



# Handelshögskolan

Karlstad Business School

Adina Alfredsson  
Julia Lidbäck

## Distansarbetets påverkan på olika kulturtyper

Företagsekonomi

Examensarbete Civilekonom

Termin: VT22  
Handledare: Martin  
Fransson



## Förord

Vi vill först rikta ett stort tack till alla de respondenter som möjliggjort utförandet av detta arbete och bidragit med svar som givit oss användbara och värdefulla data. Vi vill också varmt tacka de företag som varit hjälpsamma och spridit enkäten på deras arbetsplatser.

Vi vill självklart också tacka vår handledare, Martin Fransson, för stöd, givande input och feedback genom hela arbetsprocessen. Dessutom vill vi tacka Anders Walfridsson för stöd och hjälp med arbete i SPSS. Slutligen vill vi tacka Åke Larsson på Special-Elektronik för mötet som skapade inspirationen till studien.

Vi intygar härmed att alla uppsatsens delar är skrivna tillsammans och vi tar lika ansvar för uppsatsens innehåll.

Karlstad, juni 2022

---

Adina Alfredsson

---

Julia Lidbäck

## Sammanfattning

Digitaliseringen har skapat nya sätt att arbeta som suddar ut de tidigare begränsningarna vad gäller tid och plats. En sådan arbetsform är distansarbete som ökat drastiskt under de senaste två åren eftersom företag, på grund av Coronapandemins restriktioner, tvingats övergå till en virtuell verksamhet. En fysisk arbetsplats har dock visat sig vara viktig för exempelvis företagskulturen och kulturen i sin tur är en viktig del i företag eftersom den kan vara en konkurrensfördel och påverka prestationer. Detta väckte ett intresse om i vilken utsträckning företagskulturen påverkas av distansarbete eftersom det sociala samspelet mellan kollegor försvinner till stor del. Företag kan även kategoriseras i olika kulturtyper, vilket väckte ett fördjupat intresse som mynnade ut i studiens syfte - att undersöka i vilken utsträckning företagskultur påverkas av distansarbete med utgångspunkt i de fyra kulturtyperna Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad.

För att besvara syftet har en kvantitativ enkätundersökning genomförts där ett antal hypoteser prövats med statistiska test. Enkäten utformades med hjälp av Cameron och Quinns (2011) mätinstrument, innehållande olika frågor som fastställer en kulturtyp, och riktade sig till anställda som hade arbetat på distans i någon utsträckning under de senaste två åren. Med hjälp av den data som framkom av enkätundersökningen kunde en kulturtyp och distansarbetets genomsnittliga påverkan på kulturen fastställas för varje respondent. För att undersöka om det fanns skillnader i påverkan mellan de olika kulturtyperna utfördes ett ANOVA-test med ett tillhörande Post hoc-test för att ta reda på mellan vilka kulturtyper det eventuellt fanns en skillnad.

De statistiska testerna visar att det finns signifikanta skillnader i vilken utsträckning distansarbetet påverkar de olika kulturtyperna. Det framkom att klankulturen försvagas mer än alla de andra samt att marknadskulturen försvagas mer än den hierarkiska kulturen. Därmed visar studien att distansarbete inte passar alla kulturtyper i samma utsträckning och att det därför kan vara en fördel för företag, som planerar att fortsätta med distansarbete, att granska sin kultur för att förstå sina förutsättningar.

*Nyckelord: Företagskultur, Organisationskultur, Distansarbete, Kulturtyper*

## **Abstract**

### **The impact of teleworking on different types of culture.**

Digitalization has created new ways of working that blur the previous limitations in terms of time and place. One such form of work is teleworking, which has increased drastically in the past two years as companies, due to the corona pandemic restrictions, have been forced to switch to virtual operations. However, a physical workplace has proven to be important for, for example, corporate culture and culture in turn is an important part of companies because it can be a competitive advantage and affect performance. This evoked interest in the extent to which the corporate culture is affected by teleworking as the social interaction between colleagues largely disappears. Companies can also be categorized into different types of culture, which evoked an in-depth interest that resulted in the purpose of the study – to investigate the extent to which corporate culture is affected by telework based on the four types of culture: Clan, Adhocracy, Hierarchy and Market.

To answer the purpose, a quantitative survey has been conducted where several hypotheses have been tested with statistical tests. The survey was designed using Cameron and Quinn's (2011) measuring instrument, containing various questions that determine a culture type, and was directed to employees who had worked remotely to some extent during the past two years. With the data that emerged from the survey, a culture type, and the average impact of telework on culture could be determined for each respondent. To investigate whether there were differences in influence between the different types of culture, an ANOVA test was performed with an associated Post Hoc test to find out between which culture types there may have been a difference.

The statistical tests show that there are significant differences in the extent to which telework affects the different culture types. It was shown that clan culture is weakened to a greater extent than the other types and that market culture is more weakened than the hierarchical culture. Thus, the study shows that telework does not suit all culture types to the same extent and therefore, it can be an advantage for companies to examine their culture to understand what conditions they have regarding teleworking.

*Key words: Corporate culture, Organizational culture, Teleworking, Remote working, Telecommuting, Culture types*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>9</b>
1.1. Problembakgrund .....	9
1.2. Problemdiskussion .....	10
1.3. Syfte .....	11
<b>2. Teori .....</b>	<b>12</b>
2.1. Distansarbete .....	12
2.2. Företagskultur .....	13
2.3. The Competing Values Framework .....	14
2.3.1. <i>Klan</i> .....	15
2.3.2. <i>Adbocrati</i> .....	16
2.3.3. <i>Hierarki</i> .....	16
2.3.4. <i>Marknad</i> .....	16
2.3.5. <i>Kulturell utveckling</i> .....	17
2.4. Hypoteser .....	17
<b>3. Metod .....</b>	<b>19</b>
3.1. Forskningsstrategi- och design .....	19
3.2. Metod för datainsamling .....	19
3.3. Utformning av enkät .....	20
3.3.1. <i>Pilotstudie</i> .....	22
3.3.2. <i>Brister och åtgärder</i> .....	22
3.4. Urval .....	24
3.5. Dataanalys .....	25
<b>4. Resultat .....</b>	<b>28</b>
4.1. Kulturtypernas frekvens .....	28
4.2. Kulturtypernas medelvärden .....	28
4.3. ANOVA-test .....	29
4.3.1. <i>Post hoc-test</i> .....	29
<b>5. Analys och diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1. Kulturtypernas frekvens .....	31
5.2. Kulturtypernas medelvärden .....	31
5.3. ANOVA-test och Post hoc-test .....	32
5.3.1. <i>Klan</i> .....	32
5.3.2. <i>Hierarki</i> .....	33

5.3.3. <i>Marknad</i> .....	33
5.3.4. <i>Adbocrati</i> .....	34
5.4. Kombinerat arbetsätt .....	34
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>36</b>
6.1. Slutsats .....	36
6.2. Forskningsbidrag och praktiska implikationer .....	36
6.3. Begränsningar och förslag till fortsatt forskning.....	37
<b>Referenser</b> .....	
<b>Bilaga</b> .....	

## **Figurförteckning**

Figur 1: The Competing Values Framework .....	15
Figur 2: Enkätlayout i mobilversion .....	24
Figur 3: Enkätlayout i datorversion .....	24
Figur 4: Frekvens av kulturtyper .....	28

## **Tabellförteckning**

Tabell 1: Medelvärden för varje kulturtyp .....	29
Tabell 2: Resultat av ANOVA-test .....	29
Tabell 3: Resultat av Post hoc-test .....	30



## 1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till områdena distansarbete och företagskultur samt hur de två områdena är sammankopplade. Sedan följer en problemdiskussion som baseras på hur tidigare forskning utförts inom distansarbete och företagskultur samt hur forskningen bör kompletteras för att fylla det existerande kunskapsgapet. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i undersökningens syfte.

### 1.1. Problembakgrund

Sedan internet skapades i slutet av 60-talet har digitaliseringen utvecklats i allt snabbare takt (Cijan m.fl., 2019). En del av detta är de nya former av arbete där det går att överkomma tidigare begränsningar som till exempel tidszoner eller geografiska platser (Orantes-Jimenez m.fl., 2015). En sådan arbetsform är distansarbete vilket innebär att arbetet inte genomförs på den ursprungliga arbetsplatsen och kontakt med arbetskollegor sker virtuellt genom teknologi (Di Martino & Wirth, 1990). En särskild utveckling har skett under de senaste två åren då Covid-19 har fungerat som en accelerator till att omfamna ny teknologi som har lett till förändringar, till exempel i arbetssätt, affärsmodeller och företagsstrategier (Amankwah-Amoah m.fl., 2021). Restriktioner gällande resor och social distansering har tvingat företag att övergå från en verksamhet med fysiska kontakter till ett arbete på distans, i den virtuella världen.

Fysisk kontakt har en stor betydelse för företagskulturen. Kallio m.fl. (2015) diskuterar att utformningen av en fysisk arbetsplats kan ha en positiv påverkan på de tre kulturområdena jämlikhet, kollektivitet och öppenhet, vilka påverkar den organisatoriska kreativiteten i företaget. När distansarbete ökar är det därför viktigt att inte tappa fokus på kulturen som har en stor betydelse i företag (Hirsch, 2021). Kulturen är viktig för långsiktig effektivitet och kan vara en mer kraftfull faktor för framgång än de klassiska kriterierna, som till exempel höga inträdesbarriärer och icke utbytbara produkter (Cameron & Quinn, 2011). En stark företagskultur har visat sig fungera som en konkurrensfördel (Barney, 1986; Flamholtz & Randle, 2012; Klein, 2011; Li m.fl. 2021a; Sadri & Lees, 2001) och kan även påverka prestationer i företag (Han, 2012; Lee & Yu, 2004; Li m.fl., 2021b; Sugita & Takahashi, 2015).

Eftersom kulturen är en reflektion av ledarskapsstilar, språk, symboler och rutiner blir varje organisation unik (Cameron & Quinn, 2011) och därmed svår att imitera eller duplicera (Barney, 1986). Det kan vara omöjligt att exakt kopiera

en kultur (Flamholtz & Randle, 2012). Även om alla företag är unika kan de kategoriseras beroende på vilken kulturtyp de har. Det finns olika typer av kategoriseringar när det gäller kultur. Till exempel presenterar Cameron och Quinn (2011) ett ramverk innehållande fyra olika kulturtyper: Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad, som kommer presenteras mer i detalj längre fram i arbetet. Ramverket är väletablerat- och citerat inom forskningen. Bland annat har Han (2012) samt Sugita och Takahashi (2015) studerat de olika kulturtyperna i relation till företags prestation.

## **1.2. Problemdiskussion**

Både distansarbete och företagskultur är två väl utforskade områden och i samband med distansarbetets ökning under covid-19 ger Spicer (2020) förslag på fortsatt forskning där de två områdena slås samman. Han väcker frågan om hur social distansering i samband med Covid-19 påverkar företagskulturen, till exempel vid distansarbete. I en kvantitativ studie av Andriyanty m.fl. (2021) upptäcktes en indirekt positiv påverkan mellan distansarbete och företagskultur. De kom fram till att distansarbete påverkar jobbmotivationen som i sin tur påverkar jobb-beteendet. Jobb-beteendet påverkar sedan anställdas prestationer som slutligen påverkar företagskulturen.

Det råder delade meningar om huruvida distansarbetets påverkan på företagskulturen är positiv eller negativ (Hirsch, 2021). Diskussionen uppstod redan under slutet på 90-talet. I en konceptuell artikel, skriven av Gainey m.fl. (1999), presenteras en modell för att försöka förklara varför företag påverkas positivt eller negativt av distansarbete. Modellen innebär att, beroende på vilken kulturtyp ett företag har och hur mycket social interaktion som krävs för att behålla kulturens styrka, kommer företagen att påverkas olika av distansarbete. Författarna utgår i detta fall ifrån Handys (1995, refererad till i Gainey m.fl., 1999) fyra kulturtyper Zeus, Athena, Apollo och Dionysus, vilka dock inte är lika etablerade och välciterade som Cameron och Quinns (2011) kulturtyper. Sedan dess har dessutom de tekniska förutsättningarna radikalt förändrats.

Några nutida och empiriskt grundade studier av hur olika kulturtyper påverkas av distansarbete har inte stått att finna. I det fall förutsättningarna för distansarbete skiljer sig åt mellan de fyra kulturtyper, som identifierades av Cameron och Quinn (2011), skulle det gå att undersöka vilken kulturtyp som är bäst respektive sämst lämpad för distansarbete. Informationen kan vara av värde för att företag, som har för avsikt att behålla distansarbete i viss grad, ska kunna

förstå konsekvenserna samt ha möjlighet att anpassa sin kultur utefter distansarbetet.

### **1.3. Syfte**

Syftet med den föreliggande studien är att, med utgångspunkt i de fyra kulturtyperna Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad, undersöka i vilken utsträckning företagskultur påverkas av distansarbete.

## 2. Teori

I teorikapitlet kommer inledningsvis distansarbete och dess för- och nackdelar förklaras. Vidare definieras begreppet företagskultur och vilken betydelse den har för företag. Fortsättningsvis beskrivs Cameron och Quinns (2011) fyra olika kulturtyper med tillhörande egenskaper. Sedan avslutas kapitlet med ett antal hypoteser.

### 2.1. Distansarbete

Den teknologiska utvecklingen och ökade tillgängligheten av internet har möjliggjort nya sätt att arbeta, till exempel på distans där arbetet kan utföras när och varsomhelst (Beño, 2021). Flertalet forskare har studerat vilka för- och nackdelar som finns med distansarbete. En fördel är ökad flexibilitet (Beño, 2021; Felstead & Henseke, 2017; Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021), vilket innebär friheten att kunna välja var, när och hur arbetet ska utföras (Raišienė m.fl., 2021). Ytterligare en fördel som konstaterats i många studier är ökad effektivitet (Beño, 2021). Detta kan enligt Ipsen m.fl. (2021) bero på färre störningsmoment vilket gör att fler uppgifter kan genomföras under samma tid.

En av de huvudsakliga nackdelarna med distansarbete är att den sociala interaktionen och kontakten med människor minskar (Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021). Denna isolering kan i sin tur hämma den individuella utvecklingen i karriären enligt Di Martino och Wirth (1990). Utmaningar inom kommunikation har också visat sig vara en nackdel med distansarbete (Raišienė m.fl., 2021). Exempelvis sker feedback mellan chef och anställd mer sällan och den bristfälliga kommunikationen gör att ett förtroende mellan parterna blir svårare att bygga. Kommunikationen behöver dock inte alltid vara dålig eller obefintlig, utan utmaningen kan i stället vara att det finns en avsaknad av den vi-känsla, laganda och tillhörighet som en kultur annars bidrar med på arbetsplatsen (Raišienė m.fl., 2021).

Distansarbetet kommer enligt Beño (2021) att spela en avgörande roll för arbetsplatser i framtiden. Henke m.fl. (2016) menar att det mest fördelaktiga för anställda skulle vara att till större delen arbeta på kontoret men ibland ha möjlighet att arbeta hemifrån. Enligt Ipsen m.fl. (2021) har detta arbetssätt föreslagits av flertalet företag då de, efter Coronapandemin, vill dra ned på kontorsplatser och öppna upp för ett mixat arbetssätt både på plats och distans. På så sätt skulle de anställda få träffa och bygga relationer med kollegor och

samtidigt ha möjlighet att hantera balansen mellan arbete och privatliv (Henke m.fl., 2016).

## 2.2. Företagskultur

Företagskulturen är ett socialt komplext, internt fenomen (Barney, 1986). Flamholtz och Randle (2012) menar att kulturen är en immateriell tillgång i form av intellektuell egendom. Enligt många forskare definieras företagskulturen som de delade värderingar, övertygelser och normer som finns bland medlemmarna i en organisation (Cameron & Quinn, 2011; Flamholtz & Randle, 2012; Lee & Yu, 2004).

En kultur är till större delen svår att upptäcka och vissa är till och med omedvetna om företagskulturen tills dess att en ny kultur uppstår eller att den nuvarande utmanas eller tydliggörs (Cameron & Quinn, 2011). Kulturen består av olika element som går från dolda till observerbara. Den grundläggande nivån består av underförstådda antaganden som inte blir framstående förrän de utmanas av motsägelsefulla antaganden. I nästa nivå finns medvetet uppsatta regler som styr de mänskliga interaktionerna, till exempel olika policyer. Nästa nivå, ännu mer observerbar, är artefakter som representeras av byggnader, kläder och loggor. Den sista och mest observerbara nivån är de beteenden som genomsyrar en kultur, till exempel hur människor interagerar med varandra. Denna nivå karaktäriseras av 'hur saker och ting går till i denna organisation' (Cameron & Quinn, 2011).

Analogt med Cameron och Quinns (2011) olika nivåer beskriver Flamholtz och Randle (2012) att kulturen består av olika lager. Ytskiktet är det som är observerbart och består av det vardagliga beteendet i en organisation. Nästa lager är företagets kärnvärden med tillhörande antaganden, vilka styr det dagliga beteendet i organisationen. Det innersta lagret består av kulturella attribut och kan liknas med kulturens DNA. Här finns företagets personlighet och attityder till saker som etik, riskbenägenhet, planering, system eller entreprenörskap. Företagets DNA driver de kärnvärden och antaganden som styr beteendena i en organisation.

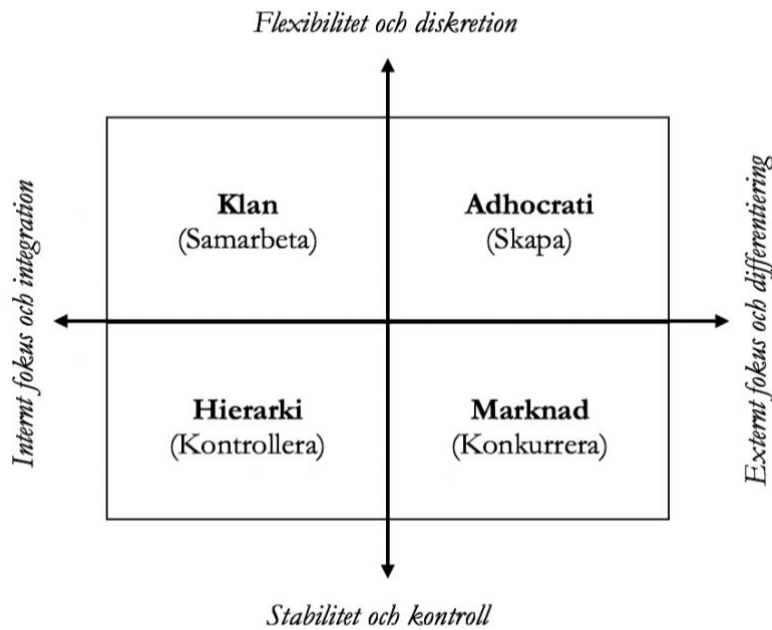
En kultur kan vara både stark och svag. En stark kultur är djupt rotad i en organisation och kännetecknas av en tydlighet där det finns en vedertagen bild och uppfattning av kulturen, och de anställda agerar i enlighet med denna (Flamholtz & Randle, 2012; Lee & Yu, 2004). En svag kultur ses däremot som otydlig, svår att förklara och förstå vilket gör att den kan vara besvärlig för

medlemmar att omfamna på önskat sätt (Flamholtz & Randle, 2012). Li m.fl. (2021a) anser att företag med en stark kultur utkonkurrerar företag med en svagare kultur. De anser dessutom att dessa företag har lättare att utveckla nya produkter, omfamna digital förändring samt stödja gemenskapen i organisationen. En stark företagskultur är också förknippad med en förbättrad operativ effektivitet och ökat företagsvärde (Li m.fl. 2021b). För att bibehålla en stark företagskultur är det viktigt att förstå att kulturen inte handlar om en slags 'må-bra'-programmering utan mer om att skapa och möjliggöra många vardagliga, positiva interaktioner mellan anställda i företaget (Hirsch, 2021).

Företagskulturen har en stor betydelse för organisationer eftersom den enligt Flamholtz och Randle (2012) anses vara en strategisk tillgång och den viktigaste faktorn för att skapa konkurrensfördelar i en affärsmodell. De anser att en tillgång är strategisk om den är differentierad och svår att imitera, vilket går i enlighet med Barneys (1986) kriterier för en hållbar konkurrensfördel - värdefull, svår att imitera och sällsynt. Kulturen kan dessutom vara en nyckelfaktor i en affärsmodell, till exempel genom att motivera, attrahera och bevara anställda i företaget (Flamholtz & Randle, 2012; Sadri & Lees, 2001). Däremot kan kulturen bli en börda för företaget om den hanteras inkorrekt (Flamholtz & Randle, 2012). Om företag till exempel avviker från de kulturella normerna kan det leda till försämrade prestationer och nedgång i ekonomisk förmögenhet.

### **2.3. The Competing Values Framework**

The Competing Values Framework (figur 1) av Cameron och Quinn (2011) är den världsdominerande teoretiska modellen för att bedöma organisationskultur. Modellen är användbar för att tolka och organisera olika organisatoriska fenomen. Ramverket består av två dimensioner, den vertikala sträcker sig från *stabilitet och kontroll* till *flexibilitet och diskretion*. Vissa organisationer anses vara effektiva om de är stabila och förutsägbara, som universitet och statliga myndigheter. Andra organisationer anses vara effektiva om de är anpassningsbara, föränderliga och hänsynsfulla vad gäller företagsform eller produkter. Den horisontella dimensionen går från *internt fokus och integration* till *externt fokus och differentiering*. Inom denna dimension kan organisationer ses som effektiva om de har en intern harmoni gällande företagets karaktär. Företag kan också ses som effektiva om de konkurrerar eller interagerar med externa parter.



**Figur 1: The Competing Values Framework**

De två dimensionerna i figur 1 skapar tillsammans fyra kluster som alla representerar olika indikatorer av effektivitet. Dessa indikatorer representerar vad personer värdesätter i organisationen och vad de anser är rätt och fel. Varje kluster har fått en egen benämning och ett tillhörande verb för att skilja på dess olika egenskaper - Klan (Samarbeta), Adhocrati (Skapa), Hierarki (Kontrollera) och Marknad (Konkurrera). Klustren i diagonal riktning är varandras motsatser och konkurrenter, vilket innebär att Klan är motsats till Marknad medan Adhocrati är motsats till Hierarki. Ramverket, The Competing Values Framework, har fått sitt namn på grund av konkurrensen och de motsatta värderingarna mellan klustren (Cameron & Quinn, 2011). Varje kluster representerar olika kulturkategorier, vilka förklaras mer i detalj nedan.

### ***2.3.1. Klan***

Företag med en klankultur är en trivsamt arbetsplats där människor delar med sig av sig själva. Några av de grundläggande antagandena i kulturen är att kunder ses som partners samt att lagarbete och medarbetarutveckling är det bästa sättet att hantera miljön. Kollegorna känns som en utökad familj där ledare och chefer betraktas som mentorer, lagbyggare, stöttepelare och föräldrafigurer med huvudsaklig uppgift att stärka sina anställda och deras delaktighet. Lojalitet och traditioner håller samman organisationen och det finns ett högt engagemang. I en klankultur är det engagemanget och hängivenheten hos de anställda som främjar effektiviteten i organisationen. Den långsiktiga nyttan och utveckling av mänskliga resurser betonas särskilt och sammanhållning och moral är viktigt i

organisationen. Framgångskonceptet är att vara lyhörd för kunder och visa omtanke för människor runtomkring. Lagarbete, öppen kommunikation, tillit, respekt och inkludering är nyckelord i en klankultur (Cameron & Quinn, 2011).

### ***2.3.2. Adhocrati***

Adhocratikulturen representeras av en fri, dynamisk, kreativ och entreprenöriell arbetsplats. Namnet kommer från engelskans *ad hoc* som innebär att något är tillfälligt. Kulturen är lyhörd och bra på att anpassa sig efter omständigheter i den organiska och snabbt föränderliga företagsvärlden. Människor är inte rädda för att sticka ut hakan och ta risker. Ledarskapet är framtidstänkande, innovativt, kreativt och entreprenöriellt med huvudsaklig uppgift att främja dessa egenskaper även hos de anställda. Adhocratier är decentraliserade organisationer där makten flödar mellan individer eller projektgrupper. Organisationer hålls samman av engagemang för innovation och experiment. Tonvikten är att vara i framkant på marknaden genom att utveckla nya produkter och tjänster för framtiden. Detta innovativa arbetssätt skapar nya marknader, kunder och möjligheter vilka är mått på organisatorisk effektivitet. Tillväxt och förvärv av nya resurser är den långsiktiga betoningen i kulturen (Cameron & Quinn, 2011).

### ***2.3.3. Hierarki***

Företag med en hierarkikultur är en formell och strukturell arbetsplats. Människor är styrda av rutiner och ledarna är effektivitetsinriktade och bra på att organisera, övervaka, samordna och kontrollera. Ledarna är måna om att det ska finnas en förutsägbarhet och att anställningar ska vara trygga. Det är viktigt att upprätthålla en välfungerande organisation som hålls samman av formella regler och policyer. De kännetecken som värderas högst för effektivitet i denna kultur är punktlighet, förutsägbarhet och kontroll. Dessa kännetecken eliminerar slösad tid och överflödiga resurser vilket i sin tur ökar effektiviteten. Därav definieras framgång av låga kostnader, smidiga scheman och pålitliga leveranser. Effektiv och smidig drift samt stabilitet är på lång sikt viktigt inom kulturen (Cameron & Quinn, 2011).

### ***2.3.4. Marknad***

Marknadskulturen representeras av en resultatorienterad organisation, med stor angelägenhet att få jobbet gjort. Dessa företag har en extern orientering mot till exempel kunder, leverantörer och entreprenörer, snarare än fokus på interna affärer. Den externa omgivningen är präglad av en konkurrens och fientlighet där det tävlas om att skapa värde för kunder. De främsta målen är lönsamhet,



ekonomiska resultat och att säkra företagets kundbas. Människorna i organisationen är konkurrenskraftiga och målinriktade. Ledarna är tuffa, krävande, pådrivande och bra på att förhandla samt styra och motivera andra. Deras största fokus är att leda företaget till att uppnå resultat samt öka vinster och produktivitet. Viljan att vinna är limmet som håller organisationen samman. Därav är rykte och framgång, i form av genombrott och marknadsandelar, viktiga faktorer inom kulturen. Genom att överträffa konkurrensen och därmed vinna marknadsandelar ökar drivet för produktivitet och därmed även effektiviteten. Att uppnå mätbara mål och ha konkurrenskraftiga åtgärder är företagets långsiktiga fokus (Cameron & Quinn, 2011).

### ***2.3.5. Kulturell utveckling***

Det är vanligt att företag har flera av de olika kulturtyperna under olika tider i sin livscykel (Cameron & Quinn, 2011). Uppstarten av ett företag präglas ofta av en stark visionär ledare samt avsaknad av tydliga regler och policyer. Under denna fas dominerar adhokratikulturen då den saknar formella strukturer och främjar utveckling och entreprenörskap. Under utvecklingens gång förstärks klankulturen på grund av att en gemenskap växer fram och medlemmarna får olika sociala och känslomässiga behov tillfredsställda. När verksamheten fortsätter expandera skapas ett ökat behov av tydliga strukturer och tillvägagångssätt för att kunna hantera ansvaret som kommer med expansionen. Eftersom denna fas kräver ordning och reda, sker ett skifte till en mer hierarkisk kultur och det är därmed vanligt att den familjära känslan försvinner och att en minskning av personlig tillfredsställelse sker. Därefter kompletteras den hierarkiska kulturen till slut med en marknadskultur, då det sker ett skifte av fokus från interna angelägenheter till externa parter som till exempel kunder och konkurrenter. Mogna och etablerade företag kan också ha skiftningar i sin kultur i form av subkulturer på olika avdelningar och nivåer inom företaget. En redovisningsavdelning kan till exempel vara hierarkisk, medan en forskning och utvecklingsavdelning kan vara adhokratisk. Däremot genomsyras en organisation vanligtvis av en eller flera kulturtyper (Cameron & Quinn, 2011).

## **2.4. Hypoteser**

Som nämnts ovan påverkar distansarbete flera faktorer inom organisationer, exempelvis flexibilitet och kommunikation. Denna påverkan skulle potentiellt kunna både förstärka och försvaga företagskulturen. Med tanke på

kulturtypernas olika egenskaper antas det dock att denna inverkan (förstärkning/försvagning) beror på vilken kulturtyp ett företag har. Huvudhypotesen är därmed att:

H1: Det kommer finnas en skillnad i vilken utsträckning de olika kulturtyperna (Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad) påverkas av distansarbete.

Givet H1 antas det att följande skillnader kommer existera:

H1a: Klankulturen kommer försvagas av distansarbete i högst utsträckning.

H1b: Adhocrati- och hierarkikulturen kommer påverkas minst av distansarbete.

H1c: Marknadskulturen kommer förstärkas av distansarbete i högst utsträckning.

### **3. Metod**

I metodkapitlet kommer först den kvantitativa forskningsstrategin och icke-experimentella forskningsdesignen redogöras för. Sedan sker en genomgång av enkät som metod för datainsamling följt av utformningen av enkäten, som även inkluderar utförandet av pilotstudie samt vilka brister som upptäcktes med enkäten. Vidare beskrivs det selektiva urvalet och sedan avslutas kapitlet med en redogörelse för dataanalysen där medelvärden beräknades och ANOVA-test utfördes.

#### **3.1. Forskningsstrategi- och design**

Syftet med den föreliggande studien är att, med utgångspunkt i de fyra kulturtyperna Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad, undersöka i vilken utsträckning företagskultur påverkas av distansarbete. För att undersöka detta definierades hypoteser, vilket enligt David och Sutton (2016) innebär en deduktiv forskningsansats. Eftersom det finns en önskan att dra slutsatser som reflekterar hela undersökningspopulationen är det mest lämpligt att använda en kvantitativ forskningsstrategi då den, enligt David och Sutton (2016), kan generalisera resultat till den undersökta populationen. För att kunna uppfylla syftet och undersöka samband krävs en icke-experimentell forskningsdesign eftersom den enligt David och Sutton (2016), till skillnad från experimentell design, används när förbindelser mellan variabler i sociala miljöer studeras.

#### **3.2. Metod för datainsamling**

Valet av metod för datainsamling stod mellan enkät och strukturerad intervju vilket enligt David och Sutton (2016) är de vanligaste metoderna inom kvantitativ forskning och icke-experimentell design. Valet föll på enkät eftersom den, i jämförelse med intervjuer, enligt Denscombe (2018) är tids- och kostnadsbesparande, då transkribering och kodning inte behöver genomföras. Dessutom behöver frågor i en enkät inte ställas personligen till varje respondent vilket eliminerar en eventuell intervjuareffekt (David och Sutton, 2016). En internetbaserad/webbaserad enkät valdes framför andra typer av enkäter, som till exempel post eller e-post. Detta på grund av att resultaten direkt kan överföras till en datafil, vilket är tidsbesparande vid transferering av data. I jämförelse med postenkät är webbaserad enkät ett billigare alternativ eftersom det inte tillkommer något porto, men också ett snabbare alternativ när det gäller distribution och insamling av svar. Ett annat argument är att det går att göra frågor obligatoriska, vilket enligt David och Sutton (2016) garanterar att varje

fråga besvaras. Dessutom tillåts respondenter vara anonyma vid en internetbaserad enkätundersökning (David & Sutton, 2016), vilket är en viktig aspekt ur ett forskningsetiskt perspektiv. Anonymiteten antogs dessutom kunna öka incitament för att enkäten skulle besvaras.

### 3.3. Utformning av enkät

I enkäten (bilaga) utgick frågorna 9-14 från det färdiga mätinstrumentet The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) av Cameron och Quinn (2011), som innehåller frågor för att bedöma vilken kulturtyp en organisation tillhör. Frågorna var översatta från engelska till svenska, men behölls utöver det i sin helhet. Det som skiljer sig från Cameron och Quinns mätinstrument är att enkäten innehåller en extra kolumn för påverkan, som inkluderades för att kunna besvara i vilken utsträckning kulturen påverkas av distansarbete.

Med tanke på att instrumentet härstammar från tidigare forskning ökar studiens reliabilitet (David & Sutton, 2016). Eftersom det teoretiska begreppet kultur redan var operationaliserat, dvs. förvandlat till en mätbar och observerbar enhet, var frågorna redan utformade så att rätt frågor ställdes och rätt saker undersöktes. Detta ökar den interna validiteten (Denscombe, 2018). Eftersom teorin om de fyra kulturtyperna är skapade av Cameron och Quinn (2011), vilka också har utformat mätinstrumentet, kan det anses att studien har begreppsvaliditet, det vill säga att mätningen stämmer överens med befintlig teori och kunskap (David & Sutton, 2016; Denscombe, 2018). Dessutom är teorin vedertagen inom forskningen och citerad av tusentals forskare, vilket, enligt David och Sutton (2016), är viktigt för begreppsvaliditeten.

För att utforma enkäten användes tjänsten Survey&Report. Den valdes framför andra enkätjänster främst för att den hade funktioner som andra tjänster inte hade. Till exempel gick det att avsluta enkäten om respondenten svarade "nej" på frågan om personen arbetat på distans de senaste två åren. Detta var en viktig funktion, dels för att endast personer som arbetat på distans var relevanta för studien, dels för att respondenten inte skulle behöva svara på enkäten i onödan. En annan anledning till valet var att tjänsten tillhandahölls av Karlstads universitet vilket innebar att alla funktioner inkluderades gratis.

Enkäten var frivillig, men för att den skulle kunna påbörjas behövde respondenten först acceptera ett informerat samtycke. Där fanns information om studien, konfidentiell datahantering, lagring av data, anonymitet samt att respondenten hade rätt att återkalla samtycke. Denna information är viktig att

inkludera enligt forskningsetiken (David & Sutton, 2016; Denscombe, 2018). Eftersom enkäten inte innehöll några känsliga uppgifter som namn, personnummer, e-postadress eller vilket företag personen arbetade på, kunde inte respondenten identifieras och därmed behövde ingen upplysning om behandling av personuppgifter och GDPR ges.

Den första sidan av enkäten innehöll inledande frågor som var okomplicerade och inte särskilt känsliga till sin karaktär. Denscombe (2018) menar att det är fördelaktigt att inleda med enklare frågor för att undvika att respondenten blir avskräckt och avbryter enkäten. Enkätens frågor hade olika utformningar då respondenten både fick skriva egna svar samt välja bland olika svarsalternativ, vilket David och Sutton (2016) benämner som öppna och slutna frågor.

Frågorna hade också olika skalnivåer. Till exempel är frågan om respondentens ålder kvotdata, som enligt David och Sutton (2016) är en kvantitativ variabel med ett kontinuerligt intervall och en verklig nollpunkt. Frågan om distansarbetets påverkan är av ordinal karaktär. Ordinaldata innebär att svarskategorier kan rangordnas, men avståndet mellan kategorierna kan däremot inte beräknas (David & Sutton, 2016). Frågan om vilken bransch respondenten arbetar inom är baserad på standarden för svensk näringsgrensindelning (SNI) som delar in företag i grupper baserat på den ekonomiska verksamheten (Statistiska centralbyrån, u.å.). Den frågan är i stället nominala data, vilket enligt David och Sutton (2016) karaktäriseras av att respondenten väljer ett av flera olika svarsalternativ som inte kan rangordnas. Om det endast finns två svarsalternativ kallas detta dikotomi. Ett exempel på detta är ja/nej-frågan om respondenten arbetat på distans under de senaste två åren.

Anledningen till att det blev en blandning av skalnivåer berodde dels på att frågornas innebörd i vissa fall krävde en specifik skalnivå. I de fall frågan kunde ställas på olika sätt övervägdes det vilken skalnivå som var bäst lämpad, dels utifrån vad som var enklast för respondenten att svara på, dels vad som skulle vara fördelaktigt för analysen. Till exempel hade fråga två, om hur många timmar i veckan respondenten arbetat på distans de senaste två åren, kunnat vara en öppen fråga där respondenten själv hade fått fylla i antal timmar. Beräkning av den exakta tiden hade dock inneburit en viss ansträngning för respondenten. Därför gjordes frågan ordinal med fyra olika kategorier för att bespara respondenten betänketid och minska svarsbördan.

Enligt Denscombe (2018) och David och Sutton (2016) är svarsfrekvensen relativt låg vid enkätundersökningar. Därför vidtogs åtgärder som Denscombe

(2018) nämner kan uppnå en högre svarsfrekvens. Exempelvis informerades respondenterna om svarsförloppet, dvs. hur lång tid det skulle ta att genomföra enkäten, för att göra dem medvetna om vilken ansträngning som krävdes. Det infördes dessutom en förloppsindikator för att ge respondenterna en bild av hur mycket som återstod av enkäten. I kontakt med potentiella respondenter, både i telefonsamtal och via sociala medier, försökte också ett intresse skapas hos respondenterna genom att lyfta att studien berör ett aktuellt och intressant ämne. Dessutom gjordes ett försök att skapa tillit och visa att forskningen är legitim genom att berätta att vi studerar vid Karlstads universitet. Enkätens första sida innehöll däremot inledande frågor med syfte att ha möjlighet att använda dessa som kontrollvariabler i analysen, vilket kan ha ökat svarsbördan och risken för avbrutna svar. På grund av tidsbegränsning togs dock beslutet att inte inkludera dessa i studien.

### ***3.3.1. Pilotstudie***

När enkäten var färdigutformad utfördes en pilotstudie där några personer ur populationen valdes ut för att kontrollera hur enkäten fungerade i praktiken, vilket enligt David och Sutton (2016) kan förbättra reliabiliteten. Efter feedback från testrespondenterna upptäcktes brister i enkäten och mindre korrigeringar gjordes därefter. Frågorna 9-14 var ursprungligen på samma sida, men delades upp på separata sidor eftersom vissa respondenter upplevde att det kändes för omfattande. Det framkom också att samma frågor innehöll upprepande text samt att vissa ord var för akademiska och komplicerade. Därför förenklades och förkortades frågorna, genom att vissa ord och upprepande text togs bort. Detta för att göra enkäten enklare för respondenten, vilket enligt Denscombe (2018) minskar svarsbördan som i sin tur kan öka svarsfrekvensen. Genom att minska svarsbördan besparas respondenten även onödigt besvär, vilket enligt Denscombe (2018) är en aspekt som bör tas hänsyn till inom forskningsetiken.

### ***3.3.2. Brister och åtgärder***

Trots ändringar i enkäten efter pilotstudien fanns brister i den slutliga versionen. I frågorna 9-14 skulle 100 poäng fördelas över fyra påståenden i den vänstra kolumnen medan en påverkan mellan 0-10 skulle bestämmas i den högra. Det gick enbart att sätta en maxgräns på 100 för kolumnerna. Detta utgjorde en brist i frågorna eftersom det var möjligt för respondenten att fylla i fel och fördela lägre än 100 i den vänstra kolumnen. Det var också bristfälligt att vi blev beroende av att respondenten var noggrann vid ifyllnad för att kunna få valida

data. För att minska risken för ifyllnadsfel bifogades en text i den vänstra kolumnen, att sammanlagt 100 poäng skulle fördelas mellan påstående A-D.

En aspekt som skulle kunna förvirrat respondenterna var kolumnen "Påverkan" i frågorna 9-14. Vår ursprungliga tanke var att ha en attitydskala mellan -5 (försvagats kraftigt) och +5 (förstärkts kraftigt) där 0 var ingen påverkan. Däremot gick det inte för respondenterna att skriva ett minustecken i sina svar med frågornas numeriska inställning. Därför behövde skalan ändras till en positiv attitydskala mellan 0 (försvagats kraftigt) och 10 (förstärkts kraftigt) där 5 var ingen påverkan. Det kan ha varit missvisande och förvirrande för respondenten med en siffra som skiljer sig från noll för ett svar som representerar "ingen påverkan". För att förtydliga för respondenten bifogades en text med attitydskalan under kolumnrubriken "Påverkan".

En faktor som eventuellt kunde leda till ifyllnadsfel i frågorna 9-14 var att om en respondent graderade ett påstående med noll poäng skulle ingen påverkan fyllas i för detta. Det kan ha varit enkelt för respondenten att glömma detta och instinktivt fyllt i en påverkan på noll om poängen också var noll. För att förtydliga och påminna respondenten om detta inkluderades informationen i instruktionerna som fanns på varje sida. Det infördes också en pop-up ruta med informationen när poängfördelningen på ett påstående blev noll.

En annan brist som togs hänsyn till var skillnaden i enkätens layout mellan mobil (figur 2) och dator (figur 3) för frågorna 9-14. I datorversionen, som hade den önskade layouten, var kolumnerna "Poäng" och "Påverkan" bredvid varandra medan de hamnade under varandra i mobilversionen. Detta gjorde att genomförandet blev mer komplicerat i mobilversionen jämfört med datorversionen eftersom det var svårare att få en överblick av strukturen i frågorna. Problemet var känt men enkätens struktur bevarades eftersom avsikten var att kontakta företag som skulle sprida enkäten vidare till anställda under arbetstid, och det kunde därför antas att majoriteten respondenter skulle utföra enkäten via datorn. Dessutom skulle enkäten spridas via sociala medier, vilka kan antas konsumeras av människor främst via mobilen. Därför utformades en text att publicera på sociala medier där potentiella respondenter förvarnades att enkäten med fördel skulle utföras på datorn men kunde även utföras i mobilen.

**9. Organisationen är...**

A)...en mycket personlig plats. Den är som en utökad familj. Folk verkar dela mycket av sig själva.

**Poäng** Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls

**Påverkan** 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt

B)...en dynamisk/föränderlig och entreprenöriell plats. Människor är villiga att sticka ut hakan och ta risker.

**Poäng** Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls

**Påverkan** 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt

**Figur 2: Enkätlayout i mobilversion**

<b>9. Organisationen är...</b>	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...en mycket personlig plats. Den är som en utökad familj. Folk verkar dela mycket av sig själva.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...en dynamisk/föränderlig och entreprenöriell plats. Människor är villiga att sticka ut hakan och ta risker.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...mycket resultatnriktad. Det är viktigt att få jobbet gjort. Människor är väldigt konkurrenskraftiga och prestationsinriktade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...en mycket kontrollerad och strukturerad plats. Formella rutiner styr i allmänhet vad människor gör.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Figur 3: Enkätlayout i datorversion**

### 3.4. Urval

Populationen, som kännetecknas av samtliga fall som ingår i den studerade kategorin (David & Sutton, 2016; Denscombe, 2018), representeras i denna studie av alla som arbetat på distans de senaste två åren. Eftersom det var omöjligt att inkludera och identifiera alla i populationen gjordes ett icke-sannolikhetsurval, vilket enligt David och Sutton (2016) och Denscombe (2018) rekommenderas vid en sådan situation. En sådan urvalsstrategi är snöbollsurval, som bygger på ett socialt nätverk där en person hänvisar till nästa person (David



& Sutton, 2016; Denscombe, 2018). Denna strategi användes genom att enkäten delades på sociala medier som Facebook, LinkedIn och Instagram där den uppmanades att spridas vidare av andra användare till deras nätverk.

Urvalsstorleken i en undersökning är svår att fastställa när variationen i populationens egenskaper är okänd (David & Sutton, 2016). Detta och den urvalsstrategi som användes i studien gjorde det omöjligt att kontrollera hur många som nåtts av enkäten, vilket innebar att något urval inte kunde fastställas. I diskussion med en erfaren forskare inom kvantitativ metod fastställdes i stället en tumregel på 30 slutförda enkäter inom varje kulturtyp, vilket innebar att svar från minst 120 (30x4) respondenter krävdes.

På grund av att det fanns en osäkerhet i hur fördelningen mellan de olika kulturtyperna skulle komma att se ut bland respondenterna sattes en högre gräns, på 250 slutförda enkäter, för att öka chanserna att få minst 30 respondenter inom varje kultur. Som tidigare nämnt finns en risk för låg svarsfrekvens vid enkätundersökningar och för att vara säkra på att få in 250 svar, trots en eventuellt låg svarsfrekvens, behövde distributionen av enkäten ökas. Det räckte inte att endast dela enkäten på sociala medier utan urvalet behövde kompletteras med ytterligare en urvalsstrategi. Det är enligt David och Sutton (2016) fördelaktigt att använda sig av flera urvalsstrategier vid en internetbaserad undersökning om populationen är svåridentifierad och det saknas en databas med undersökningspersoner. Därför gjordes ett selektivt urval där 115 företag inom olika branscher som kunde antas arbetat på distans kontaktades, varav 68 gick med på att sprida enkäten vidare till anställda på arbetsplatsen. På så sätt kunde det garanteras att enkäten fick en ökad distribution och därmed en ökad sannolikhet för större antal slutförda enkäter inom varje kulturtyp. När enkäten avslutades hade målet om 250 svar uppfyllts då 314 respondenter hade genomfört enkäten.

### **3.5. Dataanalys**

Eftersom syftet med studien är att undersöka i vilken utsträckning distansarbetet påverkar företagskulturen innebär detta att distansarbete är den oberoende variabeln medan företagskultur är den beroende variabeln. I enkäten mättes den beroende variabeln företagskultur i de poäng som fördelades för varje påstående i frågorna 9-14. Alla A-påståenden representerade kulturen Klan, B-påståenden representerade Adhokrati, C-påståenden representerade Hierarki och D-påståenden representerade Marknad.

När enkäten avslutades transfererades all data till datorprogrammet SPSS Statistics. Första steget var sedan att se över datauppsättningen för att se om svaren var ifyllda på ett korrekt sätt. De som hade skrivit ut poäng men ingen påverkan eller inte skrivit någon påverkan alls togs bort ur datauppsättningen. Det kontrollerades också att respondenterna hade fördelat 100 poäng mellan påståendena A-D för frågorna 9-14. De respondenter som inte fyllt i poäng eller de som hade missuppfattat och fördelat poängen felaktigt, med en total fördelning under 70 poäng, togs bort. De respondenter som hade en total fördelning mellan 70 och 100 behölls däremot, eftersom en bedömning gjordes att dessa troligtvis istället hade gjort en felberäkning. För att kunna behålla denna data och få en totalpoäng på 100, utan att förändra respondentens fördelning, omvandlades denna data. Detta gjordes genom att ta poängen för varje påstående (A-D) och dividera med den totala poängen för att sedan multiplicera kvoten med 100 (T.ex.:  $[A9Po / 9Po] \times 100$ ). Om en respondent till exempel har svarat 35 på påstående A och har en totalfördelning på 70 kommer den nya poängen för detta påstående beräknas till 50 ( $[35/70] \times 100 = 50$ ).

Den beroende variabeln företagskultur representeras av de fyra olika kulturtyperna och är därmed en kvalitativ variabel. Detta eftersom sådana variabler inte har några matematiska egenskaper utan endast är etiketter (David & Sutton, 2016). För att fastställa kulturtypen för varje respondent användes Cameron och Quinns (2011) tillvägagångssätt, där det första steget var att addera poängen för alla påståenden med samma bokstav i fråga 9-14. Sedan dividerades respektive summa med sex för att få ett medelvärde för varje kulturtyp (till exempel:  $[A9Po + A10Po + A11Po + A12Po + A13Po + A14Po] / 6$ ). Den kulturtyp med högst medelvärde var den kulturtyp respondenten tillhörde. De respondenter som fick lika stort medelvärde för två eller flera kulturtyper, och därmed tillhörde en mixad kultur, togs bort ur datauppsättningen eftersom de inte är relevanta för studiens syfte. Borttagningen av all felaktiga data resulterade i svar från totalt 256 respondenter, vilket innebär en dataförlust på 58 (314-256). Denna förlust påverkar inte studiens resultat i form av snedvridning eftersom bortfallet hade en jämn fördelning mellan kulturtyperna.

Efter att en kulturtyp fastställdes för varje respondent skulle den genomsnittliga påverkan för respondentens kultur beräknas, vilket skiljer sig från Cameron och Quinns (2011) tillvägagångssätt som enbart används för att bestämma kulturtyp. Om respondenten till exempel tillhörde en hierarkisk kultur summerades

påverkan för alla C-påståenden och dividerades sedan med sex ( $[C9På + C10På + C11På + C12På + C13På + C14På] / 6$ ). I de fall en respondent hade givit ett påstående tillhörande sin kultur 0 poäng och därmed lämnat påverkan tom, klassades detta som icke-data i SPSS. Detta gjorde att ingen genomsnittlig påverkan kunde beräknas automatiskt i datorprogrammet, utan behövde göras manuellt. Detta gjordes genom att räkna bort den påverkan som hade lämnats tom och dividera summan av påverkan för varje påstående inom samma kulturtyp med fem, i stället för sex (t.ex.  $[A9På=4 + A10På=5 + A11På=3 + A12På=5 + A13På=ingen\ påverkan + A14På=2] / 5$ ). Den oberoende variabeln distansarbete representeras alltså av dess genomsnittliga påverkan och är därmed en kvantitativ variabel, eftersom en sådan variabel enligt David och Sutton (2016) har matematiska egenskaper. I detta skede hade varje respondent en fastställd kulturtyp med tillhörande påverkan.

Nästa steg var att summera den genomsnittliga påverkan för varje respondent inom samma kulturtyp och dividera summan med antalet respondenter för att få en total genomsnittlig påverkan för respektive kulturtyp. Detta gjordes för att se om det fanns skillnader i den genomsnittliga påverkan mellan de olika kulturtyperna för studiens datauppsättning, vilket enligt David och Sutton (2016) kallas för deskriptiv statistik. För att sedan undersöka om skillnader även fanns i populationen behövde statistisk inferens utföras i form av ett ANOVA test, även kallat variansanalys (David & Sutton, 2016). Detta test kunde utföras eftersom det fanns en nominal variabel med fyra kategorier (kulturtyperna) och en kvantitativ variabel (den totala genomsnittliga påverkan för varje kulturtyp) (David & Sutton, 2016). För att undersöka mellan vilka kulturtyper det eventuellt skulle vara skillnad utfördes ett Post hoc-test med konfidensintervall.

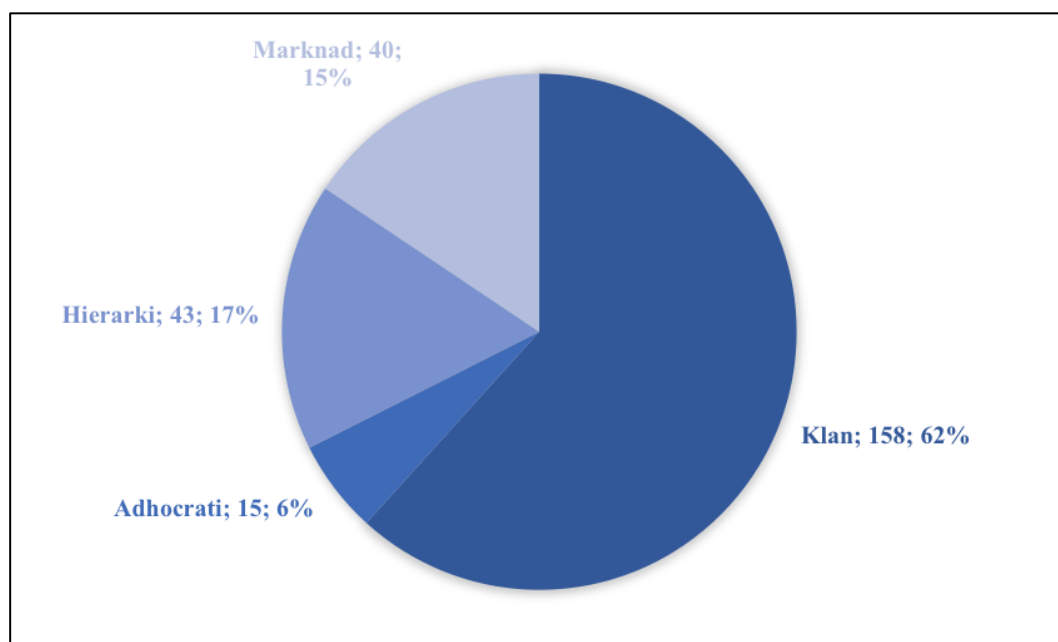
Vid statistisk inferens bör urvalet dock vara slumpmässigt för att representera populationen på bästa sätt (Mendelhall & Sinch, 2014). Som nämnts i tidigare avsnitt skedde ett icke-slumpmässigt urval på grund av att det annars inte samlats in tillräckligt många svar under den tidsbegränsning som fanns. Detta har en negativ inverkan på studiens tillförlitlighet då de statistiska testerna inte är lika säkra. Urvalet är icke-slumpmässigt i form av att specifika företag valts ut, men har en mer slumpmässig karaktär i form av att anställda på varje företag frivilligt har fått delta i enkäten och att det därmed inte gått att påverka vem som svarat. På grund av detta samt att respondenterna har ursprung från flera olika typer av företag och branscher, kan det antas att urvalet är representativt för populationen ändå. Därav kan statistiska analyser genomföras och slutsatser kan dras om populationen.

## 4. Resultat

Kapitlet inleds med en presentation av varje kulturtyps frekvens. Sedan följer ett avsnitt där medelvärdet för påverkan inom varje kulturtyp presenteras. Slutligen redovisas resultatet av ANOVA-testet, där skillnader mellan kulturtypernas medelvärde undersökts, och Post hoc-testet, där det undersökts mellan vilka kulturtyper det finns skillnader i medelvärden.

### 4.1. Kulturtypernas frekvens

Fördelningen mellan kulturtyper presenteras i figur 4 som visar att 158 respondenter tillhör en klankultur, 43 en hierarkikultur, 40 en marknadskultur och slutligen tillhör 15 respondenter en adhocratikultur. Därav tillhör majoriteten (158 av 256) av respondenter en klankultur medan minoriteten (15 av 256) tillhör en adhocratikultur.



Figur 4: Frekvens av kulturtyper

### 4.2. Kulturtypernas medelvärden

Resultatet av medelvärdet för varje kulturtyp i stickprovet kan ses i tabell 1. Som nämnt representerar 0 att företagskulturen försvagats kraftigt, 10 att den förstärkts kraftigt medan 5 innebär ingen påverkan. Alla medelvärden är nära varandra och dessutom nära 5, vilket kan innebära att det dels är svårt att påvisa någon skillnad mellan kulturtyperna, dels att de eventuellt inte påverkas av distansarbete i en stor utsträckning. Det som dock kan utläsas ur tabellen är att klankulturen har ett medelvärde (4,3766) som är lägre än de andra

kulturtypernas, vilket indikerar att klankulturen skulle kunna påverkas mer negativt av distansarbete än de andra. Marknadskulturen däremot, med ett medelvärde på 4,9133, är den kulturtypen som är närmast 5 vilket tyder på att det är den som eventuellt påverkas minst av distansarbete. Slutligen har hierarki- och adhocratikulturen de högsta medelvärdena på 5,6163 respektive 5,7444 vilket betyder att dessa kulturtyper eventuellt skulle kunna förstärkas av distansarbete.

**Tabell 1: Medelvärden för varje kulturtyp**

Kulturtyp	Medelvärde
Klan	4,3766
Adhocrati	5,7444
Hierarki	5,6163
Marknad	4,9133

### 4.3. ANOVA-test

För att undersöka om skillnaderna för medelvärden i stickprovet (tabell 1) också finns i populationen utfördes ett ANOVA-test. Resultatet kan avläsas nedan i tabell 2 och visar, trots att det inte blev 30 respondenter inom varje kulturtyp, att det finns skillnader i kulturtypernas medelvärden i populationen eftersom p-värdet (<,001) understiger signifikansnivån på 5% ( $p < 0,05$ ).

**Tabell 2: Resultat av ANOVA-test**

	Kvadrat-summor	Frihetsgrader (df)	Kvadratisk medelvärde	F-värde	Signifikansvärde (p)
<b>Mellan grupperna</b>	70,201	3	23,400	11,698	<,001
<b>Inom grupperna</b>	504,103	252	2,000		
<b>Totalt</b>	574,304	255			

#### 4.3.1. Post hoc-test

För att undersöka mellan vilka kulturtyper det är skillnad utfördes ett Post hoc-test med konfidensintervall på 95% (tabell 3). Resultatet visar att klankulturen skiljer sig mot alla de andra kulturerna då skillnaden i medelvärde är negativt (-1,36786\*; -1,23970\*; -,53675\*) och statistiskt signifikant ( $p < ,001$ ;  $p < ,001$ ;  $p = ,033$ ). Detta innebär att klankulturens medelvärde är lägre än de andra kulturernas i populationen och försvagas av distansarbete i högst utsträckning.

Resultatet visar också att det finns signifikant skillnad mellan hierarkikulturen och marknadskulturen ( $i-j = ,70295^*$ ) ( $p=,025$ ). Detta innebär att hierarkikulturen har ett högre medelvärde och påverkas därmed mer positivt av distansarbetet än marknadskulturen. Däremot finns ingen signifikant skillnad i medelvärden mellan adhocratikulturen och marknads- och hierarkikulturen ( $,12817; ,83111$ ) ( $p=,763; ,053$ ), vilket innebär att det är möjligt att adhocratikulturens medelvärde i populationen är lika stort som någon av de andras.

**Tabell 3: Resultat av Post hoc-test**

(I) Typ	(J) Typ	Skillnad i medelvärde (I-J)	Standard error	Signifikansvärde (p)	95% konfidensintervall	
					Nedre begränsn.	Övre begränsn.
Klan	Adhocrati	-1,36786*	,38213	<,001	-2,1204	-,6153
	Hierarki	-1,23970*	,24327	<,001	-1,7188	-,7606
	Marknad	-,53675*	,25034	,033	-1,0298	-,0437
Adhocrati	Klan	1,36786*	,38213	<,001	,6513	2,1204
	Hierarki	,12817	,42412	,763	-,7071	,9634
	Marknad	,83111	,42822	,053	-,0122	1,6745
Hierarki	Klan	1,23970*	,24327	<,001	,7606	1,7188
	Adhocrati	-,12817	,42412	,763	-,9634	,7071
	Marknad	,70295*	,31069	,025	,0911	1,3148
Marknad	Klan	,53675*	,25034	,033	,0437	1,0298
	Adhocrati	-,83111	,42822	,053	-1,6745	,0122
	Hierarki	-,70295*	,31069	,025	-1,3148	-,0911

\*. Skillnaden i medelvärde är signifikant på 5% signifikansnivå.

## 5. Analys och diskussion

Detta kapitel inleds med en analytisk diskussion angående stickprovets ojämna frekvens av kulturtyper. Sedan följer en diskussion kring varför stickprovets medelvärden blev relativt lika varandra. Kapitlet fortsätter med en diskussion och analys av resultatet av ANOVA-testet och Post hoc-testet för de olika kulturtyperna, till exempel varför klankulturen påverkas mer negativt än de andra. Sedan avslutas kapitlet med en diskussion om ett kombinerat arbetssätt.

### 5.1. Kulturtypernas frekvens

Anledningen till den skeva fördelningen mellan kulturtyper i datauppsättningen (Klan=158, Adhocrati=15, Hierarki=43, Marknad=40) kan bero på vart i livscykel ett företag befinner sig. Cameron och Quinn (2011) diskuterar att företag i början av sin livscykel ofta har en adhocratisk kultur och går sedan över till en klankultur. När verksamheten fortsätter expandera övergår kulturen i regel till en hierarkisk kultur som sedan tenderar att kompletteras med en marknadskultur. I undersökningens enkät var respondenten tvungen att ha arbetat på arbetsplatsen innan coronapandemin (dvs. mer än två år) för att kunna besvara frågan hur mycket kulturen har påverkats av distansarbete. Det är därför möjligt att de flesta företag i datauppsättningen redan genomgått den första, adhocratiska, fasen i sin livscykel och övergått till en klankultur. Detta skulle kunna vara en förklaring till det färre antalet adhocratiska kulturer i stickprovet (15 st.) och det stora antalet klankulturer (158 st.). Den skeva fördelningen skulle också kunna förklaras av att det, utan åtanke, kontaktades företag som redan var etablerade på marknaden och därmed förbi sin adhocratiska fas.

### 5.2. Kulturtypernas medelvärden

Stickprovets medelvärden visade sig vara mer lika än vad som förväntades och dessutom nära 5, det vill säga ingen påverkan (Klan=4,3766, Adhocrati=5,744, Hierarki=5,6163, Marknad=4,9133). Det kan finnas flera olika förklaringar till detta. Bland annat kan den teknologiska utvecklingen som möjliggjort nya sätt att arbeta (Beño, 2021) skapat bättre förutsättningar för distansarbete. Med tanke på dessa förutsättningar är det möjligt att det inte spelar någon större roll vilken kultur ett företag tillhör, utan att distansarbete fungerar relativt bra för alla och därför inte påverkar kulturen i en stor utsträckning.

En annan förklaring skulle kunna vara att kulturen enligt Cameron och Quinn (2011) kan vara svår att upptäcka. Det kan vara särskilt svårt att upptäcka och

vara medveten om kulturen efter två års arbete på distans eftersom den mest observerbara delen, det vardagliga beteendet i organisationen (Cameron & Quinn, 2011; Flamholtz & Randle, 2012), försvinner vid distansarbete. Det kan därför varit möjligt att respondenterna inte varit helt medvetna om deras kultur vilket kan ha gjort det svårt för dem att fördela poäng och bestämma en påverkan och därmed gett neutrala svar (dvs nära 5).

De neutrala svaren kan även bero på en svag företagskultur. Enligt Flamholtz och Randle (2012) innebär en svag kultur att den är otydlig och svår att förklara, vilket kan vara fallet då de positiva vardagliga interaktionerna, som enligt Hirsch (2021) krävs för att bibehålla en stark kultur, inte har varit möjliga under distansarbetet. Däremot skulle de neutrala medelvärdena i stället kunna bero på att de flesta respondenterna tillhör starka företagskulturer, eftersom dessa enligt Li m.fl. (2021a) har lättare att omfamna digital förändring. Detta kan ha lett till att det givits neutrala svar eftersom sådana företag troligtvis har lättare att omfamna distansarbete och att personerna inom företaget därmed inte känt av någon påverkan på kulturen.

### **5.3. ANOVA-test och Post hoc-test**

Som resultatet visar finns det skillnader mellan de olika kulturtypernas påverkan av distansarbete.

#### ***5.3.1. Klan***

Det är, enligt förväntningarna, klankulturen som påverkas mer negativt än de andra typerna. Detta beror sannolikt på de egenskaper Cameron och Quinn (2011) beskriver att klankulturen besitter. Kulturen präglas av lagarbete, öppen kommunikation och sammanhållning (Cameron & Quinn, 2011) vilket kan ha utmanats eftersom distansarbete minskar den sociala interaktionen och kontakten mellan människor (Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021).

Dessutom påverkar distansarbetet kommunikationen inom organisationen i form av bland annat minskad feedback mellan chefer och anställda (Raišienė m.fl., 2021). Detta kan troligtvis ha utmanat ledarskapet inom klankulturen eftersom det, enligt Cameron och Quinn (2011), handlar om att bygga ett team samt ha en nära och stöttande relation till de anställda, vilket troligtvis kräver en kontinuerlig kontakt och kommunikation. Raišienė m.fl. (2021) påpekar även att lagandan och vi-känslan kan saknas vid arbete på distans i jämförelse med arbete på en fysisk arbetsplats. Detta påverkar alla kulturer, men eftersom klankulturen



enligt Cameron och Quinn (2011) är den kulturtyp som till störst del präglas av en lag- och familjekänsla är det sannolikt också därför den visade sig påverkas mest i en negativ riktning.

Eftersom klankulturen har lägst medelvärde både i stickprovet och i populationen försvagas den av distansarbete i större utsträckning än de andra kulturtyperna. Då en kultur normalt sett är en konkurrensfördel (Flamholtz & Randle, 2012) samt hjälper företag att motivera, attrahera och bevara anställda (Flamholtz & Randle, 2012; Sadri & Lees, 2001), kan denna försvagning av kulturen påverka dessa aspekter negativt. En svag kultur är enligt Flamholtz och Randle (2012) svår för medlemmar att ta sig an på önskat sätt, vilket skulle kunna leda till att anställda avviker från de kulturella normerna. Om detta sker kan kulturen bli en börda för företaget i form av exempelvis försämrad prestation och ekonomisk nedgång (Flamholtz & Randle, 2012). Det kan därför antas att dessa konsekvenser är en större risk för företag med en klankultur.

### ***5.3.2. Hierarki***

Post hoc-testet visade även att den hierarkiska kulturen har ett högre medelvärde än marknadskulturen och påverkas därmed i en mer positiv riktning. En förklaring till detta skulle kunna vara den ökade effektiviteten som distansarbetet medför (Beňo, 2021). Med tanke på effektivitetens viktiga roll i den hierarkiska kulturen (Cameron & Quinn, 2011), kan kulturen komma att förstärkas på grund av detta. En stark kultur bidrar i sin tur med en förbättrad effektivitet enligt Li m.fl. (2021b), vilket skulle kunna skapa en positiv spiral. En annan förklaring kan vara att den hierarkiska kulturen inte påverkas lika mycket av den bristande kommunikationen och interaktionen som distansarbetet, enligt Raišienė m.fl. (2021), medför. Detta eftersom kulturen enligt Cameron och Quinn (2011) karaktäriseras av tydliga regler, rutiner och policyer, som kan antas inte är lika beroende av kommunikation och samarbete. Det kan därmed tänkas vara möjligt att följa dessa oavsett om arbetet sker på den fysiska arbetsplatsen eller på distans.

### ***5.3.3. Marknad***

Det kan dock diskuteras att marknadskulturen inte heller är beroende av kommunikationen på arbetsplatsen i samma utsträckning som till exempel klankulturen, eftersom den enligt Cameron och Quinn (2011) har ett resultatfokus snarare än ett lagfokus. Däremot skulle orsaken till att marknadskulturen påverkas i en mer negativ riktning än hierarkin kunna vara

begränsningar i den externa orienteringen mot kunder, leverantörer och entreprenörer som enligt Cameron och Quinn (2011) är viktigt inom kulturen. Detta på grund av att distansarbetet försvårar kommunikationen (Raišienė m.fl., 2021) och minskar den sociala interaktionerna (Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021), vilka kan argumenteras vara viktiga faktorer för att bygga starka och trygga relationer mellan parter.

Dessutom menar Di Martino och Wirth (1990) att distansarbetet även bidrar till isolering som påverkar den individuella utvecklingen i karriären. Detta kan också vara en bidragande faktor till marknadskulturens lägre medelvärde eftersom den enligt Cameron och Quinn (2011) präglas av konkurrens och att vara bäst på marknaden. Om individens utveckling hämmas finns även en risk att hela företagets utveckling hämmas, vilket kan leda till att företaget inte längre kan hålla sig i framkant på marknaden. Skulle detta inträffa lever företaget inte längre upp till kulturens karaktär och kulturen riskerar därmed ett försvagas.

#### ***5.3.4. Adhocrati***

Utifrån Post hoc-testet går det inte att fastställa hur adhocratikulturens medelvärde är i förhållande till marknads- eller hierarkikulturen i populationen. Däremot visar stickprovet att den adhocratiska kulturen har det högsta medelvärdet av de fyra kulturtyperna. Detta kan bero på att kulturen är anpassningsbar och lyhörd mot sin omgivning enligt Cameron och Quinn (2011) och därmed kan ha bättre förutsättningar för en omställning till distansarbete. Eftersom distansarbetet även bidrar till ökad flexibilitet (Beňo, 2021; Felstead & Henseke, 2017; Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021), i form av en frihet att kunna välja vart och när arbetet ska ske (Raišienė m.fl., 2021), kan detta ha förstärkt adhocratikulturen eftersom den enligt Cameron och Quinn (2011) präglas av en fri och dynamisk arbetsplats. Dessutom karaktäriseras kulturens ledarskap av framtidstänk, innovation och kreativitet (Cameron & Quinn, 2011), vilket kan ha gjort att kulturen förberett sig mer för distansarbetet än andra kulturtyper och skapat bättre lösningar för de nackdelar det kan medföra.

#### **5.4. Kombinerat arbetssätt**

Eftersom distansarbetet enligt Beňo (2021) kommer att spela en avgörande roll i framtiden och har visat sig påverka kulturtyperna olika hårt kan det vara fördelaktigt att använda sig av ett kombinerat arbetssätt som Henke m.fl. (2016) nämner, det vill säga arbeta både på plats och på distans. Företag kan då

bestämma i vilken utsträckning arbete sker på distans för att förhindra en försvagning av kulturen. På så sätt kan företag fortfarande ta del av distansarbetets fördelar i form av ökad flexibilitet (Beňo, 2021; Felstead & Henseke, 2017; Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021) och effektivitet (Beňo, 2021; Ipsen m.fl., 2021) samt minimera nackdelarna gällande isolering (Ipsen m.fl., 2021; O'keefe m.fl., 2016; Raišienė m.fl., 2021), karriärsutveckling (Di Martino & Wirth, 1990) och kommunikation (Raišienė m.fl., 2021). Av de fyra kulturtyperna kan klankulturen vara i särskilt behov av detta då den, enligt Cameron och Quinn (2011), är mest beroende av kommunikation och social interaktion.

## **6. Slutsats**

I det slutliga kapitlet bekräftas eller förkastas studiens hypoteser, vilket besvarar studiens syfte - i vilken utsträckning företagskultur påverkas av distansarbete med utgångspunkt i de fyra kulturtyperna. Vidare diskuteras studiens bidrag till forskningen och de praktiska implikationer som kan ges utifrån studiens resultat för att företag ska kunna anpassa sig till distansarbetet. Kapitlet avslutas sedan med studiens begränsningar och förslag som uppkommit angående fortsatt forskning.

### **6.1. Slutsats**

Studiens syfte, att undersöka i vilken utsträckning företagskultur påverkas av distansarbete med utgångspunkt i de fyra kulturtyperna Klan, Adhocrati, Hierarki och Marknad, har undersökts med hjälp av fyra olika hypoteser. Resultatet av studien visar att det finns skillnader i vilken utsträckning de olika kulturtyperna påverkas av distansarbete. Därmed accepteras hypotesen H1. Resultatet visar också att klankulturen försvagas av distansarbete i större utsträckning än de andra kulturtyperna, vilket innebär att H1a också accepteras. Däremot kunde inte resultatet påvisa att adhocrati- och hierarkikulturen skulle påverkas minst av distansarbete. Det kunde inte heller visas att marknadskulturen förstärks av distansarbete i högst utsträckning. Därav förkastas H1b och H1c. Vad resultatet av post hoc-testet dock visar, som inte förväntades och därmed är utanför studiens hypoteser, är att hierarkikulturen har ett högre medelvärde än marknadskulturen och därmed förstärks i en större utsträckning.

### **6.2. Forskningsbidrag och praktiska implikationer**

Med denna undersökning har forskningsområdet kompletterats med aktuell empirisk kunskap kring i vilken utsträckning företagskulturen påverkas av distansarbete. Studien har visat att kulturtyper påverkas olika och att alla typer därmed inte är lika lämpade för distansarbete. Klankulturen är sämst lämpad medan hierarkikulturen är bättre lämpad än både klankulturen och marknadskulturen. Studien har även bidragit med information om Cameron och Quinns (2011) kulturtyper i en ny vinkel - i relation till distansarbete.

Företag kan använda sig av Cameron och Quinns (2011) ramverk för att fastställa sin kultur för att sedan, utifrån studiens resultat och forskningsbidrag, se i vilken utsträckning den typen av kultur påverkas av distansarbete. Detta för att företag, som tänkt införa eller fortsätta med distansarbete, ska förstå

konsekvensen och eventuellt kunna vidta kompenserande åtgärder. Ett exempel skulle kunna vara att använda sig av ett kombinerat arbetssätt för att utnyttja distansarbetets fördelar och samtidigt minimera dess nackdelar. Ett företag som exempelvis tillhör en klankultur, vilken är i störst behov av social interaktion och enligt resultatet försvagas av distansarbete, kan förslagsvis använda sig av ett kombinerat arbetssätt. Detta för att behålla den sociala interaktionen som den fysiska arbetsplatsen ger, men samtidigt dra nytta av distansarbetets flexibilitet.

### **6.3. Begränsningar och förslag till fortsatt forskning**

En begränsning som diskuterats i studien är enkätens utformning. Detta bekräftades efter datainsamlingen då många respondenter (58 st.) hade fyllt i enkäten felaktigt. I framtida forskning bör enkäten innehålla de begränsningar som egentligen hade krävts för att säkerställa att den fyllts i på ett korrekt sätt. Till exempel genom att införa min- och maximigräns för poängfördelningen och en attitydskala för påverkan i frågorna 9-14. Detta kan innebära att en kompromiss behöver göras med den önskade layouten och att enkäten blir visuellt svårare för respondenterna, men att det ändå kan antas ge fler valida svar.

För att stärka studiens resultat kan framtida forskning inom området med fördel vara mer storskalig genom att ha en utökad urvalsstorlek som sträcker sig globalt. Dessutom bör data, till skillnad från den föreliggande studien, samlas in på ett slumpmässigt sätt - genom ett sannolikhetsurval. Det vore även intressant att komplettera forskningsområdet med kvalitativ forskning för att ta reda på vad det är som gör att kulturtyperna påverkas olika, och därmed få ett större djup inom området. Framtida forskning skulle också kunna inkludera kontrollvariabler för att undersöka om kulturens påverkan av distansarbete egentligen beror på andra faktorer som exempelvis ålder, bransch, företagets storlek eller liknande. Eftersom studiens resultat visar att kulturerna påverkas olika av distansarbete kan det slutligen vara av intresse att forska kring vad företag kan göra för att bibehålla sin kultur under distansarbete.

## Referenser

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research, 136*, 602-611.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Andriyanty, R., Komalasari, F., & Rambe, D. (2021). THE EFFECT OF WORK FROM HOME ON CORPORATE CULTURE MEDIATED BY MOTIVATION, WORK BEHAVIOR, AND PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 19*(3).  
<http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.06>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review, 11*(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal, 5*, 11-20. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal, 8*(1), 3-12. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Sambällsvetenskaplig metod* (1:4 uppl.). Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap* (4:3 uppl.). Studentlitteratur.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review, 129*(5), 529-554.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment, 32*(3), 195-212.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94.  
<https://doi.org/10.1108/14013381211284227>
- Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced management journal*, 64(4), 4-10.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219. <https://doi.org/10.1177/1938965512443505>
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, 30(8), 604-612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hirsch, P. B. (2021). Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 358-361.  
<https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0100>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1-17.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kallio, T. J., Kallio, K.-M. and Blomberg, A. J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity – a longitudinal study. *Facilities*, 33(5/6), 389-411. <https://doi.org/10.1108/F-09-2013-0074>
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business strategy*, 32(2), 21-28.  
<https://doi.org/10.1108/02756661111109743>
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410537927>

- Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021a). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583. <https://doi.org/10.1017/S0022109021000326>
- Li, K., Mai, F., Shen, R., & Yan, X. (2021b). Measuring corporate culture using machine learning. *The Review of Financial Studies*, 34(7), 3265-3315. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa079>
- Mendelhall, W., & Sinch, T. (2014). *A Second Course in Statistics: Regression Analysis*. Pearson.
- O'keefe, P., Caulfield, B., Brazil, W., & White, P. (2016). The impacts of telecommuting in Dublin. *Research in Transportation Economics*, 57, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.06.010>
- Orantes-Jimenez, S. D., Zavala-Galindo, A., & Vazquez-Alvarez, G. (2015). Paperless Office: a new proposal for organizations. *Systemics, Cybernetics and Informatics*, 13(3), 47-55.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human technology*, 17(2), 126-144.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Statistiska centralbyrån. u.å. *Standard för svensk näringsgrensindelning (SNI)*. Hämtad 2022-04-04, från <https://www.scb.se/dokumentation/klassifikationer-och-standarder/standard-for-svensk-naringsgrensindelning-sni/>
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192. <https://doi.org/10.1002/csr.1346>



# Bilaga

## Hej. Tack för att du vill bidra och hjälpa oss med vårt examensarbete!

Enkäten tar ca. 10 min att genomföra och utförs för att, med hjälp av dina svar, kunna undersöka hur distansarbete påverkar företagskulturen.

Det är helt frivilligt att delta och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett av dina uppgifter innan återkallandet. Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem och de kommer inte kunna spåras tillbaka till dig, vilket innebär att du är helt anonym. Uppgifterna kommer att lagras tills dess att examensarbetet är godkänt, dock som längst till årets slut.

Enkäten besvaras i det webbaserade enkätverktyget Survey&Report som är en molntjänst utanför Karlstads universitet.

Vid eventuella frågor kontakta:

- Adina Alfredsson, adinaalfredsson@gmail.com
- Julia Lidbäck, julialidback@gmail.com

Välj knappen "Jag samtycker" för att delta i undersökningen och godkänna att vi behandlar den lämnade informationen.

Jag nekar samtycke

Jag samtycker

## Inledande frågor

1. Har du under de senaste två åren arbetat på distans i viss utsträckning?

Ja

Nej

2. Om du svarade "Ja" på föregående fråga, ungefär hur många timmar i veckan har du arbetat på distans de senaste två åren?

1-10

11-20

21-30

31-40

3. Arbetade du på distans i viss utsträckning även innan corona-pandemin bröt ut?

Ja

Nej

4. Om du svarade "Ja" på föregående fråga, ungefär hur många timmar i veckan arbetade du på distans innan corona-pandemin bröt ut?

1-10

11-20

21-30

31-40

**5. Vad är din ålder?**

**6. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?**

*Svara i antal påbörjade år*

- 1 år
- 2 år
- 3 år
- 4 år
- 5 år
- 6 år
- 7 år
- 8 år
- 9 år
- 10+ år

**7. Hur stort är företaget du arbetar på?**

- Litet (0-49 anställda)
- Mellanstort (50-249 anställda)
- Stort (250+ anställda)

**8. Inom vilken bransch arbetar du?**

- Jordbruk, skogsbruk och fiske
- Utvinning av mineral
- Tillverkning
- Försörjning av el, gas, värme och kyla
- Vattenförsörjning; avloppsrening, avfallshantering och sanering
- Byggverksamhet
- Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar
- Transport och magasinering
- Hotell- och restaurangverksamhet
- Informations- och kommunikationsverksamhet
- Finans- och försäkringsverksamhet

- Fastighetsverksamhet
- Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik
- Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster
- Offentlig förvaltning och försvar; obligatorisk socialförsäkring
- Utbildning
- Vård och omsorg; sociala tjänster
- Kultur, nöje och fritid
- Annan serviceverksamhet
- Förfärdarbete i hushåll; hushållens produktion av diverse varor och tjänster för eget bruk
- Verksamhet vid internationella organisationer, utländska ambassader o.d.
- Om annat, specificera

57%

Nästa sida >> ▶

**Instruktioner till frågorna 9-14**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**9. Organisationen är...**

	<b>Poäng</b>	<b>Påverkan</b>
	Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D	0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
	0 = stämmer inte alls	
A)...en mycket personlig plats. Den är som en utökad familj. Folk verkar dela mycket av sig själva.	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
B)...en dynamisk/föränderlig och entreprenöriell plats. Människor är villiga att sticka ut hakan och ta risker.	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
C)...mycket resultatnriktad. Det är viktigt att få jobbet gjort. Människor är väldigt konkurrenskraftiga och prestationsinriktade.	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
D)...en mycket kontrollerad och strukturerad plats. Formella rutiner styr i allmänhet vad människor gör.	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>

◀ << Föregående sida

64%

Nästa sida >> ▶

**Instruktioner till frågorna 9-14 (samma instruktioner som föregående sida)**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**10. Ledarskapet i organisationen anses allmänt vara ett exempel på...**

	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...mentorskap, uppmuntran eller uppfostran.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...entreprenörskap, innovation/nyskapande eller risktagande.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...ett tydligt, aggressivt, resultatnriktat fokus.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...samordning, organisering eller smidig effektivitet.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

[<< Föregående sida](#)

71%

[Nästa sida >>](#)**Instruktioner till frågorna 9-14 (samma instruktioner som föregående sida)**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**11. Ledarstilen i organisationen kännetecknas av...**

	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...lagarbete, samstämmighet och delaktighet.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...individuellt risktagande, innovation/nyskapande, frihet och unikhet.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...aggressiv konkurrenskraft, höga krav, och prestation.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...trygghet i anställningen, enhetlighet, förutsägbarhet och stabilitet i relationer.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

[<< Föregående sida](#)

78%

[Nästa sida >>](#)

**Instruktioner till frågorna 9-14 (samma instruktioner som föregående sida)**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**12. Limmet som håller samman organisationen är...**

	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...lojalitet och ömsesidigt förtroende. Engagemanget för organisationen är högt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...engagemang för innovation/nyskapande och utveckling. Det finns en betoning på att vara i framkant.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...betoningen på prestation och måluppfyllelse.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...formella regler och policyer. Det är viktigt att upprätthålla en välfungerande drift utan hinder i organisationen.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

◀ << Föregående sida

85%

Nästa sida >> ▶

**Instruktioner till frågorna 9-14 (samma instruktioner som föregående sida)**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**13. Organisationen lägger vikt vid...**

	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...mänsklig utveckling. Högt förtroende, öppenhet och delaktighet är viktigt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...att skaffa nya resurser och skapa nya utmaningar. Att testa nya saker och söka efter möjligheter värderas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...konkurrenskraftiga åtgärder och prestationer. Att nå stretchmål/svåruppnåeliga mål och vinna på marknaden är dominerande.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...varaktighet och stabilitet. Effektivitet, kontroll och smidig drift är viktigt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

◀ << Föregående sida

92%

Nästa sida >> ▶

**Instruktioner till frågorna 9-14 (samma instruktioner som föregående sida)**

För varje fråga (9-14) ska du först läsa igenom påståenden A-D noga.

Sedan ska du i kolumnen "Poäng" fördela sammanlagt 100 poäng över de 4 påståendena (A-D) på det/de alternativ du anser stämmer bäst överens med din arbetsplats.

Ge högre poäng till det/de påståenden du anser stämmer bäst överens.

Om ett eller flera påståenden inte stämmer in alls kan du sätta 0 poäng.

När du fördelat ut poängen ska du sedan i kolumnen "Påverkan" avgöra hur du anser att distansarbetet har påverkat varje område.

Välj ett nummer mellan 0 och 10, där 0 innebär att området försvagats kraftigt, 5 att ingen påverkan upplevts och 10 att området förstärkts kraftigt.

Om en eller flera delfrågor (A-D) har tilldelats 0 poäng ska ingen påverkan bestämmas. Lämna då den rutan tom.

**14. Organisationen definierar framgång utifrån...**

	<b>Poäng</b> Fördela sammanlagt 100 poäng mellan påståendena A-D 0 = stämmer inte alls	<b>Påverkan</b> 0-10 där 0 = försvagats kraftigt, 5 = ingen påverkan, 10 = förstärkts kraftigt
A)...utvecklingen av mänskliga resurser, lagarbete, medarbetarnas engagemang och omtanke om människor.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B)...att ha unika eller de nyaste produkterna. Den är en produktledare och innovatör/nyskapare.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C)...att vinna på marknaden och överträffa konkurrenterna. Konkurrenskraftigt marknadsledarskap är nyckeln.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D)...effektivitet. Pålitlig leverans, smidig schemaläggning och lågkostnadsproduktion är avgörande.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

◀ << Föregående sida

100%

Skicka nu

**Bilaga: Den slutliga enkäten**

