

# Är framtidens mötesrum digitalt?

En analys av organisationskulturens påverkan vid implementering av digitala möten på svenska högskolor



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Kandidatuppsats inom Uthålligt företagande  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2019

Handledare: Ove Krafft

Moa Udén 19940727

Lina Andersson 19950201

# Abstract

The aim of this thesis is to gain a better understanding of how organizational culture affects the implementation of digital meetings at Swedish universities. Several universities in Sweden are working on implementing digital meetings in their organizations, which is why we chose three of them in our study. This thesis is based on a qualitative study, where nine semi structured interviews have been conducted in order to gain a broader perspective on how employees experience the organizational culture, the attitudes toward sustainability, and the implementation of digital meetings at their workplace. Data regarding the universities' business travels and emissions have also been conducted from the Swedish Environmental Protection Agency. The theoretical framework has been based on theories regarding both organizational culture, digital meetings and co-workers and their meaning during changes in the organization. We have also included theories regarding implementation of new technique. The conclusion we have reached in this thesis is that our result indicates that organizational culture has an effect on the implementation of digital meetings. There are some factors that are more clear than others, including the introduction of policies and guidelines, unclear responsibility distribution, differences in values between institutions and the notion of a non-supportive organization.

Keywords: digital meetings, organizational culture, university, implementation, sustainability.

# Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att få en bättre förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringen av digitala möten på svenska högskolor. Flera högskolor i Sverige arbetar med att implementera digitala möten i deras organisation, vilket är en anledning till att vi valde att studera tre olika högskolor i denna studie. Uppsatsen är baserad på en kvalitativ studie, där nio semistrukturerade intervjuer har genomförts för att få ett bredare perspektiv på hur anställda upplever organisationskulturen, attityderna till hållbarhet och implementeringen av digitala möten på deras arbetsplats. Data rörande högskolornas affärsresor och utsläpp från Naturvårdsverket har även samlats in. Litteraturgenomgången har baserats på teorier som rör både organisationskultur, digitala möten samt medarbetare och deras betydelse vid förändringar inom organisationen. Vi har även inkluderat teorier gällande implementering av ny teknik. De slutsatser som har kunnat dras är att resultaten indikerar på att organisationskultur påverkar implementeringen av digitala möten. Det finns faktorer som är tydligare än andra, exempelvis introducering av policys och riktlinjer, otydlig ansvarsfördelning, skillnader i värderingar mellan institutioner samt känslan av en icke stöttande organisation.

Nyckelord: digitala möten, organisationskultur, högskolor, implementering, hållbarhet.

# Innehållsförteckning

1. Problematisering .....	1
1.1. Introduktion .....	1
1.2. Problemdiskussion .....	3
1.3. Syfte och forskningsfråga .....	6
2. Litteraturgenomgång .....	7
2.1. Organisationskultur .....	7
2.1.1. Organisationskultur som koncept .....	7
2.1.1.1. Artefakter .....	7
2.1.1.2. Värderingar .....	8
2.1.1.3. Grundläggande antaganden .....	8
2.1.2. Reaktionen från medarbetare .....	9
2.1.3. Möteskultur .....	10
2.2. Faktorer vid implementering av digitala möten .....	11
2.3. Sammanfattning av teori .....	12
3. Metod .....	13
3.1. Forskningsansats .....	13
3.1.1. Kvalitativ metod .....	13
3.2. Undersökningsform .....	14
3.2.1. Fallstudie .....	14
3.2.2. Abduktion .....	14
3.3. Tillvägagångssätt .....	15
3.3.1. Datainsamlingsmetod .....	15
3.3.3. Val av definitioner .....	15
3.3.4. Intervjuer .....	15
3.3.5. Forskningsetik .....	16
3.3.6. Urval .....	17
3.4. Tillförlitlighet .....	17
4. Empiri .....	19
4.1. Mötes- och resepolicy på de undersökta högskolorna .....	19
4.2. Datainsamling från Naturvårdsverket .....	19
4.2.1. Högskolan Väst .....	20
4.2.2. Högskolan i Borås .....	21
4.2.3. Högskolan i Skövde .....	21
4.3. Resultat från intervjuer .....	22

4.3.1. Organisationskultur.....	22
4.3.1.1. Högskolan Väst .....	22
4.3.1.2. Högskolan i Borås .....	23
4.3.1.3. Högskolan i Skövde .....	23
4.3.2. Hållbarhet.....	24
4.3.2.1. Högskolan Väst .....	24
4.3.2.2. Högskolan i Borås .....	25
4.3.2.3. Högskolan i Skövde .....	26
4.3.3. Tjänsteresor och digitala möten .....	26
4.3.3.1. Högskolan Väst .....	26
4.3.3.2. Högskolan i Borås .....	28
4.3.3.3. Högskolan i Skövde .....	30
5. Analys .....	32
5.1. Organisationskultur.....	32
5.1.1. Artefakter .....	32
5.1.2. Värderingar .....	33
5.1.3. Grundläggande antaganden .....	34
5.2. Hållbarhet.....	35
5.3. Resor i tjänsten och digitala möten.....	37
5.3.1. Resor i tjänsten.....	37
5.3.2. Faktorer bakom digitala möten som substitut till tjänsteresor .....	38
5.3.3. Ansvarsfördelning vid implementering av digitala möten .....	40
5.3.4. Målsättning och rapportering av tjänsteresor och digitala möten .....	41
6. Diskussion & slutsats .....	43
6.1. Bristande koppling mellan hållbarhet och digitala möten .....	43
6.2. Otydlig ansvarsfördelning.....	45
6.3. Skillnader i värderingar .....	46
6.4. Behov av utbildning .....	46
6.5. Sammanfattning av slutsatser .....	47
6.6. Vidare forskning .....	48
Referenser .....	
Bilaga 1: Intervjumall .....	

# 1. Problematisering

## 1.1. Introduktion

Under FN:s toppmöte 2015 tog världens statsöverhuvuden fram Agenda 2030 och dess mål för hållbar utveckling. Det indikerar en internationell skyldighet för en hållbar och rättvis framtid för nuvarande och framtida generationer som uppnås genom att exempelvis främja jämställdhet samt att säkerställa ett långsiktigt skydd av vår planet och dess naturresurser. Den svenska regeringen har satt upp mål för att bli en ledande nation inom implementering av Agenda 2030, genom att transformera Sverige till världens första fossilfria industrialiserade land. Ett antal viktiga faktorer finns uttalade i en regeringsplan, vilket inkluderar universitets och högskolors ansvar för att driva innovation och transformera för hållbar utveckling (Regeringskansliet, 2018). Universitet och högskolor är viktiga institutioner såväl utifrån utbildnings- som forskningsperspektivet och kan därför bidra till utformningen av en hållbar framtid.

Svenska statliga myndigheter och institutioner, där universitet och högskolor inräknas, är skyldiga att implementera miljöledningssystem och rapportera utvecklingen och utfallen av dessa. Miljöledningssystem bör enligt rekommendationer från Naturvårdsverket innefatta anställdas och konsulter affärsresor. En policy för resande och möten där digitala möten är förstahandsvalet bör fastställas, såväl som att ha möjligheten till telekommunikation och mobila kontor i åtanke. Inom denna ram finns även förslag på processer för beslutsfattning gällande affärsresor, med valet mellan resande och digitala möten som grund. För att implementering av policyn ska bli lyckad så trycker Naturvårdsverket på vikten av attityder och normer gällande digitala möten och resande. Exempelvis är det av vikt med tydlig ansvarsfördelning, interna miljömål med kopplade åtgärder samt att lyfta fördelar med mindre resor i tjänsten. När det kommer till universitet och högskolor så har 36 % av enheterna policys där digitala möten är rekommenderade som ett substitut för affärsresande (Naturvårdsverket, 2019a), vilket indikerar att det fortfarande finns ett behov av ytterligare ansträngningar.

Några få institutioner minskade sina utsläpp under 2017, ett universitet inkluderat, och de underliggande faktorerna för minskat affärsresande involverade både bättre förutsättningar för digitala möten samt en mer strikt resepolicy (Naturvårdsverket, 2018a). Enligt sammanställda resultat från alla svenska statliga institutioner har den totala mängden koldioxidutsläpp från

transportsektorn ökat under de två senaste åren, efter flera år av minskade utsläpp. En av de tre största grupperna av utsläppskällor var institutionerna som verkar under utbildningsdepartementet, där högskolor och universitet är inkluderade. Detta beror på det höga antal flygresor dessa institutioner står för, vilket involverar både inrikes och utrikes flyg (Naturvårdsverket, 2019a). Eftersom nationella transporter utgör en tredjedel av Sveriges koldioxidutsläpp, med en ökning på över 40 % när utrikes flyg och sjötransport tas med i beräkningen (Trafikverket, 2019), så är sänkningar i transportsektorn av hög vikt för att nå målen i Agenda 2030.

Då universitet och högskolor är myndigheter i Sverige kan de antas omfattas av en del sektorsspecifika förutsättningar för offentlig sektor. En sammanställning av dessa presenteras i Rainey & Han Chun (2007), som också diskuterar kring applicerbarheten av organisationsteori på privat och offentlig sektor. Sammanfattningsvis utgörs grunden för dessa förutsättningar av avsaknaden av ekonomiska marknader och därmed ett större beroende av statligt stöd för finansiering av verksamheten. Det leder till en högre grad av politiskt, externt inflytande över organisationen, vilket sätter gränser för beslutsfattande och andra processer inom organisationen. Relationen mellan privat och offentlig sektor har alltid varit komplex och nära sammanlänkad, vilket innebär att den traditionella uppdelningen av organisationer i enbart två sektorer riskerar att bli alltför snäv. Ledare ställs inför liknande prövningar vad gäller ledarskap och beslutsfattande oavsett branschtillhörighet eller grad av privatisering (Rainey & Han Chun, 2007), vilket innebär att slutsatser som dras i denna uppsats kan appliceras även på andra organisationer.

Startpunkten för att kunna byta ut affärsresor mot digitala möten är välfungerande teknologi och utrustning. Det finns en pågående utveckling inom denna sektor, och det kommer inte att dröja länge förrän dagens nyheter blir utbytta mot någonting nyare, snabbare och bättre. Den nya teknologin förser oss med gynnsamma omständigheter, under vilka vi kan kommunicera på sätt som tidigare inte varit möjliga. Kommunikation via internet blir allt mer sofistikerad och den ständiga uppkopplingen mot exempelvis sociala medier och e-mail har kommit att bli en del av vår dagliga rutin. Med hjälp av digitala kommunikationsprogram, som Skype för företag, så finns chansen för människor att arbeta från olika delar av världen vid behov (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Flera projekt har för avsikt att sänka behovet för affärsresande genom att öka antal digitala möten inom olika organisationer. Ett av projekten som fokuserar på det här är REMM - resfria/digitala möten i myndigheter, som leds av Trafikverket (Remm,

2019). En traditionell kontorsbaserad arbetsmiljö kan ses som mindre viktig när anställda kan delta i möten utan att fysiskt behöva vara på plats. Det är bara kommunikation som sker ansikte mot ansikte som är beroende av en fysisk mötesplats, men den är även ansedd att vara den rikaste typen av kommunikation. Vad händer med kommunikationen mellan grupper när de kommunicerar genom elektroniska kanaler, och sällan ansikte mot ansikte? (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

## 1.2. Problemdiskussion

Tidigare forskning tyder på att organisationskultur är en nyckelfaktor för en lyckad integrering av hållbarhet i företag och organisationer (Engert & Baumgartner, 2015). Generellt sett är implementeringen av nya hållbarhetsstrategier beroende av ett väletablerat hållbarhetsarbete inom organisationens olika funktioner, samt att hållbarhet har en stark anknytning till organisationskulturen. För att implementeringen ska nå önskat resultat krävs att organisationskulturen förstärker hållbarhet genom aktiviteter och beteenden hos ledning och anställda. Ledningen måste visa särskilt engagemang och efterlevnad av visioner och hållbarhetsstrategier, samt lägga grunden för en organisationskultur som stöttar implementeringen av hållbarhetsinitiativ. Organisationer byggs av dess individer och de förändringar som genomförs är beroende av att individerna har en gemensam uppfattning om vikten av den aktuella förändringen, det vill säga, organisationskulturen behöver vara tillåtande för förändringar (Angelöw, 2010). För att hållbar utveckling i linje med Agenda 2030 ska uppnås, krävs inkorporering av värderingar kopplade till hållbarhet i alla typer av organisationer (Regeringskansliet, 2018), och hur olika organisationer verkar mot de internationella målen för hållbar utveckling har lyfts i tidigare forskning. Vad gäller högskolor, är dessa viktiga institutioner för utbildning och forskning som formar en vid bredd av vetenskaper. Enligt Sammalisto et. al (2014), spelar utbildningsinstitut också en särskilt viktig roll i den samhällsliga utvecklingen mot en hållbar framtid då de verkar som förebilder för hur hållbarhet kan integreras i olika organisatoriska sammanhang. En annan viktig roll som högskolor spelar är genom efterlevnad av den statliga värdegrunden, som omfattar alla statligt anställda. Den statliga värdegrunden manifesteras i svensk lagstiftning och är baserad på sex grundprinciper: demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt, samt effektivitet och service (Statskontoret 2018). I praktiken innebär det att högskolor har ett antal grundvärderingar som de måste inkorporera i organisationen.



Digitala möten kan ses som ett sätt för organisationer att öka såväl deras miljömässiga samt potentiellt även sociala hållbarhetsarbete, vilket gör det till ett intressant ämne att undersöka vidare. Analys av hur organisationskulturen påverkar implementering av digitala möten kan ske genom att kartlägga attityder hos anställda samt undersöka vilka faktorer som anställda anser vara viktigast vid substituering av tjänsteresor. Då ett bakomliggande syfte till att myndigheter uppmanas minska sina tjänsteresor är hållbarhet, är det även intressant att kartlägga anställdas attityder gentemot hållbarhet.

I en nyligen publicerad fallstudie av flygresor vid australiensiska universitet lyfts den geografiska aspekten fram som en faktor till att forskare och anställda vid fakulteterna fortsatt använder flyg för att ta sig till möten och konferenser. De stora avstånden både inom landet och internationellt bidrar till att flyg ofta är det enda sättet att fysiskt förflytta sig för att delta på möten och konferenser inom en rimlig tidsram (Grant, 2018). Samma perspektiv kan appliceras på svenska förhållanden vad gäller geografiska avstånd såväl inom landet som till andra länder. Även om universitetet i fråga godkänner att forskare och anställda endast deltar på möten och konferenser dit de kan resa med andra färdssätt, menar Grant (2018) att detta i längden riskerar begränsa karriärmöjligheterna för individen i fråga. Akademisk utveckling tenderar att korrelera till nivån av nationellt och internationellt samarbete, och det finns i dagsläget vissa hinder för närvaro via länk. Exempel på detta kan vara professionella nätverk som kräver fysisk närvaro vid överlämnande av dokument eller deltagande i panelsamtal; ibland även via officiella regleringar för möten och konferenser. Det har hänt att forskare i sin tidiga akademiska karriär avråds från att ta beslut om att minska sitt resande om andra inom samma disciplin fortsätter flyga som tidigare, då det verkar hämmande för deras karriärutveckling. Ofta är det också svårt att avstå från resande av andra skäl, såsom fältstudier. Grant (2018) presenterar ett fall där hon i en grupp med två andra forskare fann en lösning på kravet om fysisk närvaro på konferens genom att en av dem deltog fysiskt på konferensen medan de andra använde digitala verktyg för att delta i panelsamtalet. Det virtuella panelsamtalet var det första i sitt slag inom den aktuella disciplinen, och ledde till en ökad acceptans för virtuellt deltagande av miljömässiga och ekonomiska skäl. Det finns också en betydande vikt i att öka medvetenheten kring kopplingen mellan tjänsteresor och klimatpåverkan på organisations- och institutionell nivå. En följd av en sådan vida spridd och delad uppfattning kring hållbarhet skulle reducera risken associerad med att en minskning av tjänsteresor kan leda till begränsade framtida karriärmöjligheter. Att systematiskt inkorporera hållbarhetsperspektivet som en del av organisationsstrukturen- och kulturen flyttar också

ansvaret från individen till organisationen och det organisatoriska fältet. Individens ansvar blir då att uppfylla de krav och förväntningar som ställs av omgivningen både vad gäller akademisk utveckling och hållbarhet relaterat till tjänsteresor.

Möjligheterna till mer hållbara konferenser är flertaliga och innefattar exempelvis lösningar med en mix av såväl personliga möten som virtuella möten via teknologiska verktyg. En modell som använts på en hållbarhetskonferens i Nya Zeeland utgjordes av en central mötesplats dit geografiskt närbelägna personer kunde ta sig, med högupplösta videolänkar på denna mötesplats till sex andra regionalt centrala mötesplatser. Modellen utgör, enligt Grant (2018) en möjlig lösning på den kritik som ofta riktas mot digitala möten gällande avsaknaden av mänsklig närvaro och informalitet. Problemet kvarstår dock att digitala möten ofta upplevs otillräckliga i att skapa de djupa mellanmänskliga relationer som uppstår i det fysiska mötet. Påverkan som utsläpp från tjänsteresor har måste då viktas mot den minskade mänskliga närvaron i samtalet.

Grant (2018) föreslår ett antal handlingar som olika aktörer kan vidta för att överkomma de hinder som verkar finnas för en fortsatt spridning av digitala möten och konferenser inom olika organisatoriska fält. Det innefattar att mäta och rapportera utsläpp relaterade till tjänsteresor, utformandet av riktlinjer för tjänsteresor som förespråkar digitala möten, en systematisk förändring av kulturen kring tjänsteresor och fysiska möten, nya regelverk relaterade till konferenser och möten samt utveckling av de teknologiska förutsättningarna (Grant, 2018).

Sammanfattningsvis utgör digitala möten en betydande omstrukturering av arbetsprocesser som organisationer kan genomgå för att minska till exempel sin miljömässiga påverkan från växthusgasutsläpp. Denna minskning ökar organisationens prestation inom hållbarhetsområdet och bidrar till att landet som organisationen är verksam i uppnår internationella överenskommelser. Potentiellt sett kan en ökande användning av digitala möten i relation till tjänsteresor också öka organisationens effektivitet. Övergången är dock inte helt friktionsfri, då förändringar av flertalet organisatoriska faktorer måste ske för att implementeringen ska uppnå önskat resultat. En av dessa faktorer är organisationskulturen, som är grundläggande exempelvis vad gäller den generella inställningen till hållbarhet och digitalisering inom organisationen. Digitala möten skiljer sig från traditionella möten vilket innebär att möteskulturen, som är en del av den övergripande organisationskulturen, kommer att påverkas. Rapporter från svenska statliga institutioner visar att genomförbarheten av resfria möten

varierar kraftigt mellan enheter och att organisationer fortfarande har mycket att lära om implementeringen av dessa förändringar.

### 1.3. Syfte och forskningsfråga

Syftet med rapporten är att få en bättre förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringsprocessen rörande digitala möten på högskolor. Rapportens utfall kommer att bistå ledare och beslutsfattare i alla typer av organisationer när kritiska faktorer för lyckat genomförande av nya hållbarhetsrelaterade initiativ realiserar. Resultaten kommer även att synliggöra komplexiteten i implementering av digitala möten inom universitet och högskolor.

Forskningsfrågan är enligt följande: *Hur påverkar organisationskultur implementeringen av digitala möten i svenska högskolor?*

## 2. Litteraturgenomgång

*Organisationskultur används ofta i flera olika sammanhang, och begreppets abstrakta karaktär gör det nödvändigt att förtydliga vad som avses. En definition skapad från olika teorier kommer att presenteras i detta avsnitt för att sedan användas vidare i analysen, med viss fördjupning i möteskultur. I avsnittet redogörs också för tidigare teori kring implementering av hållbarhetsaktiviteter samt tidigare studier om digitala möten i organisationer. Syftet med avsnittet är att komplettera problemanalysen i grunden för resultatet och analysen av forskningsfrågan.*

### 2.1. Organisationskultur

#### 2.1.1. Organisationskultur som koncept

Organisationskultur är ett koncept som har utvecklats under flera decennier (Schein, 2017). Inom organisationsteori har akademiker använt sig av konceptet kultur för att kunna se organisationer som ett forum där det genom sociala interaktioner skapas och uttrycks betydelsefulla aspekter. Organisationskultur kan ses i dynamiska och utvecklande termer genom att se på kulturen som vad en grupp har lärt sig när den kämpar för att överleva, växer och hanterar den externa miljön. Teorin urskiljer tre nivåer som man kan analysera kultur i organisationer utifrån; artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Vilken nivå det kulturella fenomenet tillhör beror på hur pass synligt det är för observanten (Schein, 2017).

##### 2.1.1.1. Artefakter

På ytan av organisationskulturen finns artefakter, vilket innehåller de fenomen som syns, hörs och känns när en individ stöter på en ny grupp med en kultur som för individen är okänd. Artefakter inkluderar synliga och observerbara produkter av organisationskulturen, myter och historier samt publicerade värderingar. Med produkter avses i detta fall exempelvis gruppens språk och beteenden, teknologi och fysiska föremål. Att enbart observera artefakter är enkelt, däremot är de svårare att tolka. Artefakter kan beskriva vad grupper inom en organisation gör eller på vilket sätt det görs, utan vidare förklaring på vilka orsaker som ligger bakom artefakterna (Schein, 2017).

### *2.1.1.2. Värderingar*

Den här nivån innefattar strategier, målsättningar och filosofier, vilka finns i en organisations ledningsfilosofi och ideologi. Organisationer uttrycker ofta värderingar genom strategier, målsättningar och styrdokument. De fungerar som indikationer för individer inom organisationen om vad som är rätt och fel, samt som riktlinjer för hur individer ska bete sig. Uttalade värderingar härstammar ofta från en organisations inlärningshistoria. Normer ingår även i denna nivå, och beskrivs som de förväntningar individer inom en organisation har på andras beteenden. Genom att förklara hur en anställd ska agera i vissa situationer för att kunna förverkliga värderingar så knyts normer till värderingar (Schein, 2017).

### *2.1.1.3. Grundläggande antaganden*

När en lösning på ett problem fungerar, och gruppen delar uppfattningen om att det är en lyckad lösning, så blir det startskottet på en kognitiv transformation. Värdet i lösningen transformeras först till ett delat värde, för att därefter transformeras till ett delat antagande. Transformationsprocessen fortgår så länge lösningen fortsätter att fungera, vilket kan resultera i att medlemmar i gruppen glömmer bort att denna lösning en gång i tiden har varit ifrågasatt. Vid en framgångsrik kognitiv transformering kan värderingar förändras till grundläggande antaganden som är tagna för givet. Något som en gång var en hypotes utvecklas gradvis till att uppfattas som en verklighet. Grundläggande antaganden kan berättas för gruppmedlemmar hur de ska tänka, känna och uppfatta saker, samt vägleda individers beteende. Det här är den nivå av organisationskultur som är svårast att ändra (Schein, 2017).

Baserat på ett flertal teorier så identifierar Wilson (2001) tre olika definitioner av organisationskultur:

- Kultur refererar till värderingar som ligger grund till vad organisationen stöttar och förväntar sig, normer som både omger och underbygger policys, förfaranden och praxis, samt en delad mening angående organisationens normer och värderingar (Schneider, 1988, p. 353)
- På en djupare nivå som är mindre synlig så kan kultur referera till värderingar som delas i en grupp, där värderingarna är varaktiga även om medlemskapet i gruppen förändras. En organisations beteendemönster, som nyanställda automatiskt blir uppmuntrade att

följa av sina kollegor, representerar kultur på en mer synlig nivå. Kulturen på dessa olika nivåer tenderar att influera och påverka varandra (Kottler och Heskett, 1992 p. 4).

- Gruppkultur kan definieras som ett mönster av grundläggande antaganden som uppkommit genom lösandet av problem relaterat till extern anpassning eller intern integrering. Dessa antaganden är gemensamma, anses giltiga och bedöms därav även som lämpliga att lära ut till nya gruppmedlemmar som det rätta sättet att tänka eller känna kring liknande problem (Schein, 1997, p. 12).

Baumgartner (2009) förklarar vikten av att bädda in hållbarhetsaktiviteter och strategier i organisationskulturen. En viktig infallsvinkel när en organisation vill vara hållbar är att vara medveten om sin organisationskultur. Det är även av vikt att hitta en bra balans mellan kultur och hållbarhetsaktiviteter; när dessa aktiviteter överensstämmer med organisationskulturen så minimeras enligt Baumgartner (2009) risken för så kallad "*hijacked*" hållbarhet, det vill säga när hållbarhet blir ett begrepp som enligt Parr (2014) reproduceras av populärkultur och därmed bidrar till att traditionell vinstmaximerande kapitalism förstärks. Vidare menar Schein (2017) att organisationskultur kan begränsa antalet möjliga strategier för en organisation. Om rekommendationer för strategier inte stämmer överens med organisationens antaganden om sig själv så blir det svårare för medlemmar i organisationen att förstå varför strategin ska implementeras.

### 2.1.2. Reaktionen från medarbetare

Medarbetarnas positiva eller negativa reaktioner rörande förändring skapar olika konsekvenser i organisationen. Angelöw (2010) diskuterar hur positiva reaktioner skapas när anställda tror på förändringen som har gjorts, vilket vidare kan leda till ett resultat som är bättre än innan förändringen gjordes. I kontrast grundas negativa reaktioner i att medarbetare inte känner sig involverade och därav inte ser potentiella fördelar med implementeringen av ny teknologi. Detta kan resultera i att anställda motsätter sig till att hjälpa till och engagera sig i implementeringsprocessen, vilket Angelöw (2010) anser grundas i att de inte förstår varför förändringen är nödvändig. Medarbetare behöver delta i processen för att organisationen ska lyckas med omställningen de siktar på att göra. Därav anses positiva reaktioner från medarbetare som viktiga. Vid implementering av ny teknologi är det väsentligt att anställda kan använda teknologin på ett effektivt och korrekt sätt. Det blir då betydelsefullt att lägga vikt vid att utbilda anställda angående hur den nya tekniken kan vara användbar för organisationer.

Ett viktigt steg för framgångsrik implementering av organisatorisk omställning, som presenteras av Kotter (1995), är planering och skapande av kortsiktiga vinster som är relaterade till långsiktig transformering, vilket i sin tur kan relateras till att inkorporera kortsiktiga måluppfyllelser i undervisningsprocesser.

Sammalisto et. al (2014) har undersökt implementeringen av nya aktiviteter och strategier relaterade till hållbar utveckling ur perspektivet från anställda på svenska universitet och högskolor. Enligt denna teori har alla anställda inom organisationen en roll i hur väl hållbarhet kommuniceras och integreras. Om hållbarhet i viss mån uppfattas som del av allas arbetsuppgifter, kommer det att verka stöttande för strategisk implementering av hållbarhet i organisationen. Universitet och högskolor implementerar fler och mer avancerade systematiska strukturer kring hållbarhet, vilket innebär att alla anställda och fakulteter måste dela uppfattningen att hållbarhet är något viktigt. Fakulteter och anställda behöver djupare kunskap kring olika aspekter av hållbarhet för att implementeringen ska lyckas, och organisationskulturen behöver verka stöttande för de nya initiativen. Det uppnås genom delade organisatoriska värderingar och attityder.

### 2.1.3. Möteskultur

Processen att skifta en organisations möteskultur till en högre grad av digitala möten är utmanande och tar ett flertal år att genomföra. I praktiken så är detta skifte redan pågående i många organisationer, men utvecklingen är hämmad av skepticism från medarbetare och en brist på effektiva riktlinjer (Arnfolk et. al, 2016). Till en början så utförs digitala möten som en kopia av ett traditionellt möte, tills deltagare vänjer sig vid det nya arbetssättet och möjligheterna med digitala möten kan realiseras. Arnfolk (2012) föreslår att digitala möten i det långa loppet kan leda till mer avancerade möten, exempelvis kan deltagarna arbeta tillsammans i delade dokument samt presentera olika mediafiler. Digitala möten tenderar även att forma möteskulturen till fler och kortare möten, där möten är intensiva och effektiva. Bristen på mänsklig närvaro kan dock leda till en minskning av informalitet i samtalen, vilket å ena sidan ökar effektiviteten, men å andra sidan kan vara negativt för kommunikationen och relationsbyggandet (Arnfolk, 2012). Ytterligare en aspekt av detta är att digitala möten förändrar den generella paradigmen av möteskultur genom att gå från möten som en isolerad agenda till en situation där möten är kontinuerliga och information kan laddas upp var som helst ifrån, när som helst (Abrahamsson Lindeblad et. al, 2015).

## 2.2. Faktorer vid implementering av digitala möten

Affärsresor har ökat betydligt över de senaste decennierna på grund av att statliga och privata organisationer har en ökad interaktion mellan personer som arbetar på geografiskt skilda platser. Detta resulterar i att anställda spenderar en stor andel av deras arbetstid på resande, och en växande resekostnad tillkommer organisationerna. Genom teknologi kan människor numera mötas och samarbeta virtuellt i nutid via exempelvis videokonferenser. Ett ökande antal organisationer integrerar digitala möten i deras dagliga aktiviteter, men teknologins fulla potential är ännu inte förverkligad. Enkla och tillgängliga lösningar med förbättrad känsla av social närvaro driver teknologin för digitala möten framåt, vilket ökar applicerbarheten inom olika organisatoriska områden (Arnfolk et. al, 2016).

De flesta organisationer som investerar i virtuell mötesteknik förväntar sig att det ska ersätta affärsresor till en viss del, vilket ska resultera i sänkta resekostnader. I verkligheten så används de flesta digitala mötena som en kompletterande form av kommunikation, vilket i sin tur också kan leda till förbättrad ekonomisk aktivitet som följd av högre nivåer av produktivitet och effektivitet, men utan att minska resandet. Vid jämförelse av digitala mötenas miljömässiga påverkan kontra affärsresor, så fås den mest rättvisande bilden genom en livscykelanalys av teknisk utrustning ställd mot utsläpp från resande (Arnfolk et. al, 2016).

Faktorerna som är relaterade till implementering av digitala möten uppdelade i fyra huvudsakliga kategorier av Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) enligt följande: organisatorisk struktur; effektivitet; medarbetare; och hållbarhetskrav. Den organisatoriska strukturen utgörs av organisationens geografiska position, som enligt teorin kan vidgas eller försvinna helt om digitala möten implementeras genom att virtuella team bildas. Det kan dock finnas svårigheter med att uppnå dessa nya arbetsformer, exempelvis på grund av att mellanmänsklig kontakt förloras. Vad gäller effektiviteten tros digitala möten öka flexibiliteten, men den individuella prestationen kan hämmas om personen känner sig isolerad från kollegor som ses ansikte mot ansikte. Möteskulturen påverkas också då digitala möten kräver en tydligare agenda och struktur, samt mer förberedelse än traditionella mötesformer. Vilken typ av möte som ska hållas är avgörande för om digitala möten är ett bra alternativ, till stor del beroende på hur socialt komplext det aktuella mötet är. Faktorer som påverkar socialt komplexa möten kan bland annat vara antal deltagande samt hur komplicerade frågor det tas upp under mötet. Med de anställda i fokus tros medarbetarnöjdheten öka på grund av minskad arbetstid på resande fot.



Organisationerna kan också få möjligheten att rekrytera personer som bor på annan plats än den fysiska arbetsplatsen. Den sista kategorin, hållbarhet, gör gällande att den miljömässiga påverkan minskar på grund av minskat resande. Detta påstående gäller dock enbart om de digitala mötena ersätter tjänsteresor, istället för att utgöra ett komplement till de befintliga resorna.

För lyckad implementering av digitala möten menar Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) att det krävs tydligt ansvar för implementering, samt en strategisk målbild som åtföljs av policys och riktlinjer. Det är också viktigt att fastställa vad de drivande faktorerna bakom strategin är, det vill säga i detta fall exempelvis om det är kostnads- och tidseffektivitet eller miljömässig förbättring som ska uppnås.

### 2.3. Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis är organisationskultur ett perspektiv som belyser organisationer som forum där sociala interaktioner uppstår, formas och uttrycks. Detta perspektiv har utvecklats till att bli en viktig faktor när organisationer granskas exempelvis vad gäller hållbarhet, för vilken stöttande organisationskultur är en grundläggande aspekt. Organisationskultur är också en viktig faktor som spelar in vid implementeringen av nya initiativ eller strategier. Kulturen inom en organisation kan vara såväl synlig som mindre synlig, samt kan analyseras utifrån flera olika perspektiv och nivåer. De delar av organisationskulturen som utgörs av grundläggande antaganden är svårast att förändra då de är en så fundamental del av organisationens struktur och processer.

Vad gäller organisationskulturens påverkan vid implementering av digitala möten inom en organisation, är kopplingen tydlig till såväl organisationens inställning till hållbarhet som möteskulturen i sig. Tidigare forskning har visat att ett skifte från traditionella möten till digitala möten kräver en förändring av strukturer och vanor kring möten som ofta har lång historik i organisationen. För ett lyckat resultat är det nödvändigt att alla berörda medarbetare har en grundläggande förståelse för den aktuella organisatoriska förändringen samt involveras i själva implementeringsprocessen. Digitala möten efterliknar ofta traditionella mötesstrukturer- och kulturer till en början, men formas med tiden till att lyfta in nya metoder och standardiserade processer.

Högskolor är viktiga institutioner i den samhälleliga utvecklingen mot en hållbar framtid, i det att de formar flera olika vetenskapliga discipliner genom utbildning och forskning samt utgör förebilder för hur andra organisationer kan implementera hållbarhetsinitiativ. Även anställda och fakulteter som inte uppfattar hållbarhet som direkt relaterade till sina arbetsuppgifter och aktiviteter är viktiga förändringsagenter då det är nödvändigt att hållbarhet integreras i alla delar av universitetet.

## 3. Metod

### 3.1. Forskningsansats

#### 3.1.1. Kvalitativ metod

För att bestämma vilken typ av forskningsansats som är mest relevant för denna uppsats, har utgångspunkten grundats i problemdiskussionen och syftet. I denna uppsats studeras hur organisationskultur påverkar implementering av digitala möten, vilket gör att valet har fallit på att göra en kvalitativ studie. Enligt Lind (2014) grundar sig valet av en kvalitativ metod i att information som fås fram genom studien kommer att tolkas. Information samlades in genom djupintervjuer med anställda på utvalda högskolor, samt dokumentation från dessa högskolor och Naturvårdsverkets insamlade data rörande tjänsteresor och digitala möten.

Efter bearbetning av den empiri som har samlats in analyserades materialet med hjälp av de teorier som presenteras i teoriavsnittet. Därefter formulerades en tolkning av hur universitetens organisationskultur påverkar implementering av digitala möten. Under denna process var vi väl medvetna om att tolkningen kan påverka resultatet, samt att intervjuobjekten potentiellt har format sina svar utefter syfte och inriktning på uppsatsen (Lind, 2014). Med det sagt så finns en medvetenhet kring att slutsatserna som uppstår vid uppsatsens slut är en tolkning av hur organisationskultur påverkar implementering av digitala möten från respondenterna och oss som uppsatsskrivare.

## 3.2. Undersökningsform

### 3.2.1. Fallstudie

Den detaljerade information som behövs för fallstudien kräver information från kvalitativa intervjuer, då dessa ger en djupare insikt gällande hur anställda uppfattar projektet jämfört med vad information från enkäter ger. Syftet med kvalitativa intervjuer är att kartlägga egenskaper för en viss faktor, i detta fall hur de anställda uppfattar de valda faktorerna och dessas inflytande på implementeringsprocessen. För att få en djupare förståelse för situationen utgick intervjuerna från på förhand uppställda intervjufrågor med möjlighet till uppföljningsfrågor som uppstod utefter svaren som angavs. Den här metoden gav oss möjlighet att be deltagarna utveckla sina svar för att få den information som krävs för att besvara forskningsfrågan. Intervjufrågorna var av semistrukturerad karaktär, vilket gav deltagarna en chans att svara med egna ord. På förhand meddelades deltagarna om vilken typ av frågor som skulle ställas samt syftet med uppsatsen, vilket gav dem möjlighet att reflektera över ämnet innan intervjutillfället. De tillfrågade är alla anställda på de valda högskolorna, men i olika arbetsroller samt i varierande grad involverade i implementeringsprocessen av digitala möten i organisationen. Valet att intervjua anställda från olika delar av organisationen grundades i avsikten att samla in information om hur projektet uppfattas från olika perspektiv. Efter intervjutillfällena transkriberades svaren och relevanta svar valdes utifrån forskningsfrågan. Genom att utföra djupintervjuer var förhoppningen att få en större förståelse för hur implementering av digitala möten har sett ut på universiteten, samt hur organisationskultur har påverkat denna implementering.

### 3.2.2. Abduktion

Det finns olika sätt att utgå ifrån empiri och teori för att skapa sig en bra bild av verkligheten. Valet av förhållningssätt beror på vilken typ av studie som genomförs, vilket i vårt fall är en kvalitativ studie med fallstudie som undersökningsform. Vi har gjort valet att använda oss av abduktion då det ger möjlighet att pendla mellan teorin och empirin. I denna uppsats kommer litteraturgenomgången att bestå av ett flertal teorier som beskriver det avgränsade område som studeras. Detta ses som en styrka i det abduktiva arbetssättet. Det finns dock risker med att arbeta abduktivt. Vi är färgade av erfarenheter och därmed startar inte denna uppsats utan förutsättningar. Risken här blir att en hypotetisk teori kan formuleras omedvetet, vilket kan utesluta andra alternativa tolkningar (Patel & Davidsson, 2015).

### 3.3. Tillvägagångssätt

#### 3.3.1. Datainsamlingsmetod

En fallstudie av tre olika svenska högskolor, som alla på något sätt arbetar med implementering av digitala möten i organisationen, har genomförts. I valet av högskola togs i beaktande organisationens storlek, hur många anställda organisationen har samt om de på något vis arbetar med implementering av digitala möten sedan tidigare. Enligt Patel & Davidsson (2015) utgår en fallstudie från ett holistiskt perspektiv, och metoden syftar till att samla in så mycket information som möjligt från en begränsad grupp individer eller grupper. I den här studien intervjuades anställda med olika funktioner och från olika enheter inom de valda högskolorna. Till grund för analysen ligger också data från Naturvårdsverket gällande högskolornas tjänsteresor och inrapporterade digitala möten, samt högskolornas resepolicyer. Saunder, Lewis & Thornhill (2007) menar att en fallstudie skapar möjligheten att besvara hur och varför något sker. Med tanke på att den här rapporten fokuserar på hur faktorer påverkar implementeringen av digitala möten i organisationer, har en fallstudie varit en bra metodologisk utgångspunkt.

#### 3.3.3. Val av definitioner

Som beskrivet i ingressen till litteraturgenomgången finns ett antal definitioner av begreppet organisationskultur. I uppsatsen används en kombination av dessa definitioner för att tolka resultatet. Under intervjutillfällena framkom också att det finns ett antal olika sätt att definiera vad ett digitalt möte är. I denna uppsats har vi valt att definiera ett digitalt möte som när tekniska hjälpmedel i form av såväl ljud som bild används, det vill säga inte enbart ett telefonsamtal. Det är dock viktigt att ta i beaktande att respondenterna kan ha andra uppfattningar om vad ett digitalt möte är, då vi på förhand inte informerade dem om vår definition.

#### 3.3.4. Intervjuer

Nio semistrukturerade intervjuer har genomförts med anställda på de högskolor vi valt ut för studien. Dessa intervjuer är personliga och ägde därför rum i en ostörd miljö via Skype för att få respondenterna att känna sig trygga med att svara öppet på intervjufrågorna. Vid utformandet av intervjufrågorna tittade vi på uppsatsens syfte och problemdiskussion. Då intervjun var av semistrukturerad karaktär var majoriteten av frågorna öppna för att respondenten skulle få utrymme att tolka frågan och ge ett brett svar. Samtliga intervjuer utgick från samma

grundfrågor och följdfrågor, men på grund av dess semistrukturella karaktär så kan det finnas små skillnader dem emellan.

Inför varje intervju skickades det ut ett dokument där vi förklarade syftet med uppsatsen samt vilka frågor intervjun baseras på. Valet av att skicka ut dokument i förväg gjordes för att respondenterna skulle få en chans att fundera kring frågorna i förhand, då många frågor är komplexa och kräver utförliga svar. Vi var även medvetna om att det finns nackdelar med att skicka ut information i förväg, så som att respondenterna kan ta reda på information de inte hade sedan innan. Ett exempel kan vara att högskolans resepolicy läses precis innan intervjun, fast att vi egentligen hade velat veta hur mycket de vanligtvis vet om resepolicyen. Vidare informerades även respondenterna om hur intervjuerna skulle komma att användas i uppsatsen. Vid valet av respondenter tänkte vi på att få en så bred bild som möjligt. Både implementeringsprocesser och organisationskultur är komplexa, vilket gjorde att valet föll på respondenter från olika delar och avdelningar på högskolorna. Valet gjordes även att både ha med anställda som inte är direkt involverade i implementering av digitala möten, samt anställda som arbetar med frågan. Detta för att försöka få en rättvis bild av hur anställda uppfattar digitala möten, organisationskultur och andra ämnen relevanta för uppsatsen.

Efter val av potentiella respondenter togs kontakt med dessa för att boka in ett intervjutillfälle via Skype. Intervjun spelades in via en funktion på Skype och sparades sedan i ett chattfönster där även respondenten kunde ta del av materialet i efterhand. Det fanns utrymme för en timmes intervju, och intervjuerna blev i slutändan mellan 35-45 minuter långa. Alla intervjuer transkriberades för att få en bättre överblick på materialet. I empiriavsnittet redovisas den information som vi ansett relaterar till teorin.

### 3.3.5. Forskningsetik

Vid genomförandet av intervjuerna har vi stått i relation till de fyra forskningsetiska kraven. För att förhålla oss till informationskravet och nyttjandekravet så bestämde vi oss för att informera respondenterna om att deras svar endast ska användas i forskningssyfte, samt syftet med uppsatsen. Samtyckeskravet handlar om att det är deltagarnas rätt att själva bestämma över sin medverkan. I början av intervjun informerades respondenterna därför om att de när som helst har möjlighet att dra sig ur studien, samt att de har rätt att förbli anonyma i studien om så önskas. Det sista forskningskravet är konfidentialitetskravet, vilket handlar om att de uppgifter

som lämnades i undersökningen ska ges en så hög konfidentialitet som möjligt. För att förhålla oss till detta krav så har vi lagrat respondenternas uppgifter på ett sätt som gör att obehöriga inte får tillgång till dem (Lind, 2014).

### 3.3.6. Urval

För att få en djupare förståelse för de valda organisationerna, begränsades studien till tre högskolor. Det begränsade antalet studieobjekt gav oss möjligheten att hålla fler intervjuer med ett större antal anställda från olika delar av organisationen. De högskolor vi valt att undersöka är Högskolan Väst, Högskolan Borås och Högskolan Skövde. Dessa högskolor är jämförbara i antal anställda och elever, samt har geografisk närhet till varandra och liknande förutsättningar gällande förbindelser. De har också viss överensstämmelse vad gäller akademisk inriktning på de utbildningar som erbjuds. Två av högskolorna deltar i REMM-projektet sedan 2016 och den tredje högskolan har ambitioner att utöka användandet av digitala möten samt eventuellt initiera REMM-projektet inom organisationen.

Intervjuobjekten innefattar för vardera högskola en person ur högre ledning; en person vars arbetsuppgifter innefattar miljösamordning; samt en person från fakulteten som inte är direkt involverad i själva implementeringen av digitala möten. Valet av intervjuobjekt gav möjlighet att se implementeringen från olika perspektiv, både från ledning och användare. På detta sätt kunde även organisationskulturen studeras från olika perspektiv, och därmed gavs en bra översiktsbild av hur den relaterar till implementering av digitala möten.

### 3.4. Tillförlitlighet

Intervjuerna har alla utgått från en intervjumall där grundfrågor och diverse följdfrågor har ställts i samma ordning för alla respondenter. Enligt Patel & Davidsson (2015) ger detta en relativt hög struktureringsgrad på intervjuerna, vilket ökar tillförlitligheten. Vidare kan även tillförlitligheten öka genom användning av ljudinspelningar av intervjuerna. Detta har gjorts då intervjun vid senare tillfälle har kunnat avlyssnas igen för att säkerställa att uttalanden har uppfattats på rätt sätt. Vi har även valt att bifoga intervjumallen (se Bilaga 1) för att läsare enklare ska förstå hur intervjun har gått till samt att den har genomförts på ett sätt som anses konsekvent. Detta, samt att beskriva hur genomförandet av intervjuer gått till, menar Lind (2014) ökar graden av tillförlitlighet.

I denna studie redovisas de organisationer som undersöks, vilket ökar uppsatsautenticiteten. Lind (2014) förklarar att autenticitet i detta fall handlar om att det empiriska materialet som samlats in till studien är äkta. Att högskolorna presenteras i studien ger det en bättre möjlighet för läsare att få tillgång till information om högskolorna i fråga. Då respondenterna är anställda på högskolorna finns en risk att de inte vill påpeka brister inom organisationerna, och vinklar sina svar därefter. För att minska risken för detta har vi valt att låta respondenterna vara anonyma.

Sammanställda data från Naturvårdsverket, bestående av information som högskolorna själva har rapporterat in, har även använts i uppsatsen. Det finns inga standardiserade mätmetoder eller definitioner för digitala möten, och den data som rapporteras in är därmed godtycklig. Därför har inte slutsatser kunnat baseras enbart på denna information, utan datan har istället använts i samband med empiri från intervjuer för att se samband. Den data som gäller tjänsteresor och koldioxidutsläpp har en högre grad av tillförlitlighet då alla resebokningar sker via en speciell enhet, och då det finns en standard för mätning av koldioxidutsläpp från transporter. Med de metoder som använts har det dock inte kunnat dras några korrelationer mellan förändringar i antal tjänsteresor och förändringar i antal digitala möten.

Vad gäller uppsatsen i helhet, har det funnits i åtanke att det arbetats med ett begränsat urval av organisationer, samt att analysen grundades i intervjuer med ett begränsat antal representanter från vardera organisationen.

Valet att intervjua anställda på de tre högskolorna i denna studie gjordes då vi ville få en bredare förståelse för hur digitala möten har implementerats på deras arbetsplatser, samt hur organisationskultur kan ha påverkat denna implementering. Användningen av intervjuer gjorde även att vi har kunnat använda ett hermeneutiskt synsätt i uppsatsen. Det innebär att vi har behövt vara medvetna om att de personer som intervjuats kan ha analyserat vilket syfte intervjun har och sedan tolkat vilket svar vi vill få ut av frågorna som ställts. De svar som de intervjuade senare har angett har även tolkats utifrån den tillvaro vi har. Det vi har kommit fram till efter en analys kan därför endast ses som en tolkning och inte som en absolut sanning (Thurén, 2007).

## 4. Empiri

*I detta avsnitt redovisas högskolornas mötes- och resepolicy, data från Naturvårdsverkets rapporter angående miljöledning i staten från år 2017 och 2018, samt resultat från de nio intervjuer som har genomförts med anställda på Högskolan Väst, Högskolan i Borås och Högskolan i Skövde.*

### 4.1. Mötes- och resepolicy på de undersökta högskolorna

*Följande stycke är en sammanställning av mötes- och resepolicy från Högskolan Väst (dnr 2015/1133), Högskolan i Borås (dnr 11-11-91), och Högskolan i Skövde (dnr HS 2016/384).*

Alla policyer har till syfte att säkerställa miljöanpassade och kostnadseffektiva tjänsteresor. Vidare fastställer alla policyer ansvar för chefer såväl som medarbetare, där de förre ska se till att medarbetare känner till och tillämpar policyens innehåll. Medarbetare har till ansvar att tillämpa policyn. Högskolan i Borås och Högskolan i Skövde har mötes- och resepolicyer som säger att möjligheterna till att ersätta tjänsteresor med resfri mötesform eller alternativa mötesformer ska övervägas i första hand. Högskolan Väst har en policy som inleder med en liknande formulering, men sedan utvecklar detta med att motivera varför just digitala möten är ett hållbart alternativ ur såväl miljömässig som social synpunkt. Högskolan i Skövde kopplar i sin mötes- och resepolicy till högskolans hållbarhetspolicy.

### 4.2. Datainsamling från Naturvårdsverket

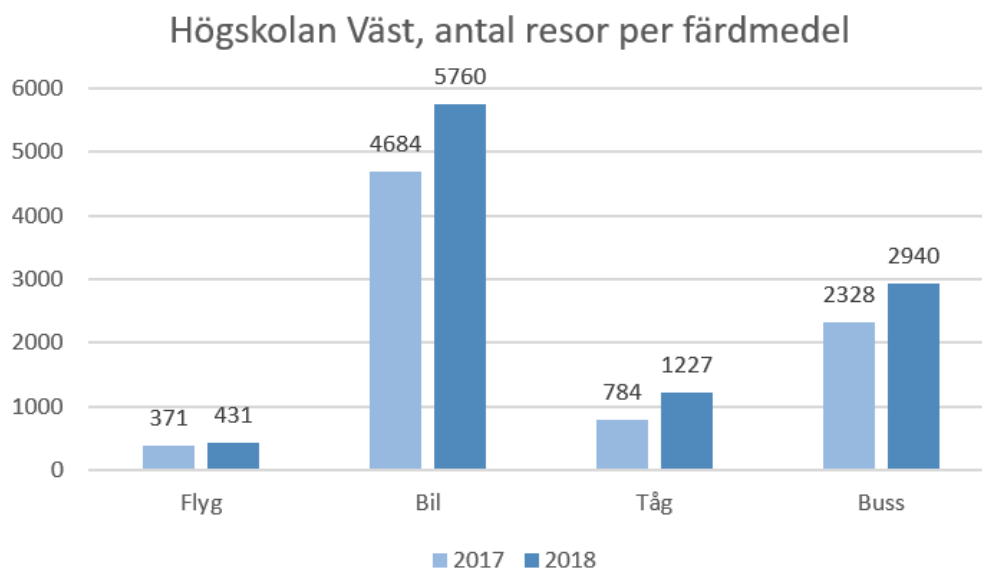
Enligt Naturvårdsverket (2019a) är ett av de viktigaste områdena där myndigheter kan utvecklas inom hållbarhetsarbetet, att minska klimatpåverkan från tjänsteresor. En rekommendation från Naturvårdsverket (2019a) med hänvisning till 14 § förordning (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter är att organisationerna behöver förbättra personalens kompetens och medvetenhet kring hållbarhet i det egna arbetet, exempelvis via kunskapshöjande åtgärder.

Det finns en tydlig trend att de myndigheter som omfattats av REMM-projektet sedan 2011 minskar sina koldioxidutsläpp från tjänsteresor per anställd i högre utsträckning än myndigheterna i sin helhet. För de myndigheter som varit del av REMM-projektet sedan 2016 ökar användningen av digitala möten, men andelen är ännu inte på de nivåer som för de myndigheter som varit med sedan 2011. Detta tros vara på grund av att omställningen till en digitaliserad möteskultur är tidskrävande. Inrapporteringen av digitala möten för just



universitet och högskolor är låg, men en sannolik förklaring till detta är bristande rutiner för mätning och rapportering av möten. Även den övergripande trenden är att digitala möten ökar, men för de verksamheter som rapporterat in både antal tjänsteresor och antal digitala möten går det fortfarande att se att fysiska möten som kräver tjänsteresor är vanligare än digitala möten. Inrapporteringen av digitala möten är frivillig till skillnad från inrapportering av annan data. Enligt trenden avsätter allt fler myndigheter resurser för att stimulera användningen av digitala möten, vilket innefattar exempelvis installation av digital mötesteknik i mötesrum samt utbildning av användare. Även informationen som når ut till anställda gällande uppföljande av mötes- och resepolicy ökar. Ett antal i rapporten ospecificerade myndigheter har utvärderat sina möjligheter att påverka andra organisationer genom att erbjuda externa parter deltagande över distans (Naturvårdsverket, 2019a).

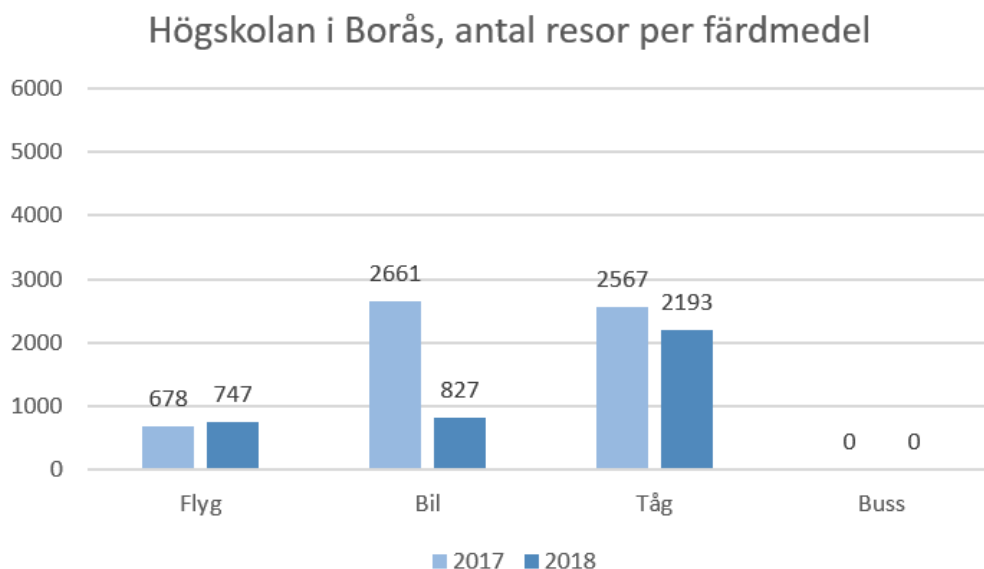
#### 4.2.1. Högskolan Väst



Figur 1. Inrapporterade tjänsteresor per färdmedel för Högskolan Väst år 2017 och 2018. Diagrammet utgår från data sammanställd av Naturvårdsverket (2018b; 2019b). För år 2017 rapporterar högskolan in 480 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2018b), och för år 2018 är antalet 510 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2019b).

Högskolan Väst rapporterar inte in några resfria möten för år 2017 (Naturvårdsverket, 2018b). För år 2018 rapporteras 9 005 antal resfria möten vilket utgör 18 resfria möten per årsarbetskraft (Naturvårdsverket, 2019b).

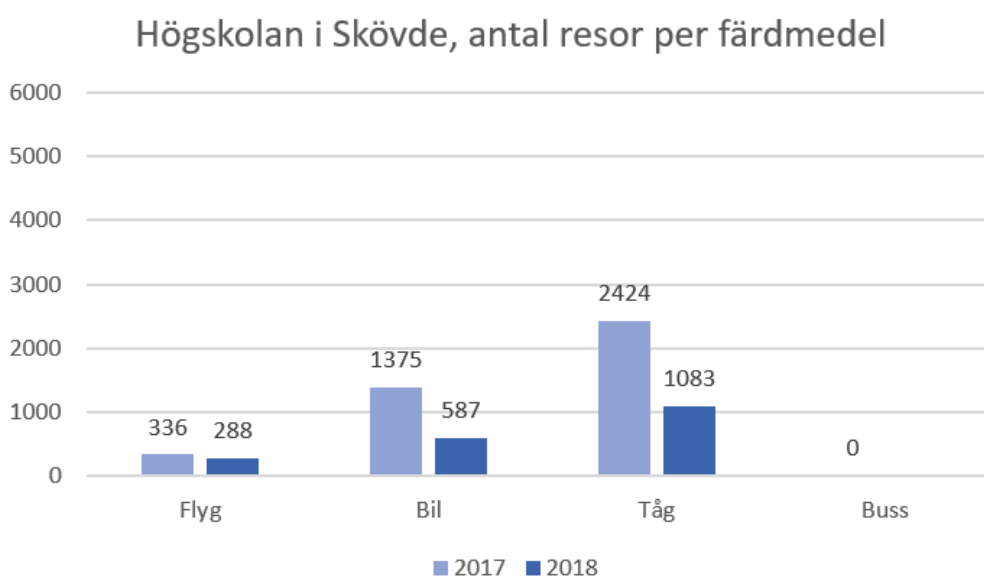
#### 4.2.2. Högskolan i Borås



Figur 2. Inrapporterade tjänsteresor per färdmedel för Högskolan i Borås år 2017 och 2018. Diagrammet utgår från data sammanställd av Naturvårdsverket (2018b; 2019b). För år 2017 rapporterar högskolan in 597 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2018b), och för år 2018 är antalet 632 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2019b).

Högskolan i Borås rapporterar inte in några resfria möten för varken år 2017 eller 2018 (Naturvårdsverket 2018b; 2019b).

#### 4.2.3. Högskolan i Skövde



Figur 3. Inrapporterade tjänsteresor per färdmedel för Högskolan i Skövde år 2017 och 2018. Diagrammet utgår från data sammanställd av Naturvårdsverket (2018b; 2019b). För år 2017 rapporterar högskolan in 458 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2018b), och för år 2018 är antalet 456 årsarbetskrafter (Naturvårdsverket, 2019b).

Högskolan i Skövde har för år 2017 rapporterat in 125 resfria möten totalt vilket i rapporteringen avrundas till 0 antal resfria möten per årsarbetskraft (Naturvårdsverket, 2018b). Vad gäller år 2018 har det ökat till 680 resfria möten per årsarbetskraft vilket avrundas till 1 antal resfria möten per årsarbetskraft (Naturvårdsverket, 2019b).

### 4.3. Resultat från intervjuer

#### 4.3.1. Organisationskultur

##### 4.3.1.1. Högskolan Väst

Organisationen har inslag av både klassiskt hierarkiska nivåer och en mer platt struktur, vilket alla tre respondenter överens om. Anledningen tros vara att det är en jämförelsevis liten högskola, vilket innebär att beslutsvägarna är korta och alla nivåer får god chans till inflytande. Det finns vissa formella maktstrukturer, men ett stort fokus på samarbete och samverkan såväl internt som med externa parter. Exempelvis ingår alla chefer för arbetsenheterna i högsta ledningsgruppen vilket ger dem en direktkontakt med rektor och prorektor. På högskolan finns också en kollegial enhet som kvalitetssäkrar forskning och utbildning.

Vad gäller värderingar och vision är alla respondenter överens om att dessa är en tydlig del av högskolans strategiska plattform. Respondent 2 och Respondent 3 pekar på de formella värderingarna som kommer från ledningen, men speglar lägre hierarkiska nivåer i organisationen så väl som den statliga värdegrunden som högskolan omfattas av. Det finns en ambition att fånga upp olika institutioners inställningar och värderingar beroende på ämnesinriktning. Respondent 1 menar att inom sitt ämnesområde finns ett stort fokus på att leva som man lär snarare än att förmedla värderingar, vilket förverkligas genom ett nära samarbete inom institutionen och utåt. Här finns ett tydligt huvudfokus på utbildning, forskning och samverkan vilket samtliga respondenter nämner som övergripande tema på högskolan. Samverkan och inkludering nämns ofta som viktiga ledord för högskolan, vilket Respondent 3 påpekar skiljer sig något från den statliga värdegrunden då man på högskolan har utvecklat sitt arbete inom exempelvis mångfald, social hållbarhet, migration och demokrati genom samverkan med det omgivande samhället. Respondent 1 och 3 tror att nyanställda kommer in relativt snabbt i organisationen, och Respondent 3 tillägger att det hjälper om personen har tidigare erfarenhet från arbete i offentlig sektor.

#### *4.3.1.2. Högskolan i Borås*

De tre respondenterna är överens om att det finns en viss hierarki inom organisationen, och Respondent 4 påpekar att graden av hierarki har ökat något i och med en omorganisation år 2015 då flera administrativa enheter centraliserades. Det finns en kollegial enhet i syfte att säkerställa medarbetarnas inflytande. Respondent 5 och Respondent 6 uttrycker en delad uppfattning att det ibland saknas insyn i ledningsbeslut och att beslut redan är fattade när åsikter från lägre hierarkiska nivåer inhämtas. Respondent 5 uttrycker att det föreligger förbättringsmöjligheter vad gäller samarbete mellan exempelvis lärarlagen och IT-avdelningen, som idag inte är tillräckligt stöttande i förändringsarbete.

Värderingarna på Högskolan i Borås uttrycks av alla respondenter vara öppenhet, ömsesidig respekt och en tydlig dialog. Respondent 4 menar att det inom akademien finns ett tydligt fokus på att hålla det högt i tak och våga säga till om värderingarna inte efterlevs. Hållbarhet nämns av alla som en grundvärdering på högskolan. Alla respondenter nämner också att det närmsta arbetslaget är viktigt för att se till att en god arbetsmiljö och en hållbar arbetssituation upprätthålls utefter varje individs förutsättningar och livssituation. Respondent 6 menar att det skett en utveckling från en skeptisk inställning till nya arbetsmetoder, i detta fall digitala möten, till att inte vara lika ifrågasättande kring detta. För nyanställda menar alla respondenter att det är upp till det enskilda arbetslaget och mentorn huruvida den nyanställda kommer snabbt in i organisationens värderingar eller inte. Samtliga respondenter menar att värderingar påtalas tydligt under uppstartsdagarna och återkommer sedan i diskussioner under arbetsplatsträffar och liknande.

#### *4.3.1.3. Högskolan i Skövde*

Alla respondenter är överens om att organisationen har en klassisk hierarkisk struktur, men på grund av dess mindre storlek upplevs den ändå till viss del som platt beroende på vilket perspektiv som antas. Som exempel nämner Respondent 8 att det kan vara enkelt att driva igenom förändringar i mindre delar av verksamheten, medan större förändringar delvis hindras av trögheten i myndighetsbesluten. Respondent 9 upplever att organisationen är platt i den dagliga verksamheten men mer hierarkisk i krissituationer. Genom intern politik och kollegial representation menar Respondent 9 också att anställda på lägre nivåer kan få inflytande i beslutsfattande, vilket överensstämmer med uppfattningen som Respondent 8 har om eget mandat inom sitt område. Vidare uppmärksammar Respondent 9 de delvis motstående kulturerna inom organisationen som följer av de byråkratiska begränsningar som

myndighetsutövning innebär parallellt med det mer dynamiska lärandet och sökandet efter ny kunskap. Respondent 7 påpekar också att huvudfokus ligger på undervisning och forskning vilket leder till att individer med chefsuppdrag sätter sin akademiska roll framför chefsrollen. Det kan i sin tur innebära att förväntningarna på stödorganisationerna blir högre. Enheten för verksamhetsstöd upplever enligt Respondent 7 att de anställda kräver mer stöd än vad enheten i nuläget har resurser till.

Vad gäller värderingar nämner Respondent 7 och 9 den statliga värdegrunden med allas lika värde, ömsesidig respekt och jämställdhet. Respondent 7 nämner också specifikt vikten av att som lärosäte upprätthålla ett högt förtroendekapital gentemot samhället. Respondent 8 stämmer in i att dessa värderingar om jämställdhet och respekt delas av ledningen, men lägger också till ett större fokus på sin institutionsnivå där ett holistiskt perspektiv på människan är centralt. Det finns också vissa skillnader i kultur internt då värderingar präglas av olika institutioners utbildnings- och forskningsområde. Respondent 7 nämner också att högskolan är en relativt ung organisation, vilket medför att den akademiska historiken inte är så djupgående. Därmed kan förändringar gällande exempelvis nya hållbarhets- och jämställdhetsdirektiv vara enklare att genomföra. Nyanställda har enligt Respondent 7 och Respondent 9 lättare att komma in i organisationens värderingar om viss erfarenhet inom akademivärlden finns, men menar att det antagligen är lättare för en nyanställd att ta sig an ett ungt lärosätes värderingar och kultur. Respondent 7 tillägger dock att det kan finnas kulturella skillnader när anställda flyttar till Sverige och är vana vid ett annat lands kultur, och tar upp tilltalande av förnamn på professorer eller chefer som ett exempel då de i andra kulturer tilltalar dem med titlar eller efternamn. Respondent 8 menar att de övergripande värdeorden uppfattas relativt snabbt, men att den större visionen är något som med tid växer fram. Respondent 9 påpekar vikten i att i det dagliga arbetet kontinuerligt arbeta med värderingarna och ta tillfälle i akt att markera om någon inte verkar följa dem. Även Respondent 8 nämner att det är viktigt att ofta lyfta värderingarna i det dagliga arbetet för att de inte enbart ska vara skriftliga dokument utan faktiskt efterlevas.

#### 4.3.2. Hållbarhet

##### 4.3.2.1. Högskolan Väst

Social hållbarhet är klart dominerande på Högskolan Väst, menar alla respondenter. Enligt Respondent 3 saknas en systematisk och strategisk plan för hållbarhet, och det hållbarhetsarbete som bedrivs uppstår på grund av medarbetares personliga intressen i frågan.

Dessa intressen är huvudsakligen hållbarhet ur ett socialt perspektiv, vilket Respondent 1 menar beror på att det på Respondentens institution finns en naturlig kunskap och trygghet inom ämnet. Hållbarhets kommuniceras enligt Respondent 1 inte ut som en viktig fråga för högskolan från ledningen, vilket både Respondent 2 och 3 stämmer in i. Hållbarhet har prioriterats bort för frågor som snarare rör lärande, demokrati och rättvisa. I tidigare granskning från UKÄ (Universitetskanslerämbetet), som Respondent 3 hänvisar till, har Högskolan Väst fått påpekningar om just avsaknaden av systematiskt miljöarbete, och det finns enligt alla respondenter en delad uppfattning om att hållbarhetsarbetet måste stärkas på högskolan. Respondent 2 nämner att det på institutionsnivå och i utbildningarna finns skillnader i hur ekologisk hållbarhet inkluderas, och Respondent 3 instämmer i att det finns brister i arbetet med att systematiskt implementera denna typ av hållbarhet i utbildningarna. I nästa verksamhetsplan kommer ett större fokus att ligga på att utveckla och stärka hållbarheten, menar Respondent 3, och Respondent 2 nämner att det på ledningsnivå verkar föreligga ett växande intresse kring dessa frågor. Respondent 1 anser att den generella inställningen till hållbarhet inom organisationen är positiv, men att det finns ett glapp mellan inställning och faktisk handling.

*...man tycker det är viktigt men man kanske inte alltid gör så mycket. Antingen för att man inte riktigt vet vad man ska göra, eller för att man inte, ja, sätter sig in mera eller har tid. Det blir så att man sopsorterar men inte jättemycket mer.*

Respondent 1

#### 4.3.2.2. Högskolan i Borås

På Högskolan i Borås menar alla respondenter att det finns en uttalat tydlig profil kring hållbarhet. Respondent 4 förtydligar att hållbarhetsarbetet förekommer på alla olika nivåer i högskolan och utifrån såväl ett miljömässigt som ett socialt perspektiv på hållbarhet, vilket följs upp genom kontinuerliga externa miljörevisioner. Alla respondenter nämner också att hållbarhet kommuniceras ut som en viktig fråga för högskolan, och att det finns en generellt positiv inställning till hållbarhet bland medarbetare inom organisationen. Respondent 4 menar att det är väsentligt att hitta en god balans mellan upprättandet av policys och dokument kring hållbarhet och det praktiska arbetet på området. Det är fortfarande en lång väg att gå, men Respondent 4 menar att Högskolan i Borås är på god väg. Respondent 6 nämner särskilt den

sociala hållbarheten och individens arbetssituation, men påpekar också att det finns ett tydligt miljömässigt fokus i det nära samarbetet mellan högskolans utbildning och näringslivet.

#### *4.3.2.3. Högskolan i Skövde*

Vad gäller hållbarhet så lyfter Respondent 7 och 9 särskilt högskolans övergripande tema om "Digitalisering för hållbar utveckling", där digitalisering är ett medel för att nå målet hållbar utveckling. Respondent 8 nämner också att det idag finns märkbart bättre redskap för att arbeta med hållbarhet exempelvis vad gäller distansutbildningarna samt social hållbarhet i arbetslivet. Alla respondenter menar att det råder en generellt positiv och upplyst inställning om hållbarhet på Högskolan i Skövde. Enligt Respondent 7 finns en tydlig prioriteringsordning där den just nu viktigaste hållbarhetsfrågan prioriteras, och Respondent 8 och Respondent 9 påpekar vikten av att hållbarhet integreras i forskning, utbildning och arbetsliv. Respondent 7 och 9 uppfattar att hållbarhetsarbetet sträcker sig över alla hierarkiska nivåer genom verksamhets- och handlingsplaner medan Respondent 8 lägger större fokus på vikten av att stärka den sociala hållbarheten inom arbetslaget vad gäller exempelvis arbetsbelastning.

### 4.3.3. Tjänsteresor och digitala möten

#### *4.3.3.1. Högskolan Väst*

Alla respondenter säger att de reser då och då i tjänsten, och att tåg är det föredragna färdmedlet. Respondent 1 nämner att resandet har ökat i och med att högskolan har blivit mer forskningsinriktad vilket leder till ett ökat deltagande på konferenser och liknande. Vad gäller de tre respondenterna sker merparten av mötena internt på högskoleområdet, och Respondent 2 och 3 deltar också några gånger per år i möten eller konferenser i Stockholm där det inte alltid erbjuds möjlighet att delta digitalt. Däremot har Respondent 1 merparten av sina externa möten digitalt, något som är en ökning från tidigare år. Kritik riktas från både Respondent 2 och 3 mot andra överordnade myndigheter som inte erbjuder digitalt deltagande trots att detta är ett uttalat mål från deras sida. I övrigt upplever alla respondenter jämn fördelning gällande initiativtagande för digitalt möte.

Alla respondenter känner till policyn och Naturvårdsverkets rekommendationer gällande minskat resande i tjänsten, men detta är inte den huvudsakliga anledningen till att initiera digitala möten. Respondent 1 känner inte till något tydligt uttalat gällande digitala möten i resepolicy. De främsta anledningarna till att välja digitala möten som substitut för tjänsteresor menar alla respondenter istället är effektivt utnyttjande av arbetstid och att det är bekvämt att

slippa resa. Respondent 1 och 2 nämner en positiv påverkan på sitt arbete då möjligheterna ökar att delta i möten med kollegor eller andra som inte är fysiskt på plats. Respondent 3 märker ingen större skillnad då de flesta möten respondenten är med på sker fysiskt på högskolan. Alla respondenter delar uppfattningen att den viktigaste faktorn för lyckade digitala möten är välfungerande teknik, och Respondent 2 lyfter också vikten av bra utbildning av de tekniska verktygen för möten, samt god stödfunktion och support. Respondent 3 menar också att de viktigaste faktorerna kan variera beroende på syftet med mötet, då digitala möten ibland riskerar att missa en del av den mellanmänskliga kontakten. Även Respondent 1 säger att det inte får vara för många deltagare i mötet, då det kan bli opersonligt.

Ingen av respondenterna upplever något tydligt huvudansvar för implementeringen av digitala möten eller kommunikationen kring användandet av dem. Respondent 2 menar dock att genomförandet ligger på enheten IMS (Informations- och kommunikationsteknik och mediestöd), som utgörs av medietekniker och pedagoger. Respondent 1 säger att det är en lågprioriterad fråga och något som uppstår spontant då enskilda individer nyttjar tekniken. Enligt Respondent 2 finns ett stort hinder i nuvarande kunskap inom användning av digitala verktyg, i att lärare prioriterar sin forskning och då prioriterar bort att lära sig ny teknik på grund av tidsbrist. Samma respondent menar att det föreligger ett ansvar för användare att lära sig hur tekniken bäst utnyttjas då digitala möten skiljer sig från traditionella möten i genomförande. Det måste finnas någon på plats som kan leda mötet på ett bra sätt. Respondent 1 upplever att kollegor väljer bort digitala möten om de upplevs svårhanterade, och Respondent 3 ser en viss skillnad i inställning till den nya tekniken mellan olika institutioner. Respondent 2 upplever också att det finns en vilja att lära sig, men att stöd från centrala funktioner saknas. Verktyg i form av kamerautrustade grupprum finns på plats, men kunskap att använda dessa saknas enligt alla respondenters uppfattning. Den generella inställningen till digitala möten på Högskolan Väst är enligt alla respondenter god, och Respondent 1 menar att det är en vanesak.

Respondent 1 menar att ledningen bör ta någon typ av ansvar för att inspirera och leda implementeringen av digitala möten, en uppfattning som Respondent 3 delvis delar uppfattning om, men tillägger också att ansvaret på implementering också ligger på alla då policys ska efterlevas. Det finns enligt Respondent 2 ett tydligt mål gällande digitalisering, men inte specifikt kring just digitala möten, något som Respondent 1 instämmer i. Fokus ligger snarare på digitalisering av utbildning, något Respondent 2 menar är för att internationellt nå ut till nya studenter. Respondent 3 menar att det övergripande målet för högskolan är att använda de



resurser som fås genom skattepengar väl, och därigenom blir digitala möten ett naturligt sätt att uppnå kostnadseffektivitet samtidigt som miljömässig hållbarhet uppnås. Respondent 2 påpekar att det inte finns någon effektiv mätning och rapportering av resultat.

#### *4.3.3.2. Högskolan i Borås*

Respondenterna från Högskolan i Borås ger varierande svar gällande resande i tjänsten. Respondent 4 reser inte särskilt mycket i tjänsten, utan enbart vid enstaka tillfällen för konferenser och nätverksträffar. Det sker då uteslutande med tåg eller buss. Vad gäller Respondent 6 innefattar arbetsuppgifterna resor till studenternas kliniska utbildningar för bedömningssamtal. Dessa resor sker antingen med tåg eller med bil om kollektivtrafiken inte är tillräcklig. Respondent 5 bor inte i Sverige och reser därför ibland med flyg till och från Borås. Utöver detta sker sällan tjänsteresor av andra skäl, men det är då resor med tåg eller buss till nätverksträffar.

Respondent 4 och 5 är väl införstådda med såväl policy som Naturvårdsverkets rekommendationer medan Respondent 6 inte är lika införstådd med policyn, och inte har uppfattat någon kommunikation kring rekommendationer från Naturvårdsverket. Alla respondenter använder digitala möten som substitut till tjänsteresor, framför allt för att det är smidigt och för att slippa resa. Respondent 4 menar att det nästan alltid finns någon som deltar digitalt i mötet, och Respondent 6 använder sig flera gånger dagligen av digitala möten i sitt arbete.

De viktigaste faktorerna är enligt alla respondenter bra nätuppkoppling, bra tekniska verktyg samt support. Supporten och teknikerstödet är enligt delad uppfattning från alla respondenter bristfällig. Respondent 5 menar att teknikerstödet saknas helt, vilket leder till att lärtid går förlorad då det är upp till en själv att säkerställa fungerande uppkoppling. Respondent 4 instämmer i att teknik och support är viktigt, då det för nuvarande snarare är regel än undantag att tekniken inte fungerar vilket gör att mycket tid går åt till detta. Den generella inställningen är positiv, men det är ett hinder att alla användare inte är tekniskt lagda. Respondent 4 påpekar att frustration då teknik inte fungerar kan leda till en negativ inställning till användningen av digitala möten. När tekniken och uppkopplingen brister menar också respondenterna att det finns risk att man exkluderas från mötet eller missar viktiga inslag. Om tekniken fungerar väl menar Respondent 5 att videosamtal är att föredra då dessa bättre fångar kroppsspråk och

atmosfär än vad telefonsamtal gör. Även Respondent 6 och 4 nämner vikten av att använda rätt digitalt verktyg för rätt tillfälle.

Det finns inget tydligt ansvar för själva implementeringen av digitala möten, och ambassadörer upplevs av alla respondenter som en central del av spridningen av digitala möten på högskolan. Alla respondenter upplever att de själva tagit stort ansvar för implementering av digitala möten. Respondent 5 var exempelvis drivande i utveckling av digitala möten mellan lärare och student på en utbildning, och Respondent 6 bär med sig stor erfarenhet av distansmöten från sin tidigare arbetsplats. Respondent 5 menar att det idag saknas trygghet på högskolan för att våga testa ny teknik, och utvecklingen drivs därför av ett personligt intresse. Enligt Respondent 6 saknas det tillräcklig kunskap även i de utbildningar som hålls om de digitala verktygen, och uttrycker det enligt följande:

*Jag kör ju också bil. Men om jag kör bil så betyder det ju inte att jag ska behöva veta vad det är för fel eller hur jag ska göra när det är något problem med växellådan. Utan om jag går och åker till bilreparatören och säger att det är något fel med växellådan, inte förväntar jag mig då att vi ska båda sitta där med huvudet i maskineriet och fundera hur jag ska lösa det här. Jag förväntar ju mig att den som har ansvar för det här fixar det.*

- Respondent 6

Inte heller finns det någon tydlig målsättning med användningen av digitala möten, utan alla respondenter upplever att det initieras från lägre nivåer i hierarkin när behov uppstår på grund av exempelvis tidsbrist i scheman. Det finns enligt Respondent 5 i dagsläget begränsade möjligheter att delta via distans på större arbetsplatsträffar. Respondent 6 menar att det skett en utveckling i användandet av digitala möten, delvis på grund av att ambassadörer sprider möjligheterna med arbetssättet. Ett exempel som ges är att respondenten i sitt eget arbetslag märkt en förändring i attityd från att ha varit skeptisk till användningen av digitala möten, till att det ses som ett självklart inslag i det dagliga arbetet. Alla respondenter delar synsättet att inställningen blir mer positiv, men att användandet av digitala möten istället för tjänsteresor ännu inte är helt självklar.

#### 4.3.3.3. Högskolan i Skövde

För respondenterna från Högskolan i Skövde gäller måttligt resande i tjänsten, som då nästan enbart sker med tåg eller undantagsvis bil. Resorna sker då till olika typer av nätverksträffar och konferenser, samt för Respondent 8 ibland till föreläsningar på andra platser. Viktiga anledningar för att välja digitala möten framför att resa är flexibilitet, tidseffektivitet samt enligt Respondent 7 av miljöskäl. Alla respondenter nyttjar digitala möten i sitt arbete som ett substitut för tjänsteresor. Exempelvis deltar Respondent 7 ofta på distans på seminarium som hålls i Stockholm, och Respondent 8 har ersatt en stor del av sina fysiska nätverksträffar forskare emellan med digitala möten. Respondent 9 ser en ökad användning av digitala möten på Högskolan i Skövde jämfört med sin tidigare arbetsplats, något som enligt Respondent 9 antas vara på grund av det geografiska läget.

Respondent 7 nämner att Högskolan i Skövde sedan två år tillbaka är deltagare i REMM-projektet, och har i samband med detta reviderat sin resepolicy. Numera ifrågasätts behovet av att resa i större utsträckning. Policyn har kommunicerats ut på intern webb samt via mail, och såväl Respondent 8 som 9 är väl insatta i innehållet i policyn. Vad gäller rekommendationerna från Naturvårdsverket har alla respondenterna kännedom om dessa, men för Respondent 8 kommer information om detta inte från ledningen utan från facket.

De viktigaste faktorerna för lyckade digitala möten är enligt Respondent 7 och 8 välfungerande teknik med bra ljud- och bildanslutning. Enligt Respondent 9 är den viktigaste faktorn att användare förstår begränsningar och möjligheter med digitala möten, och därmed initierar dem med rimliga förväntningar. Alla respondenter är av uppfattningen att tekniken idag brister i att skapa tillräcklig mellanmänsklig kontakt, varför det är viktigt att komplettera digitala möten med att emellanåt ses fysiskt. Respondent 8 menar att tekniska svårigheter kan leda till att anställda drar sig för att nyttja de tekniska verktygen, medan Respondent 7 pekar på allas skyldighet att lära sig använda dem på rätt sätt. Vidare menar Respondent 7 att det inte är möjligt att alltid ha tekniker på plats, och därför är det viktigt att lägga resurser på utbildning kring verktygen. Respondent 8 uppfattar inte att det finns några tydliga direktiv kring vilken hjälp och utbildning som finns att tillgå, utan att kunskap sprids kollegialt. Det finns dock enligt Respondent 7 ett visst motstånd till den självhjälp som erbjuds. I grunden finns en god teknisk plattform, men nyttjandegraden är bristfällig på grund av att anställda drar sig för att använda dessa tekniska hjälpmedel. Respondent 7 nämner exempelvis att högskolan köpt in dyra "smartboards" som enbart ett fåtal anställda kan använda.

Vad gäller ansvar för implementering av digitala möten så delar Respondent 7 och 9 uppfattningen att ansvaret fördelas mellan HR- och IT-enheter, samt hos användarna själva. Det finns enligt Respondent 7 ett behov av att arbeta mer strategiskt kring digitalisering och hållbarhet. Respondent 8 däremot ser inget tydligt ansvar för implementeringen utan menar att den uppstår på grund av personliga intressen hos anställda. Uppföljning av digitala möten har enligt Respondent 8 visat en positiv inställning från studenter gällande distansutbildningar. Respondent 9 säger att feedback kollegor emellan sker löpande och att användare lämnar kritik om det finns anledning. Vad gäller rapportering av digitala möten till följd av REMM-projektet, påpekar Respondent 7 att det finns svårigheter i själva definitionen av vad ett digitalt möte är, vilket påverkar antalet digitala möten som rapporteras in. Därmed kan jämförelse av resultat mellan år ge en missvisande bild.

*Ibland tycker jag att alltså andelen resfria möten det borde ju vara av det totala antalet möten, men vi redovisar ju inte totala antalet möten som vi har i övrigt. Så att det blir väldigt svårt att jämföra de siffrorna.*

Respondent 7

Det finns enligt Respondent 7 inte heller något kvantifierbart mål för användandet av digitala möten, men Respondent 9 menar att temat "Digitalisering för hållbar utveckling" har gett positiva resultat på området. Det är dock enligt Respondent 7 inte någon självklarhet generellt på högskolan att substituera tjänsteresor med digitala möten, då anställda upplever att de får mer ut av en konferens vid fysisk närvaro. På grund av en ökad samhällsdebatt kring klimatfrågan menar dock Respondent 7 att fler blir medvetna om problematiken kring resande. Respondent 8 stämmer in i att det inte är någon självklarhet med digitala möten överlag, utan att det styrs av personliga intressen.

## 5. Analys

*I detta avsnitt analyseras empirin genom att koppla den till teorin som presenteras i vår litteraturgenomgång. För att få en tydlighet i analysen så delas den upp i kategorier som är relaterade till uppbyggnaden av intervjumallen och empirin.*

### 5.1. Organisationskultur

#### 5.1.1. Artefakter

Alla respondenter uttrycker att organisationerna har en klassiskt hierarkisk struktur, men att de ändå i de flesta situationer upplevs som platta i det att det finns en tillgänglighet till beslutssituationer. Schein (2017) beskriver den ytliga nivån av organisationskultur som enkel att observera, vilket verkar vara fallet för hierarkin på högskolorna. Överlag visar vår empiri på nära samverkan mellan chefsnivåer och anställda, samt mellan olika funktioner på högskolorna. Vad gäller implementering av digitala möten kan det dock uppstå motsättningar i synen på ansvarsfördelning, vilket vi återkommer till senare i analysen. På Högskolan i Borås uttrycks också ett visst missnöje med graden av insyn i beslutssituationer, vilket enligt Angelöw (2010) kan leda till negativa reaktioner från medarbetare vid implementering av förändringsarbete.

Respondenterna har även en uppfattning om högskolornas värderingar som överensstämmer med varandra, vilket tyder på att de har varit enkla att observera för anställda på högskolorna. Något som är en gemensam nämnare för alla högskolor är de statliga värderingarna som de flesta respondenter upplever finns på sina arbetsplatser. Det finns en bild av organisationskultur på denna nivå som flertalet respondenter delar med varandra. Varför det på artefaktnivå finns likartade uppfattningar tror vi delvis kan bero på att kulturen på denna nivå är väldigt synlig för anställda, vilket gör det svårare att missuppfatta eller tolka helt olika. Respondenter uttrycker även att de arbetar utifrån de statliga värderingarna samt högskolans egna värderingar, vilket kan kopplas samman med Scheins (2017) teori om att artefakter kan beskriva vad en organisation gör eller på vilket sätt det görs. Majoriteten av respondenterna upplever att nyanställda kommer in snabbt i arbetet i organisationen, och att medarbetare hjälper till med att få den nyanställda att anpassa sig på sin nya arbetsplats, något som Kottler och Heskett (1992) menar representerar kultur på en mer synlig nivå, det vill säga artefakter enligt Schein (2017). Respondent 1, 3, 7 och 9 uttrycker på olika sätt att det är lättare som

nyanställd att komma in i organisationen om viss erfarenhet finns från offentlig sektor eller den akademiska världen.

### 5.1.2. Värderingar

Nästkommade nivå, som Schein (2017) benämner som värderingar, innehåller bland annat normer och förklaringar på hur en anställd ska arbeta för att förverkliga värderingar. Respondent 4 och 9 säger exempelvis att de försöker att säga ifrån när någon beter sig på ett sätt som inte är i linje med värderingarna som finns på högskolan. Detta går hand i hand med Schein (2017) som förklarar att ett sätt att knyta normer till värderingar är att förklara hur en anställd ska agera i vissa situationer så att värderingarna kan förverkligas. De policys som finns gällande tjänsteresor och digitala möten är ett exempel på hur organisationerna förklarar hur en anställd ska agera för att förverkliga värderingar om hållbarhet. Empirin visar att de anställda överlag är införstådda med policyn, men att kopplingen mellan hållbarhet och digitala möten inte framgår tydligt. Respondenterna är däremot väl införstådda med vad som gäller för tjänsteresor, vilket tyder på att resande har nått en djupare nivå i värderingarna än vad digitala möten har.

Ett annat sätt att förstå värderingarna är att se dem som en följd av organisationens inlärningshistoria. Vad gäller högskolorna så visar empirin på att statens värdegrund har en stor inverkan i utformning av värderingar. Dessutom nämner flera respondenter att de är formade av vissa akademiska normer, vilket pekar på att själva rollen som akademi har en inverkan i hur värderingarna uppstår och uttrycks. Vi anser därför att vi genom intervjuerna fått indikationer på att de övergripande värderingarna på högskolan samt den statliga värdegrunden är något som genomsyrar organisationen även ner på mellannivån värderingar som den beskrivs av Schein (2017).

Flertalet respondenter uttrycker att det finns en skillnad i värderingar mellan institutioner och att de kan bli frikopplade från varandra beroende på vilket ämne de forskar i. Exempelvis uttrycker Respondent 2 och 3 att det på Högskolan Väst finns en ambition att fånga upp olika institutioners inställningar och värderingar beroende på ämnesinriktning. Respondent 8 fortsätter med att nämna att man på dess institution arbetar med ett holistiskt synsätt på människan, vilket präglar stora delar av deras sätt att arbeta. Schein (2017); Schein (1997) beskriver att kultur kan ses som vad en grupp har lärt sig när den överlever, växer och hanterar

den externa miljön. Vår tolkning av denna förklaring är att det även inom större organisationer kan finnas mindre grupper som skapar en form av kultur som skiljer sig något från resterande grupper. Det här anser vi är applicerbart på den situation som flertalet respondenter beskriver ovan, då många nämner att de inom sina institutioner upplever värderingar eller sätt att arbeta som delvis skiljer sig från det som är övergripande på hela högskolan. Respondent 9 nämner också den paradox som uppstår mellan strikt myndighetsutövning och det dynamiska kontinuerliga lärandet i organisationen, vilket bidrar till skillnader i kultur mellan olika funktioner och institutioner. Vissa funktioner är sannolikt mer påverkade av myndighetsutövandet, medan andra funktioner präglas i högre grad av olika värderingar.

### 5.1.3. Grundläggande antaganden

Den sista och mest abstrakta nivån kallar Schein (2017) för grundläggande antaganden, och den handlar om de antaganden som har gått från en hypotes till att uppfattas som verklighet. Ett exempel på detta kan vara några av värdeorden från den statliga värdegrunden, såsom ömsesidig respekt som påpekas av respondenter från alla högskolorna. Att arbeta utifrån att visa ömsesidig respekt är inget någon av respondenterna ifrågasätter. Det kan även ses som något som vägleder individers beteende, vilket Schein (2017) beskriver som ett exempel på ett grundläggande antagande. En annan förklaring till varför den statliga värdegrunden kan ha lyckats fästa sig på den djupaste nivån är att den ska finnas, implementeras och efterlevas av alla statligt anställda, samt att den återfinns i svensk lagstiftning och i det svenska samhället. De flesta anställda har därmed antagligen påverkats av den statliga värdegrunden långt innan de påbörjade sin anställning på högskolan, såväl privat som i arbetssammanhang. Ett tydligt exempel på detta är när Respondent 7 nämner kulturella skillnader beroende på vilken erfarenhet den anställda bär med sig vad gäller svensk kultur i relation till andra länders kulturer.

Utifrån vad respondenterna upplever kring digitala möten menar flera att metoden fortfarande ifrågasätts från olika håll i organisationen, samt att det inte alltid ses som ett självklart mötesalternativ på arbetsplatsen. Schein (2017) menar att en kognitiv transformation börjar med att gruppen har en delad uppfattning om vad som är en lyckad lösning på ett problem, vilket bara kan uppstå om lösningen fungerar. Empirin visar på att digitala möten överlag inte anses vara en lyckad lösning som delas av gruppen som helhet. Detta tyder på att digitala möten inte är något som kommit ner på en djupare nivå i organisationskulturen. Däremot är den

transformation i attityd på Högskolan i Borås som Respondent 6 nämner gentemot digitala möten ett exempel på hur kognitiv transformation kan uppstå i mindre grupper så som arbetslag.

I jämförelse med den statliga värdegrunden så har digitala möten inte samma påtryckningar från staten att implementeras och användas som den statliga värdegrunden har, vilket kan vara en bidragande faktor till varför det inte har lyckats ta sig lika långt ner i kulturnivåerna på högskolorna. Vid en jämförelse mellan den statliga värdegrunden och digitala möten så har det sistnämnda inte kommit så långt ner i kulturnivåerna på högskolorna, vilket kan ha ett antal bakomliggande orsaker. Uppenbarligen så finns inte en lika lång tradition av att arbeta med digitala möten som det finns med den statliga värdegrunden. Vår empiri visar även andra förklaringar, exempelvis att överordnade myndigheter själva inte alltid erbjuder digitalt deltagande, vilket ett antal respondenter påpekar i sina intervjuer. Utifrån vad respondenterna upplever kring digitala möten så menar flera att metoden fortfarande ifrågasätts från olika håll i organisationen, samt att det inte alltid ses som ett självklart mötesalternativ på arbetsplatsen. Detta pekar på att digitala möten inte är något som kommit ner på en djupare nivå. Det tyder också på att för att digitala möten ska kunna implementeras fullt ut i en organisation, krävs att de organisationer som extern kommunikation och samverkan sker med också har implementerat digitala möten.

## 5.2. Hållbarhet

Vad gäller hållbarhet så finns det relativt skilda uppfattningar och perspektiv på ämnet mellan de olika högskolorna. Alla respondenter nämner hållbarhet som ett ledord för organisationerna, men det finns skillnader i vilken typ av hållbarhet som framhålls som viktig för såväl organisationen som helhet som för dess medarbetare. Vad medarbetare upplever som viktiga aspekter på hållbarhet är viktiga för hur väl implementeringen av olika hållbarhetsstrategier fortlöper, vilket kan förklaras av Scheins (2017) teori gällande att nya strategier måste stämma överens med organisationens antaganden om sig själv för att anställda ska förstå varför strategin ska implementeras. Fenomenet förklaras också av Sammalisto et. al (2014) som menar att det är nödvändigt att alla anställda och institutioner delar uppfattningen att hållbarhet är viktigt i någon mån för att implementeringen av de nya systemen och strukturerna ska lyckas. Som vår empiri visar råder dock delade uppfattningar gällande hållbarhet på högskolorna.



Detta kan exemplifieras genom att se på Högskolan Väst och hur det där finns en tydlig skillnad i hur långt arbetet har kommit vad gäller social respektive miljömässig hållbarhet. Social hållbarhet menar alla respondenter på högskolan är klart dominerande och något som uttrycks i samverkan med det omkringliggande samhället i frågor om demokrati och integration. Respondent 1 menar särskilt att det uppstår på grund av en naturlig kunskap och trygghet inom ämnet vilket Respondent 3 stämmer in i. Det saknas dock enligt Respondent 3 en systematisk och strategisk plan för hållbarhet, framför allt för den miljömässiga hållbarheten. Respondent 2 upplever att det på ledningsnivå verkar föreligga ett framväxande intresse för att utveckla och stärka den miljömässiga hållbarheten strategiskt, men det är då av vikt att alla medarbetare ser det som en viktig fråga enligt resonemanget som följer i Sammalisto et. al (2014) samt Schneider (1988) gällande delade värderingar.

På Högskolan i Skövde finns enligt alla tre respondenter en tydligt positiv inställning till hållbarhet samt god kunskap på området. Jämfört med Högskolan Väst verkar det enligt alla tre respondenternas svar finnas tydliga redskap för att arbeta med hållbarhet såväl inom miljömässig som social hållbarhet, samt integrering av hållbarhetsarbetet över alla hierarkiska nivåer. Kopplat till teorin som Sammalisto et. al (2014) presenterar, kan den högre graden av systematik i ämnet förklaras av att fler anställda har kunskap om hållbarhet och ser det som en viktig fråga relaterad till arbetet. Det är också i linje med Schneider (1988) som menar att en delad mening av organisationskulturens värderingar och normer som stöttar policys och riktlinjer är nödvändiga för att de ska implementeras på ett tillfredsställande sätt.

Vad gäller Högskolan i Borås finns ett liknande mönster som på Högskolan i Skövde, då högskolan har en uttalat tydlig profil i hållbarhetsarbetet som återkommer på alla olika nivåer. Här följs också miljömässig och social hållbarhet upp genom externa miljörevisioner, och det finns en tydlig kommunikation som bidrar till att alla medarbetare har en generellt positiv inställning till hållbarhet. Respondent 4 menar att det är viktigt att hitta balans mellan upprättandet av dokument och det faktiska arbetet som utförs, och nämner i samband med detta att högskolan är på god väg. Även resultaten från Högskolan i Borås tyder på att systematiseringen av hållbarhetsarbetet stöttas av god kunskap och positiv inställning bland medarbetare. De olika uppfattningarna om vikten av hållbarhet och hur integrerat det är bland organisationernas alla medarbetare återfinns också i resonemanget hos Baumgartner (2009) som menar att det är viktigt att hållbarhetsaktiviteter som pågår i en organisation

överensstämmer med organisationskulturen för att lyckad implementering av hållbarhetsstrategier ska föreligga.

### 5.3. Resor i tjänsten och digitala möten

#### 5.3.1. Resor i tjänsten

Alla respondenter säger att de själva reser i tjänsten, framför allt till olika möten, andra myndigheter samt nätverkande mellan forskare och kollegor med motsvarande tjänster inom andra organisationer. Det skiljer sig dock åt hur ofta dessa resor genomförs, antagligen delvis beroende på att respondenterna har olika arbetsroller. Respondent 1 från Högskolan Väst upplever att resandet har ökat i och med att högskolan har blivit mer forskningsinriktad och att anställda därmed deltar på fler konferenser och liknande sammankomster, något som går i linje med den statistik som Arnfalk et. al (2016) presenterar över att affärsresor ökat under de senaste decennierna. Kopplingen till att forskare förväntas resa mer nämns också av Grant (2018). Det stämmer i vårt fall också överens med den data vi tagit del av från myndigheternas rapportering av tjänsteresor och resfria möten till Naturvårdsverket. De resor som genomförs av respondenterna sker i huvudsak med tåg eller buss, undantagsvis med bil och i något enstaka fall med flyg om annat transportmedel anses för besvärligt med distans och restid i åtanke. Respondent 5 bor inte i Sverige och reser därför ibland med flyg till och från sin arbetsplats på Högskolan i Borås. Detta kan även ses som ett exempel på möjligheter som kommer med att använda sig av digitala möten, då organisationen ges tillfälle att anställa personer som bor på annan plats än den fysiska arbetsplatsen, som tas upp av Abrahamsson Lindeblad et. al (2015).

För Högskolan i Borås och Högskolan Väst har alla typer av resor ökat, men där har även antal årsarbetskrafter ökat. Därför kan vi inte dra någon vidare slutsats kring korrelationer. Däremot visar Högskolan Skövde ett minskat antal resor och även att antal inrapporterade resfria möten ökat kraftigt, trots ett oförändrat antal årsarbetskrafter. Det här skulle kunna tyda på ett samband, men det finns även mycket annat som skulle kunna påverka datan. Exempelvis finns otydligheter kring hur möten rapporteras in, och för vad som faktiskt kan räknas som ett möte. Detta beskriver Respondent 7 i intervjun, något vi kommer att diskutera vidare i analysen. Det skulle kunna förklara den stora skillnaden mellan inrapporterade resfria möten på Högskolan Väst och Högskolan Skövde, där det skiljer tusentals antal möten trots att årsarbetskraften är av samma storleksgrad. Med detta sagt kommer vi inte att dra några större slutsatser kring den

data som presenteras av Naturvårdsverket, då underlaget till rapporten i dagsläget är för svårt att jämföra utan att göra en mer utförlig kvantitativ studie.

### 5.3.2. Faktorer bakom digitala möten som substitut till tjänsteresor

Digitala möten används av alla respondenter som ett substitut för resor i tjänsten, och de huvudsakliga anledningarna uppges vara för att slippa spendera tid på resande fot. Endast en respondent nämner uttryckligen miljömässig hållbarhet som en faktor bakom digitala möten, men då i sammanhanget att det är något som kommer på köpet. Trots att det från Naturvårdsverket finns indikationer på att det ska implementeras på högskolor på grund av miljömässiga vinster, så är det ingen av respondenterna som listar miljömässiga skäl som en främsta anledning till att använda sig av digitala möten. De främsta anledningarna till att ersätta tjänsteresor med digitala möten uppges av alla respondenter vara av bekvämlighet samt effektivt utnyttjande av sin arbetstid, vilket stämmer överens med Arnfalk et al (2016) vid analys av varför organisationer ökar sina digitala möten, samt enligt oss snarare lutar åt en social hållbarhetsaspekt. Respondent 1 och 2 från Högskolan Väst nämner också särskilt att det möjliggör ett ökat deltagande på olika möten då de själva eller kollegor kan delta från annan ort, vilket som tidigare nämnts dock inte realiserar i alla sammanhang. Respondent 3 menar även att det finns en tydlig kostnadsmässig fördel med att använda sig av digitala möten. Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) menar att det är viktigt att fastställa drivande faktorer bakom strategin som är tänkt att implementeras, så som kostnads- eller tidseffektivitet. I detta fall så har högskolorna en bakomliggande faktor som skiljer sig från den faktor som de anställda anser vara viktigast, vilket kan bidra till att implementeringen inte sker lika effektivt.

Enligt Arnfalk et al (2016) förväntar sig de flesta organisationer som investerar i teknik för digitala möten att dessa ska ersätta affärsresor i någon mån, vilket vår empiri bekräftar. Arnfalk et. al (2016) menar dock vidare att det faktiska utfallet för det mesta blir att digitala möten används som en kompletterande form av kommunikation, vilket också kan utläsas av empirin. Exempelvis är alla respondenter på Högskolan i Skövde överens om att tekniken idag brister i att skapa mellanmänsklig kontakt, varför digitala möten måste kompletteras med att ses fysiskt emellanåt. Även Respondent 3 på Högskolan Väst trycker på den mellanmänskliga kontakten som en viktig faktor för att ibland behöva ha ett möte fysiskt istället för digitalt. Enligt Arnfalk et. al. (2016) krävs förbättrad teknik för social närvaro, vilket alla respondenter är överens om. Bristen på mänsklig närvaro kan, enligt Arnfalk (2012), leda till minskad informalitet i mötena

vilket kan öka effektiviteten men verka hämmande för kommunikation och relationsbyggande. Resultatet från intervjuerna visar att alla respondenter stämmer in i detta i någon mån. Respondent 5 nämner dock att videosamtal är att föredra i jämförelse med de tidigare använda telefonsamtalen, då videosamtalen i högre utsträckning förmår fånga kroppsspråk och atmosfär i rummet.

Ett annat perspektiv lyfts av Respondent 9 som menar att den viktigaste faktorn är att användare förstår möjligheterna och begränsningarna med digitala möten och utefter dessa har rimliga förväntningar, vilket stämmer överens med Abrahamsson Lindeblad et. al. (2015) som menar att mötets syfte och sociala komplexitet måste tas med i avvägningen. En viktig aspekt att ta med sig anser vi är vilken alternativ mötesteknik som det digitala mötet jämförs med. En jämförelse mellan ett telefonmöte och ett digitalt möte som Respondent 5 gjorde kan upplevas som mer positivt än en jämförelse mellan ett digitalt möte och ett fysiskt möte. Det kan även finnas högre förväntningar på ett digitalt möte jämfört med ett telefonmöte, vilket gör att digitala möten upplevs som mer bristfälliga.

Respondent 2 på Högskolan Väst nämner särskilt att det är viktigt med utbildning i hur ett digitalt möte hålls, då det finns skillnader exempelvis i hur man bör kommunicera i ett digitalt möte jämfört med ett traditionellt möte. Argumentet är i linje med vad Abrahamsson Lindeblad et. al. (2015) nämner som en viktig faktor för lyckade digitala möten, det vill säga att det kräver mer förberedelser och en tydligare agenda. Det tyder också på viss progression mot den framtid som Arnfalk et al (2016) beskriver där möjligheterna med digitala möten realiserar, och enligt Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) ny möteskultur skapas. Vår empiri visar däremot att den nya typen av möteskultur som beskrivs, där möten blir ett kontinuerligt inslag snarare än enskilda agendor, inte fullt ut har realiserats i organisationerna.

Vilka typer av mötesformer som substitueras eller kompletteras med digitala möten är av yttersta vikt för att förstå hur digitala möten kan implementeras i organisationen. Enligt Arnfalk et. al (2016) utförs digitala möten ofta som en kopia av traditionella möten, vilket stöts av vår empiri då de flesta av respondenterna nämner att den form av digitala möten som är vanligast är att en eller ett fåtal personer deltar på distans medan de andra personerna sitter i samma rum. Möten med en mindre grupp personer eller videokonferenser nämns återkommande som forum för digitala möten. Respondent 1 påpekar att det inte får vara för många deltagare i det digitala mötet, då det blir opersonligt, och ett antal respondenter nämner

att det finns risk att den som deltar på distans blir exkluderad ur samtalet. Risken för exkludering nämns av Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) som en grundläggande faktor för hur effektivt det digitala mötet blir. Det är därför av stor betydelse att mötesledaren har kunskap i genomförandet av digitala möten för att minimera risken att deltagare exkluderas.

### 5.3.3. Ansvarsfördelning vid implementering av digitala möten

På alla högskolor finns viss oklarhet kring vem som bär ansvar för implementeringen av digitala möten. På Högskolan i Skövde delar exempelvis två av respondenterna uppfattningen att ansvaret fördelas mellan HR- och IT-enheterna samt användarna själva, men utvecklar inte vidare på vilket sätt detta ansvar uttrycks. Den tredje respondenten på samma högskola ser dock inte något tydligt ansvar utan menar att implementeringen uppstår på grund av personliga intressen hos anställda. Liknande mönster finns på de andra två högskolorna. Utifrån Schneiders (1988) definition av organisationskultur så kan detta tolkas som att digitala möten inte ses som en del av organisationskulturen, då majoriteten av respondenterna upplever att organisationen i sig inte stöttar digitala möten fullt ut eller har några större, uttalade förväntningar på användandet av digitala möten. Även Abrahamsson Lindeblad et. al (2015) menar att det krävs tydligt ansvar när det kommer till implementering, såväl som policys och riktlinjer. Då majoriteten av respondenterna är överens om att detta är något högskolorna ännu inte har lyckats med, tyder detta på att det i denna del av organisationskulturen finns brister gällande implementering av digitala möten. Detta framgår i form av bristande upplevd stötning från organisationen samt en otydlighet kring vem som bär ansvar för implementering av digitala möten på högskolorna i fråga.

Ett antal respondenter uttrycker svårigheter med implementering av digitala möten på grund av skepticism och en ovilja att lära sig använda de digitala verktygen bland användare. Det verkar också finnas motsättningar i uppfattning om ansvarsfördelning. Flera respondenter menar att det finns bristande stöd från centrala funktioner och IT-enheter, vilket leder till att undervisningstid går förlorad när tekniken inte fungerar. Ett par respondenter lyfter in andra perspektiv på denna fråga, och menar att det ligger ett ansvar på användarna att lära sig tekniken då stödfunktionerna inte har personal nog att finnas tillgängliga hela tiden. En annan respondent menar att viljan att lära sig finns men att det inte finns stöd till hjälp vilket leder till otrygghet. Resultatet visar övergripande på att högskolorna inte nått den punkt som Arnfalk (2012) föreslår där digitala möten är mer intensiva och effektiva än traditionella möten. Det

skulle i botten kunna förklaras av bristande involvering av anställda i förändringen i arbetsmetod från tjänsteresor till digitala möten, vilket enligt Angelöw (2010) leder till att anställda motsätter sig implementeringsprocessen.

En annan aspekt av detta är att flertalet anställda inte verkar kunna använda de tekniska verktygen på rätt sätt, vilket enligt teorin delvis kan bero på att de inte fått tillräcklig utbildning i hur den nya tekniken kan vara fördelaktig för organisationen. Angelöw (2010) menar att det även är av vikt att anställda effektivt och korrekt kan använda sig av teknologin som implementeras i organisationen, där det återigen är av betydelse att utbilda anställda. Flera respondenter nämner att anställda känner sig obekväma med att använda de digitala verktyg som krävs för att ha ett digitalt möte, och att mycket beror på att de inte förstår tekniken. Respondent 7 ger ett exempel på att Högskolan i Skövde köpt in dyra "smartboards" med flertalet funktioner som i nuläget bara kan användas på korrekt sätt av ett fåtal anställda på högskolan.

#### 5.3.4. Målsättning och rapportering av tjänsteresor och digitala möten

Flera respondenter är även av uppfattningen att det inte står något uttalat angående användning av digitala möten i högskolornas resepolicy. Det här anser vi motstrider Scheins (2017) förklaring av mellannivån värderingar, då det på finns brister gällande både målsättningar och styrdokument.

Respondent 7 och 2 menar att det inte finns några kvantifierbara mål relaterade till digitala möten, och att det dessutom saknas en allmängiltig definition av vad ett digitalt möte egentligen utgör. Inrapportering av data till Naturvårdsverket samt uppföljning av implementeringen av REMM-projektet kan därför ge ett missvisande resultat, eller medföra att jämförelse mellan organisationer och år är helt omöjlig. Naturvårdsverket (2019a) skriver i sin sammanställning av data att inrapportering av digitala möten från universitet och högskolor är låg på grund av bristande rutiner för mätning. Dessutom använder sig de flesta myndigheter av egna mätmetoder vilket gör resultatet godtyckligt och svårt att jämföra. Enligt Kotter (1995) måste en lyckad implementering åtföljas av planering för och uppfyllnad av kortsiktiga mål och vinster relaterade till implementeringen. I detta fall blir det i princip omöjligt att sätta eller nå några mål, då det saknas underlag för att jämföra resultat.

Eventuellt skulle även tydligare målsättningar underlätta en tydligare ansvarsfördelning. På så sätt kan brister i implementering som följd av otrygghet och otydlig ansvarsfördelning undvikas. Vi tror också att det i längden kan skapa effektivitet och ett bättre arbetsklimat. På alla högskolor finns tillgänglig teknologi för digitala möten, vilket stämmer överens med trenden att resurser läggs på att installera teknik som Naturvårdsverket (2019a) ser hos myndigheter i Sverige. Enligt empirin utnyttjas denna teknik inte alltid fullt ut på grund av bristande kunskap. Naturvårdsverket (2019a) ser också en trend att resurser avsätts för att utbilda användare, vilket vi inte ser i vår empiri. Detta är ett exempel på hur artefakter beskrivna i Schein (2017) inte har nått de djupare nivåerna i organisationskulturen. Värderingar ska nämligen enligt Schein (2017) uttryckas i strategier, målsättningar och styrdokument, något som empirin visar är bristfälligt i dagsläget. Majoriteten av respondenterna uttrycker att det inte finns någon tydlig målsättning gällande digitala möten.

## 6. Diskussion & slutsats

*I detta avsnitt diskuterar vi mer fritt kring vår empiri och analys, samt presenterar förslag på vidare forskning på ämnet. Vi sammanfattar även våra slutsatser i slutet av varje avsnitt.*

För att återkoppla till vårt syfte och vår forskningsfråga, så var syftet att få en bättre förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringsprocessen i svenska universitet och högskolor. Forskningsfrågan lyder enligt följande: *Hur påverkar organisationskultur implementeringen av digitala möten i svenska högskolor?*

Sammanfattningsvis visar vår analys att organisationskultur har stor inverkan på hur implementeringen av digitala möten fortskrider i de undersökta organisationerna. Vi har i vår analys identifierat ett antal faktorer och områden där organisationskulturens påverkan är tydligast, vilka diskuteras fortsatt nedan. Organisationskultur är ett abstrakt begrepp som kan antas ha en bakomliggande påverkan i flertalet aspekter, men det kan vara svårt att identifiera just kulturen som ensam orsak. Vi behöver också ha i åtanke att begreppets abstrakta karaktär gör att det är öppet för tolkning. Vi menar med stöd i teorin att organisationskulturen bör vara stöttande för att genomdriva denna typ av förändring i en organisation, vilket vi inte anser att den är i tillräcklig utsträckning i de undersökta organisationerna.

### 6.1. Bristande koppling mellan hållbarhet och digitala möten

Något vi har identifierat i vår analys är den bristande kopplingen mellan hållbarhet och digitala möten, framför allt vad gäller miljömässig hållbarhet. Den bristande kopplingen kan påverka implementeringen av digitala möten genom att det blir svårare att genomföra en förändring när de anställda inte tydligt ser den bakomliggande orsaken. Kopplat till teorin så kan det förklaras genom att en kognitiv transformering inte kan ske när det inte finns en delad syn på ett högt antal tjänsteresor som ett problem eller att digitala möten inte ses som en lösning på problemet. Vår empiri visar istället att det är tids- och bekvämlighetsaspekter som spelar in när valet görs mellan tjänsteresor och digitala möten. Många anställda ser även digitala möten i sig som ett problem, då de ofta upplever problem med de digitala verktygen. Detta leder till att en kognitiv transformering inte är möjlig, och digitala möten blir därmed inte vad som i teorin nämns som ett grundläggande antagande inom organisationen.

Vidare visar högskolorna i varierande grad kunskap inom och integrering av hållbarhetsarbete i sin verksamhet, men detta i sig verkar inte ha någon koppling till just digitala möten. Gällande både integrering av hållbarhet och digitala möten så visar empirin en avsaknad av tydliga mål



och riktlinjer. Respondenter uttrycker att de gärna hade velat integrera hållbarhet i sitt dagliga arbete om de hade vetat på vilket sätt de kan göra det utöver att källsortera. Vidare verkar det även som att involveringen av digitala möten i högskolornas resepolicy brister när det kommer till målsättningar och riktlinjer för användning, då respondenterna inte är helt införstådda med när eller hur digitala möten bör användas. Jämför vi med tjänsteresor så visar empirin att det finns tydliga riktlinjer vilket även respondenterna bekräftar. Detta kan vara ett tecken på att varken hållbarhet eller digitala möten genomsyrar organisationskulturen på djupare nivåer. Jämför vi med den statliga värdegrunden så menar majoriteten av våra respondenter att dessa värderingar finns med i deras dagliga arbete samt att de vet hur de aktivt ska arbeta med dem. Detta verkar inte vara den generella uppfattningen gällande vare sig hållbarhet eller digitala möten. Vår uppfattning är således att organisationskulturen i detta fall hade kunnat påverka implementering av hållbarhet såväl som digitala möten positivt om det hade varit integrerat i kulturen på ett tydligare sätt, då anställda hade kunnat få konkreta tips på hur de kan få in det i sitt arbete. Däremot tyder empirin i nuläget på att organisationerna i vår uppsats inte har tagit sig dit än.

För att fortsätta diskussionen kring kopplingen mellan hållbarhet och digitala möten, så ser vi också en viss osäkerhet i orsak-verkansambanden. Dels finns en frikoppling mellan hållbarhet som begrepp och vilka konkreta aktiviteter som kan integreras i verksamheten. Vad gäller digitala möten saknas, som empirin visar, standardiserade mätmetoder och system för uppföljning. Detta kan bidra till en ökad osäkerhet i hur hållbarhet och digitala möten ska hanteras. Möjligtvis skulle ett bättre system för mätning och uppföljning bidra till att tydliggöra hur digitala möten som substitut för tjänsteresor bidrar till ökad miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Det skulle eventuellt skapa incitament för användare att utöka användningen av digitala möten, samt synliggöra organisationens utveckling.

Sammanfattningsvis finns här indikationer på att organisationskultur kan påverka implementering av digitala möten genom införande av riktlinjer och målsättningar gällande användning av digitala möten. Högskolorna i studien verkar inte ha kommit tillräckligt långt med införandet av policys gällande digitala möten, men däremot har de kommit längre med tjänsteresor. Tydligare riktlinjer och målsättningar med digitala möten kan potentiellt leda till en djupare förankring i organisationskulturen och därmed att anställda upplever det som mer självklart att använda sig av.

## 6.2. Otydlig ansvarsfördelning

Systematiska och standardiserade mätmetoder och utvärderingar kräver sannolikt en bakomliggande struktur med tydlig ansvarsfördelning. Vår analys visar dock att det på alla högskolor finns brister i ansvarsfördelning. Det tar sig uttryck dels som okunskap, men också i form av direkta motsättningar i synen på vem som bär ansvar för implementeringen av digitala möten. De tre undersökta organisationerna tycks vara av relativt platt karaktär med närhet mellan hierarkiska nivåer, men ändå finns otydligheter kring vem som bär ansvar för vilka frågor. Detta skapar osäkerhet kring vem anställda ska vända sig till när det uppkommer problem rörande teknik och användande av digitala möten. Flertalet respondenter upplever i nuläget att det är upp till dem själva att ta initiativ för att kunna använda sig av digitala möten, vilket de stundtals upplever som krävande. Det gör även att det oftast behövs ett personligt intresse från anställda, samt att de som är skeptiska till digitala möten fortsätter att inte använda sig av dem. Majoriteten av respondenterna beskriver en brist på direktiv och stöd från organisationen gällande användning av digitala möten, vilken kan vara en bidragande faktor till att de som saknar personligt intresse fortsätter att inte använda sig av tekniken.

Bristen på ansvarsfördelning i frågan kan i sig ha flera bakomliggande orsaker. Exempelvis finns ingen långtgående historik kring användandet av digitala möten, och detta har hittills till stor del varit något som uppstått spontant vid behov hos ett fåtal individer som sedan genom ambassadörskap sprider användandet av tekniken till kollegor. Organisationerna verkar alla vara i början av en inlärningsprocess kring hur digitala möten kan integreras i det dagliga arbetet. Ambassadörer som praktiskt visar hur digitala möten kan användas är troligtvis viktiga för att skapa incitament för andra att ta efter, men vår analys visar vikten av att skapa tydligare ansvarsfördelning i kombination med ambassadörskapet.

Organisationskulturen kan i detta fall påverka implementeringen av digitala möten genom ansvarsfördelning för att förankra digitala möten i hela organisationen på ett tydligare sätt. Bristen på ansvarsfördelning hos högskolorna i studien verkar påverka implementeringsprocessen i att användning av digitala möten ofta begränsas till anställda med personligt intresse och kunskap.

### 6.3. Skillnader i värderingar

Något som nämns återkommande är skillnader i värderingar mellan olika institutioner, till stor del på grund av vilket utbildnings- och forskningsämne som institutionen är uppbyggd kring. Denna frikoppling av värderingar kan eventuellt bidra till att skapa osäkerhet kring vem som bär ansvar för vissa frågor. Det kan dessutom bidra till okunskap mellan olika enheter inom organisationerna gällande vad de andra enheterna har för kunskap och vad som kan förväntas av dem. Om vi antar att digitala möten är något som ska implementeras för organisationen som helhet, vilket rimligtvis är fallet, kan det uppstå problem om det finns ett antal delvis frikopplade grupper av värderingar. Möjligtvis utgör denna speciella kultur av delvis fristående institutioner och fakulteter på högskolor ett hinder för implementering av övergripande initiativ såsom digitala möten.

En annan intressant aspekt är motsättningen mellan myndighetsutövande och dynamisk lärandemiljö. Högskolorna har krav och riktlinjer att följa från överordnade myndigheter och kan därmed bli begränsade på flera plan. Samtidigt finns uppdraget om utbildning och forskning, som kan ta fokus från andra frågor. En respondent nämner exempelvis att en forskare med chefsuppdrag kan åsidosätta chefsrollen till förmån för sin roll som akademiker, vilket påverkar både beslut och arbetsmetoder. Möjligtvis kan akademins prägel på organisationskulturen påverka andra implementeringsprocesser. När huvudfokus landar på utbildning och forskning, finns möjligtvis risken att andra frågor förminskas. I en sådan situation är det möjligt att implementering av nya arbetsmetoder försvåras.

När organisationskulturen är präglad av flera olika värderingar och riktlinjer som tar stort fokus, kan det leda till att implementeringen av digitala möten inte får det gensvar det behöver för att förankras i organisationen som helhet. Även värderingar som skiljer sig åt mellan delar i organisationen kan påverka implementeringen då institutioner kan ta sig till nya direktiv på olika sätt.

### 6.4. Behov av utbildning

Vår analys visar på vikten av att förstå begränsningar och möjligheter med digitala möten, samt i vilka sammanhang de är ett passande substitut till fysiska möten. Om användare inte förstår de speciella förutsättningarna som gäller för digitala möten vad gäller exempelvis struktur och förberedelser, kan det skapa negativa reaktioner om användningen inte går som förväntat. Om

användare däremot har god kännedom om de specifika förutsättningar som föreligger, tror vi att de möjligheter som finns med digitala verktyg synliggörs. Analysen visar på att begränsningarna och möjligheterna med digitala möten inte har kommunicerats i tillräcklig utsträckning inom de undersökta organisationerna. Kunskapshöjande insatser i användning av de tekniska verktygen kan eventuellt vara ett sätt att öka användandet och skapa positiva reaktioner från anställda. Analysen visar att organisationskulturen i dagsläget inte är stöttande för implementering av digitala möten, då anställda upplever en brist på utbildning och stöttning i användningen. Att etablera dessa aktiviteter kan därför bidra till att organisationskulturen upplevs mer stödjande, och att användningen av digitala möten ökar. Användare behöver få en ökad förståelse för såväl hur de tekniska verktygen används mer praktiskt, men också i vilka skillnader som finns mellan digitala möten och fysiska möten. Utbildningen bör också göra gällande vilka typer av mötesformer som passar bäst för digitala möten, då bristen på mellanmänsklig kontakt och risken för exkludering uppges vara stora orsaker till att digitala möten undviks. Möjligtvis finns en förklaring i att digitala möten initieras i mötessammanhang där teknologin ännu inte är tillräcklig.

Sammanfattningsvis visar denna del på att anställda inte verkar uppleva att organisationskulturen är stöttande när det kommer till implementering av digitala möten, då högskolorna inte erbjuder den utbildning som behövs för att kunna använda digitala verktygen på ett effektivt sätt. Det finns även väldigt olika uppfattningar om vilket stöd som finns att tillgå och vilket stöd anställda kan förvänta sig att få, vilket leder till spridda uppfattningar gällande hur stöttande organisationskulturen behöver vara.

## 6.5. Sammanfattning av slutsatser

Organisationskulturen kan påverka implementeringen av digitala möten genom införande av riktlinjer och målsättningar gällande dessa. Tydligare riktlinjer och målsättningar kan potentiellt leda till en djupare förankring av tekniken i organisationskulturen, vilket kan leda till att digitala möten upplevs som en självklarhet.

Ansvarsfördelning är ett annat område där organisationskultur påverkar implementeringen av digitala möten. Bristen på ansvarsfördelning verkar påverka implementeringsprocessen i att användning av digitala möten ofta begränsas till anställda med personligt intresse och kunskap i frågan.

När organisationskulturen präglas av flera olika värderingar kan det leda till att implementeringen av digitala möten inte får det gensvar det behöver för att förankras i organisationen som helhet. Detta gäller både för värderingar som tar stort fokus i hela organisationen, och för värderingar som skiljer sig åt mellan delar av organisationen.

Organisationskulturen behöver verka stöttande för att digitala möten ska implementeras. Det finns i organisationerna spridda uppfattningar om vilken typ av stöd som krävs och kan förväntas.

## 6.6. Vidare forskning

Vid genomgång av empirin hittades andra faktorer som kan påverka implementering av digitala möten: geografisk position, storlek på högskolan samt kraven på internationalisering. Dessa föll inte innanför ramen av vår uppsats, men det är intressanta områden att undersöka vidare. I denna uppsats föll valet på att studera högskolor som är relativt lika varandra vad gäller exempelvis storlek och geografisk position. Vi hade för vidare forskning tyckt att det var intressant att studera även organisationer som skiljer sig åt, såväl andra högskolor och universitet som andra myndigheter eller företag. För att få en bättre förståelse för hur det akademiska uppdraget respektive det statliga uppdraget påverkar organisationskulturen och implementeringsprocessen hade det också varit intressant att studera organisationer som skiljer sig åt på dessa punkter. En annan utvecklingsmöjlighet vi ser är att utföra fördjupade studier på de respektive högskolorna, där intervjuer eller enkäter hålls med fler medarbetare för att få en ännu bättre bild av organisationskulturen samt attityder till hållbarhet och digitala möten. Det skulle potentiellt även ge en bättre bild av hur ambassadörskapet vi sett på de olika högskolorna påverkar implementeringsprocessen.

## Referenser

Abrahamsson Lindeblad, P., Voytenko, Y., Mont, O. & Arnfalk, P. (2015). *Organisational effects of virtual meetings*. Journal of Cleaner Production vol. 123 (2016) p. 113-123. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. Stockholm: Natur & kultur.

Arnfalk, P. (2012). *Möjliga effekter av resfria möten - förslag på indikatorer*. International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University.

[https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/moelig-effekter-av-resfria-moeten--foerslag-paa-indikatorer\(05ddb57e-bedf-40bc-b85e-7412620e85cb\).html](https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/moelig-effekter-av-resfria-moeten--foerslag-paa-indikatorer(05ddb57e-bedf-40bc-b85e-7412620e85cb).html) [Hämtad 2019-03-15]

Arnfalk, P., Pilerot, U., Schillander, P. & Grönvall, P. (2015). *Green IT in practice: virtual meetings in Swedish public agencies*. Journal of Cleaner Production vol. 123 (2016) p. 101-112. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.063>

Engert, S. & Baumgartner, Rupert J. (2015). *Corporate sustainability strategy - bridging the gap between formulation and implementation*. Journal of Cleaner Production vol 113 (2016) p. 822-834. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>

Epstein, M. & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work*. 2nd ed. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Grant, Catherine. (2018). *Academic flying, climate change, and ethnomusicology: Personal reflections on a professional problem*. Ethnomusicology Forum (2018). doi: <https://doi.org/10.1080/17411912.2018.1503063>

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J.P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, vol. 73 p. 59-67.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.

Lind, R. (2014) *Vidga vetandet, en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Naturvårdsverket (2017). *Vägledning för miljöledning i staten*. Rapport 6768. Stockholm.

Naturvårdsverket (2018a). *Miljöledning i staten 2017 - en redovisning*. Stockholm.

Naturvårdsverket (2018b). *Miljöledning i staten 2017: redovisade uppgifter från myndigheter*. Stockholm: Naturvårdsverket. Tillgänglig på: [urn:nbn:se:naturvardsverket:diva-8098](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:naturvardsverket:diva-8098) [Hämtad 2019-05-21]

Naturvårdsverket (2019a). *Miljöledning i staten 2018 - en redovisning*. Stockholm

Naturvårdsverket (2019b). *Miljöledning i staten 2018: redovisade uppgifter från myndigheter*. Stockholm: Naturvårdsverket. Tillgänglig på: [urn:nbn:se:naturvardsverket:diva-8098](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:naturvardsverket:diva-8098) [Hämtad 2019-05-21]

O'Reilly, C., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapiz, M. & Self, W. (2009). *How leadership matters: the effects of leaders' alignment on strategy implementation*. The Leadership Quarterly vol. 21 (2010) p. 104-113. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.008>

Parr, A. (2014). *Hijacking Sustainability* [online]. Tillgänglig på: [https://www.researchgate.net/publication/233761337\\_Hijacking\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/233761337_Hijacking_Sustainability) [Hämtad 2019-03-29].

Rainey, H.G., Han Chun, Y. (2007). *Public and Private Management Compared*. [online]. Tillgänglig på: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001/oxfordhb-9780199226443-e-5> [Hämtad 2019-04-15]

Regeringskansliet (2018). *Handlingsplan Agenda 2030.*, Stockholm (Fi 2018:3) <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf> [Hämtad 2019-03-13]

Remm. (2019). *Om REMM – Remm*. [online] Tillgänglig på: <http://www.remm.se/om-remm/> [Accessed 14 Mar. 2019].

Sammalisto, K., Sundström, A. & Holm, T. (2014). *Implementation of sustainability in universities as perceived by faculty and staff - a model from a Swedish university*. Journal of Cleaner Production vol. 106 (2015) p. 45-54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.015>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4 uppl. Milano: Rotolito Lombarda

Schein, Edgar H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* 2 uppl. Jossey Bass: San Francisco

Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5 uppl. Hoboken: Wiley

Schneider, B. (1988), *Notes on climate and culture*, in Lovelock, C., *Managing Services*, PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ

Statskontoret (2018). *Den statliga värdegrunden*. ISBN: 978-91-7220-966

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori För Nybörjare. 2.*, [omarb.] Uppl. ed. 2007. Print.

Trafikverket (2019). *Transportsektorns utsläpp* [online]. Tillgänglig på: <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/miljo---for-dig-i-branschen/energi-och-klimat/Transportsektorns-utslapp/> [Hämtad 2019-03-15].

Wilson, Alan M. (2001). *Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing*. *European Journal of Marketing* 35: 353–267



# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjumall

Syftet med rapporten är att få en bättre förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringsprocessen. Resultaten från rapporten kommer att bistå ledare och beslutsfattare när kritiska faktorer för lyckat genomförande av nya initiativ relaterade till hållbarhet realiserar, samt synliggöra komplexiteten i digitaliseringsprocesser inom organisationer.

Forskningsfrågan är enligt följande: *Hur påverkar organisationskultur implementeringen av digitala möten på svenska universitet?*

Intervjun ska ta cirka en timme i sin helhet. Det är möjligt att vissa följdfrågor uppstår under intervjuens gång, eller att vissa frågor nedan inte ställs. Här följer ett preliminärt förslag på vilka frågor som kommer att ställas. Återkoppla gärna ifall det är några oklarheter!

Återigen, stort tack för ditt deltagande

Lina & Moa

### **Vi börjar med allmänna frågor om tjänsten och organisationskulturen på universitetet (15 min)**

Hur länge har du arbetat på universitetet?

Kan du beskriva din arbetsroll översiktligt?

*Sammanfattningsvis är organisationskultur ett perspektiv som belyser organisationer som forum där sociala interaktioner uppstår, formas och uttrycks. Kulturen inom en organisation kan vara såväl synlig som mindre synlig, samt kan analyseras utifrån flera olika perspektiv och nivåer. Kulturen kan uttryckas i såväl det som syns, hörs och känns samt även i värderingar och grundläggande antaganden inom en organisation.*

Hur skulle du beskriva organisationskulturen på universitetet?

Hur är organisationen uppbyggd?

- Är det hierarkiskt eller platt?

Vilka är organisationens värderingar?

- Hur arbetar du med organisationens värderingar i det dagliga arbetet?
- Hur upplever du att man implementerar värderingarna hos medarbetarna?
- Upplever du att nyanställda kommer in snabbt i organisationen?

### **Följande är frågor relaterade till hållbarhetsarbetet på universitetet (10 min)**

Hur upplever du hållbarhetsarbetet på din arbetsplats?

Hur uppfattar du den generella inställningen till hållbarhet på din arbetsplats?

Upplever du att hållbarhet kommuniceras ut som en viktig fråga för universitetet?

### **Härnäst följer frågor om resor i tjänsten och möten (35 min)**

Reser du i tjänsten?

- Av vilka anledningar?
- Hur ofta?
- Vilken typ av transportmedel använder du oftast?

Känner du till universitetets resepolicy?

Känner du till att svenska universitet omfattas av föreskrifter för minskat resande i tjänsten?

- Hur har det kommunicerats?

Vilken typ av mötesformer deltar du oftast i?

Har du använt digitala möten som substitut för tjänsteresor?

- Varför/varför inte?

Använder du dig av digitala möten i ditt arbete?

- Hur ofta?
- Vad upplever du är de viktigaste faktorerna för att digitala möten ska lyckas?
- Har ditt arbete påverkats efter användning av digitala möten?

- Vilken typ av digitala möten används på din arbetsplats?

Vad är den generella inställningen till digitala möten på din arbetsplats?

Hur har information om digitala möten framförts till dig?

- Vem har informationen kommit ifrån?
- Hur har kommunikationen skett?
- Är det tydligt vem som bär ansvar för implementeringen av digitala möten?

Har du lämnat/tagit emot feedback om digitala möten?

- Hur har denna feedback behandlats?

Finns det ett tydligt mål för användningen av digitala möten?