationer. Under arbetstid går det exempelvis att delge specifika pauser i arbetet avsatta för att diskutera just sådant som faller utanför arbetets ramar (Sampat et al., 2022). Enligt Molino et al. (2020) har hemarbete lett till en brist på just personliga relationer mellan medarbetare, något som varit bidragande i hemarbetets baksidor vad gäller den psykiska ohälsan. Det som påverkats i största grad är den vardagliga kommunikationen kollegor emellan (Molino et al., 2020).

3.3.1 KASAM

En aspekt av gemenskap som konkretiserar vikten av fenomenet är KASAM, känsla av sammanhang. En känsla av gemenskap leder, enligt Grugulis (2017), till en bättre arbetsmiljö och en gladare och mer motiverad personal och grundar sig ofta i organisationskulturen. Modellen KASAM betonar tre olika faktorer som påverkar en persons känsla av sammanhang, nämligen meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Upphovsmannen Antonovsky (1992) menar att en arbetstagare, i det fall dessa tre faktorer uppfylls, kan ses som kapabel att hantera de motgångar som hen kan komma att möta. Om dessa faktorer är tillgodosedda blir medarbetaren, enligt Antonovsky (1992), mer effektiv, stresstålig och mår bättre. En känsla av sammanhang ger, enligt Pallant och Lae (2002) samt Sampat et al. (2022), upphov till flera positiva utfall men förutsätter samtidigt att organisationen och arbetsgivaren arbetar aktivt med det. Vid distansarbete kan flera organisationer uppleva svårigheter med att behålla den känsla av sammanhang som tidigare funnits i organisationens kultur (Pallant & Lae, 2002; Sampat et al., 2022). Att arbeta mer strukturerat med KASAM när en stor del av arbetet sker på distans blir således av större vikt. Det framgår av Wöhrmann, Dilchert och Michel (2021), att det för HR-personal kan vara en utmaning att upptäcka tidiga tecken på till exempel stress om kontakten sker digitalt. Detta lägger en större tyngd vid att KASAM efterföljs även i den digitala världen, där det kan bli en större utmaning att skapa gemenskap och mellanmänniska relationer (Wöhrmann, Dilchert & Michel, 2021).

3.4 Distansarbete

Eftersom organisationskulturer existerar inom större ramar, exempelvis branscher och samhällen, kan stora samhällsförändringar, enligt Spicer (2020), ha en betydande inverkan på organisationskulturer. En sådan stor, disruptiv samhällsförändring som organisationer inte kunde förbereda sig på rent strategiskt var Covid-19 pandemin, den händelse som också satte fart på förekomsten av distansarbete. Mer konkret handlar det om mänskliga reaktioner på samhällsförändringar som i sin tur sedan leder till organisatoriska förändringar som kan vara allt annat än små och obetydliga (Spicer, 2020). Distansarbetet innehar således, enligt Molino et al. (2020), en betydande påverkan på organisationer, med såväl positiva som negativa följder för både individ och organisation. Det går exempelvis att se en större effektivitet tack vare ett ökat arbetsfokus när andra organisatoriskt kringliggande element sorterats bort, men också minskade såväl kostnader som miljöpåverkan tack vare det begränsade behovet av

transport. Vad gäller negativa följder är en stor och mycket betydande konsekvens av distansarbetet nämligen den belastning som iakttagits på medarbetarnas mentala välmående. En faktor här är exempelvis den mer diffusa linje mellan privat- och arbetsliv som uppstår, trots en i praktiken större möjlighet till work-life balance. Distansarbete har således två sidor till sitt namn, men det går att säga att de arbetsrelaterade relationerna, samtidigt som work-life balance till viss del gynnas, blir de som tar stryk. Därför blir en direkt följd av en tillämpning av distansarbete nämligen behovet av konkreta aktiviteter ämnade att främja medarbetares välmående också ur en social synpunkt (Molino et al., 2020).

En allt vanligare form av distansarbete är den tidigare definierade hybrida arbetsformen. Beno (2021) menar att andelen medarbetare som arbetar i en hybrid arbetsform framöver kommer att öka drastiskt. Detta grundar sig till stor del i det faktum att majoriteten av de som tvingades arbeta hemma under Covid-19 pandemin till en början trivdes med det helt distansbaserade upplägget, men under den senare perioden till allt större grad började efterfråga även den sociala bit som kommer med platsbaserat arbete. Därav visade sig andelen som önskade arbeta helt på distans bli betydligt mindre än den som eftersökte en hybrid arbetsform. Detta grundar sig, fortsatt enligt Beno (2021), i de positiva aspekter av hybridarbete som exempelvis möjligheten till variation i miljö, vilket kan agera inspirerande för medarbetare, samt den positivitet som springer ur individens mer fria val.

Eftersom distansarbetet fortsätter växa krävs aktivt arbete med kulturen, ofta med hjälp av andra verktyg än de som använts innan omvärldsförändringen. Det aktiva arbetet behöver i sin tur leda till att den nya kulturen anpassad efter de nya förhållandena också blir till rutin inom organisationen. För att den nya kulturen ska bli rutin behövs anpassade och omarbetade aktiviteter och rutiner som regelbundet används och bekräftas (Spicer, 2020). Även Sampat et al. (2022) menar att en sådan förändring kräver anpassning från organisationen för att fungera optimalt. När hybridarbete tillämpas behöver företag ta fram såväl nya strategier som attityder och synsätt och arbeta aktivt med att anpassa sin organisationskultur efter den nya kontexten. För att fungera optimalt borde inte heller distansarbete vara obligatoriskt i någon mån, utan grunda sig i den anställdas fria val. Å andra sidan torde inte heller då platsbaserat arbete vara obligatoriskt i de fall inte heller detta grundar sig i det fria valet. Istället menar Sampat et al. (2022) att organisationens fokus ska ligga på att erbjuda samma möjligheter oavsett de anställdas geografiska plats och se till att dessa behov uppfylls såväl hemma som på arbetsplatsen. Rees och Smith (2021) menar att distansarbete resulterar i såväl positiva

som negativa konsekvenser, och till vilken grad en sådan arbetsform lämpar sig beror på både organisation och individ. I det stora hela går det att säga att distansarbete blir allt mer lockande på så sätt att organisationer, genom att erbjuda en allt större valmöjlighet till sina anställda, kan ha en positiv inverkan på medarbetarnöjdhet och work-life-balance. De menar vidare att flexibla jobbmöjligheter, såsom distansarbete, aldrig torde vara tvingande för personalen. Detta eftersom det enda sättet att uppnå den flexibla arbetsformens positiva följder är genom att implementera detta baserat på medarbetarnas egenkontroll och valmöjlighet (Rees & Smith, 2021).

4. Empiri

Följande avsnitt presenterar det empiriska material som samlats in genom intervjuer med personer som har ett övergripande strategiskt HR-ansvar. Materialet består av nio intervjuer förlagda på åtta olika organisationer och presenteras med hjälp av pseudonymer. Citat används för att komplettera och stärka påståenden och argumentation.

4.1 Introduktion av respondenter

För att besvara studiens frågeställningar genomfördes ett noggrant urval som resulterade i nio respondenter från åtta olika organisationer, såväl privata som kommunala. Tillsammans utgör de nio respondenterna ett brett underlag för representationen av strategiskt HR-arbete och innefattar båda könen samt flera olika åldrar. Respondenterna består av fyra HR-chefer, två HR-konsulter, två employer branding- och talent acquisition medarbetare och en HR-strateg. Alla respondenter finns i Sverige, men inom landet finns flera olika orter representerade.

HR-cheferna går i denna studie under pseudonymerna Hans, Malin, Annelie och Camilla. Hans är en senior HR-chef på en medelstor kommun i Sverige med gedigen erfarenhet inom många olika HR-områden. Det är även i denna kommun som studiens HR-strateg, Vera, arbetar. Hon har lång erfarenhet inom strategiskt HR-arbete i såväl kommun som region. Malin är i sin tur HR-chef på ett medelstort kommunalt bolag i en annan region, med cirka 125 medarbetare. Malin har lång och gedigen erfarenhet som HR-chef inom olika typer av organisationer och innehar idag såväl det strategiska som operativa ansvaret för allt som faller inom HR och stab. Den tredje HR-chefen, Annelie, är även hon HR-chef på ett

kommunalt bolag i en tredje region där hon sitter i ledningsgruppen. Bolaget innefattar cirka 110 medarbetare. Studiens fjärde och sista HR-chef, som går under pseudonymen Camilla, har ett arbete likt en HR-generalist och arbetar på ett privat e-handelsbolag med cirka 40 anställda.

Studiens två HR-konsulter går i sin tur under pseudonymerna Elin och Magnus. Elin driver eget företag där hon framförallt tar uppdrag som HR-konsult. Just nu befinner hon sig i ett uppdrag som HR-ansvarig, men har tidigare arbetat med bemanning och rekrytering samt annat generellt HR-arbete på strategisk nivå. Magnus är i sin tur HR-konsult på, och medgrundare av, just ett HR-konsultbolag bestående av cirka 20 interimskonsulter. Magnus har lång erfarenhet av fackligt arbete i olika länder och agerar nu ofta interim HR-chef ute hos olika kunder. Simon och Johanna är pseudonymerna för de två av studiens respondenter som arbetar med employer branding och talent acquisition. Simon är en junior och relativt nyutexaminerad medarbetare inom employer branding och talent acquisition på ett stort, globalt tech konsultbolag med över 20 000 anställda utspridda över 90 länder. Han har efter sin examen arbetat cirka ett år i sin nuvarande roll som består till hälften av arbete med rekrytering och till hälften med varumärkesbyggande, framförallt arbetar han med att locka och rekrytera unga. Johanna är en mer senior employer branding- och talent acquisition-ansvarig på ett startup-företag inom transportmedelsindustrin med över 200 anställda från 28 olika länder.

4.1.1 Tabell över respondenter

Pseudonym	Arbets titel	Organisation
Hans	HR-chef	Kommun
Vera	HR-strateg	Kommun
Malin	HR- och stabschef	Kommunalt bolag
Annelie	HR-chef	Kommunalt bolag
Camilla	HR-chef (HR-generalist)	Privat E-handelsbolag
Elin	HR-konsult (HR-ansvarig)	Eget företag
Magnus	HR-konsult och medgrundare	HR-konsultbolag
Simon	Employer branding- och talent	Globalt tech konsultbolag

	acquisition consultant	
Johanna	Section Lead employer branding- och talent acquisition	Startup-företag inom transportmedelsindustrin

4.2 HR-yrkets förändring vid distansarbete

Majoriteten av respondenterna är överens om att just de grundläggande arbetsuppgifterna inte har förändrats avsevärt mycket till följd av implementeringen av distansarbete. Däremot kan det behöva arbetas på ett annat sätt, där det snarare är hur:et som har behövts anpassas. Det blir tydligt att många respondenter sett det ökande distansarbetet som en betydande omställning där det finns ett tydligt “före och efter”. HR-konsulten och medgrundaren av ett HR-konsultbolag som sedan pandemin är fullt hybrid, Magnus, säger följande: *“Det har varit en stor omställning från att jobba åtta till fem på kontoret. Det är först i år som vi verkligen har lyckats med att definiera den hybrida arbetsplatsen och gjort en policy om hur den bör vara.”* - Magnus. Han menar således att arbetet med att ställa om är gediget och inte bör tas lättvindigt. När verkligheten förändras behöver även arbetslivet följa med. Här blir HR-professionens roll att utmana och våga ställa frågor till den existerande arbetsformen inom organisationen och vara en drivande kraft i ledningsgrupper. *“HR har behövt ställa om generellt i branschen. HR älskar möten! Här har man behövt tänka om och jobba mer digitalt. Utmaningen blir att tänka nytt: behöver det se ut så här, måste arbetsituationen vara som den är nu? Om man ska vara en modern arbetsgivare, om det är viktigt, vad grundar det sig i? Behöver vi egentligen sitta på kontoret och varför behöver vi det? [...] 90% av mitt jobb går att utföra digitalt.”* - Magnus.

HR-konsulten Elin, som driver eget företaget där hon idag agerar HR-ansvarig hos en annan organisation, menar att den största skillnaden är att anpassa arbetsuppgifterna och målen till den rådande situationen; *“Det är samma ingredienser, fast man får tänka att det är på distans. Hur kan vi omsätta de naturliga delarna där vi bygger relationer och jobbar på vårt samarbete när vi sitter hemma?”* - Elin, *“HR yrket i sig, de viktiga uppgifterna, har inte förändrats. Vikten har inte ändrats på varje del men utförandet, huret, hur jag gör det, har varit utmanande och blivit annorlunda.”* - Elin

Uttalandet är något som flera HR-ansvariga håller med om som en av de större utmaningarna. Vidare menar andra respondenter att det är just den sociala aspekten som över tid blivit mest påverkad. Johanna särskiljer sig här i uttalandet och menar att det sociala samspelet inte

påverkades i den utsträckning som hon tidigare kan ha trott, men att hon ändå upplevde en skillnad. Hon menar istället att HR är en av de roller som nog klarar sig bäst i distanssammanhang. Vad gäller distansarbetet under pandemin säger hon följande; *“I HR-rollen fick man ändå ut det sociala samspelet, så jättestor skillnad upplevde jag inte att det blev. Man fick ändå det sociala utbytet, eftersom man hade inbokade möten hela dagen med kamera. Däremot är inte onlinemöten lika bra som att ha möten face to face.”* - Johanna. Malin, HR- och stabschef, är den respondent som till viss del håller med om detta. Hon menar att organisationer kan lyckas skapa en gemenskap även över internet, något som hennes organisation lyckades göra under pandemin. Däremot säger hon också, liksom Johanna och flera andra respondenter, att man också får ut mycket av att träffas fysiskt. *“Det finns ju alla möjliga olika typer av icebreakers till möten till exempel som man kan hitta på [...] i pandemin hade vi många såna aktiviteter på Teams [...] det finns massor som ändå skapar en slags gemenskap, så till viss del funkar det.”* - Malin

Det finns alltså, trots att HR-yrket till stor del fungerat bra online, en övertygelse om att det allra bästa är fysiska möten som erbjuder den personliga, sociala kontakten. Detta är enligt vissa av studiens respondenter helt avgörande för organisationen och personalens välmående, något som både Elin och Simon pekar på. *“Vi kan inte helt ersätta den dagliga kontakten, eller, jag vill inte ersätta den.”* - Elin, *“Jag tror att man mår väldigt bra av kontakten med sina kollegor och att få umgås, äta lunch tillsammans och så.”* - Simon. Här poängterar HR-konsulten Magnus, trots sin till fullo hybrida organisation, en betydande skillnad i den delen av HR-yrket som innefattar sådant som olika typer av svåra samtal, rehabilitering av personal och känsliga uppföljningsmöten. Han menar att sådana ärenden är den bit av HR-yrket som kan bli svår att på ett optimalt sätt hantera via digitala hjälpmedel, men poängterar också att den delen generellt inte kan tänkas utgöra mer än cirka 10% av HR-yrket och således inte bör styra vare sig medarbetare arbetar på distans eller inte. *“Vi tycker det är viktigt att träffas för att man skapar förtroende då. Det är inte optimalt att hantera vissa ärenden på Zoom eller Teams för man får inte den mänskliga relationen. Man känner helt enkelt inte av den viktiga mänskliga kontakten.”* - Magnus

Simon, som även han arbetar på en helt hybrid arbetsplats, trycker också på vikten av att inte släppa den fysiska kontakten med sina kollegor. Alla respondenter är överens om att en blandning av distans- och platsbaserat arbete är den bästa lösningen för många organisationer, men att detta kan variera med såväl bransch som arbetsuppgifter och personliga preferenser.

De flesta anser att cirka två dagar hemma är en optimal nivå att landa i. På detta sätt går att ta del av fördelarna med båda arbetssätten och förhoppningsvis minimera de nackdelar som kan tillkomma med att ha för mycket av det ena eller det andra. Malin, som har en relativt liberal syn på hybridarbeten, berättar att målsättningen ändå inte är att helt arbeta hemifrån på grund av hur ineffektivt det kan bli, och trycker på vikten av att låta personalen bestämma, utan för mycket organisatoriska regelverk. På så sätt visas tillit till personalen, vilket förhoppningsvis leder till att en sådan också skapas. *“Vi litar på vår personal och då tror vi också på att de presterar bättre och att det är mer motiverande, man tänker ett steg extra. Där går ju den här ‘att kunna jobba hemma-argumentationen’ in också, det ska ju vara tillitsbaserat och vi ska tro på vår personal också. De kan sitta på månen, i min värld spelar det liksom ingen roll.”* - Malin. Här menar Camilla också att det handlar om att visa sin personal tillit; *“Det vårt bolag vill stå för handlar om att ha medarbetare som trivs, där det finns en stor möjlighet till autonomi och ha en verksamhet som bygger på tillit till människor.”* - Camilla. Magnus trycker mycket på tillit och pekar på samma sak som Malin och Camilla med att det i första hand inte bör handla om geografisk plats; *“Vi säger till vår personal att ‘ni kan sitta på Bahamas om ni vill, vi bryr oss inte’.”* - Magnus.

Nedan presenteras bakgrunden till varför majoriteten av respondenterna har landat i att arbeta just två arbetsdagar hemma. *“Jag tror på en balans, ungefär två dagar hemma. Det skulle vara förödande att ta bort den flexibilitet helt, som vi har nu.”* - Annelie

“50/50 minst skulle jag säga. Dels för att jag tror att man mår bra av flexibiliteten, att känna sig lite friare och inte så kontrollerad. Men jag skulle väl säga att två till tre dagar i veckan är bra att vara inne för att få det sociala också.” - Simon

“Mer än två dagar i veckan vill jag inte vara hemma, då tror jag att man tappar sammanhanget. Jag behöver mina kollegor.” - Vera

Å andra sidan kommer flera av studiens respondenter trots allt från organisationer som tillämpar betydligt mer distansarbete än så. Camilla kommer från en organisation som tillämpar distansarbete nästintill fullt ut och hon menar att det är viktigt att möta människor där de är. Många medarbetare har anpassat sina liv efter pandemins regler och majoriteten är nöjda med den flexibilitet som finns. Här går Magnus så långt som att säga att HR inte bara spelat en stor roll i omställningen mot distansarbete, utan faktiskt varit ledande. *“HR har varit förändringsledare och projektledare i den här omställningen, men inte fått cred för det. Det*

är dom som har fått rigga den digitala strukturen och tala om för arbetsgivaren hur det ser ut och hur man kan göra.” - Magnus. Fyra respondenter uttrycker att många medarbetare gynnas av flexibilitet i arbetet och att detta skapar en form av stressreducerande faktor, något som gör denna nya verklighet till något som absolut faller till stor del på HR som personalorienterad funktion, men som blir svårt att lyckas optimalt med.

“Att jobba med människor är en extremsport.” - Magnus

“Människor tittar mer på hybridlösningar, för att man har anpassat sina liv efter detta.”

- Johanna

“Det är viktigt för oss att det ska finnas en förståelse för att jobbet faktiskt inte är allt i livet, utan det finns så mycket runtomkring som ska fungera också.” - Camilla

Simon fortsätter med att work-life balance är något som idag är en självklar del av arbetet. Det är också något som flitigt efterfrågas av kandidater, just eftersom det blivit en självklar del av livet. *“Jag uppskattar väldigt mycket att jag kan jobba från olika ställen, det är ju work-life balance och allt det.” - Simon. Annelie nämner samma sak som Simon men lyfter också in det organisatoriska perspektivet, hur hon tror att en hybrid arbetsform skapar hållbara medarbetare som i sin tur skapar organisatorisk effektivitet och framgång. “Det är viktigt med work-life-balance, att en frihet finns. Hållbara medarbetare som får ihop livspusslet och erbjuds en viss flexibilitet blir väldigt viktiga för organisationen och dess utveckling.” - Annelie*

Kandidater efterfrågar alltså hybridlösningar i allt större utsträckning och respondenterna är överens om att arbetsgivare därför bör erbjuda någon form av flexibilitet gällande placering och tid. Vera förklarar att det kan finnas en viss förväntan hos arbetstagare att erbjudas hybridlösningar på kontorsarbeten och att det därför blir viktigt för organisationen att också vara tillmötesgående för att både behålla och attrahera talanger. Malin tror verkligen på att hybridlösningar är ett sätt att konkurrera om arbetskraft; *“Jag tror det nya normala är att verksamheten måste kunna erbjuda en blandning. Jag tänker att rekrytera personer och säga att ‘ni får inte jobba hemifrån’ idag, de skulle aldrig köpa det.” - Malin*

Det framgår från majoriteten av studiens respondenter att arbetet med arbetsgivarvarumärket är en betydande del av vad som förändrats för HR-yrket. Vad flera respondenter också pekar på är organisationskulturens roll i varumärkesbyggandet, framförallt då detta är den situation

där de flesta externa intressenterna stöter på organisationen för första gången och får en initial bild av dess kultur. Är till exempel distansarbetet, som flera respondenter nämner, en del av organisationens kultur så är det här den behöver kommuniceras. Därför är detta något som flera respondenter använder i sin employer branding-strategi och anser att alla företag bör göra. *“Att erbjuda distansarbete är ett ‘must-have’ för att folk ska välja en som arbetsgivare.”* - Johanna

“Det står klart och tydligt i alla annonser att det är fully remote, hybrid arbetsplats. Jag jobbar väldigt mycket med rekrytering av juniorer. Det är många där som frågar om det och ser det som väldigt positivt.” - Simon

“Man skriver ut i annonser att man har hybrid eftersom det är den första frågan man får. Därför skyltar man för att attrahera. Vi måste utmana oss hela tiden. Vi skämtade om att ställa motfrågan på intervjun; ‘Jaha du vill bara jobba hemifrån två dagar i veckan, inte fyra?’” - Magnus

4.2.1 Distansarbetets baksidor

Respondenterna är överens om att den sociala samhörigheten, gemenskapen och relationerna är det som främst påverkas negativt av distansarbete. Det framgår tydligt av intervjuerna att goda relationer med kollegor är högt värderat, men att de samtidigt är svåra att bygga upp om kontakten bara sker på distans. *“Det är ju inte lika lätt att komma in i gänget och lära känna personer på djupet när man inte ses, man missar ju en hel del där.”* - Malin. Simon menar att människor, om de känner sina kollegor väl, arbetar mer effektivt, har lättare att prata med varandra om både arbete och privatliv och att detta försvåras avsevärt under distansarbete. Flera respondenter pekar på samma fenomen och säger följande; *“Tröskeln blir högre att ringa varandra på distans och jag saknar att bara se varandra i korridoren och se varandra i ögonen.”* - Annelie, *“Det är det här med gemenskapen och sociala samhörigheten som kan vara baksidan med distansarbete.”* - Hans, *“Jag tänker att vi som människor behöver varandra och vi behöver ledning allihopa. Jag tror det finns en gräns någonstans vad som faktiskt blir bra för oss som individer.”* - Vera. Camilla tänker, liksom flera andra respondenter, att människor oundvikligen går miste om en del av den automatiska gemenskapen vid distansarbete. *“Jag tror att något mellanmänniskt adderas när man är på plats som man inte får digitalt.”* - Camilla.

Hans och Vera, som kommer från en kommun där distansarbete används i betydligt lägre utsträckning än resterande responderande organisationer, fortsätter med att arbetet bör utgå från arbetsplatsen och att distansmöjligheterna snarare är en förmån och ingen förutsättning. *“Distansarbete är ingen rättighet, det är en möjlighet.”* - Hans, *“Det är viktigt att ha med sig att huvudarbetsplatsen är kontoret, och det är viktigt att ha med sig att det är en förmån när man kan jobba hemma.”* - Vera. I kontrast nämner flera andra respondenter det motsatta, att distansarbete inte längre är en förmån utan en faktisk förutsättning för att framgångsrikt kunna frodas i dagens arbetsliv.

Det framgår tydligt av respondenterna att organisationer noga behöver väga för- och nackdelar mot varandra för att få en så bra mix som möjligt som gynnar både organisationen och arbetstagarna. Vera berättar följande, om att hålla en lite mer restriktiv inställning till fenomenet; *“Jag tror det är många som kan falla i den där fällan med distansarbete, att det är så attraktivt att kunna jobba hemma så mycket man vill, men det är inte alls säkert att det är det bästa.”* - Vera. Framförallt tänker hon här på att sådant som kultur och gemenskap kan ta stryk, men också på människors psykiska välmående, ensamhet och möjligheterna att lära av varandra. *“Det är det här med gemenskapen och sociala samhörigheten som kan vara baksidan med distansarbete.”*, tillägger Hans. Detta är något som även Simon nämner; *“Det är svårare att snappa upp saker när man inte träffas. Man ses ju bara den avtalade tiden i mötet, så man kanske inte får känna det som finns under ytan också som man kanske kan känna när man träffas.”* - Simon

4.3 Vikten av organisationskultur och gemenskap

Det finns en stark övertygelse bland alla studiens respondenter kring vikten av både organisationskultur och gemenskap, en fråga de flesta anser har ett uppenbart svar. Uppfattningen kring att detta är viktigt framgår alltså som en grundläggande förutsättning, att tycka att det inte är viktigt verkar inte ens vara ett alternativ. Johanna säger följande, som tydligt visar på respondenternas övergripande inställning till vikten av kultur och gemenskap; *“Kultur är ju allt! Du träffar dina kollegor mer än du träffar din familj, och då måste man ha en bra kultur och gemenskap.”* - Johanna. Även Camilla instämmer och pekar än mer på vikten av organisationskulturens avgörande betydelse för individens välmående. *“En kultur*

kan verkligen hjälpa eller stjälpna en människa, därför är det viktigt att rätt person hamnar hos rätt organisation.” - Camilla

Det blir således tydligt att den delade uppfattningen är att kultur och gemenskap är avgörande för välmåendet hos medarbetarna, men det finns också en uppfattning kring att dessa faktorer spelar stor roll i den organisatoriska framgången. Framförallt upprepas flertalet gånger fenomenet med organisatoriska mål och gemenskapens och kulturens del i att nå dessa. Elin, som i egenskap av konsult besitter erfarenhet av arbete med många olika typer av organisationer, är övertygad om att organisationer inte kan nå riktig framgång utan att också ha en fungerande organisationskultur som stöttar organisationen i rätt riktning. Hon tror att framgång såväl som lönsamhet springer ur just medarbetarnas välmående och arbetsplatsmässig trivsel och menar att det är detta som utgör en organisations egentliga kultur. En dålig kultur kommer, per automatik, att stjälpna företaget i fråga. Två citat som talar för hennes övergripande inställning är; *“Organisationskultur är avgörande. Kultur är ett verktyg för organisationer att nå sina mål, viktigt för välmående och trivsel, som också bidrar till att organisationer kan nå sina mål.”*, *“Vi behöver tillhörighet som mänskliga varelser, vi behöver höra hemma någonstans. Jag tror att det ligger i vårt grundläggande behov. Gemenskapen är avgörande för en organisations välmående och framgång.”* - Elin

Simon ser också gemenskap som ett betydande men i att organisationen ska fungera optimalt. Han pratar mycket om att kontakten behöver byggas upp runt omkring de formella arbetsuppgifterna, genom aktiviteter ämnade att skapa just gemenskap. *“Jag tror att man jobbar lite mer effektivt och bättre om man också känner varandra bättre, vet var man har varann. Man kanske vågar öppna upp sig lite mer om problem som uppstår på jobbet men också utanför jobbet för att kunna stötta varandra.”* - Simon. Här tänker han att distansarbete är något som fungerar bättre om medarbetarna fått chansen att också lära känna varandra fysiskt, då finns något att bygga på och sådant som exempelvis kommunikation underlättas.

Trots att det finns en så övertygad inställning kring organisationskulturens vikt så finns en viss variation i vad som anses utgöra en så kallad bra kultur. Medan några lägger tyngd vid vikten av ömsesidig respekt, stöd, tydlighet, rutiner och ramverk fokuserar andra mer på sådant som tillit och öppenhet. *“Vi som jobbar med HR är 'förtroendebranschen' [...], det bygger på tillit.”* - Magnus. Övergripande går det att säga att synen på kultur som något som bör grunda sig i specifika rutiner och ramverk och handla om tydlighet och stöd är en

uppfattning delad av den mer kommunalt förankrade gruppen av respondenter. Här finns också en aspekt som talar om vikten av att det respektfulla och proffsiga balanserar det personliga. *“Mycket handlar om att stötta varandra [...] värdegrund, visioner, rutiner kring bemötande. Vi jobbar med detta på regelbundna arbetsplatsträffar. Dessa saker sätter ihop organisationer, stärker dem.”* - Vera, *“Det ska vara respektfullt och proffsigt men ändå personligt.”* - Annelie. Den andra synen som skiljer sig, om än marginellt, från den ovan, illustreras av följande citat från Camilla som arbetar för ett privat e-handelsbolag; *“En gynnsam kultur är att bli sedd, som människa.”*, *“Kulturen ska vara tillåtande, vänskaplig, öppen.”* - Camilla

Kulturen måste delas av organisationens olika medlemmar för att vara gynnsam, något som gör det viktigt att alla innefattas, att den arbetas aktivt med och att chefer såväl som HR-representanter tydligt kan stå för den. Här pratas om sådant som värdegrunder och policys men också ett övergripande klimat som på ett positivt sätt bör styra organisationen rätt. *“Drivkraften och kulturen präglar hela organisationen, från ledning och ner. Man måste tro på det själv för att kunna driva det.”* - Johanna

4.3.1 HR-rollen i organisationskultur och gemenskap

“Hade jag velat sitta hemma och jobba fem dagar i veckan hade jag nog inte sökt jobb på en HR-avdelning.” - Vera, *“HR lever på mellanmänniskliga relationer.”* - Magnus. Detta är två meningar som till stor del visar på respondenternas generella tanke kring vikten av den HR-anställdes personliga intresse i sitt yrke, om än inte alltid ur denna synpunkt.

Respondenterna lägger nämligen en tyngd vid HR-rollens människocentrerade natur och det centrala i att HR-anställda verkligen trivs med att arbeta med, och för, människor. Magnus säger följande; *“Ingen annan funktion i bolag, IT-chefer eller produktionschefer, vill jobba med människor så som HR. Det är ju därför denna funktion finns liksom, vi gillar ju människor.”* - Magnus. För att framgångsrikt kunna arbeta med organisationskultur och gemenskap, om så än det handlar om att skapa eller att underhålla, krävs i grund och botten ett visst personligt intresse i yrket och organisationen. Det finns också en övertygelse om att HR bör agera förebilder för att få den organisationskultur som eftersträvas, en, enligt många, betydande del av HR:s ansvar i sådant arbete. Både Vera och Johanna pekar på vikten av att HR på ett ärligt och transparent vis representerar organisationen och dess kultur.

“Man måste föregå med gott exempel på en HR-avdelning.” - Vera

“HR är kulturbärande och om man inte känner för kulturen så måste man lämna, för man måste marknadsföra sitt företag med ärlighet.” - Johanna

Även Simon pratar om samma fenomen i HR som kulturbärare och representant. Han lägger dessutom extra vikt vid det faktum att HR i många fall är den första som utomstående möter i exempelvis en rekryteringsprocess, eller till och med innan en sådan börjar, redan i den employer branding och annonsering som HR är ledande i att utforma. Här innehar HR ett direkt ansvar i att marknadsföra, representera och samtidigt vara ärlig och transparent. Om än det inte handlar om ett direkt skapande av en organisationskultur så handlar det om upprätthållandet av en sådan. Genom att redan från start tydligt visa och agera utefter en viss kultur, kommuniceras den på ett konkret sätt ut till personal redan från början. På detta sätt upprätthålls kulturen, dels genom att rekrytera personal som på olika sätt kan anses bidra till, och fungera bra i, organisationskulturen och dels genom att alla redan från start inkorporeras i den. *“HR har ett jätteviktigt ansvar i kulturen. I en rekryteringsprocess är det ofta HR som är den första kontaktpersonen, även i annonserna. Redan här är det viktigt att börja prata om värderingar och kultur. Att vara transparent i hela processen ligger ju på HR, även i onboardingprocessen.”* - Simon. Malin berättar vidare att HR, utöver att agera kulturbärare, också agerar värderingsbärare. Det framgår tydligt att HR har en central roll i värdeskapande och att driva kulturen framåt. *“Jag tror absolut HR har en jätteviktig roll där, huvudroll skulle jag nästan vilja säga [...]HR har en viktig roll, dels i att hålla värderingar levande, dels i att uppmuntra till att jobba igenom värderingarna regelbundet.”* - Malin

Det råder en övergripande uppfattning kring att HR är en funktion som aktivt arbetar med organisationskultur och gemenskap på olika sätt, om än de inte innehar det formella ansvaret. Man ser huvudsakligen HR som ett stöttande bollplank för de medlemmar av organisationen som faktiskt innehar detta formella ansvar. Här menar däremot Malin att HR de facto ofta innehar även det direkta ansvaret, *“Om man har HR i ledningsgruppen så är det ju ett direkt ansvar på HR.”* - Malin. Camilla som arbetar mycket med generella HR-frågor tänker att rollen varierar mycket med organisationens storlek, men att det övergripande handlar om att just stötta. *“Jag tror att HR kan stötta och vara ett bollplank i hur man kan göra för att arbeta med kulturen.”* - Camilla. Hon upplever dock att det finns mycket förväntningar och förutfattade meningar kring vad HR förväntas göra på en arbetsplats, inte minst vad gäller just sådant som kultur och gemenskap. Hon kan uppleva att förväntningarna blir mångsidiga, dels vad gäller det mer hårda arbetet med policys, regler och arbetsmiljö i balans med de mer

mjuka värdena. *“HR:s ansvar beror på organisationens storlek, det finns mycket okunskap kring vad HR ska och förväntas göra och då är det lätt att det blir en krock, när det är hård fakta som ska drivas. Men absolut att HR spelar en stor roll i skapandet av en kultur.”* -

Camilla. Detta är en uppfattning som även Elin delar. *“Det finns en förväntan på att HR ska göra vissa saker som har med människan att göra, och det glöms lätt bort att alla har ett lika stort ansvar.”* - Elin.

Vad som enligt många respondenter dock visat sig spela den avgörande rollen i ett framgångsrikt HR-arbete är det här med mjuka värden, så som kultur och gemenskap. Framförallt finns ett fokus på att agera inspiratör och stöttepelare vad gäller sådana frågor. HR-konsulten Elin menar att alla i organisationen måste vara med på tåget för att en bra kultur och gemenskap ska kunna skapas, men att det faller på HR att lägga grunden och skapa möjligheterna för andra att faktiskt nå dit. *“HR ska skapa förutsättningar för att kunna skapa god gemenskap genom att bygga relationer och kommunikation. Här har HR en jätteviktig roll då alla är olika och man behöver finnas till som verktyg för att skapa förutsättningar för organisationen och medarbetarna att lyckas med detta.”* - Elin, *“Jag tror att HR har en jätteviktig roll, både strategiskt och operativt, att skapa förutsättningar och driva dessa frågor, att prata om dessa saker, uppmärksamma dem, bidra till att man sätter fokus på frågorna i organisationen. Det är avgörande och viktigt att det också prioriteras.”* - Elin.

Det här med stöd och förutsättningar är något som även HR-chefen Annelie lägger stor tyngd vid. För att tydliggöra HR:s roll i det hela använder hon sig av en metafor; *“HR fungerar som ett flygtorn. Man kommunicerar policys, där cheferna är HR:s cockpits, som ska flyga dit HR säger, och medarbetarna agerar som passagerare.”* - Annelie. Detta lägger ett stort ansvar på HR:s axlar, vilket även Magnus håller med om. Till skillnad från många andra respondenter menar han att HR genom interna organisatoriska förväntningar ofta innehar ett nästan direkt ansvar över sådana mjuka värden. *“Mycket tippas över i HR-korgen. Kultur och gemenskap kan vara en sån grej[...].Här lägger man allt man inte vet vad man ska göra med.”* - Magnus. För att detta ska fungera menar han dock att det krävs resurser, tillit och befattningar från organisationen eller, i en konsults fall, även från kunden. *“Man måste tänka vart man vill och sen tillföra resurser, för resurser krävs[....]. Det får inte finnas ansvar utan befogenheter, det är att idiotförklara sin egen personal. Det försöker vi coacha mycket i när vi bygger HR-organisationer [...].Det handlar om tillitsbranschen, mellanmännsliga relationer.”* - Magnus.

4.4 Att arbeta med kultur och gemenskap vid distansarbete

Skapandet och upprätthållandet av en, enligt respondenterna, god organisationskultur och gemenskap är ett gediget arbete som kräver mycket engagemang från alla inblandade. Alla instämmer i att det är en stor utmaning, något som Magnus sammanfattar som följer;

“Utmaningarna är att tänka nytt, utmana sig själv, vara prestigelös i det.” - Magnus.

Respondenterna är överens om att man behöver arbeta på ett annat sätt, eftersom förutsättningarna har förändrats. Johanna och Malin är överens om att det inte nödvändigtvis blivit en svårare uppgift, men att det är nödvändigt att gå utanför boxen. Elin håller med och menar att vad HR ska göra i stort inte har förändrats, men hur man ska uppnå målen har varit utmanande. Hon berättar vidare; *“Jag tror inte att man behöver arbeta mer med kultur men arbeta på ett annat sätt, hur ska vi få ett lika bra eller ännu bättre resultat och kultur när vi är på distans? Vad måste vi förändra? Man måste tänka helt nytt.”* - Elin.

Flera respondenter menar däremot att det blir än viktigare och svårare att jobba med kultur och gemenskap när personalen inte är på arbetsplatsen i samma utsträckning som tidigare. Det är viktigt att man istället skapar tiden för till exempel småpratet, och kompenserar för det spontana. Därför blir förberedelser och djupare tankar bakom varje aktivitet centralt. Distansarbete påverkar arbetsgrupper i både positiv och negativ mening, men det är enkelt att tappa sammanhang och gemenskap med sina kollegor, något som förtydligas nedan;

“Ju mer man är borta från arbetsplatsen, desto viktigare är det att man byggt upp en bra kultur och stark gemenskap, det är viktigt att ha en stark relation och tillit mellan varandra.”

- Annelie

“Man behöver mer fokus nu på att ha sammanhållningen kvar, är alla på plats finns ju den per automatik.” Därför är det viktigt att ha vissa dagar man ska va på plats och alla ska träffas.” - Hans

“Jag tror att man behöver jobba hårdare för att bibehålla gemenskapen när folk inte är på plats. På plats kommer det nog mer naturligt, nu tror jag man behöver anstränga sig lite extra.” - Camilla

“Kultur och gemenskap är så viktigt! Och det är viktigt att ha kontinuerliga möten för den hybrida arbetsmiljön och arbetssättet. Man bör sätta ramar och lite regler för att få det att hålla ihop.” - Magnus

Vera fortsätter med att en känsla av sammanhang är viktigt; *“Något vi jobbar mycket med är gemensamma mål, ett gemensamt ämne att samlas kring [...] detta skapar en meningsfullhet och samhörighet - en känsla av sammanhang.”* - Vera. Att arbeta med dessa frågor kan vara utmanande och varierande beroende på bransch och verksamhet. Däremot har alla respondenter bjudit in sina anställda till diverse aktiviteter såsom fika, föreläsningar och personalfester, för att på detta sätt kunna skapa en gemenskap och inte tappa den sociala kontakten. Detta har varit uppskattat, där många deltar och respondenterna tror sig se ett positivt utfall. Flera respondenter bjuder in till träffar på arbetstid.

“Träffpunkter blir viktiga, och att dessa är obligatoriska. Den sociala biten blir ju viktigare.”
- Hans

“Vi har lite olika aktiviteter såsom fika vissa veckodagar för att försöka få folk att komma in till kontoret så mycket som möjligt. Det är mest för att försöka skapa någon typ av gemenskap.” - Simon

“Vi har medarbetardagar, där vi har föreläsningar, som stimulerar alla sinnen men också som fokuserar på just kultur och gemenskap, detta är väldigt uppskattat!” Vi har också fredagsfika på alla våra ställen, och om man jobbar hemma får man koppla upp sig på Teams om man vill.” - Annelie

Medan vissa organisationer föredrar att göra aktiviteterna obligatoriska tror andra på att göra det frivilligt. Vissa tänker att de, vid en hybrid arbetsform, borde vara digitala medan många menar att en kombination av att erbjuda en träff såväl fysiskt som digitalt är det bästa. HR-konsulten Magnus tycker det är avgörande att det går att erbjuda en kombination, eftersom man som organisation inte kan beordra in folk på aktiviteter om de i normalfall får arbeta hemma, något som även Annelie nämner i citatet ovan. Här handlar det om att ställa upp för sin personal och vara lösningsorienterad. *“Vi kör fortfarande digitala AW-kombinationer, både och. De som sitter på distans kan ändå vara med på 'förfesten' - innan en fysisk aktivitet såsom shuffleboard. Det finns lösningar på allt. Det ser vi som obligatorisk närvaro, men kan man inte så kan man inte. Man skapar förutsättningar för att alla ska kunna vara med, på både konferens och grupparbeten, så de som behöver vara med digitalt ska kunna vara det.”* - Magnus. Han tänker även att ett sådant system blir mer inkluderande, och man behöver inte hamna utanför bara för att man har svårt att ta sig dit

fysiskt eller råkar vara sjuk. *“Jag kan vara med om jag vill. Om jag sitter hemma och inte orkar, är lite förkyld, nej men jag kopplar upp mig då.”* - Magnus.

Även andra organisationer genomför träffar och aktiviteter utanför arbetstid, just för att ge möjlighet att skapa en god relation till sina kollegor utanför arbetet och på så sätt bygga upp en god gemenskap. Detta har blivit ett mycket uppskattat och användbart verktyg för HR-anställda att använda sig av och flera respondenter menar att det också har gett avkastning. Camilla menar att det är viktigt att lära känna varandra utanför arbetet; *“Man måste våga lägga in träffar och möten som inte är arbetsrelaterade utan bara lära-känna-träffar.”* - Camilla. Eftersom Simons organisation helt bygger på ett hybridbaserat arbetssätt menar han att det är viktigt att ta tiden att lära känna varandra utanför arbetsplatsen också, något han menar bidrar till välmående och effektivitet. *“Vi har mycket aktiviteter tillsammans, mycket fokus på nätverkande och att lära känna varandra. En del av budgeten uppmannar till aktiviteter utanför jobbet också, som att gå ut och äta eller spela quiz. Det tänker jag skapar ett förtroende och att man känner sig sedd, uppmärksammas och värdesatt av organisationen.”* - Simon.

För att den anställde ska känna sig välkommen, som en del av gruppen och organisationen, är majoriteten av respondenterna överens om att introduktionen är det absolut viktigaste. Många respondenter satsar på att ge medarbetaren en gedigen och stabil grund att stå på och de väljer även att hålla introduktionerna på plats på grund av det värde som fås. Det finns en tanke kring att man, om man först får chansen att lära känna varandra och organisationen fysiskt, därefter kommer ha lättare att framgångsrikt ta sig an distansarbetet. *“Vi har infört att en nyanställd förväntas vara på plats de närmaste två veckorna, och likaså den närmaste chefen eller en annan medarbetare som får i uppgift att agera kulturbärare. Vi märkte att det var mycket som gick förlorat i att inte ha introduktionsveckorna på plats.”* - Camilla. Både Vera och Annelie är övertygade om att introduktionen bör ske på plats och att den bör fokuseras på; *“Introduktionen överlag är jätteviktig när man kommer som ny, det är A och O. Tydliga ramar, gott ledarskap och en god introduktion är det viktigaste.”* - Vera, *“Introduktionen är jätteviktig och man måste vara noga med att den sker på plats och att man lägger en bra grund.”* - Annelie.

För att efter introduktionen kunna hålla kvar medarbetare i form av just gemenskap använder sig många organisationer sig av mentorer eller buddies, berättar flera respondenter. De

respondenter som inte tillämpar detta har berättat att det vore önskvärt och att det kan bli ett nästa steg i utvecklingen för organisationen. Johanna berättar varför de väljer att använda sig av en buddy; *“Vi har en buddy, som har ett extra ansvar som har lite extra omtanke till personen, tar med personen på lunch, visar runt osv. Detta för att nyanställda ska komma in i gruppen och gemenskapen.”* - Johanna. Vera, vars organisation inte tillämpar mentorskap, tror ändå att det kan vara en fördel för medarbetaren att lättare komma in i gruppen och den rådande kulturen; *“Man skulle kunna utse en mentor som tar mer ansvar för att den nya personen kommer in, tar hand om det sociala.”* - Vera.

Det kan kännas viktigare att skapa en bättre gemenskap vid distansarbete än tidigare, något som Hans förespråkar; *“Jag tror att gemenskap blir mer viktigt vid distansarbete för att man behöver hålla ihop gruppen.”* - Hans. Flera respondenter menar däremot att det är lika viktigt som innan, men att det snarare behöver planeras och struktureras upp, istället för att det sker spontant. Elin förklarar deras rutin för att få in den dagliga kontakten med kollegorna och upprätthålla gemenskapen; *“Det är viktigt att schemalägga möten på distans till en början, för att försöka få in en daglig kontakt med kollegorna. Spontaniteten saknas på distans så då kanske man måste boka in den strukturen istället, man bokar in stående möten med varandra, med en tanke bakom för att försöka ersätta de vanliga fysiska mötena man har.”* - Elin. Ett konkret sätt som Hans och Veras kommunala avdelning arbetar på är att använda sig av en tavla där man skriver upp när man är hemma kontra på kontoret, på så sätt vet folk var man är och hur man kan nås. Detta kan också göra det lättare för andra att se när deras kollegor är på kontoret och välja att planera sin egen vecka efter det. *“Vi har att man skriver på en tavla vilka dagar man är hemma så man lätt kan se vilka som är på kontoret och vilka som är hemma.”* - Hans

Att arbeta med och erbjuda en god kultur och gemenskap trots distansmöjligheter kan upplevas som en svår balansgång. Samtidigt som det kan behöva bokas in obligatoriska träffar för att skapa en gemenskap och djupa relationer med sina kollegor, behöver också medarbetaren en viss frihet. Malin poängterar att det krävs mycket disciplin för att behålla gemenskap under en längre tid med teamsmöten och att alla behöver försöka sitt bästa. *“Det är viktigt att ha lite regler, såsom att alla ska ha på sina kameror. Man måste nog ha mer disciplin om man ska ha allt digitalt för att få rätt utfall.”* - Malin. Camilla och Elin upplever både frustration och frågetecken kring hur man på bästa sätt bör gå tillväga för att nå önskvärd resultat. *“Distansarbete som sätt blir också en del av kulturen. Hos oss har det*

nästan blivit som en frustration att vi har så bra organisationskultur och så bra gemenskap men så väljer folk att jobba hemifrån och inte ta del av den. Det är något vi vill att folk ska va med i, men de väljer att inte va med i den. Hur kan man då få den känslan om man inte lär känna varann? [...] Att få allihopa, även mellan avdelningar, att lära känna varandra är svårt.” - Camilla. Elin tror starkt på att låta medarbetarna välja fritt i den utsträckning som verksamheten tillåter eftersom alla typer av tvång kommer agera demotiverande för personalen och således innebära en stor organisatorisk risk. “Det är demotiverande att tvinga in människor i vissa strukturer och regler. Det blir tvärtom då man tappar i både välmående, leverans och effektivitet.” - Elin.

Det optimala är om man som organisation och HR-ansvarig lyckas bygga en så pass god gemenskap och kultur att personalen självmant vill komma till arbetet, då har man enligt flera respondenter lyckats. Då erbjuds det fortfarande en flexibilitet, utan alltför mycket regler, men där gemenskapen och kulturen kommer naturligt. Detta är något som tydliggörs av Annelie; *“Om man bygger upp en god gemenskap och kultur kommer man självmant vilja komma in till arbetsplatsen och då blir den väldigt bra.”*- Annelie.

För att det överhuvudtaget ska fungera behövs, som tidigare nämnt, tillit och befogenheter inom organisationen, något det inte råder någon tvekan om. Det handlar om täta dialoger mellan kollegor och chefer, uppföljningar och vänlighet. Uppföljningar kan till exempel göras genom regelbundna medarbetarenkäter. I Magnus fall skickas enkäterna ut under den tid på året som man vet att medarbetarna har som mest att göra och upplever det som tuffast, för att inte riskera att få en förskönad bild av verkligheten. *“När ni har det som jobbigast på jobbet, det är då vi vill veta hur ni har det.”* - Magnus. Det är också viktigt att göra ramarna inom vilka man rör sig så tydliga som möjligt, så de anställda vet hur upplägget ser ut och vad som förväntas av dem. Magnus menar att deras hybrida organisation grundar sig i en strävan efter tillit och förtroende; *“Vi vill i vårt kulturarbete genomsyras av att det finns en stor tillit till personalen, och då får vi hantera det när det inte fungerar optimalt.”* - Magnus.

5. Analys och diskussion

Analysavsnittet diskuterar det empiriska materialet i förhållande till det teoretiska ramverk som presenterats tidigare i uppsatsen. Utgångspunkten är att diskutera och analysera insamlat material i förhållande till studiens problemformuleringar.

5.1 Behöver man arbeta med organisationskultur och gemenskap?

Att alla respondenter är övertygade om att organisationskultur och gemenskap är två centrala fenomen i alla organisationer blir tydligt. Detta stämmer också överens med den betydelse av organisationskulturer som Guest (2017), Abdul-Halim et al. (2019) och Hiltrop (1996) argumenterar för. Här bekräftar studiens empiriska resultat ytterligare den generella uppfattningen kring vikten av att arbeta med de mjuka värdena som är kultur och gemenskap. Abdul-Halim et al. (2019) menar att det är av största vikt att kulturen, som lätt blir till något som helt enkelt karakteriseras av *“det sätt vi gör saker på”*, inte lämnas till ödet utan ändå arbetas aktivt med. Att de, liksom flera av studiens respondenter, menar att den behöver arbetas aktivt med gör det tydligt att man inte heller lämnar det åt slumpen. Johanna är en av de intervjuade HR-medarbetare som ser aktivt kulturarbete som en självklarhet. Detta går hand i hand med exempelvis Guests (2017) tanke om vikten av den sociala tillhörigheten, men även Alvessons (2004) resonemang kring att det är just det sociala elementet som kan uppnås genom mellanmännsliga relationer som är centralt i kunskapsintensiva organisationer. Att man behöver arbeta med detta menar Johanna, såväl som flera andra respondenter, blir en självklarhet just eftersom man ofta träffar sina kollegor mer än sin egen familj. Här visas på den mer mjuka del av kultur- och gemenskapsarbete som blir mycket viktig och som inte ska underskattas i vägen mot framgång och lönsamhet. Det blir, med grund i såväl teori som empiri, tydligt att denna bit krävs för att uppnå de framgångar man hoppas på med organisationskulturen.

Något annat som blir tydligt är även vad som skulle kunna benämnas den andra sidan av myntet, nämligen den effekt som kultur och gemenskap bevisligen verkar ha även på mer hårda värden såsom lönsamhet och effektivitet. Precis som Abdul-Halim et al. (2019) och Guest (2017) menar så trycker även respondenterna, med betoning på bland andra Elin, på hur det inte heller enbart handlar om individens trivsel utan också kan härledas till faktisk organisatorisk framgång. Vad exakt som utgör en gynnsam organisationskultur är inte lika självklart utan anses från respondenternas sida till viss del grunda sig i bransch och organisation, om än alltid med en utgångspunkt i ett antal förgivettagna grunder. Det har här visat sig att delar av vad som anses mest centralt i en gynnsam organisationskultur, så långt denna studie går, till viss del verkar skilja sig på kommunal kontra privat nivå, något som ju

faktiskt till viss del styrker respondenternas uppfattning om att definitionen av en bra kultur ofta kan variera med bransch eller typ av organisation.

Hiltrops (1996) resonemang kring vad som utgör en gynnsam organisationskultur går trots allt till stor del hand i hand med studiens empiriska resultat, om än huvudsakligen ur det perspektiv majoriteten av respondenterna uttryckte som en gynnsam kultur, bland annat att den bör vara respekt- och tillitsfull, öppen, vänlig och präglad av sociala, mellankollegiala relationer. Här menar Hiltrop (1996) att det vid sådana värderingar också blir viktigt att värderingarna genomsyras av handlingar och aktivt arbete. Guest (2017) bekräftar att kulturen hör samman med värdefulla mellanmännsliga relationer och gemenskap och därför oundvikligen torde arbetas aktivt med. Här kommer kopplingen mellan begreppen organisationskultur och gemenskap in, något som utgör en form av korrelation genom det faktum att alla studiens respondenter, såväl som bland andra Alvesson (2004) och Sampat et al. (2022), talar om gemenskap som ett centralt fenomen inbegripet i just en gynnsam organisationskultur. Det som nämns som en mest fundamental del av en bra kultur är sådant som mellanmännsliga relationer, social tillhörighet och sammanhang, begrepp som alla kan relateras till det som också till stor del nämns uttryckligen, nämligen gemenskapen. Det framgår som en självklarhet att gemenskap är något som torde innefattas i en önskvärd organisationskultur. Det blir också tydligt att detta blir en fråga om medarbetarnas välmående, något som, enligt såväl studiens respondenter som Rees och Smith (2021) och Arrowsmith och Parker (2013), gör det än mer relevant att arbeta med.

Enligt Alvesson (2004) och Lundberg (2005) är det av stor vikt att organisationer med kunskapsintensiv personal, vilket stämmer överens med studiens respondenter, kontinuerligt arbetar aktivt med sin organisationskultur och möjliggör en uppbyggnad av tillit mellan medarbetarna. Detta för att verksamheten i sådana organisationer till stor del grundar sig i medarbetarnas känsla av samhörighet, samarbete och tillit. Även Abdul-Halim et al. (2019) menar att organisationskulturen måste arbetas aktivt med och inte bara accepteras som ett statiskt fenomen som händer av sig själv, något respondenterna är eniga med. De respondenter som kommer från mer hybrida organisationer pekar även på vikten av att använda sig av specifika aktiviteter menade att arbeta bara med gemenskap och kultur, något som ytterligare stärker Abdul-Halim et al.s (2019) resonemang om att inte låta kulturen bli statisk i sin tillvaro. Här finns en nästan än starkare övertygan om att det inte heller räcker att inkorporera kultur- och gemenskapsarbete i det dagliga arbetet, utan också ha aktiviteter som

arbetar enbart med detta. Således blir utgångspunkten tydlig, såväl i teori som empiri, att organisationskultur och gemenskap är två, ofta samhörande, fenomen som alltid bör arbetas aktivt med för att gynna såväl individ som organisation.

Det finns också flera respondenter som, i enighet med exempelvis Beno (2021), Evans (2022) och Molino et al. (2020), menar att såväl vikten av kultur- och gemenskapsarbete som HR:s roll i det och hur det kan arbetas med, särskiljer sig vid distansarbete. Detta styrker relevansen hos studiens två frågeställningar och gör utgångspunkten för uppsatsens tema tydlig. Eftersom studiens generella teoretiska samt empiriska material visar på vikten av fenomenen såväl som relevansen att betrakta de ur ett perspektiv med distansarbete, bidrar uppsatsen med såväl teoretisk som praktisk relevans. Utgångspunkten för studiens två frågeställningar blir således att ja, organisationskultur och gemenskap är viktigt i organisationer och ja, det behöver arbetas aktivt med.

5.1.1 Vid distansarbete

Att organisationskulturen och gemenskapen behöver arbetas aktivt med även vid distansarbete råder det inte heller något tvivel om, utan precis som Beno (2021) nämner är det viktigt att ett sådant arbete sker även här. Det har blivit tydligt att pandemin i sig utgjorde en stor förändring, men också tiden efter. Precis som till exempel Magnus nämner så har detta fått stora efterverkningar och förändrat arbetslivet för gott. Detta kallar bland andra Rees och Smith (2021) för en dynamisk omvärld, och pekar på vikten av att organisationer följer med i, och anpassar sig efter, denna. Således blir det alltså centralt att organisationer, eftersom arbetslivets situation idag kan ses som en dynamisk förändringstid, arbetar utefter dessa förutsättningar. Detta kan kopplas till det som Evans (2022) också påvisar med att arbetslivet idag utgör en sådan situation. Här blir det dessutom tydligt att organisationer, grundat i Evans (2022) resonemang, inte enbart bör arbeta flitigt med kulturen utan faktiskt bygga om den till något nytt och bättre anpassat till den nya verkligheten. Detta pekar också ett flertal av respondenterna på genom att berätta hur de tänker att själva implementeringen av distansarbete i sig kan utgöra en del av kulturen och att det därför inte går att arbeta med sin kultur på exakt samma sätt som tidigare. Detta kan sammankopplas med det som Molino et al. (2020) pratar om i att forma organisationskulturen efter den distansbaserade eller hybrida arbetsformen. Analysen blir således att man inte enbart bör arbeta med sin kultur, om så än i

samma utsträckning som tidigare eller i större sådan, men faktiskt inkorporera distansarbetet som en del av sin kultur.

Majoriteten av respondenterna menar att kulturarbete blir än viktigare vid distansarbete än annars, vilket stämmer överens med såväl Benos (2021) resonemang ovan såväl som Sampat et al.s (2022) och Evans (2022). Evans (2022), pekar liksom flera av studiens respondenter på hur det blir ännu viktigare att arbeta med både kulturen och gemenskapen vid distansarbete eftersom man lätt går miste om det sociala som, vid arbete på plats, kommer per automatik. Det skulle kunna liknas med det som respondenten Annelie kallar för att tröskeln vid distansarbete blir högre. Vad som också kan gås miste om här som en form av personligt möte, om än informellt, är det som några respondenter, framförallt Simon, nämner om allt som sker runtomkring det formella på en arbetsplats. Vid distansarbete försvinner det som ligger runtomkring på en fysisk arbetsplats, så som att stöta på varandra i korridorerna och hälsa, prata på vägen in eller ut, dela en lunchrast eller småprata vid kaffemaskinen. Evans (2022) menar att det är på grund av att detta fenomen försvinner som kulturen skiftar från något som sker av sig självt, till något som aktivt och kontinuerligt behöver arbetas med. Vad studiens empiriska material således visar är att även sådant som inte är formella möten, som precis som vissa respondenter nämner faktiskt kan ersättas digitalt med bra resultat, kanske snarare är det som torde ses om det personliga möte som gås miste om vid distansarbete, snarare än det formella.

Det här med att man borde arbeta mer anpassat vid distansarbete kan sägas gå hand i hand med det som några respondenter nämner i att förberedelserna och tankarna bakom varje aktivitet blir av större vikt. Det blir tydligt att detta grundar sig i tanken att det blir svårt för medarbetare att vid utbrett distansarbete lära känna varandra ordentligt, något som gör att organisationen behöver spela en större och mer aktiv roll i att främja såväl kultur som gemenskap. Detta eftersom respondentgruppen är övertygad om att gemenskap är viktigt för en arbetsgrupp. Vidare bekräftas det av flera teoretiska källor, bland annat Sampat et al. (2022) som menar att gemenskapen spelar en nyckelroll i medarbetarvälmåendet och organisationens prestation. Respondenterna tänker också att det, i det fall man känner sin arbetsgrupp sedan innan, kan bli enkelt att tappa det sammanhang och den gemenskapen man byggt upp med sina kollegor, något man således behöver arbeta hårt för att upprätthålla. Stenberg (2011) menar, i enlighet med respondenterna, att människor behöver känna sig delaktiga i ett sammanhang. Detta kan relateras till det som Guest (2017) pratar om som

vikten av medarbetarnas sociala välmående som springer ur just de vardagliga, värdefulla interaktionerna på arbetsplatsen. Hiltrop (1996) pekar på samma fenomen och menar att en gynnsam kultur kräver en inkluderande teamkänsla. Rees och Smith (2021) menar precis som många respondenter att detta välmående kan bli svårare att upprätthålla vid distansarbete. Det krävs alltså ett mer medvetet arbete med detta vid tillämpning av distansarbete. Guest (2017) kallar detta för en fråga direkt relaterad till företagets lönsamhet, något som torde ge ett ökat incitament till att arbeta med det, vilket respondenten Elin också hävdar.

5.2 HR-yrkets roll i kultur- och gemenskapsarbete

Respondenterna är enade om den viktiga och nästan avgörande roll som HR spelar i skapandet och upprätthållandet av organisationens kultur och gemenskap. Trots att professionen i sig inte har något formellt ansvar finns det en viss förväntan på att HR tar hand om sådana områden. Black (2008) menar att HR:s roll på arbetsplatsen därmed är central på grund av det faktum att man ofta agerar mellanhand och kontaktperson mellan flera olika enheter. Enligt Parkes & Davis (2013) agerar HR-funktionen bollplank och chefsstöd och bör därför också vara personligt eniga med sin organisation och inte ta individuella ställningar. Detta är vidare något som Armstrong och Taylor (2020) och Arbetsmiljöverket (2023) håller med om. Däremot kan det trots detta finnas förväntningar hos organisationer på att HR ska ta större plats gällande de "mjukare värdena". Alvesson (2004) menar här att HR innehar en större roll i kunskapsintensiva organisationer, där mer fokus också ligger på just de mjuka värdena. Detta är något som det empiriska materialet bekräftar och eftersom respondenterna arbetar i sådana organisationer stämmer deras bild här överens med teorin. Majoriteten av respondenterna arbetar själva mycket med de mjukare värdena och med fokus på en bra arbetsmiljö och gemenskap. Stace och Dunphy (1991) lägger stor tyngd vid att HR inte får åsidosätta det viktiga arbetet med organisationskulturen och menar att HR-ansvariga torde vara de främsta förebilderna och därför också ledande i att driva frågorna framåt. Det har även framkommit under intervjuerna att HR ur ett organisatoriskt perspektiv snarare förväntas vara ledande, än enbart en stöttande och coachande funktion gällande dessa områden. Flertalet respondenter förklarar nämligen att man måste föregå med gott exempel om man vill att andra ska följa efter och att HR där har en betydande, ledande roll.

Det har framgått att formuleringen av organisationens kultur, eftersom detta är första gången den nyanställda kommer i kontakt med organisationen, börjar redan vid rekryteringen. Att det

är HR-funktionen som generellt ansvarar för rekryteringsprocesserna menar flera respondenter utgör ett stort kulturellt ansvar. De anses vara betydande kulturbärare. Det ligger i HR:s ansvarsområde att sälja in, marknadsföra och vara transparent med företagets organisationskultur redan vid rekryteringen och om det inte direkt handlar om ett skapande, handlar det snarare om ett upprätthållande. Guest (2017) trycker på de många fördelar som finns med en god organisationskultur och är övertygad om att det är värt att arbeta och lägga resurser på det. Här menar Rees och Smith (2021) att HR innehar en unik position att skapa och påverka organisationens kultur. Guests (2017) perspektiv på saken är att HR-ansvariga de facto har möjligheten att, genom rekrytering och employer branding, forma kulturen, men också genom att skapa välanpassade ramverk. Under intervjuerna framgick att många arbetar med att ta fram diverse distans- och värderingsrelaterade policys som senare implementeras och efterlevs, till stor del under HR:s ledning. Johanna menar att HR-personalen behöver ha ett genuint intresse i att förbättra kulturen, något som Rees och Smith (2021) indikerar är nödvändigt för att aktiviteterna inte ska bli felriktade.

Det framgår ur flera intervjuer att det kan vara en utmaning att skapa gemenskap på arbetsplatserna, men att majoriteten har en sammanhållning de är nöjda med. Många menar att gemenskap handlar om relationer och att det måste finnas förutsättningar och utrymme för att sådana ska kunna utvecklas. Som HR bör man säkerställa att det finns arenor där dessa mellanmännsliga, som en respondent uttryckte det, relationer, kan uppstå. Stenberg (2011) bekräftar den empiriska indikationen på att människor fungerar bättre när de får vara i ett sammanhang och att organisationer därför bör lägga resurser på att skapa en inkluderande gemenskap. Alla intervjuade bjuder in sin personal till diverse aktiviteter, med ett starkt centralt syfte, att stärka gemenskapen. De flesta bjuder på fika eller frukostar en eller flera dagar i veckan där målet är att alla ska samlas, prata och ha det trevligt. Många har också ofta personalfester eller andra aktiviteter som bjuds in till, med samma syfte. Detta tros skapa bättre relationer, öppnare kultur och starkare gemenskap. Sådana aktiviteter skulle således kunna sägas utgöra den typen av arenor. Detta är något som bekräftas av både Stenberg (2011) och Sampat et al. (2022) som själva föreslår gruppaktiviteter för stärkt sammanhållning och gemenskap. Medarbetare som arbetar mot gemensamt uppsatta mål kan nämligen överkomma hinder enklare och på så sätt skapa starkare band till varandra (Stenberg, 2011; Sampat et al., 2022). Detta indikerar således att det sätt på vilket majoriteten av studiens HR-medarbetare arbetar, de facto främjar kultur och gemenskap genom ett skapande av förutsättningar och möjligheter.

5.2.1 Förändringen i kultur- och gemenskapsarbete vid distansarbete

När pandemin slog till förändrades många arbetstagares vardag, så även HR-personalens. Några få respondenter berättade att de, eftersom de hade så pass bra system och struktur för digitala möten, inte upplevde några större skillnader mot tidigare och att man fick en social kontakt och gemenskap även över internet. Majoriteten menar däremot att det var just det sociala samspelet, relationerna, kommunikationen och gemenskapen som påverkades mest. Den sociala delen kom tidigare naturligt när man varje dag träffades på arbetsplatsen och många respondenter saknade de korta samtal och möten som uppkom i korridorer eller lunchrum. Inte heller är detta ett problem som går att avgränsa till helt distansbaserade arbetsformer. Det blir istället tydligt att dessa element ofta fattas även vid en bara delvis distansbaserad organisation, exempelvis på grund av att man sällan befinner sig på arbetsplatsen under samma dagar som de i sin omgivning. Det finns en övertygelse om att den fysiska kontakten är nödvändig för både organisationens men också för medarbetarnas välmående. Rees och Smith (2021) pekar på samma fenomen i att medarbetare som arbetar hemifrån i allt större utsträckning känner sig isolerade och att detta, eftersom vi är i behov av mänsklig kontakt, påverkar människor negativt. Detta påvisar vikten av att hålla kvar och skapa utrymme för fysisk kontakt. Både organisationen och medarbetarna vinner på att det satsas resurser på detta.

Under intervjuerna framgick att själva arbetet med kultur och gemenskap inte nödvändigtvis har förändrats för HR-yrket, men snarare tillvägagångssättet, när man nu istället behövde genomföra allt digitalt. Flera av respondenterna menar att det har varit utmanande men också lärorikt att förändra arbetssättet. HR har nämligen ofta möjligheten att, enligt Guest (2017), reducera de negativa aspekter som kan förekomma till följd av distansarbete. Det som varit en utmaning för respondenterna och som flera forskare också pekar på är att uppmärksamma medarbetarnas välmående på distans. Enligt Black (2008) har det blivit betydligt svårare att uppmärksamma varningstecken såsom stress när kontakten sker över skärmen. Detta bekräftas av respondenterna som än mer trycker på värdet av att träffas fysiskt, för att på så sätt se hur personalen mår. De ser detta som en betydande skillnad i sitt yrke.

Martisane et al. (2021) och Molino et al. (2020) redogör för hur stress och oro är vanligt förekommande efter en längre tids distansarbete, mycket på grund av de diffusa linjer som skapas mellan privat- och arbetsliv. Å andra sidan kan också det hybrida arbetssättet till viss

del reducera stress genom att erbjuda en större frihet och flexibilitet. Detta är något som flera respondenter uttrycker, nämligen att flera medarbetare har anpassat sin vardag efter pandemin och nästan förväntar sig en viss flexibilitet för att få ihop livspusslet. Det är tydligt att det finns både för- och nackdelar med distansarbete och att det blir en svår gränsdragning mellan vad som är optimalt. Black (2008) och Guest (2017) skriver att det, trots att huvudansvaret för medarbetarnas välmående ligger på arbetsgivaren, finns en viss förväntan och förtroende för HR-avdelningen på att arbeta med att förbättra välmåendet men också uppmärksamma varningstecken. Här finns en viss antydning till känslan av otillräcklighet grundad i det faktum att respondenternas utbildning och erfarenhet ligger i den gamla verkligheten snarare än den nya.

Under intervjuerna gick det att se hur arbetet med arbetsgivarvarumärket har förändrats mycket i relation till det ökande distansarbetet, främst för att majoriteten av dagens arbetstagare i någon utsträckning efterfrågar hybridlösningar. Flera av respondenterna menar att det finns en betydande förväntan hos nya arbetstagare att erbjudas distansmöjligheter och att det för organisationen är av stor vikt att vara tillmötesgående, både för att behålla men också för att attrahera talanger. Enligt Beno (2021) och Molino et al. (2020) är hybrida arbetsformer numera en grundläggande nödvändighet. De menar till och med att arbetsformen blivit så normaliserad att HR-avdelningar bör anamma fenomenet som en HR-strategi och att det är centralt att kulturen genomsyrar arbetet med detta. Det kan ligga något i uttalandet, just på grund av hur pass utbredd arbetsformen har blivit och vilken påverkan den har på uppbyggnaden av arbetsgivarvarumärket. Vissa respondenter menar att det är ett sätt att vara konkurrenskraftig gällande arbetskraften på marknaden, och inte minst att kommunicera sin kultur och värderingar. För att fortsatt förbli konkurrenskraftiga behöver dagens organisationer, enligt Rees och Smith (2021), bygga tydliga arbetsgivarvarumärken. Det går tydligt att se hur viktig och omfattande denna fråga har blivit för organisationer och inte främst för HR-personal att arbeta med. Det kan ses som att distansarbete i många organisationer har blivit en del av organisationskulturen. Eftersom det är här man, enligt Rees och Smith (2021), först kommer i kontakt med företaget blir det också tydligt att kultur är en viktig del också i arbetsgivarvarumärken.

En betydande förändring i sitt yrke observerad av studiens respondenter är att organisatoriska aktiviteter idag planeras med en klar och tydlig tanke redan från start, där det är centralt att relationsskapande och gemenskapsbyggande ligger i fokus. Enligt Evans (2022) behöver

HR-ansvariga arbeta regelbundet med väl genomtänkt kulturskapande, speciellt vid tillämpning av distansarbete. Det kan vara svårt att skapa en god kultur och gemenskap trots att all personal är på plats, och det blir en än större utmaning när medarbetarna spenderar stora delar av arbetsveckan på annan plats. Det går även här att konstatera att HR-anställda efter pandemin lägger ner mer tid och engagemang i aktiviteterna än tidigare och att det ställer högre krav på de anställda. Det blir tydligt att de, precis som Parkes och Davis (2013) hävdar, att HR bör gå utanför boxen och hitta alternativa lösningar för att på bästa sätt tillgodose och kompensera efterfrågan på social kontakt. Detta torde, enligt Parkes och Davis (2013) resonemang gynna organisationskulturen.

5.3 Att skapa och upprätthålla kultur och gemenskap i den nya verkligheten

Det blir tydligt att organisationer och dess HR-medarbetare behöver arbeta på ett annat sätt för att både skapa och upprätthålla kultur och gemenskap i den nya verkligheten. Hiltrop (1996), menar att en viktig del av en bra organisationskultur är att visa respekt för sina medarbetare och se dem som individer med individuella utgångspunkter. En betydande del av hur HR kan arbeta för att upprätthålla kultur under distansarbetet är att föra kontinuerlig kommunikation med medarbetarna, enligt Sampat et al. (2022). Detta blir av än större vikt med tanke på Benos (2021) och Sampat et al.s (2022) resonemang kring hur andelen hybrida arbetsformer framöver kommer att öka, något som således stärker incitamentet kring att organisationer behöver anpassa sig långsiktigt efter denna nya situation. Att respondenterna själva inte heller tror att denna nya arbetsform kommer att avta styrker det ytterligare. Det går således att säga att det har blivit den nya verkligheten, och att man också bör anpassa sig efter den för att framgångsrikt skapa och upprätthålla kulturen och gemenskapen. Precis som exempelvis respondenterna Elin och Magnus säger så måste man som HR-medarbetare våga utmana sig och gå utanför boxen, något som också bekräftas av Parkes och Davis (2013) resonemang kring hur HR behöver utmana och tänka nytt för att upprätthålla en god organisationskultur. Det går inte längre att arbeta med sin kultur och gemenskap på samma sätt som tidigare. Precis som Evans (2022) och Sampat et al. (2022) menar blir det även tydligt bland respondenterna att något av det mest centrala att arbeta med är gemensamt uppsatta mål, alltså att ha något delat att arbeta mot. Det blir tydligt att detta blir något som kan ena gruppen och således öka gemenskapen.

Det empiriska resultatet visar alltså på hur man behöver arbeta på ett nytt och anpassat sätt i en arbetsform där den mellanmännsliga kontakten inte kommer per automatik på samma sätt som på en fysisk arbetsplats. Det är denna, annars mer automatiska kontakt, som blir den viktigaste att arbeta för att kompensera, och nu behövs snarare faktiska aktiviteter än att låta det ske av sig självt. Ett konkret sätt att kompensera för detta är det som Elin nämner i att boka in stående digitala möten avsedda enbart för småprat och gemenskapsbyggande, det blir ett sätt att främja och möjliggöra en sådan kontakt. Detta är också en av de konkreta aktiviteter som föreslås av Sampat et al. (2022) för att bygga gemenskap vid distansarbete. Distansarbetets digitala möten och aktiviteter kräver också mer tanke och förberedelse samt tydligare ramar och strukturer, något som flera respondenter påpekar. Malin pekar på att det blir viktigt att upprätthålla en viss disciplin, exempelvis med ett krav att alla på digitala möten ska ha på sina kameror. Här använder sig Hans arbetsplats av en tavla där man skriver upp när man befinner sig på kontoret kontra hemma. På så sätt ges bättre förutsättningar att uppnå personlig kontakt.

Precis som Spicer (2020) och Sampat et al. (2022) menar så kräver en omvärldsförändring så som denna, sett till såväl teori som empiri, utan tvekan, ett nytt och välanpassat tankesätt. Företag behöver nu ta fram såväl nya strategier som attityder och synsätt, och arbeta aktivt med att anpassa sin organisationskultur efter den nya kontexten. Spicer (2020) nämner att det alltså krävs nya verktyg, något som vi i vår studie skulle kunna översätta till aktiviteter. Spicer (2020) menar vidare att det arbete man utför för att främja sin anpassade kultur behöver inkorporeras i det dagliga arbetet eftersom det på så sätt gör kulturen rutinartad. Detta torde i sin tur innebära att organisationer och dess HR-medarbetare regelbundet behöver inkorporera konkreta aktiviteter. På detta sätt kan HR vara delaktiga i att erbjuda de förutsättningar som Lundberg (2005) menar krävs för att bygga mellanmännsliga relationer.

Respondenterna nämner ett antal aktiviteter som de inkorporerat i sin organisatoriska vardag, bland annat gemensamma fika- eller lunchstunder, afterworks och workshops. Sådant som sker på en regelbunden basis, det vill säga exempelvis fika- eller lunchstunder, torde således gå att tala om som vardagliga och rutinartade på det sätt som Spicer (2020) efterfrågar. Det blir också tydligt att sådana aktiviteter kan locka en hel del av personalen att komma till den fysiska arbetsplatsen. Flera respondenter, såsom exempelvis Simon och Annelie, pekar på ett fenomen som innebär att andelen personal som självmant dyker upp på kontoret drastiskt ökar de dagar som en sådan aktivitet är inplanerad, om än en frivillig sådan. Varför så är fallet

går inte att säga definitivt, men det pekar tveklöst på att aktiviteterna upplevs värdefulla för majoriteten av organisationernas personal, kanske för att det ger utrymme för den gemenskap som vi, med grund i bland annat Rees och Smith (2021) resonemang men också i det empiriska resultatet, tydligt observerat är så värdefull för medarbetarnas välmående. Detta bekräftar till viss grad Spicers (2020) argument om att dessa rutinartade aktiviteter blir centrala faktorer i den nya verklighetens kultur- och gemenskapsarbete. Kanske kan det också härledas till att man, precis som Annelie nämner, har lyckats skapa en sådan kultur som gör att man faktiskt vill vara en del av gemenskapen och komma in till den fysiska arbetsplatsen.

Å andra sidan erbjuder även Camillas organisation sådana rutinartade aktiviteter, men där har istället observerats hur en betydande del av personalstyrkan trots allt väljer att inte dyka upp, något som i hennes mening upplevs som en frustration som stjälper, snarare än hjälper, den organisatoriska kulturen och gemenskapen. En naturlig tanke här blir således frågan om vare sig sådana aktiviteter bör erbjudas enbart fysiskt, eller om de även bör erbjudas digitalt. Frågan uppstår kring vare sig möjligheten att delta på aktiviteterna även digitalt hade kunnat öka närvaron för en organisation i en sits såsom Camillas. Sampat et al. (2022) menar att det viktigaste är att kunna erbjuda medarbetarna möjligheter och förutsättningar för att kunna delta på aktiviteter på olika vis. De pekar också på vikten av att kraven är jämställda, det vill säga att en organisation som tillämpar distans- eller hybridarbete inte bör erbjuda aktiviteter bundna enbart till den fysiska arbetsplatsen eftersom detta resulterar i inkonsekventa signaler. Därför blir det viktigt att valet är fritt. Samtidigt som många, vilket blivit tydligt i såväl teori som empiri, behöver den fysiska kontakten för att må bra, pekar bland andra Sampat et al. (2022) även på det fria valet och inkludering som viktiga delar av en individs välmående. Detta visar på att ett alternativ för en organisation såsom Camillas faktiskt blir att erbjuda vissa aktiviteter både fysiskt och digitalt.

Det blir tydligt att många gynnas av en fysisk kontakt sinsemellan, något flera respondenter tror är nödvändigt för att skapa en gemenskap och som även bekräftas av Stenberg (2011), men det går samtidigt att argumentera att en hög närvaro övervinner de fördelar som finns med att enbart erbjuda fysiska aktiviteter. Det beror uppenbarligen, precis som respondenterna flitigt upprepar, på organisationen i fråga. Det som går att säga är att anpassningen är central, men att organisationer som uppnår en tillfredsställande närvaro på fysiska aktiviteter torde fortsätta så, samtidigt som organisationer som upplever det motsatta borde erbjuda en hybrid form även vad gäller aktiviteter. Alternativet blir även att göra de

fysiska aktiviteterna obligatoriska, något som exempelvis Hans tror är det bästa tillvägagångssättet för att nå den gemenskap man tänker gås miste om vid distansarbete. Även om detta blir möjligt i de fall man tillämpar en hybrid arbetsform och folk således befinner sig på samma ort, blir det också onekligen motverkande av det fria valet. Det blir på sätt och vis paradoxalt när man eftersöker den fysiska träffen för att gynna gemenskap och därigenom välmående men å andra sidan motarbetar sagda välmående genom att neka det fria valet. Beno (2021), menar att människor i allt större grad efterfrågar det sociala på arbetsplatsen och att en hybrid arbetsform därför blivit mer populär än en helt distansbaserad sådan. Detta grundar sig i variationen av miljö, att man kan få det sociala på arbetsplatsen men också work-life-balance genom att ibland vara hemma (Beno, 2021). Detta är också något som ger medarbetaren ett fritt val att själv bestämma över sin vardag. Martisane et al. (2021) visar också på hur det hybrida arbetssättet erbjuder en större frihet och flexibilitet för arbetstagaren.

Således går också att säga att det blir svårt att göra rätt. Kanske blir en viktig aspekt här frågan om balansen mellan resurser och förväntningar. Simon menar att hans organisation avsätter en del av budgeten för aktiviteter ämnade att öka den organisatoriska gemenskapen, något han menar dels gör det enklare för HR att planera framgångsrika sådana, och dels får medarbetarna att känna sig uppskattade och sedda. Vad som också går att säga är att det borde vara enklare att göra aktiviteterna obligatoriska i de fall de också går att närvara digitalt, något som bekräftas av Rees och Smith (2021). Magnus, vars organisation tillämpar ett sådant system, menar nämligen att det då är enklare att koppla upp sig digitalt om man till exempel skulle känna sig krasslig eller ha svårt att ta sig in av andra skäl. Samtidigt utmanar ju detta sagda work-life-balance. Borde man överhuvudtaget närvara om man känner sig krasslig? Detta blir ett ganska konkret bevis på distansarbetets diffusa linjer.

Vikten av det fria valet och inkluderingen leder oss vidare in på den optimala tillämpningen av distansarbete. Sampat et al. (2022) samt Rees och Smith (2021) menar nämligen att varken distansarbete eller platsbaserat arbete bör vara obligatoriskt utan att även detta handla om de anställdas fria val. Det ska istället handla om att erbjuda möjligheter för såväl det ena som det andra. Detta resonemang förespråkar alltså i huvudsak en helt fri organisation som erbjuder en fysisk arbetsplats men också möjligheten att arbeta från annan plats, en arbetsform som några av respondenternas organisationer tillämpar. Detta går att koppla till det Elin nämner om att det inte går att tvinga in folk i specifika ramar. Samtidigt förespråkar majoriteten av

respondenterna en kombination där cirka två till tre dagar hemma i veckan är den mer optimala tillämpningen. Här går Simon och Annelies argument in. Lyckas man arbeta upp en sådan kultur och gemenskap som gör att folk självvalt vill komma in till arbetsplatsen så går att uppnå såväl det fria valet som två till tre dagars närvaro i veckan. Exempelvis kommer det fram att, sociala aktiviteter placeras på de dagar man helst önskar personalens fysiska närvaro. Studien pekar också mot att detta torde präglas av att HR, i det fall man önskar att personalen självmant kommer in till arbetsplatsen, också själv föregår med gott exempel genom att personligen närvara i den mån man förväntar sig att medarbetarna gör det. Genom att inte heller, vid en hybrid arbetsform, fastställa vilka specifika dagar som personalen förväntas närvara utan snarare ett visst antal dagar, går även att resonera att medarbetarna kan uppleva känslan av ett fritt val. Medarbetaren upplever på så vis ett visst ansvar och känner sig delaktig i besluten som tas, som enligt Sampat et al (2022), bidrar till flera positiva utfall, bland annat en work-life balance och KASAMs känsla av hanterbarhet. Sampat et al (2022) går till och med så långt som att mena att det fria valet är det enda sättet att uppnå de fördelar som finns med hybridarbete.

Upplevelsen av ett fritt val ger positiva effekter även i den bemärkelse att det får medarbetare att känna sig mindre kontrollerade, något som enligt Sampat et al (2022) är positivt. Vad som då blir centralt är, enligt flera respondenter, tydligheten i framförallt förväntningar men också i ramverk, policys och rutiner, något som Parkes och Davis (2013), Armstrong och Taylor (2020) och Arbetsmiljöverket (2023) håller med om. Vid distansarbete blir det svårt för arbetsgivaren att hålla koll på vad, hur och när arbetstagaren faktiskt arbetar, något som gör arbetsformen till en form gravt präglad av tillit. Just tillit, förtroende och tydlighet är ord som återkommer flitigt i intervjuer med respondenterna, något de alla menar är grundläggande förutsättningar för att en distansbaserad organisation ska fungera. Precis som Magnus nämner så torde också tilliten i sig bli en avgörande del av organisationskulturen hos en organisation som tillämpar någon grad av distansarbete, som bekräftas av Rees och Smith (2021) samt Beno (2021), och blir således ett riktmärke att arbeta mot i sitt kulturskapande. Sampat et al. (2022) menar vidare att en viktig del av att bygga en gynnsam organisationskultur är att budskapet kommer ovanifrån, genom att ledningen visar tillit till sin personal. Det handlar alltså i grund och botten om att lita på sin personal, men också att som HR agera förebild på så sätt att man även själv skapar en organisation kantas av förtroende. Det blir, precis som flera respondenter nämner, viktigt att föregå med gott exempel.

En aspekt som blir intressant i diskussionen är att respondenterna, om än de också nämner sina mer rutinmässiga aktiviteter som gynnsamma, framförallt trycker på aktiviteter som bryter det vardagliga arbetet och dess rutiner. Detta blir extra tydligt när de får chansen att berätta hur de tror att man på bästa sätt kan arbeta för att skapa kultur och gemenskap vid hybrid- eller distansarbete. Att erbjuda aktiviteter även utanför arbetstid menar nämligen flera respondenter samt Sampat et al. (2022) är nödvändigt för att lära känna sina kollegor på ett sådant sätt som kan erbjuda känslan av sammanhang. Det är här KASAM kommer in. Precis som Grugulis (2017) menar, grundar sig ofta graden av KASAM i just organisationskulturen och som vi sett så blir konkreta aktiviteter en stor del i att forma sagda kultur. Detta blir således också en viktig del i frågan om meningsfullhet. På så sätt stämmer det som respondenterna hävdar i att aktiviteterna kan erbjuda en känsla av sammanhang, något som enligt Sampat et al. (2022) blir svårare att uppnå vid distansarbete. Att respondenterna anser att sådana aktiviteter bör schemaläggas även utanför arbetstid, eller åtminstone behandla sådant som inte rör själva arbetet, menar de ger utrymme att fokusera enbart på att bygga gemenskap genom att lära känna varandra även privat, något som bland andra Lundberg (2005) menar är centralt. Detta gör, enligt Sampat et al. (2022) och Stenberg (2011), att sammanhållningen förbättras och organisationskulturen ger utrymme för ökad tillitskänsla och något av ett självbestämmande för medarbetaren. Om en medarbetare upplever en känsla av sammanhang har hen också enklare att hantera motgångar, säger Antonovsky (1992). Distansarbete skulle kunna ses som en sådan utmaning och således blir KASAM viktigt för att medarbetarna framgångsrikt ska hantera det.

Eftersom Grugulis (2017) och Antonovsky (1992) också menar att en känsla av sammanhang leder till mer välmående personal torde det således vara önskvärt för organisationer att tillämpa en viss grad av sådana aktiviteter som, enligt Pallant och Lae (2002) och Sampat et al. (2022), också förutsätter att organisationen arbetar aktivt med. Här blir en betydande faktor för HR-medarbetare det som Wöhrmann, Dilchert och Michel (2021) berättar, att distansarbete gör det svårare att hålla koll på, och arbeta med, medarbetarnas psykiska välmående. Detta är också en punkt som flitigt tas upp av respondenterna, och som således tydligt indikerar behovet av ett, precis som Wöhrmann, Dilchert och Michel (2021) menar, strukturerat arbete menat att främja KASAM. Enligt de respondenter vars organisationer tillämpar sådana aktiviteter är det uppskattat att ha diverse sammankomster som inte är jobbrelaterade. De menar således att gemenskapen blir bättre, något som i sig påverkar kulturen positivt. Alltså, att erbjuda sin personal aktiviteter utanför arbetet är ett

framgångsrikt sätt att förbättra relationer mellan kollegor och på så sätt skapa en god sammanhållning och gemenskap. Centralt i medarbetarnas välmående blir också att följa upp hur de faktiskt mår och hur de upplever sin kultur, gemenskap och känsla av sammanhang, något som Rees och Smith (2021) och Hiltrop (1996) pekar på. Magnus organisation tillämpar medarbetarundersökningar som strategiskt skickas ut just när man vet att medarbetarna har det som tuffast på jobbet, vilket aldrig riskerar generera alltför positiva resultat. Kanske är det så man behöver arbeta mer med medarbetarundersökningar vid distansarbete. Det är nämligen så att en del av HR:s arbete är att uppmärksamma arbetstagarnas välmående, något som indikeras av både Arbetsmiljöverket (2023) och Arrowsmith och Parker (2013). En bra kultur handlar således inte bara om att skapa den utan snarare att följa upp och mäta hur medarbetarna uppfattar och efterlever den.

Det har, i såväl teori som empiri, blivit tydligt att organisationer behöver arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke även vid distansarbete. Eftersom det är här man ger den första bilden av kulturen så blir det viktigt att man kommunicerar den på ett sanningsenligt men också lockande sätt. Rees och Smith (2021) pekar på vikten av att hålla löften. Detta innebär således att den kultur som målas upp i employer branding också måste efterlevas i praktiken. Genom att bryta dessa löften riskerar företaget att förlora sin tillit (Rees & Smith 2021). Det går således att se tydligt att man inte bör marknadsföra sig alltför mycket på sin tillämpning av distansarbete, utan också se till att inkorporera sin kultur på ett sådant sätt som också går att efterleva. När fler yrkesroller allt mer präglas av hybridlösningar har alla respondenter framfört att introduktionen blir av extra stor vikt i att skapa gemenskap och upprätthålla en delad organisationskultur, en aspekt inom vilken HR spelar en stor roll. Det märks tydligt att mycket resurser och tid läggs på att skapa så bra grund som möjligt för den nyanställda att stå på. Det finns en tanke om att, när en stabil grund har lagts och man lärt känna sina kollegor och arbetsplats, har enklare att på ett framgångsrikt sätt anamma distansarbetet. Idén bekräftas av Lundberg (2005) som fortsatt menar att gruppen, i de fall den karaktäriseras av stabila och trygga relationer, inte nödvändigtvis påverkas negativt av distansarbete i den utsträckning som den annars hade gjort. Under intervjuerna framgår det tydligt att någon form av mentorskap är eftersträvansvärt för att få in en nyanställd i gemenskapen. Flera organisationer använder sig av mentorskap och alla är överens om att detta vore något som skulle underlätta introduktionen och skapa en snabbare väg in i organisationen. Detta blir således en genomförbar och mycket konkret sak att arbeta med när det kommer till att skapa

och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur i en tid präglad av distansarbete.

6. Slutsats

Slutsatsen presenterar lärdomar och den utveckling som gjorts i förhållande till det inledande kapitlet. Vårt bidrag till området presenteras här tillsammans med rekommendationer för HR-professionen i den nya verkligheten.

6.1 Avslutande sammanfattning

6.1.1 Den nya verkligheten: HR-paradoxen

Studien har gjort det möjligt att besvara uppsatsens två frågeställningar. Kombinationen mellan den teoretiska referensramen och det empiriskt insamlade materialet har erbjudit en välutvecklad grund som gör det möjligt att dra en rad slutsatser. Det har blivit tydligt att organisationskultur och gemenskap är fortsatt viktigt vid distansarbete och att dessa begrepp innehar en eftersträvansvärd korrelation. En gynnsam organisationskultur kan nämligen sägas inbegripa just en känsla av gemenskap. Till viss del är sådant arbete nu än viktigare än tidigare eftersom exempelvis gemenskap inte längre kan förväntas uppstå av sig självt. Att arbeta med kulturskapande och gemenskap på ett nytt sätt blir således en förutsättning för att lyckas i den nya verkligheten. Däremot har det också framgått att en anpassning till den nya kontexten inte alltid räcker. Istället krävs ofta en hel omarbetning av den kultur som funnits tidigare, eftersom denna inte längre är representativ för arbetslivets verklighet. Vidare har HR-funktionens roll i kultur- och gemenskapsarbete framgått som central. Det går att säga att HR, om än de inte innehar det formella ansvaret, i många fall är den funktion som innehar såväl informellt ansvar som förväntningar. Genom att agera såväl bollplank som kontaktperson och vara den som ofta utgör första kontakt med organisationen i form av arbetsgivarvarumärke och rekrytering spelar de en central roll i att skapa, upprätthålla och representera en organisations kultur och gemenskap.

Det går att säga att HR i den nya verkligheten får en typ av paradoxal roll i att vara organisationens personalorienterade funktion åt personal som inte längre är på plats. Vidare blir rollen något paradoxal när den inte formellt innehar något direkt ansvar över personalen,

men ändå blir den funktion som innehar det stora informella ansvaret och förväntningarna. Det blir i princip motsägelsefullt i kontrasten mellan det hårda kontra det mjuka som lätt kommer i konflikt med varandra och således sätter HR i en svårbalanserad sits. Ytterligare paradoxal blir situationen i att eftersträva fysiska träffar för att gynna gemenskap och välmående men då samtidigt motarbeta samma välmående genom att neka ett fritt val. Det har framgått att frågan kring hur man kan arbeta med dessa frågor ofta tenderar att falla på just HR, som inte heller innehar någon uppdaterad utbildning eller erfarenhet kring hur de kan stötta andra parter i den nya verkligheten. En tydlig slutsats blir alltså att det helt enkelt kan bli svårt att göra rätt i dilemmat kring hur man kan vara en modern arbetsgivare med attraktivt arbetsgivarvarumärke kantat av distansmöjligheter men samtidigt en god HR-medarbetare som skapar en gynnsam kultur inom vilken arbetstagare också vill vara kvar. Således kan HR-rollen i den nya verkligheten sägas utgöra något av en HR-paradox.

6.1.2 Hur uppfattar HR-ansvariga att deras yrke förändrats, vad gäller arbete med organisationskultur och gemenskap, i och med det ökande distans- och hybridarbetet?

Vad gäller HR-yrkets förändring kopplat till gemenskaps- och kulturarbete i en tid präglad av distansarbete har det blivit tydligt att det de facto skett en betydande förändring. Det går att säga att det finns en verklighet före, och en verklighet efter, distansarbetets genombrytande, inte minst för HR-medarbetare. En betydande förändring för HR-professionen som sådan är behovet att utmana sig själv och att våga gå utanför boxen eftersom en ny verklighet också kräver nya sätt att arbeta. Vare sig yrket i sig, eller arbetet med kultur och gemenskap, blivit svårare är inte självklart. Snarare handlar det om en svårighet i att lära sig arbeta på ett annat sätt. Det som blivit mest uppenbart påverkat är de sociala mötena och relationerna. Dessa aspekter har varit svåra att ersätta när hybrida arbeten präglar arbetsmarknaden.

HR-medarbetare har därför behövt skapa arenor och utrymmen för sådant som tidigare kommit naturligt, något som kan sägas vara den främsta förändringen. Det har också blivit än viktigare med ett organisatoriskt klimat kantat av tillit i alla organisationens riktningar, men också av tydliga förväntningar samt uppdaterade rutiner och policys. På grund av den ökande efterfrågan på distansarbete har HR-medarbetare i allt större utsträckning fått anpassa sin rekrytering och sitt arbetsgivarvarumärke för att fortsatt vara aktuella på marknaden. Det har också blivit tydligt att kulturen spelar en stor roll i arbetet med arbetsgivarvarumärket och vice versa. Ett arbetsgivarvarumärke måste genomsyras tydligt av en organisations kultur för

att ge en representativ men också lockande bild av organisationen, men vad som är än viktigare är att denna kultur sedan efterlevs, arbetas aktivt med och följs upp.

6.1.3 Hur kan HR-ansvariga arbeta för att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distans- och hybridarbete?

Frågan kring hur HR-medarbetare kan arbeta för att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distansarbete har landat i en rad olika svar. Dels går det att konstatera att det krävs mer konkreta, schemalagda och välplanerade aktiviteter för att kompensera för sådant som inte längre kan väntas uppstå naturligt. Aktiviteterna får gärna vara såväl rutinartade som icke-arbetsrelaterade och ämnade att bygga gemenskap. I en hybrid organisation torde aktiviteterna i många fall erbjudas såväl på plats som via digitala hjälpmedel för att förbli enhetligt med den aktuella arbetsformen. Detta trots att det blir tydligt att många gynnas av den mellanmännsliga, fysiska kontakten. Därför blir det önskvärt att eftersträva en kultur som gör att medarbetarna själva väljer att komma in till fysiska träffar. På detta sätt går att uppnå såväl det centrala fria valet som den fysiska gemenskapen. Det har blivit tydligt att en sådan kultur vid distansarbete torde byggas ur gemensamma mål som utgör en delad grund att stå på och som gör organisationen och dess medarbetare till en helhet. Ett sätt att upprätthålla en gynnsam kultur är genom kontinuerlig kommunikation där båda sidor respekteras. Här blir det viktigt att inkorporera medarbetarna i beslut kring deras egen arbetssituation. Således framgår en hybrid arbetsform som passande i de fall den tillåter en viss grad av fria val, exempelvis att låta medarbetarna själva välja vilka dagar som spenderas hemma respektive på kontoret. På så sätt kan såväl den sociala gemenskapen erbjudas på arbetsplatsen samtidigt som work-life-balance kan förbättras hemma.

6.2 Rekommendationer för HR-medarbetare i den nya verkligheten

Som HR-medarbetare i den nya verkligheten är det viktigt att föregå med gott exempel och leva som man lär, detta genom konkreta åtgärder som föregående rubrik, 6.1.3, redogör för. På detta sätt underlättas implementeringen av hybridarbeten och medarbetare tar det lättare till sig. Det som vidare är viktigt på ett mer abstrakt plan är att organisationskulturen byggs uppifrån och ner och att alla medarbetare är med på tåget. HR behöver alltså efterleva och upprätthålla den kultur som hela organisationen förväntas ha, vilket också möjliggör skapandet av en stark gemenskap. Nya tider kräver också nya åtgärder, som HR-personal är

det därför viktigt att inte glömma bort att utmana sig själv. Genom att gå utanför boxen och vara kreativ öppnar man upp möjligheter man inte tidigare trodde fanns.

6.3 Teoretiskt bidrag och rekommendationer för framtida forskning

Studiens teoretiska bidrag utgör en uppdaterad bild av distansarbete kopplat till organisationskultur och gemenskap och visar tydligt på kopplingen mellan dessa två begrepp. Majoriteten av den forskning som finns på området är utförd innan pandemins startskott för det ökade distansarbetet. Således delger vår studie ett aktuellt perspektiv i en tid så pass långt efter pandemin att det går att benämna som en ny verklighet. Det har blivit tydligt att arbetslivet ser annorlunda ut idag och att det behövs mer forskning grundad i den nya situationen. Här delger vår studie sådan kunskap om hur organisationskultur och gemenskap kan arbetas med i det nya arbetslivet, inte i den skakiga tid som var pandemin, utan i en mer stabil verklighet som råder nu efteråt. Detta utgör ett starkt teoretiskt bidrag som kan ses som en start som bör efterföljas av fler forskare på liknande område. Den forskning som finns är till stor del begränsad till ledare och chefer. Här blir vår studie bidragande i att diskutera HR:s roll i organisationskultur- och gemenskapsarbete, framförallt i en tid präglad av distansarbete. Dessutom bidrar studien med ett svenskt och europeiskt perspektiv på hur HR-medarbetares situation förändrats, på vilken inverkan kultur och gemenskap har samt hur det kan arbetas med. Detta blir ett betydande bidrag i kontrast till mycket av den utomeuropeiska forskning som råder i dagsläget. Avslutningsvis presenteras också det nya fenomenet HR-paradoxen som ett av studiens teoretiska bidrag som pekar på den något paradoxala roll som blivit HR i den nya verkligheten.

Det behövs mer forskning på arbetslivets verklighet i den nu mer stabila verklighet som kommit efter pandemin. En del forskning på området finns, men då ofta skriven innan pandemin eller mitt i dess brinnande centrum. När den nya verkligheten nu lagt sig krävs mer forskning kring hur olika organisatoriska aktörer påverkas av det ökande distansarbetet samt hur organisationskultur och gemenskap kan skapas och upprätthållas i denna nya tid. Arbetsmiljö och varumärkesbyggande är två områden som uppkommit som intressanta under vår studie men som ur avgränsningssynpunkt inte undersökts i betydande mån. Rekommendationen till framtida forskning är således att se till dessa fenomen ur den nya verklighetens synpunkt. Ett ytterligare intressant område som utgör ytterligare en

rekommendation till framtida forskning är ansvarsfördelningen mellan HR och ledare eller chefer vad gäller formellt ansvar kontra det informella ansvaret och förväntningar.

Referenslista

- Abdul-Halim, H.; Ahmad, N.H.; Geare, A.; Thurasamy, R. (2019). Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation. *Entrepreneurship research journal*, 9(3). DOI: 10.1515/erj-2017-0014
- Ainsworth, S. & Knox, A. (2022). A bridge too far? Ideas, employment relations and policy-making about the future of work. *Industrial Relations (Berkeley)*, 61(1): 68–89. DOI: 10.1111/irel.12295
- Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2017). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Antonacopoulou, E. & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work, and Organization*, 28(2): 749–767. DOI: 10.1111/gwao.12533
- Antonovsky, A. (1992). Can attitudes contribute to health? Advances. *The journal of mind-body health*, 8(4): 33–49.
- Arbetsmiljöverket. (2023). *HR*. <https://www.av.se/om-oss/organisation/hr/> [Hämtad 2023-04-03].
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, (15th Edition). London: KoganPress.
- Arrowsmith, J. & Parker, J. (2013). The meaning of ‘employee engagement’ for the values and roles of the HRM function. *The international journal of human resource management*, 24(14): 2692-2712. DOI: 10.1080/09585192.2013.763842

Bell, E.; Bryman, A.; Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (Sixth Edition). Oxford: Oxford University Press.

Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5): 331. DOI: 10.36941/ajis-2021-0142

Black, C. (2008). Working for a healthier tomorrow: Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population. The Stationery Office. London: TSO.

Bolisani, E.; Scarso, E.; Ipsen, C.; Kirchner, K.; Hansen, J. (2020). Working from home during Covid-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1): 458-476. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0027.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Tredje upplagan). Malmö: Exakta Print.

Catasús, B.; Högberg, O.; Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber AB.

Cleveland, J.; Byrne, Z. S.; Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2): 146–161. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.005

De Luco, G.; Leon, J.A.; & Alonso, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees jobs satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*, 29(2): 45-50. DOI: 10.5093/tr2013a7

Denny, E. & Weckesser, A. (2019). Qualitative research: what it is and what it is not: Study design: qualitative research. *BJOG : an International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, 126(3): 369–369. DOI: 10.1111/1471-0528.15198

Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review*, 21(2): 46-49. DOI: 10.1108/SHR-12-2021-0065

Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 231–249. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x

Gillham, B. (2005). *Research Interviewing: the range of techniques*. Maidenhead: Open University Press.

Gregory, B.; Harris, S.; Armenakis, A.; Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7): 673-679. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.05.021

Grugulis, I. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about human resource management*. London: SAGE Publications Ltd.

Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1): 22-38. DOI: 10.1111/1748-8583.12139

Hiltrop, J.M. (1996). A framework for diagnosing Human Resources Practices. *European Management Journal*, 14(3): 243-254.

Itam, U.; Misra, S.; Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7): 675–694. DOI: 10.1108/EJTD-05-2019-0072

Lundberg, A. P. (2005): Om gemenskap: en sociologisk betraktelse. Doktorsavhandling. Lund, dissertations i sociologi. Lund: Lunds universitet.

Martisane, L.; Paegle, L.; Akulova, L.; Vanadzins, I. (2021). Challenges for Workplace Risk Assessment in Home Offices-Results from a Qualitative Descriptive Study on Working Life during the First Wave of the COVID-19 Pandemic in Latvia. *International journal of environmental research and public health*, 18(20): 10876. DOI: 10.3390/ijerph182010876

Mehta, P. (2021). Work from home-Work engagement amid Covid-19 lockdown and employee happiness. *Journal of public affairs*, 21(4). DOI: 10.1002/pa.2709

Milenin, M.V. (2020). Distance Work Changes Strategy of HR Management. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 17(4): 92–102. DOI:

10.21686/2413-2829-2020-4-92-102

Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use During Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15): 591. DOI: 10.3390/su12155911

Morgan, G. & Hauptmeier, M. (2021). The social organization of ideas in employment relations. *SAGE Journals*, 74(3): 773-797. DOI: 10.1177/0019793920987518

Pallant, J. & Lae, L. (2002). Sense of coherence, well-being, coping and personality factors: further evaluation of the sense of coherence scale. *Personality and Individual differences*, 33(1): 39-48. DOI: 10.1016/S0191-8869(01)00134-9

Parkes, C. & Davis, A.J. (2013). Ethics and social responsibility – do HR professionals have the ‘courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders? *Journal of change management*. 24(12): 2411-2434. DOI: 10.1080/09585192.2013.781437

Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rees, G. & Smith, P .E. (2021). *Strategic human resource management: an international perspective, 3rd edition*. London: SAGE Publications Ltd.

Repstad, P. (2012). *Närhet och distans- kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sampat, B.; Raj, S.; Behl, A.; Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51(8): 1990-2020. DOI: 10.1108/PR-02-2022-0176

Saunders, M.N.K.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Eighth Edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Savić, D. (2020). Covid-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The grey journal*, 16(2): 101-104.

SKR. (2023). *Bli en attraktiv arbetsgivare*.

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/attraktivarbetsgivare.13356.html> [Hämtad 2023-03-30]

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

Stace, D.A. & Dunphy, D.C. (1991). Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource management strategies. *The international journal of human resource management*, 2(3).

Stenberg, H. (2011). *Gemenskapens socialpsykologi*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.

Tracy, S. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Sage Publications*, 16:837. DOI: 10.1177/1077800410383121

Wöhrmann, A. M.; Dilchert, N.; Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance: The role of segmentation preference. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(1):74. DOI: 10.1007/s41449-020-00230-x

Bilaga: Intervjuguide

Introduktion:

Vill du berätta lite om din roll på företaget, vilka arbetsuppgifter osv?

Hur ser din HR-erfarenhet ut, vilka frågor har du arbetat med, vilka roller har du haft?

Hur många anställda har ni, vilka/hur många jobbar hemma?

I vilken utsträckning används distans- eller hybridarbete på din arbetsplats? (Varför tillämpa det? Varför i den specifika utsträckningen?)

Vilken typ av distans- eller hybridarbete tillämpar ni?

Hur jobbar ni med distansarbete, har ni någon policy, regler osv? Innefattas alla?

I vilken utsträckning utnyttjas möjligheten till distansarbete? Är folk hemma i den utsträckning de får?

Hur har er utveckling sett ut kring distansarbete? (Hur länge har det använts, alltid i samma utsträckning?)

Vad är din uppfattning kring på vilket sätt och till vilken grad distansarbete tillämpas generellt idag? På vilket sätt och till vilken grad tror du det är optimalt?

Hur tror du utvecklingen kommer se ut framåt kring distansarbete på din arbetsplats?

Organisationskultur:

Hur skulle du beskriva er organisationskultur?

Är kulturen viktig? (På vilket sätt?)

Vad är en önskvärd kultur?

Vilken roll tänker du att HR spelar i skapandet och upprätthållandet av en gynnsam organisationskultur? Har HR något ansvar här?

Tror du det är vanligt att det finns förväntningar inom organisationer på att detta faller på HR:s ansvar?

Hur arbetar ni med att skapa den kultur ni har? (rutiner, symboler, samhörighet etc)

Tror du att det finns specifika ritualer etc som man kan tillämpa för att skapa en kultur även vid distansarbete?

Blir kulturskapande lika viktigt, mindre viktigt eller mer viktigt vid distansarbete?

Hur skulle du säga att kulturen påverkas av tillämpning av distansarbete?

Hur kan man arbeta med sin kultur vid distansarbete? Hur arbetar ni med att skapa kultur vid distansarbete?

Gemenskap:

Hur tänker du att distansarbete påverkar en arbetsgrupp? I form av gemenskap, samhörighet, samarbete?

Vad är HR:s roll i upprätthållandet och skapandet av organisatorisk gemenskap? Tror du att det kan finnas en förväntan inom organisationer på att det är något som HR tar hand om? Hur hanterar man i sådant fall ett sådant ansvar?

Hur kan man arbeta för att minska de alternativt negativa konsekvenserna? (Om positiva: hur når man de positiva effekterna vad gäller gemenskap vid distansarbete?)

Hur får man en nyanställd att komma in i gänget vid distansarbete? (Grupptillhörighet, gruppidentitet etc)

Är gemenskap viktigt för en arbetsgrupp? (På vilket sätt?)

Blir gemenskap lika viktigt, mindre viktigt eller mer viktigt vid distansarbete?

Avslutning:

Hur hanterar man sitt arbetsgivarvarumärke i förhållande till trenden med distansarbete?

Upplever du att det är något som arbetssökande attraheras av/söker? Är det viktigt att skylta med distansmöjligheter i sin employer branding? Har det blivit en del av att konkurrera om den attraktiva arbetskraften?

Hur tror du att HR-yrket har förändrats i och med det ökande distansarbetet? (kultur &

gemenskap)

Vad ser du för fördelar med distansarbete?

Vad ser du för nackdelar med distansarbete?

Hur kan HR arbeta med att skapa och upprätthålla gemenskap och en gynnsam organisationskultur vid distansarbete?

Finns det något till du vill tillägga något eller som du känner att vi har missat att ta upp på ämnet?