

Examensarbete

Våren 2009

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Personal- och arbetslivsvetenskap

Företagskultur sett ur ett Human Resource perspektiv

- En studie baserad på personer inom HR och dess syn på och
arbetssätt med företagskultur

Författare

Malin Carlsson

Hannah Cole

Matilda Ohlsson

Handledare

Marie-Louise Österlind

Examinator

Ben Naji

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de respondenter som ställt upp och gett sitt bidrag till vår studie. Deras tid, bemötande och öppenhet uppskattades stort. Vi vill också framhäva att den passion många av dem hade för sitt arbete var väldigt inspirerande.

Vidare riktas ett varmt tack till vår handledare, Marie-Louise Österlind, för hennes vägledning, tillförande av nya tankesätt och uppmuntran.

Denna uppsats har komponerats med hjälp av soligt väder, mycket skratt samt ett stort sockerintag.

Tack!

Malin Carlsson, Hannah Cole & Matilda Ohlsson

Sammanfattning

I denna studie undersöks hur personer i HR position upplever och arbetar med sin företagskultur, samt huruvida respondenterna anser att de kan styra med hjälp av denna. Tyngdpunkt ligger på respondenternas personliga uppfattning av ämnet vilket i sin tur diskuteras i förhållande till litteraturen. Studien är av kvalitativ karaktär med en abduktiv metodansats. Urvalet bestod av åtta respondenter från företag inom tjänste-, produktion-, tjänsteproduktion och serviceföretag. Ett bekvämlighetsurval gjordes för att säkerställa att företagen hade en uttalad företagskultur samt att respondenterna kunde bidra med sin syn på området. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats med hjälp av en intervjuguide. Resultatet visade att respondenternas syn på den egna företagskulturen varierade vilket visade sig ha att göra med vilken typ av organisationsstruktur de representerade. Vidare framkom det att företags ålder, ledarskap samt åldersfördelning bland medarbetarna har en påverkan på kulturen. De företag som lättast kan påverka sin företagskultur är de som ger stort utrymme för medarbetarinflytande och egna initiativ.

Nyckelord: företagskultur, Human Resources, värderingar, förändring, arbetssätt.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR.....	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.4 CENTRALA BEGREPP.....	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 VAD ÄR FÖRETAGSKULTUR?	9
2.1.1 <i>Introduktion till begreppet</i>	9
2.1.2 <i>Motsägelsefulla faktorer</i>	10
2.2 FORMELLA OCH INFORMELLA KULTURER	11
2.3 SCHEINS TRE KULTURELLA NIVÅER	12
2.4 HUR FÖRETAGSKULTUR SKAPAS OCH UTVECKLAS	13
2.4.1 <i>Företagskulturens olika former</i>	13
2.4.2 <i>Ledaren som skapare av företagskultur</i>	14
2.4.3 <i>Påverkande faktorer</i>	14
2.5 SUBKULTURER	15
2.6 FÖRÄNDRING AV FÖRETAGSKULTUREN	16
2.7 SAMMANFATTNING	17
3. METOD	18
3.1 ABDUKTIV ANSATS.....	18
3.2 KVALITATIV METOD.....	19
3.3 URVAL	19
3.4 INSAMLING AV EMPIRI	20
3.4.1 <i>Kontakt med respondenterna</i>	20
3.4.2 <i>Kvalitativa intervjuer och dess struktur</i>	21
3.5 STUDIENS KVALITET.....	21
3.5.1 <i>Pålitlighet</i>	22
3.5.2 <i>Tillförlitlighet</i>	22
3.5.3 <i>Överförbarhet</i>	23
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	23
3.7 METODANALYS	25
3.7.1 <i>Intervjuer och intervjuguide</i>	25
3.7.2 <i>Transkribering av materialet</i>	25
3.7.3 <i>Analys av materialet</i>	25
4. RESULTAT	26
4.1 HUR UPPLIVER OCH DEFINIERAR HR RESPONDENTER SIN FÖRETAGSKULTUR?	26
4.2 UPPLIVER RESPONDENTEN ATT DET ARBETAS AKTIVT PÅ FÖRETAGEN FÖR ATT SKAPA OCH BIBEHÅLLA EN MEDVETEN FÖRETAGSKULTUR?	28
4.2.1 <i>Förmedlande och implementering av företagskulturen i verksamheten</i>	28
4.2.2 <i>Kommunikation och umgänge</i>	30
4.2.3 <i>Introduktion av nyanställda</i>	32
4.2.4 <i>Medarbetares inflytande och initiativ</i>	33
4.2.5 <i>Hantering av konflikter</i>	34
4.3 ATT STYRA MED HJÄLP AV FÖRETAGSKULTUR	34

5. DISKUSSION	36
5.1 METODDISKUSSION	36
5.2 RESULTATDISKUSSION	37
6. SLUTSATS	43
6.1 FORTSATT FORSKNING	44
LITTERATURFÖRTECKNINGEN	46
BILAGA 1	48

1. Inledning

Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning och motivering av studiens ämnesval. Det följs av studiens syfte och vilka forskningsfrågor som ska besvaras. Kapitlet tar även upp vilka avgränsningar vi gör och varför, samt centrala begrepp som genomgående används i texten.

1.1 Bakgrund

Alla företag har en egen speciell anda som de kallar företagskultur vilken rör så gott som alla delar av ett företag. Företagskultur anknyter mycket till symbolism där kulturen kan användas för att påverka såväl fysisk som social struktur, strategier och omgivningens syn på företaget. Kulturen bidrar till att skapa något gemensamt för en grupp och företag i allmänhet arbetar för att medarbetarna ska känna en samhörighet och identifiera sig med organisationen (Hatch, 2002). Begreppet företagskultur är abstrakt och dess betydelse är subjektivt vilket borde göra fenomenet till en viktig fråga för företagen då det påverkar både företagsimage och organisationsidentitet. Företagskulturen är av stor vikt för den enskilde medarbetarens trivsel på arbetsplatsen vilket gör det till en relevant fråga för alla aktiva i arbetslivet. Den höga förändringstakten i dagens samhälle påverkar företag och organisationer. För den enskilda medarbetaren kan företagets utveckling i en organisation te sig skrämmande och svår att hantera. Forskning visar dock att en god organisationskultur kan underlätta såväl genomförandet av förändringsprocesser som medarbetarnas upplevelser av dessa då det ger en trygg grund att stå på (Jacobsen, 2005). Således krävs det att ledarna till förändringen är medvetna om vad just deras företag har för kultur för att kunna använda den till deras fördel. Det får oss att undra hur personer som arbetar med dessa frågor ser på företagskultur. Går det att verbalisera vad begreppet står för och hur skiljer sig olika medarbetares syn på företagskultur på olika företag.

Under vår utbildning har företagskultur varit ett återkommande begrepp. Det har även visat sig vara ett återkommande ämne inom en Human Resource (HR) anställds värld. Därför finns det för oss ett stort intresse av fördjupning i detta ämne och av att lyfta fram hur personer inom HR funktionen på olika företag själva ser på, och upplever sin företagskultur samt huruvida de anser att det går att styra med hjälp av den. Det ter sig även intressant att den forskning vi hittat inom området definierar begreppet företags- eller organisationskultur på olika sätt men har samma uppfattning om vad begreppet innefattar. Studiens mål är att

försöka identifiera om representanter för utvalda företag kan urskilja vad som utmärker deras kultur, samt om uppfattningen kring företagskultur och hur man kan arbeta med den stämmer överens med litteraturen. För forskningen bör det vara intressant att urskilja om framstående forskares definition av begreppet företags- eller organisationskultur stämmer överens med vad som sägs ”på fältet” inom HR. Då den övergripande forskningen lägger samma värde i begreppet, blir det intressant ur ett vidare perspektiv att undersöka *om* och *hur* respondenterna skiljer sig sinsemellan rörande synen på deras företagskultur samt om och hur dessa skiljer sig från den skrivna litteraturen.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Vårt syfte är att undersöka hur personer inom HR funktionen upplever företagskulturen och huruvida deras upplevelser stämmer överens med forskningens definition på begreppet. Ett ytterligare syfte är att undersöka hur respondenterna upplever att företagen väljer att arbeta med sin företagskultur samt om respondenterna anser att de kan styra med hjälp av företagskulturen.

För att besvara vårt syfte använder vi oss av följande forskningsfrågor;

- Hur upplever och definierar HR respondenterna sin företagskultur?
- Upplever respondenterna att det arbetas aktivt på företagen för att skapa och bibehålla en medveten företagskultur?
- Upplever respondenterna att man kan styra med hjälp av företagskulturen?

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsas till privata företag, eftersom dessa vanligtvis anses ha såväl större frihet som bättre resurser att påverka och utveckla sin företagskultur. En ytterligare avgränsning är företagens storlek där vi i vår undersökning vänder oss till medelstora och stora företag. Dels eftersom det krävs relativt många anställda för att företaget ska ha en egen HR funktion. Dels för att vi utgår från att större företag har policys avseende den formella företagskulturen. Någon djupare presentation av företagen kommer inte att göras för att säkerställa att de medverkande inte kan identifieras. Vidare har vi valt att utesluta stora kända företag såsom IKEA eller McDonald´s eftersom deras väluttalade och kända företagskulturer redan studerats

i stor utsträckning (se exempelvis Bolman & Deal, 2006 och Bakka et al, 2006). Studien lägger inte vikt vid olika ledarstilar då detta är ett stort ämne i sig och riskerar att ta fokus från vårt ursprungliga syfte. Ledarens betydelse för företagskulturen behandlas dock i viss utsträckning eftersom ledarens inverkan inte helt kan uteslutas.

1.4 Centrala begrepp

Följande aktuella begrepp används kontinuerligt i vår text och är utvalda på grund av att de ofta förekommer i vanlig samhällsdebatt men kan ges olika betydelser.

Företagskultur, även benämnt *organisationskultur*, består enligt Philipsson (2004) av en grunduppsättning antaganden, normer och värderingar som är gemensamma för organisationsmedlemmarna. Gruppens samlade värden visar sig genom synliga artefakter så som beteende och attityder (Schein, 1985). Litteraturen använder sig till stor del av begreppet organisationskultur men i det vardagliga samtalet används dock begreppet företagskultur. ”Begreppet organisationskultur används ibland synonymt till begreppet företagskultur. Av samma skäl som vi talar om organisationsetik när det gäller icke vinstdrivande organisationer, använder vi termen organisationskultur då vi talar om verksamhet bedriven inom offentlig sektor, av kommun, landsting och stat. Företagskultur betecknar kulturen i vinstdrivande bolag” (Philipsson, 2004, s.52). Organisationskultur kan det vill säga även syfta till andra organisationer än företag så som föreningsverksamhet och liknande. Vi har därför valt att använda oss av begreppet företagskultur då vår studie enbart inriktar sig på företag, men ordet organisationskultur förekommer i teoriavsnittet i de fall författarna valt att använda det.

HR - står för Human Resources, vilket kan översättas till humankapital. Begreppet beskrivs enligt Nationalencyklopedin som ”**Humankapital**, *human resources*, *HR*, människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom bl.a. utbildning”. Själva begreppet HR står alltså för mänsklig resurs, men företag i allmänhet använder begreppet för att benämna sin personalavdelning eller personalfunktion. När vi i vår text använder uttrycket HR syftar vi till företagets personalfunktion.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet syftar till att belysa vad begreppet företagskultur står för samt vad som är relevant för vår studie. Forskningen kring området är omfattande och fokus för redovisad teori ligger därför på att lyfta fram de centrala delar som av oss utvalda författare i allmänhet diskuterar. Vid framtagandet av teorin har vi valt att utgå från Scheins (1985) teori om företagskultur. Författare som kompletterar hans teori eller lyfter fram andra aspekter presenteras också. Detta följs av olika sätt för hur kultur skapas och utvecklas för att vi sedan i empirin ska kunna identifiera hur företag kan arbeta med, och påverka sin företagskultur. Subkulturer och förändringsarbete behandlas som ett komplement eftersom vi anser att dessa är viktiga element för att få en helhetsbild kring området samt för att ge indikationer på vad som påverkar arbetet med företagskulturen.

2.1 Vad är företagskultur?

2.1.1 Introduktion till begreppet

Begreppet organisationskultur blev populärt på 1980-talet då många studier gjordes för att utforska sambanden mellan en organisationskultur och dess förmåga att fungera framgångsrikt (Bang, 1999). Idag är organisationskultur ett centralt begrepp i organisationsteori, och i litteraturen finns det många olika tolkningar av begreppet. Forskare har inte kunnat enas om en enhällig definition och svårigheten att fastställa begreppet har till viss del att göra med att kultur är något abstrakt och som tolkas utifrån synliga kulturuttryck.

Schein (1985) lägger med sin teori en grund för hur vi kan se på fenomenet företagskultur. Hans arbete var framstående för sin tid men Schein är än idag ett ansett namn vad gäller forskning kring området. Enligt Schein är organisationskultur ett mönster av grundläggande antaganden som uppfinns eller utvecklas av en grupp och som anses "sanna" av både gamla och nya medlemmar av gruppen. Flera forskare har utvecklat kulturbegreppet efter Schein.

Philipson (2004) beskriver att företagskultur " [...] består av de värden som tillsammans utgör grund för företagets agerande utåt mot kunden och andra intressenter, samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra" (Philipson, 2004, s.52). Philipsons definition kan liknas vid en utökad version av Scheins då han även tar upp kulturens betydelse för hur företaget agerar ut mot intressenter. Enligt Philipson som hänvisar

till flera olika forskningsrapporter finns det ett tydligt samband mellan prestation och företagskultur. Däremot är det svårt att bevisa att det just är arbetet med företagets mjuka värde som leder till ekonomisk framgång, då det är svårt att utesluta andra faktorer. Andra studier indikerar däremot på ett positivt inflytande mellan en stark företagskultur och prestation (Lim, 1995). Däremot tar författaren upp att detta antagande inte tar hänsyn till förekomsten av subkulturer som en påverkande faktor och som enligt hans mening indikerar på att en uppsättning värderingar rankas högre än andra. Vad Lims (1995) studie ifråga belyser är att inget samband kan hittas mellan företagskultur och prestation på kort sikt. Däremot finns en tendens för samband på lång sikt. Återigen belyses dock att hänsyn måste tas till yttre faktorer påverkan på resultatet.

Kultur handlar enligt Alvesson och Sveningsson (2008) inte lika mycket om beteendet i sig, utan om de bakomliggande informella faktorerna som styr beteendet. I resonemangen kring begreppet företagskultur nämns ofta normer och värderingar. ”Ett värde är något som vi anser vara bra och rätt, något vi försöker handla i enlighet med. [...] En norm är det som vi uppfattar som acceptabelt eller oacceptabelt beteende, och en norm innehåller också ofta riktlinjer för hur vi bör handla när andra inte följer normerna” (Jacobsen, 2005, s.101). Varken normer eller värderingar är observerbara utan tillhör de så kallade informella elementen i ett företag vilket gör de svårare att komma åt och förklara.

2.1.2 Motsägelsefulla faktorer

Hatch (2002) påstår att kulturen i en organisation påverkas av såväl externa som interna faktorer. De kulturella aspekterna skapas av en mängd aktörer i organisationens omgivning. Den tydligaste källan till extern påverkan kommer från personalen på ett företag. Det kan förklaras genom att varje individ redan har påverkats av flera kulturella institutioner innan denne börjar på en arbetsplats och har redan format attityder, normer och identitet (Hatch, 2002). De anställdes bakgrund bidrar därför till den interna kulturen på ett företag. Det kan kopplas ihop med vad som tidigare tagits upp där flera författare beskriver företagskultur som ett fenomen där en grupp människor skapar och bibehåller gemensamma värderingar och antaganden (se exempelvis Schein, 1985 och Philipson, 2004). De flesta organisationsforskare kopplar alltså ihop kulturbegreppet med grupper och någonting som är gemensamt och delas mellan gruppmedlemmarna. Ordet gemensamt i detta sammanhang ter sig intressant då det precis belysts att varje individ i en organisation bidrar med sin förförståelse och sitt beteende

skapat av egna normer och värderingar. För att människor bekvämt ska fungera tillsammans krävs det konsensus emellan (Schein, 1985). Saknas konsensus är det enligt Schein diskuterbart om en kultur återfinns över huvud taget. Denna samstämmighet kan däremot te sig svåruppnåeligt då varje individ som sagt inbringar egna upplevelser och lägger ett eget värde i det som antas vara gemensamt. Individer kan lägga olika värde i samma händelse och denne kan därför tolkas på olika sätt. Hatch (2002) påpekar att forskare i allmänhet kan finna *nyckelsymboler* som ges samma mening av organisationsmedlemmarna, men som i sin tur är kopplade till en mängd innebörder och tolkningar. Enligt detta resonemang kan företagskulturen ges samma symboliska uttryck av en grupp, samtidigt som individerna i gruppen lägger olika innebörder och tolkningar av dessa symboler. Andra författare förklarar däremot företagskultur på ett motstridigt sätt då de påstår att det är tolkningarna som är gemensamma för gruppen ifråga. Ett exempel är Alvesson och Sveningsson som skriver ”kultur betyder att individer i en grupp tolkar något på ett likartat sätt, i kontrast till andra gruppers tolkningar” (Alvesson & Sveningsson, 2008, s.56).

Hatch (2002) tar också upp en diskussion kring begreppet ”dela”. Att dela kan innebära att man har något gemensamt, man delar något sinsemellan. Den innebörden är det vi oftast lägger på begreppet företagskultur. Men det kan också innebära att det görs en uppdelning, man delar något i olika delar, vilket kan symbolisera våra olikheter och individuella drag vi tar med oss in i en organisation. I ett företag bidrar alla anställda till ett kulturmönster i stort men varje individ är fortfarande en individ.

2.2 Formella och informella kulturer

Jacobsen (2005) lyfter fram både formella och informella element när man talar om företagskultur. Till de formella elementen hör struktur, strategi och system vilket är sådant som oftast står nerskrivet, och till de mer informella hör normer, värderingar och informella maktförhållanden. Företagskulturen är ofta av den naturen att den förmedlar sig informellt, det är alltså inte det som står på papper som är det mest betydande utan det som faktiskt berättas från mun till mun. Olika berättelser kan innehålla budskap om vilka värderingar, normer och tankesätt som råder inom företaget. Dessa kan vara vägledande och sprida olika övertygelser till övriga medarbetare. Även möte på företag är forum där företagets kultur kommer i uttryck. Oftast inleds och avslutas mötena på likartade vis och speciella regler och

ritualer följs av samtliga anställda under mötena (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är de formella som är lättast och se men oftast de informella som påverkar mest.

2.3 Scheins tre kulturella nivåer

Schein (1985) har utvecklat en inflytelserik teori inom organisationsteori där hans modell bygger på tre kulturella nivåer;

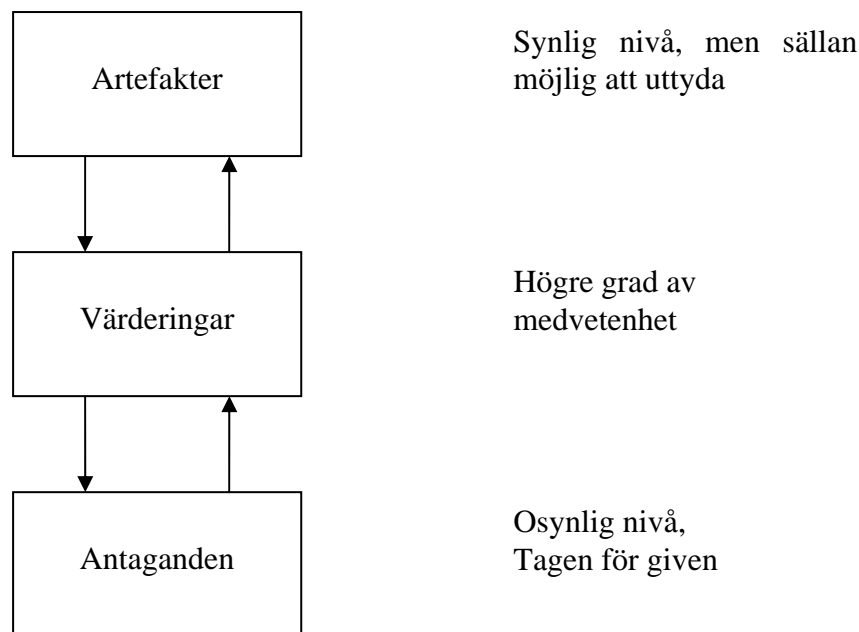


Fig 1: Scheins tre kulturella nivåer (Schein, 1985, s. 14)

För att lättare förstå innebörden av modellen kan man tänka sig den som ett isberg. Isbergets grund, den osynliga nivån som vi ej kan se, symboliserar vad Schein kallar för *antaganden*, det som är kärnan i en organisationskultur. Antaganden tas av oss för givna och existerar i vårt omedvetna. Medlemmarna i en organisationskultur uppfattar dessa antaganden som verklighet och deras sanning vilken aldrig diskuteras. Detta kan påverka hur medlemmarna av en kultur tänker och känner samt uppfattar saker.

De grundläggande antaganden inom en kultur ligger till grund för och påverkar kulturen i stort vad gäller nästa nivå i hans modell som är *värderingar* (Schein, 1985). Det innefattar sociala principer som en viss kultur lägger sitt värde i och definierar vad medlemmarna bryr sig om. Normer kan beskrivas som oskrivna regler där medlemmarna i en kultur oftast vet vad som förväntas av dem i olika situationer. Normer och värderingar är alltså grunden för vad

som uppfattas rätt och fel och andra moraliska omdömen. Värderingar, det som anses viktigt, mynnar ofta ut i normer, det som förväntas. Denna andra nivå ligger till skillnad från grundläggande antaganden inom individernas medvetande men det är oftast inget som de går runt och analyserar och tänker på.

På den översta, synliga nivån, finner vi *artefakter*. Artefakterna är de synliga och påtagliga resterna av ett beteende vilka bottnar i organisationens kulturella normer, värderingar och antaganden vilka kan ses som de delar av isberget som ligger under vattenytan (Schein, 1985). Det är sådant som kan iakttas av vem som helst och det är så kulturen tar sin uttryckliga form. Artefakterna kan bestå av fysiska objekt så som byggnader, inredning, design, klädsel och andra materiella ting. De kan också innefatta ett visst beteende vad gäller traditioner, belöningar, bestraffningar, kommunikationsmönster, en viss typ av jargong samt berättelser med mera. Artefakterna är tillgängliga kulturelement men ligger också längst ifrån den kulturella kärnan vilket innebär att man som åskådare bör vara försiktig med hur man tolkar dessa.

Sammanfattningsvis kan man säga att de synliga artefakterna som speglas i ett företag grundar sig i de normer och värderingar som existerar inom kulturen. Dessa i sin tur bygger på de grundläggande antaganden som genomsyrar företaget. Kulturen styrs alltså inifrån och ut, från det omedvetna till det medvetna och iakttagbara (Schein, 1985). Men som vi ser i Scheins modell går pilarna inte bara nerifrån och upp, utan också uppifrån och ner. Det innebär att artefakterna kommer att tolkas på ett visst sätt och det i sin tur kan påverka och omvandla de värderingar och antaganden som skapade artefakterna från början. Denna del av modellen ifråga grundar sig på vad så många andra forskare också vill framhäva, nämligen att vi lever i en socialt föränderlig värld där även kulturen är föränderlig då den påverkas av dess medlemmar och deras upplevelsevärld.

2.4 Hur företagskultur skapas och utvecklas

2.4.1 Företagskulturens olika former

Företagskultur kan enligt Taormina (2008) te sig i olika former inom olika företag: *byråkratiskt*, *innovativt* eller *stödjande*. Den byråkratiska formen karaktiseras som stramt

reglerat, systematiskt, rutinerat och har en hierarkisk struktur. Den innovativa beskrivs som kreativt, risktagande, entreprenörsaktigt och resultatorienterat. Den stödjande ses mer som jämlikt, vänskapligt, tillförlitligt och innefattar mycket samarbete (Taormina, 2008). Detta kan alltså förklara varför vissa typer av företag har olika typer av företagskultur, till exempel varför ett IT-företag oftare intar ett mer innovativt läge jämfört med ett produktionsbolag som drar mer åt det byråkratiska hållet. Inom de olika branscherna blir det också så att vissa sorters ledarskap lämpar sig bättre än andra. För att inte gå emot företagets kultur vill det till att en ledare inte är för auktoritär inom ett innovativt företag och vice versa. Få företag utgörs dock endast av en av ovanstående former, utan har även inslag av de andra två icke dominerande formerna (Taormina, 2008).

2.4.2 Ledaren som skapare av företagskultur

Kultur och ledarskap är tätt förbundna med varandra och svåra att studera var och en för sig. Ett lyckat ledarskap karakteriseras av förmågan att skapa och bibehålla en företagskultur. Ledaren på företaget är den person som genom sitt beteende och sina handlingar skapar dess normer (Schein, 1985). Även en ledares personlighet kan påverka en organisations kultur. I en organisation som är centraliserad och där ledningsgruppens personligheter liknar varandra, har ledarskapets påverkan på kultur, struktur och strategi möjlighet att bli mer markant (Bang, 1999). Hofstede och Hofstede (2005) beskriver hur olika länder i Europa avsevärt skiljer sig från varandra avseende vilket sorts ledarskap de använder sig av inom företagen. Författarna förklarar detta fenomen med att hänvisa till ländernas olika kulturer vilket därför fordrar olika typer av ledarskap för att kunna styra. Detta förklarar också varför somliga ledarstilar passar bättre än andra på olika företag, då företagets kultur har en stor påverkan på hur ledarskapet mottages.

2.4.3 Påverkande faktorer

Kultur skapas och utvecklas av alla inom organisationen, samtidigt som organisationen med alla sina medlemmar skapar och påverkar kulturen. Enligt Bang (1999) finns det tre kategorier av faktorer som påverkar den kultur som växer fram i en organisation, det vill säga kulturen i en organisation generellt. Dessa är *människorna*, *faktorer i omgivningen* samt *själva kulturutvecklingsprocessen* i sig med måluppfyllelse, samspel och ledarroll som viktiga faktorer (Bang, 1999). Varje människa bär med sig ett visst bagage när de kommer in i organisationen, de har olika bakgrunder, personligheter och individuella uppfattningar om vad

som är rätt och fel, oviktigt eller viktigt. Detta präglar naturligtvis kulturen (Bang, 1999). Företaget befinner sig i ett land med en nationell kultur som präglar företagskulturen samt verkar inom en bransch som ofta har sina förutsättningar och verklighetsuppfattning. Lagar och regler påverkar också vilken sorts kultur som utvecklas i ett företag. Den samverkan som uppstår mellan medlemmar när de försöker samordna sina aktiviteter för att uppfylla en målsättning leder till att det skapas mer eller mindre gemensamma förståelseramar och verklighetsuppfattningar mellan medlemmarna vilket är det som benämns som kulturutvecklingsprocessen (Bang, 1999).

Bangs (1999) teori visar de delar som bör beskrivas och analyseras när man ska kartlägga en organisations kultur och vilka samband de har. Kulturuttryck och kulturinnehåll har ett ömsesidigt förhållande till varandra. Kulturinnehållet är medlemmarnas modeller av och för handling vilka visas klart i kulturuttrycken. Ett kulturellt tema är att organisera ett mönster av kulturuttryck och kärnelement. När man studerar kulturuttryck i en organisation går det ofta att gruppera kulturuttrycken. Det kan vara kulturuttryck som tolkas som uttryck för samma tema av många människor i organisationen. Människorna i en organisation kan till exempel tolka kläder, historier, handlingar och beteenden som ett tecken på att man är mycket formella och strikta på företaget. Det strikta och formella beteendet kan då utgöra ett kulturellt tema. Medlemmarna är nödvändigtvis inte medvetna om detta kulturella tema eftersom det kan ses som en självklarhet i deras vardag. Kulturuttryck ska inte tvingas in i någon kategori, det kan finnas element som inte passar in i något av de kulturella temana (Bang, 1999).

Bang (1999) menar att det inte alltid är positivt med en stark organisationskultur. En stark kultur kan uttryckas i form av få konflikter på grund av att medlemmarna inte ifrågasätter ledarens eller övriga medlemmars idéer. Medlemmarna i en sådan kultur är mycket bundna till den egna gruppen och dess värderingar, vilket kan leda till ansträngda förhållanden med andra grupper. Medlemmar inom den egna gruppen som avviker från värderingar och rådande normer blir ofta hårt bedömda.

2.5 Subkulturer

I kontrast till de författare som ser företagskultur som något enhetligt tar Morgan och Ogbonna (2008) upp det faktum att författare väljer att se företagskultur på olika sätt där somliga påstår att det inte kan ses som en enda samlad kultur. Att anta att alla inom ett företag

delar samma värderingar och uppfattningar är enligt Alvesson och Sveningsson (2008) inte helt riktigt. Snarare är det enligt dem så att det finns olika grupper inom ett företag som har olika värderingar och uppfattningar, det vill säga subkulturer. Detta till följd av att personer på olika nivåer och positioner tolkar och uppfattar saker olika. Även kön, ålder och social bakgrund spelar roll när det handlar om personers tolkning vilket leder till att betydelsen av det sammanfattade ordet "företagskultur" endast är en uppfattning som ledningen på företaget delar. En organisation är full av symboler, både formella och informella som kan ligga till grund för olika tolkningssätt. Symbolerna kan vara objekt, handlingar, relationer eller lingvistiska produkter (Bang, 1999). Nationalencyklopedin beskriver det som något konkret som står för något abstrakt. Med hjälp av symboler kan man skapa och bevara en företagskultur. Andra sätt som kulturen kan komma i uttryck genom är berättelser, språk, ceremonier, hur företaget väljer att marknadsföra sig, handlingar med mera.

Subkulturer har olika nivåer av inflytande på verksamhetens dominerande värderingar, där de antingen kan stötta, gå emot dem eller hålla sig helt neutrala (Morgan & Ogbonna, 2008). Ordet subkultur kan initiera att det finns en stor kultur med tillhörande små grupper som skiljer sig från den dominerande kulturen, vilket får en negativ klang. Med subkultur kan det också menas att flera mindre kulturer tillsammans bildar en enhet, en företagskultur, och för att få en verksamhets helhetsperspektiv bör alla dessa kulturer studeras (Morgan & Ogbonna, 2008). För att få alla anställda att känna att de vill vara en del av en gemensam företagskultur krävs det att företaget erbjuder en identitet som alla kan känna sig tillfreds med. Om inte en tydlig och utarbetad profilering existerar kommer medarbetarna att söka sig till andra identitetskällor, till exempel tillhörande avdelning eller yrkestitel. Även Schein (1990) menar att det är vanligt med olika subkulturer inom ett företag. Enligt honom växer subkulturer fram genom att en viss grupp personer delar gemensamma upplevelser som de identifierar sig med och på så sätt bildar en egen grupp. Om hela företaget istället delar gemensamma upplevelser kommer det också vara möjligt för företaget att inta en gemensam företagskultur.

2.6 Förändring av företagskulturen

De formella elementen är oftast lättare att förändra än de informella vilket är något som företag bör ha i beaktande vid en förändring. Företagskulturen benämns som djupstrukturen i företaget, den som beskriver vad det är företaget gör, hur det ska göras och vilka

nyckelpersoner som avgör om rätt och fel (Jacobsen, 2005). Eftersom denna struktur växt fram över tiden är den ofta mycket stark och svår att rubba. Jacobsen (2005) beskriver till och med en förändring av djupstrukturen som en revolution. Alvesson och Sveningsson (2008) håller med Jacobsen (2005) om att det är svårt att förändra en företagskultur då denna är djupt rotad. Alvesson och Sveningsson (2008) menar också att en sådan förändring kräver att man som företag måste lyckas tydliggöra de dolda värdena som råder, vilket är mycket svårt. Eftersom en kultur utvecklas över tiden och är mycket konservativ kräver den också att förändringen är över tiden, en så kallad evolution.

Det finns tre olika uppfattningar vad gäller möjligheten till att kunna förändra ett företags kultur (Alvesson & Sveningsson, 2008). Enligt det första synsättet kan ledningen på ett företag med hjälp av rätt medel och kunskap förändra kulturen. Ett andra synsätt hävdar liksom Jacobsen (2005) att det är ytterst svårt att försöka förändra en kultur, då denna som nämnts tidigare är företagets djupstruktur. Den tredje uppfattningen är att företagskultur är omöjligt att förändra, att värderingar och grupptillhörigheter sitter för djupt hos varje person för att kunna förändras mer än kortsiktigt (Alvesson & Sveningsson, 2008).

2.7 Sammanfattning

I detta kapitel redogjordes för teorier som tillsammans belyser företagskulturens innebörd, skapande och utveckling. Schein (1985) har bland annat utvecklat grundliga teorier för att förklara fenomenet företagskultur. Vi tar upp Scheins modell av tre kulturella nivåer som en av dessa, vilken beskriver hur grundliga antaganden påverkar värderingarna som i sin tur ger uttryck i form av artefakter. För att förstå företagskultur måste hänsyn tas till både formella och informella element vilka påverkar varandra (Jacobsen, 2005). Vidare är detta samband av stor vikt vid förändringar då flera författare (se exempelvis Alvesson & Sveningsson, 2008 och Jacobsen, 2005) påpekar att en förändring inte kan träda helt i kraft förrän såväl det formella som det informella har beaktats. Det är vidare viktigt att belysa de påverkande faktorer som präglar kulturen, det vill säga människorna, omgivningen och den samverkan som uppstår dem emellan (Bang, 1999). Företagskultur är enligt teorin ett mönster av grundläggande antaganden och värderingar som utvecklas av en grupp (Schein, 1985). I de fall företagskulturen inte uppfattas på liknande vis av samtliga anställda utvecklas subkulturer vilket kan leda till segregering inom företaget.

De författare som behandlats lyfter tillsammans fram grunden för att förstå företagskultur vilket bildar underlaget för våra intervjuer samt för hur vi ska tolka och förstå respondenternas svar. Scheins (1985) modell med tre kulturella nivåer är väsentlig för vår studie då det under intervjuerna är viktigt att ta hänsyn till att respondenterna är färgade av antaganden, normer och värderingar som ligger till grund för hur de uttrycker sig. Det är förstås av betydelse att få en viss förståelse för hur den informella företagskulturen ger sig i uttryck då våra respondenter eventuellt har lättare för att beskriva den synliga, formella kulturen. Allt ovanstående är grundläggande för att kunna relatera vidare till hur man aktivt arbetar för att skapa och bibehålla en medveten kultur.

3. Metod

Kapitlet redovisar vårt tillvägagångssätt vid utförandet av studien och syftar till att belysa och motivera de val som gjorts. Det behandlar vilken typ av studie som gjorts, vilka den innefattar och gäller för, val av insamlingsmetod samt dess tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med att behandla de begrepp för hur vi kritiskt bedömer studiens kvalitet, etiska överväganden och till sist metodanalys som tar upp hur vi gått tillväga för att få empirin till att mynna ut i ett resultat.

3.1 Abduktiv ansats

De metodiska ansatser som diskuteras i vedertaget sammanhang kallas för *induktiva* vilken utgår från empirin för att bilda en teori eller *deduktiva* som tvärtom grundar sig på teorin som ska appliceras på verkligheten (Patel & Davidson, 2003). Studien ämnar *inte* generera en ny teori utan tar sin utgångspunkt i både befintliga teorier och insamlad empiri, en metod som med andra ord uttryckt blandar induktivt med deduktivt. Det slutgiltiga resultatet kan ses som empiriska generaliseringar endast inom den grupp som ingår i vårt urval. Identifieringen av teorierna som uppsatsen bygger på sker alltså i samband med att empiri samlas in och studien kan därför liknas vid en *abduktiv* undersökning som kan ses som en kombination av induktiv och deduktiv karaktär.

3.2 Kvalitativ metod

Forskningsstrategin som valts för vår studie är av kvalitativ karaktär. Sättet för hur vi har valt att generera, bearbeta och analysera insamlad information passar in i ramen för en kvalitativ studie (Patel & Davidson, 2003). Vår datainsamling fokuserar på mjuka data då vi utfört kvalitativa intervjuer och tolkande eller verbala analyser. Detta val grundar sig på att vårt undersökningsproblem syftar till att undersöka, tolka och förstå människors upplevelser kring valt område, det vill säga företagskultur. I en kvalitativ studie är det som söks förståelse för hur människan upplever sin situation (Hartman, 2004). Hela vår undersökning grundar sig på hur respondenterna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet och där denna bör ses som ständigt föränderlig och där individen konstruerar sin sociala verklighet (Bryman, 2002). Företagskultur är ett abstrakt begrepp och är svårt att mäta med siffror. För att skapa en förståelse för fenomenet används en verbal undersöknings- och analysmetod.

3.3 Urval

För vår studie har vi intervjuat åtta respondenter från företag inom olika branscher; tjänste-, produktion-, tjänsteproduktion-, och serviceföretag. Detta för att skapa en bredd på urvalet så att flera företagstyper är representerade och för att eventuellt se om respondenternas svar varierade mellan de representerade branscherna. Intervjuerna har skett med två respondenter inom varje bransch, samtliga respondenter representerar och arbetar inom HR. Tre av respondenterna har en betydligt längre (15 år eller mer) erfarenhet av personalarbete än övriga som har arbetat på sin befintliga position i genomsnitt tre år. De medverkande företagen har en spridd ålder där de yngre är mellan sju och tolv år gamla medan de äldsta har funnits i respektive bransch i fyrtio till sextio år. Två av företagen ligger där emellan på en ålder mellan tjugo och tjugofem år. Företagen beskrivs ej ytterligare då vi vill säkerställa att de förblir anonyma. Urvalet av företag är gjort efter de avgränsningar som vi satte upp inför studien och som tidigare beskrivits.

Då vi ej ämnar generalisera utöver våra undersökningsobjekt har vi inga statistiska krav på vårt urval (Bryman, 2002) och därför valdes ett icke sannolikhetsurval och en kriterierelaterad urvalsform. Den kriterierelaterade urvalsformen innebär att författarna listar kriterier som ska uppfyllas av respondenterna och inkluderas i undersökningen (Merriam, 1994). De kriterier vi satte upp var:

- Respondenterna skulle representera olika branschtyper för att få en ökad bredd på urvalet.
- Företagen skulle vara lokaliserade i Skåne.
- Företagen skulle inneha en uttalad företagskultur.
- Företagen skulle ha en anställd med personalansvar som intresserar sig för företagskultur och som kan prata öppet kring området.

Inom ramen för icke sannolikhetsurval valdes bekvämlighetsurval för att hitta lämpliga respondenter (Bryman, 2002). Vi använde oss av vårt kontaktnät för att dels förenkla processen och dels för att säkerställa att respondenterna kan bidra med viktig information. Det ses av oss fördelaktigt att sedan tidigare känna till företaget och i vissa fall själva vara känd av respondenten. Vi författare har på så vis dels mer kunskap om företaget och dess verksamhet, och kan dels förvänta oss lite djupare information av respondenten. Processens gång var att först urskilja ett intressant företag och därefter identifiera vem på företaget som var lämpligast som respondent.

I en del fall kände företagen att känslig information lämnades ut samtidigt som de var noga med hur företaget profilerade sig utåt och i vilka sammanhang de valde att synas. För att detta inte skulle påverka medverkan i vår studie samt inverka på sättet för hur öppna respondenterna kunde vara i intervjuerna valde vi att behandla all information konfidentiellt.

3.4 Insamling av empiri

3.4.1 Kontakt med respondenterna

Den första kontakten med respondenterna skedde via telefon eller e-post. Telefonsamtal gick till de företag där vi hade en kontakt sedan tidigare. I de flesta fall kunde en intervjutid bokas in direkt. För övriga företag användes e-postkommunikation för att boka ett möte.

Inledningsvis presenterades undersökningsområdet och syftet med studien samt varför vi valt att kontakta just dem. Det gav de tillfrågade en möjlighet att själva avgöra huruvida de kunde tillföra ämnet något och om företaget ifråga passade in i ramen för studien. Intervjuguiden

presenterades inte i förväg då vi vid intervjutillfället ville föra en så spontan och öppen diskussion som möjligt och inte få inövade svar.

3.4.2 Kvalitativa intervjuer och dess struktur

För att samla in data har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer då metoden erbjuder en stor flexibilitet där forskaren till exempel kan ställa följdfrågor och förklara frågor vid eventuella missförstånd (Bryman, 2002). Med denna intervjuemetod är det möjligt att ge information om vilka värderingar, normer, antaganden och verklighetsuppfattningar som finns i organisationen, vilket lämpar sig för vår typ av studie (Bang, 1999).

Enligt Kvale (1997) används en kvalitativ forskningsintervju för att skapa och utveckla kunskap. Vidare säger han att intervjun är fokuserad kring bestämda teman, men är varken strängt strukturerad eller helt ”icke-styrande”. Den kvalitativa forskningsintervjun arbetar med ord istället för siffror och har som mål att beskriva den intervjuades egna uppfattningar ur dennes livsvärld (Kvale, 1997). Bryman (2002) anger den kvalitativa intervjun som situationer där intervjuaren utgår från ett frågeschema där frågorna är mer allmänt formulerade. Vi ser här att Kvale och Brymans beskrivningar av en kvalitativ intervju av semistrukturerad karaktär går samman och stämmer överens. Då deras beskrivningar passar för vårt ändamål med intervjuerna motiverar det vårt val av intervjustruktur.

3.5 Studiens kvalitet

Då vår studie är av kvalitativ karaktär försvårar det bedömningen av undersökningens kvalitet (Bryman, 2002). Detta då klassiska begrepp som reliabilitet och validitet generellt är lättare att applicera på kvantitativa undersökningar och ses som viktiga kriterier och ett mått på kvaliteten. För att mäta kvaliteten på kvalitativa studier finns det emellertid andra kriterier att utgå från. Assimilerar man begreppen reliabilitet och validitet till något som bättre passar den kvalitativa forskningen kan man bland annat använda kriterier som *pålitlighet*, *tillförlitlighet* och *överförbarhet* (Bryman, 2002). I dessa begrepp kan motsvarigheter och jämförelser göras till både reliabilitet och validitet. Vi har valt att använda dessa tre utvalda begrepp för att *kritiskt* bedöma kvaliteten på undersökningen.

3.5.1 Pålitlighet

Studien har skett i en föränderlig social miljö vilket kan göra det svårt att upprepa den exakta undersökningen vilket den externa reliabiliteten, det vill säga *pålitligheten*, syftar på. Det innebär att respondenternas svar kan variera beroende på sinnesstämning, ändrade riktlinjer från företaget, intervjuareffekt och så vidare. Tyvärr påverkar det den externa reliabiliteten negativt (Bryman, 2002), men det är inte något som kan påverkas då det för den specifika studien är viktigt att respondenterna får vara öppna och personliga i sina svar. För att öka studiens pålitlighet kan forskaren göra en klar redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (Bryman, 2002). Detta har hela tiden varit målet med allt nedskrivet material och förhoppningen är att arbets- och tillvägagångssättet ska vara klart för läsaren vid uppsatsens slut. Det ska samtidigt lyftas fram

Användandet av vårt kontaktnät vid urval av företag kan ses som positivt för studiens pålitlighet då vi på grund av det anser att chansen för att få uppriktiga svar av respondenterna ökar. För att ytterligare öka studiens kvalitet har samtliga författare medverkat vid varje intervjutillfälle och ett samarbete kring sammanställning och analys av intervju svaren har skett för att säkerställa att lika uppfattning av intervjun och dess resultat har ägt rum. Det faktum att vi författare kommit överens om hur bedömningen av det vi ser och hör ska göras, höjer vad som kan liknas vid den interna reliabiliteten, ett begrepp som också faller under pålitligheten (Bryman, 2002).

3.5.2 Tillförlitlighet

Något som hade kunnat öka *tillförlitligheten* hade varit om intervju svaren skickats ut till respondenten så att denne kunnat bedöma om vår tolkning var likställd med respondentens (Bryman, 2002). Beslutet att inte utföra detta moment grundar sig på att intresset låg vid att svaren kom från respondentens uppfattning just då i den aktuella sociala kontexten och tidpunkten. För svaren på frågorna finns inget rätt och fel och det var strategiskt medvetet att respondenterna inte skulle kunna gå in och ändra sina svar i efterhand. Det skulle inverka på syftet med intervjuerna och underminera beslutet att inte ge ut intervjuguiden på förhand för att säkerställa spontana svar. För att öka tillförlitligheten och trovärdigheten i beskrivningarna transkriberades allt empiriskt material noga.

3.5.3 Överförbarhet

Vår fysiska närvaro på företagen bidrar till en hög grad av överensstämmelse mellan begrepp och observation, det vill säga det som hörts och setts. Då det är tre personer som tillsammans utfört intervjuerna och tolkningen av dessa ökar precisionen om de slutsatser som dragits och uppkomsten av eventuella mönster. *Överförbarhet* rör frågan om huruvida undersökningen är generaliserbar utöver den specifika undersökningskontexten och kan likställas med extern validitet (Bryman, 2002). Vi är medvetna om att de svar intervjuerna gett högst beror på de specifika fallen, det vill säga respondenterna. Vid val av andra företag eller respondenter kunde svaren ha blivit annorlunda och studien tagit en annan riktning. Den externa validiteten är alltså på grund av begränsat urval inte tillräckligt hög och resultaten kan därför inte gälla för andra företag än de som är aktuella i studien. I syfte att minska denna effekt har urvalet grundats inom olika branscher som tidigare nämnts. Det gör att resultaten gällande olika identifierade mönster lättare kan jämföras.

3.6 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2002) presenterar fyra huvudkrav inom forskningsetiska principer;

- Informationskravet
- Samtyckeskravet
- Konfidentialitetskravet
- Nyttjandekravet

Alla fyra kraven syftar till att lyfta fram respondenternas rättigheter och forskarnas skyldigheter inom undersökningen. *Informationskravet* innebär att respondenterna måste informeras om undersökningens syfte samt om det kommer att innebära eventuellt obehag eller risker innan de avgör om de vill delta eller inte. Informationen bör också beröra hur materialet kommer att behandlas, att det inte kommer att användas till annat än forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Som tidigare nämnts presenterades undersökningens syfte vid första kontakten med respondenterna och vi ansåg inte att några obehag eller risker kunde medfölja undersökningen och valde därför att inte informera om det. Deltagarna i undersökningen informerades däremot vid första kontakten om att materialet skulle behandlas konfidentiellt.

Samtyckeskravet har till uppgift att ge respondenten friheten att själv avgöra om denna vill vara med, när denna vill avbryta och hur informationen får användas. Det är av stor vikt att forskaren inte påverkar respondenten i något av dennes beslut (Vetenskapsrådet, 2002). Genom att muntligt informera respondenten om dennes rättigheter till att helt själv bestämma över sin medverkan och vara medvetna om vår yttre påverkan anses samtyckeskravet ha täckts upp. I de fall då respondenterna kontaktades via e-post fick vi skriftligt samtycke medan det vid telefonkontakten erhöles muntligt.

Konfidentialitetskravet finns till för att skydda respondentens uppgifter. Det innebär att obehöriga ej ska kunna ta del av materialet. Extra viktigt är det om materialet innehåller etiskt känsliga uppgifter (Vetenskapsrådet, 2002). Vi anser inte att undersökningen ledde till framkomst av etiskt känsliga uppgifter men understryker ändå att det är viktigt att ge löfte om konfidentialitet till respondenten. Dels för att försäkra att uppgifterna inte används till annat än forskning och dels för att respondenten kan vara av annan uppfattning och anse att viss information kan vara av känslig karaktär. De som utöver oss tre författare kommer att få ta del av materialet är handledare och eventuellt examinator, detta har även meddelats respondenterna.

Nyttjandekravet innebär precis som nämnts ovan att materialet endast får användas till forskning. Det betyder att information som framkommer under undersökningens gång inte får användas mot respondenten utan dennes samtycke. Till exempel får forskarna inte göra någon anmälning om det framkommer att respondenten har erkänt brott utan dennes samtycke (Vetenskapsrådet, 2002). Detta är något vi har tagit i beaktande och varit noga med att informera respondenten om. Vetenskapsrådet (2002) nämner utöver kraven också en del punkter som forskare ”borde” göra. Bland annat ges det förslag på att informera deltagarna om var de kan tänkas få tag på det färdiga materialet. Även detta anses positivt och vi har därför varit noga med att informera respondenterna om var och när det färdiga materialet kommer att finnas till hand.

3.7 Metodanalys

3.7.1 Intervjuer och intervjuguide

Då målet var att intervjurespondenterna skulle kunna tala relativt fritt men inom vissa av oss valda områden passade den semistrukturerade intervjun bra. Respondenterna skulle känna att de kunde prata öppet och fritt kring ämnet samtidigt som det skulle ge oss möjligheten att styra intervjun i önskad riktning för att nå maximalt resultat. Intervjuguiden byggdes därför upp av ett antal stora öppna frågor som skulle ges möjlighet att spinnas vidare på av såväl intervjuarna och den intervjuade (se bilaga 1). För att säkerställa att tråden inte tappades och för att ge riktlinjer om vilken typ av frågor som skulle besvaras gjordes så kallade underfrågor till varje huvudfråga (uppföljningsfrågor). Syftet med underfrågorna var också att säkerställa att varje intervju medförde till den insamling av information efterlystes. För att få samtalet att flyta på användes både tematiska och dynamiska frågor. De tematiska frågorna har till uppgift att frambringa kunskap medan de dynamiska finns till för att skapa samspel mellan den intervjuade och intervjuare (Kvale, 1997).

3.7.2 Transkribering av materialet

Varje intervju spelades in via diktafon och transkriberades därefter för att få en fullständig redogörelse av det som ingått i intervjun. Valet att spela in intervjuerna gjordes också för att vi som intervjuare inte skulle distraheras av att anteckna samtidigt och riskera att missa viktig information eller att ställa uppföljningsfrågor. Genom att spela in intervjuer registreras orden, tonfallet, pauserna och dylikt vilket kan vara av värde vid sammanställning och analys av informationen (Kvale, 1997). Efter att intervjuerna skrivits ner blev det empiriskt datamaterial och är en konstruktion av den muntliga kommunikationsformen. Vid transkriberingen användes det talspråk som förekom under intervjun. Skratt och eventuell föreställning av rösten markerades ut. Däremot valdes att inte skriva ut hur långa pauser det var i samtalet då det inte ansågs vara av vikt för analysen. Den transkriberade versionen har lästs av samtliga tre författare för att säkerställa att materialet är tillförlitligt.

3.7.3 Analys av materialet

Då all rådata i form av transkriberade texter färdigställts, strukturerades och sorterades denna upp under våra respektive frågeställningar. För att lättare kunna hålla isär vad som tillhörde vilken intervju fick varje intervjutext en egen textfärg. Utifrån det kunde vi smidigt

sammanställa samtliga svar, söka samband samt analysera dessa vilket ledde fram till resultatet.

4. Resultat

Följande kapitel sammanfattar resultatet av de utförda intervjuerna. Forskningsfrågorna ligger till grund för kapitlets upplägg för att ge en tydligare struktur över materialet samt belysa studiens syfte. Underrubrikerna är skapade utefter intervjuguiden som låg till grund för intervjuerna. Genom hela kapitlet görs en sammanställning av samtliga intervjuer där det väljs ut viktiga aspekter som vi vill belysa från enskilda fall.

4.1 Hur upplever och definierar HR respondenter sin företagskultur?

Av åtta tillfrågade respondenter ansåg alla att de hade en existerande företagskultur av något slag. En del av respondenterna talade om sin företagskultur som om det var där företaget befann sig just nu medan andra talade om vart de vill komma i framtiden. Ord som upprepande gånger dök upp under intervjuerna vid beskrivning av företagets kultur var: öppen, familjärt, engagemang och omtanke. Dock var det inte alla som enbart klädde in sin företagskultur i positiva skildringar utan vissa lyfte även fram förändringssvårigheter och gammalmodigt tänkande. Företagen som i högre utsträckning lyfte fram nackdelar med sin företagskultur var främst företag som hade både tjänstemän och kollektivanställda. De uttryckte också att det blev en viss klyfta mellan anställda på kontor och anställda i produktion, vilket visade sig i form av olika subkulturer. Det som vidare utmärkte produktionsföretagen var övertygelsen om att deras kultur inte skilde sig ifrån andra företag inom samma bransch. Detta kan jämföras med serviceföretagen som tvärtom var av uppfattningen att de var unika i jämförelse med andra på deras marknad. Tjänsteproduktionsföretagen som ingick i undersökningen beskrev sig själva på ett liknande vis. De talade om öppenhet, hjärtlig och vänlig stämning och underströk hur platt deras organisation var samt beskrev en viss entreprenörsanda.

Gemensamt för alla åtta företag var att de ansåg att avståndet till VD:n på företaget var litet och att organisationerna upplevdes som relativt platta. En del av företagen vi har besökt hade

nyligen arbetat fram nya värderingar inom företaget och lyfte fram problematiken med att implementera det hos övriga anställda. Två av företagen som ingick i större koncerner uttryckte att det ibland var svårt att leva upp till och implementera värderingar som kom färdiga till företagen ifrån koncernledningen, då de menade att dessa inte alltid passade just deras organisation. Gemensamt för de undersökta företagen är att det i deras företagskultur ingår att ”leva som man lär”. Detta tar sig i form av att många av dem inte har tjänstebilar, undviker dyra transportmedel och försöker allmänt hålla kostnaderna nere. Ett par av våra respondenter uttryckte att ett VD byte är påverkande för kulturen. Det gav uttryck åt att en sådan förändring i ledningen skapar ett kulturbyte då ledare i den positionen sätter sin prägel på företaget. När en ledare lämnar försvinner ofta delar av ett företags kultur med denne och en ny kultur skapas av dess efterträdare.

Tre av respondenterna uttrycker att de medvetet har skapat och fortsätter att skapa både den formella och informella företagskulturen. Övriga respondenter indikerar att de endast har kontroll över den formella kulturen, den som oftast finns nerskriven. Två av respondenterna som anser sig kunna styra sin informella kultur är relativt unga företag. Båda har sina skapare färskt i minnet och det är just skaparnas prägel som lever kvar som den informella företagskulturen. Tre av övriga respondenter menar att grundarens tankesätt inte är något önskvärt att se upp till och att det inte är något som företaget idag vill stå för. Respondenterna beskriver det som att vissa av skaparnas åsikter lever kvar hos de äldre anställda och att detta leder till stagnation och motstånd till förändringar.

I slutet av varje intervju har vi bitt respondenterna att med egna ord *definiera* vad företagskultur är för dem, vad som personligen läggs i begreppet. Citaten som presenteras nedan lyfter fram två distinkta synsätt, ett kring tankesätt och relationer, och ett med fokus på strategi. Återkommande preciseringar av begreppet företagskultur var bland annat att det ”sitter i väggarna”, handlar om beteende och om hur företaget bedrivs. Många respondenter lyfter fram relationer inom företaget men även utåt mot intressenter. Tillsammans visar citaten på begreppets komplexitet. Respondenternas definitioner av företagskulturens innebörd går till viss del isär samtidigt som de återspeglar mycket av det som tas upp i litteraturen. Citaten är ett urval från samtliga respondenters definitioner på företagskultur och illustreras under de två olika synsätt som kunde definieras;

Tankesätt och relationer

Hjärtat i företaget! Men det är det också, om jag ska tänka lite djupare känslan i företaget.

Linan mellan hjärna och hjärta får inte vara för lång.

Vilket tankesätt som präglar ett företag. Hur man ser på sina anställda och hur man behandlar dem. Och hur man behandlar varandra. För mig är det hur man tänker inom företaget.

Affärsmässighet, omtanke, kamratskap.

Kommunikation, stämning, relationen mellan personal, relationen inom hierarkin, stommen och värderingar.

Strategi

Jag tror det är mycket sättet att bedriva företaget och sättet människor upplever företaget, att verka i så att säga den miljön när man är inom dom här fyra väggarna hur hanterar man sin vardag och hur blir man bemött så att säga.

Företagskultur för mig är ju att man har en tydlig mission och strategi. Och att man gärna har värderingar som är starka som blir grunden till det förhållningssätt som ska råda.

4.2 Upplever respondenterna att det arbetas aktivt på företagen för att skapa och bibehålla en medveten företagskultur?

4.2.1 Förmedlande och implementering av företagskulturen i verksamheten

Övervägande majoritet av våra respondenters företag hade något nerskrivet om företagskulturen. De som ingick i en större koncern hade ofta dokument rörande området som gällde för hela koncernen. Andra självägda företag hade oftast själva arbetat fram de

värderingar och ledord som gällde för hela organisationen. Många av de respondenter som vi träffat arbetade för en region där flera kontor ingick och pratade utefter hur värderingar försökte implementeras på de lokala kontoren. Flera av dem som hade fått tilldelade värderingar och ledord hade svårt att förmedla dessa till övriga anställda. De beskrev det som att det blir svårt att stå för och leva efter något som man själv inte varit med att ta fram. I motsats till det beskrev de respondenter som själva fått påverka och utforma värderingarna att det blir mer genomförbart och lättare att ställa sig bakom dessa.

I anslutning till ovanstående gick ett företag i studien ut med en enkät där medarbetarna fick tycka till om företagskulturen, varpå det följdes upp med fokusgrupper som inbjöd till diskussion kring vad som framkommit. Utefter detta material togs ett antal grundvärden fram som sedan blev ledord för hela verksamheten. Under denna intervju framkom det att den allmänna uppfattningen var att medarbetarna känt sig delaktiga i processen och på så sätt mer förståelse för grundvärdenas betydelse. En annan respondent beskrev hur de fått företagsvärderingarna skickat till sig och som sen skulle skickas och informeras ut till alla medarbetare. Respondenten ansåg att det inte var det ultimata sättet att arbeta med den typen av frågor då det inte blir så stor genomslagskraft som önskats. Det var dock inte alla som hade företagskulturen nerskriven som ett policydokument utan en respondent menade att kulturen sprids genom sättet de arbetar på och genom andra medarbetare.

Respondenterna arbetade på olika sätt för att få de grundläggande värdena att nå ut i verksamheten. Många nämnde rekryteringen som ett viktigt element där man vid intervjuer med kandidater kan läsa av om personen i fråga skulle kunna identifiera sig med de dominerande värderingarna. Respondenterna tog i allmänhet också upp de sätt för hur man kan få medarbetarna att förstå innebörden av aktuella ledord och värderingar. Hälften av företagen vi besökte hade ledord uppsatta på väggarna i bland annat kontor eller lunchrum som en konstant påminnelse om vad de arbetar efter. Tre av respondenterna beskrev hur de ordnat workshop-liknande dagar där de anställda spelade olika typer av spel som handlade om värderingar och företagskultur för att få alla engagerade. "Happenings" eller "kickoffs" nämndes också som viktiga element för att presentera, informera och diskutera kring företagskulturen. Två av företagen hade gemensamma frukostar som ett tillfälle för alla anställda att träffas varav ett företag kombinerade det samma med morgonmöte.

Vidare nämnde majoriteten av respondenterna möten och träffar som möjlighet att skapa gemenskap samt sprida värderingar och önskvärt arbetssätt såväl som beteende. Generellt för alla respondenter var att företagskultur är lättare att prata om än att leva efter. Många engagerade sig själva och medarbetarna för att arbeta fram en på papper önskvärd kultur, men nästan ingen arbetade kontinuerligt för att efterleva det. Anledningarna skiljde sig åt där några angav att kulturen ”bara finns” där och efterlevs i alla fall medan andra menade att de försökt men att de anställda var mindre mottagliga. Det var övervägande respondenter från produktionsrelaterade företag som hade svårare för att implementera och påverka en önskvärd kultur medan plattare organisationer inom service- och tjänsteområdet lättare kunde säga att de hade den kultur som eftersträvades.

4.2.2 Kommunikation och umgänge

Kommunikation spelar en stor roll för företagskulturen då den ofta speglas i sättet för hur och vad som kommuniceras. Då majoriteten av de besökta företagen har många anställda var det enligt respondenterna vanligt med e-post som kommunikationsverktyg. Fördelen ansågs vara snabb- och smidighet medan nackdelen enligt många var att e-post lättare kan misstolkas. Ibland är det svårt att avläsa sådana rätt då korta e-post kan upplevas som korthuggna eller stötande, vilket inte är meningen. En respondent förklarade att det finns policys över hur e-posten får se ut, exempelvis gillades inte för långa utlägg eller post som skickas efter arbetstid, på natten och så vidare. Har anställda tillgång till e-posten hemifrån lägger de ofta tid på arbetet som egentligen är tid för vila. Många av våra respondenter nämner e-post som ett bra verktyg när man ska ge information till många samtidigt. Gäller det viktig information till en enskild medarbetare föredras det av de flesta att man pratar med varandra. Det säkerställer bättre att medarbetarna förstår varandra och inte misstolkar något. Direkta telefonsamtal eller att man söker upp personen ifråga personligen är av alla respondenter att föredra och görs i den utsträckning det är möjligt. För de mindre företagen ter sig det lättare än för de större enligt respondenterna. Intranät används i många fall av de större företagen för att sprida information. Det är lättillgängligt för medarbetarna men det krävs att alla läser informationen kontinuerligt.

Inte bara för hur det kommuniceras utan även det faktum att det kommuniceras medarbetarna emellan nämns av några respondenter som väldigt viktigt. Det är enligt dessa viktigt att känna av varandra för att arbetsklimatet ska bli så bra som möjligt. Man måste kunna prata om saker

och ting för att kunna förstå varandra enligt en respondent. För att kunna kommunicera måste det ges utrymme och tillfälle för det. Möjligheterna för detta varierar beroende på företaget och i vissa fall dess struktur. Produktionsföretagen har gemensamma kafferaster för produktionspersonalen. Tjänstemännen kan övervägande på företagen i studien ta kafferast när de vill. Företagen skiljer sig åt här då några har den kulturen att medarbetarna gärna träffas gemensamt vid ungefär samma tid och dricker kaffe medan andra medarbetare på andra företag hämtar en kopp och sätter sig på kontorsrummet och fikar. Möjligheterna att kommunicera vid dessa informella träffar går därför isär.

Något som också påverkar kommunikationen och företagskulturen är lokalernas fysiska utformning. För produktionsföretagen är produktion och kontor givetvis uppdelat vilket gör att respondenterna för dessa företag upplever en viss klyfta mellan personalen. Dels för att arbetet sker uppdelat och dels för att när tillfälle väl ges väljer majoriteten att umgås med "sina egna", det vill säga de man vanligtvis ändå arbetar med. Övriga företag skiljde sig också emellan vad gäller både fysisk utformning och gemenskap. Vid ett av tjänsteföretagen hade anställda separata kontorsrum och vår respondent inom HR hade ett kontor utan glasfönster och möjlighet att tända en röd lampa vid besök. Detta för att skapa avskildhet vid behov och för att få de anställda att känna sig trygga i att kunna prata ostört med HR. Båda företagen inom tjänsteproduktion hade kontorslandskap i hopp om att skapa en öppen miljö som gynnar kommunikationen. Respondenten på ett av dessa företag och dennes kollegor inom HR satt intill köket med glasfönster till kontorsrummen för att skapa och visa tillgänglighet. Syftet var att det skulle vara lätt att kontakta dem. Sättet för hur alla företag i vår studie valt att utforma den fysiska miljön har ett syfte, men syftet varierar dem emellan. Utifrån de gjorda intervjuerna kan det dock konstateras att det påverkar kommunikation och umgänge inom organisationen på ett eller annat sätt.

Något som inte togs upp genom direkta frågor under intervjuerna men som återkommande dök upp var åldersfördelningens påverkan på kulturen. Ungefär hälften av företagen vi besökte hade en låg spridning i åldersfördelningen, oftast relativt ung personal, medan den andra hälften hade en betydligt högre spridning på de anställdas ålder. Det framkom under intervjuerna att majoriteten av respondenterna ansåg att det påverkade kommunikationen och umgänget på företagen, vare sig det var positivt eller negativt. Respondenterna från företagen med låg åldersfördelning upplevde att anställda hade lätt för att relatera till varandra då de

befann sig i samma skede i livet, samtidigt som en ung personalstyrka kan medföra hög personalomsättning då många vill prova på nya karriärvägar samt brist på en balans mellan de anställda. Respondenterna från företagen med hög åldersfördelning upplevde att spridningen av kunskap och erfarenhet var bra, samtidigt som det lätt skapades klyfter mellan äldre och yngre. Gamla tankesätt levde enligt en del respondenter kvar bland anställda trots att företaget arbetar för att introducera nya kulturella synsätt i verksamheten. Denna trend återfanns som tidigare nämnts bland annat i produktionsföretagen.

Sex av åtta respondenter nämner gruppaktiviteter i någon form som ett sätt att umgås och kommunicera. Någon syftar till vad som sker på arbetstid, genom exempelvis gemensamma frukostar och möten. De flesta pratar dock om vad som sker efter arbetstid, exempelvis after work och personalfester. Respondenterna som uttalade sig mest om dessa typer av aktiviteter var inom service och tjänsteproduktion. Det kommer då fram att en personalfest kan användas för att lyfta fram företagskulturen då målet är att festen ska spegla företaget och dess ”anda”.

4.2.3 Introduktion av nyanställda

Som en del i arbetet med att skapa och bibehålla en aktiv företagskultur nämnde många respondenter rekrytering som ett viktigt verktyg. Vi frågade vid samtliga intervjuer hur nyanställda introduceras för att eventuellt se hur de implementeras i företagskulturen. Majoriteten av respondenterna hade en tydlig struktur för hur nya introducerades i verksamheten. HR personalen hade oftast hand om det praktiska kring en anställning med hjälp av checklistor och så vidare medan den arbetsgrupp med tillhörande chef som den nyrekryterade skulle tillhöra ansvarade för introduktion i arbetet. I regel gjorde HR personalen uppföljning på den anställde efter några månader. Två respondenter nämnde även att nyanställda vid ett samlat tillfälle fick träffa VD och samtliga chefer för att få en helhetsbild över verksamheten och vem som ansvarar för vad. Dessa tillfällen sågs också som en möjlighet att presentera och uppmuntra företagsvärderingarna, formell och informell företagskultur. Respondenterna inom framförallt servicesektorn framhöll att introduktion av nyanställda sker gradvis där de lärns upp efter hand. Ansvarig för det är oftast den enhetschef för där den nyanställda ska arbeta medan själva ”upplärningen” sker av all övrig personal. Gemensamt för samtliga företag är dock att introduktion av nyanställda sker genom närmsta chef som ansvarig. HR står oftast för introduktionen av företaget medan närmsta chef står för introduktionen till arbetsgruppen eller avdelningen samt övrig personal.

Endast tre respondenter nämner fadder eller mentor som ett sätt att introducera nyanställda. Enligt dem är faddern eller mentorn en väg för att skapa trygghet hos den anställda och ett bra sätt för dem att bli introducerade i den informella företagskulturen. Det kan upplevas skönt att kunna ställa frågor man glömt i början och ha någon i närheten som man känner sig bekväm med. Faddern eller mentorn kan enligt dessa respondenter bestå av en chef eller erfaren kollega.

4.2.4 Medarbetares inflytande och initiativ

Medarbetarnas inflytande över verksamheten och möjlighet att ta egna initiativ kan också bidra till vilken typ av företagskultur som råder. Vid alla intervjuer frågade vi vem i företaget som fattar beslut. Det visade sig att frågan inte var av så stort värde då alla i princip svarade att det beror på vilka beslut som ska fattas. Samtliga respondenter menade att det finns en delegationsordning men ansvaret trycks ut i organisationen så att möjlighet ges för alla att fatta de beslut man har befogenhet för. En respondent påpekade att det var en del av frihetskänslan på företaget där de anställda förhoppningsvis kände ett förtroende från ledningen och på så sätt gör sitt yttersta. Ett exempel där anställda fått utökat förtroende var ett av företagen som tagit bort stämpelklockorna och att varje individ därefter ansvarade för att hålla reda på sin arbetstid. Ledningens förhoppningar var att medarbetarna skulle känna mer frihet och se positivt på ansvaret.

På frågor kring medarbetares chans till inflytande och egna initiativ framkom mer varierande svar. Företagen med väldigt platt organisationsstruktur ansåg att det fanns stort utrymme för medarbetarna att komma med egna initiativ. Två respondenter nämnde att de hade en idélåda för att uppmuntra anställda att tycka till och komma med idéer, vilket uppfattades som uppskattat. Ett av företagen fick in mycket nya förslag medan medarbetare på det andra företaget inte var lika aktiva. Det förstnämnda företaget hade en tårtcheck till hela avdelningen som belöning när en medarbetare fick igenom ett förslag. En respondent för ett av serviceföretagen påvisade att de hade en inspirationstavla som ska bidra till att sprida en positiv, nyskapande och kreativ företagskultur. Inspirationstavlan satt upphängd i fikarummet och alla anställda kunde lämna bidrag om något som de finner inspirerande.

En del respondenter menar att ledarstilen är väldigt avgörande för hur mycket eget utrymme anställda vågar ta. De påpekade att om det kontinuerligt uppmuntras att fatta egna beslut och

komma med idéer så blir det lättare för anställda att ta det steget. En respondent menade att vissa företag har ledare som förespråkar kollektiv bestraffning vilket hämmar anställda att våga sticka ut och fatta egna beslut. En annan respondent, inom service, påpekade att hon var av filosofin att alla kan göra fel och man lär sig av misstagen och går vidare. Det bidrar till att fler vågar testa sig fram och ta för sig mer. Samma respondent påpekar att det samtidigt är upp till individerna hur stor plats de vill ta i företaget. Vissa vill vara med och påverka mer än andra, vilket ska vara okej och respekteras av alla. Den andra respondenten inom service menar att det är svårt att generalisera så. Hon anser att det beror på situationen då de är konceptstyrda och vissa saker bestäms på förhand och kan ej frångås. Det ter sig dock gemensamt för många av respondenterna att ledarstilen i detta avseende spelar en stor roll för hur kulturen påverkas.

Utvecklingssamtal och uppföljning av dessa nämns också av några respondenter som ett otroligt viktigt forum för de anställda att själva få påverka sin arbetssituation. För dem är det viktigt att alla har individuella målsättningar, oavsett var i organisationsstrukturen man befinner sig.

4.2.5 Hantering av konflikter

På samtliga företag såg konflikthanteringen ut på liknande vis. Först och främst var det de berörda med närmaste chef som skulle försöka reda ut problemet och sedan landade det hos HR, VD eller regionchef. Majoriteten av respondenterna uttrycker det som att deras funktion först och främst ska vara coachande vid konflikter och att de går in och tar över vid behov. Att ta tag i problemen direkt är också något som en huvudpart av respondenterna understryker. Överlag uppfattar ingen av de tillfrågade personerna att deras företag har mycket konflikter, tvärtom är det till och med ett par företag som skulle uppleva det som positivt med lite fler konfrontationer på företaget.

4.3 Att styra med hjälp av företagskultur

Samtliga respondenter fick frågan om de ansåg att man kunde styra med hjälp av företagskultur. Det var endast en av åtta som inte direkt svarade att man kunde göra detta. De andra svarade samtliga ”ja absolut”. Framför allt talades det då om den formella kulturen. Flera av de intervjuade menade att företagskulturen blir en strategi, en gemensam ledstjärna för de anställda samt en del av hur företaget profilerar sig utåt. Det påverkar hur folk både

internt och externt ser på företaget. Den informella kulturen menade många är svårare att styra än den formella, företaget kan ha policys för hur människor ska bete sig, vad man får och inte får göra. Den levande kulturen menade dock majoriteten av våra respondenter till viss del kan påverkas men de sa samtidigt att det lätt kan bildas subkulturer. Flera av respondenterna sa att människor väljer att hantera sin vardag på olika sätt.

Något som samtliga av våra respondenter lade stor tyngd vid var vikten av att personalansvarig eller representant för HR sitter med i ledningsgruppen då det sänder ut ett viktigt budskap till övriga i organisationen och att det är av symboliskt värde. Respondenterna sa att det är väsentligt att HR ska finnas med vid beslutfattandet för att få sin röst hörd från början. Flera av respondenterna uttryckte att man som HR kan styra med hjälp av sin företagskultur men man behöver ha en viss hjälp uppifrån.

Då många av de besökta företagen ansedde sig vara platta organisationer ansåg de också att beslutsvägarna var korta och att beslut fattades i alla led vilket påverkar möjligheterna att styra företagskulturen. Självklart finns det olika sorters beslut och de var uttryckliga med att somliga frågor måste upp på VD nivå. Serviceföretagen var som tidigare nämnts tydliga med att det är viktigt att alla i personalen känner att de kan och vågar ta beslut. Kunder kan inte vänta på att någon med större befogenheter ska godkänna ett beslut. För serviceföretagen är det en viktig del av företagskulturen att medarbetarna känner att de har stöd från chefer och ledning att fatta beslut till förmån för kunden.

När respondenterna tillfrågades om de trodde själva arbetet och det man producerar, det vill säga effektiviteten påverkas av företagets kultur var det delade svar. Majoriteten menade att känner man för företaget och trivs med det man gör, och personerna man gör det för, motiveras man. Andra tyckte att vad som är en god företagskultur för någon kanske inte alls passar för någon annan vilket kan skapa sprickor. Viktigast här, enligt samtliga, är att man som medarbetare ges utrymme att utvecklas och växa. En kreativ miljö skapar motivation och engagemang och det kan inte köpas för pengar konstaterade respondenterna.

5. Diskussion

Följande kapitel behandlar vår diskussion där vi förenar metod, teori och resultat. Metoddiskussionen syftar till att kritiskt granska våra metodval avseende bland annat resultatens giltighet, påverkande faktorer samt frågeschemats relevans. Resultatdiskussionens syfte är att koppla samman teori och resultat samt att tillföra våra infallsvinklar. För den här delen har vi valt att skriva ihop texten utan underrubriker då vi anser att många områden går ihop och tillsammans bättre besvarar våra forskningsfrågor. Citaten är här för förtydligandets skull satta på separata rader och skrivna i kursivt. Samtliga citat kommer från de olika respondenterna.

5.1 Metoddiskussion

Studiens syfte och forskningsfrågor initierade kvalitativa intervjuer för datainsamlingen då det som eftersöks är förståelse för hur människan upplever sin situation. Intervjuerna grundar sig på respondenternas egen uppfattning och sociala verklighet vilken ska ses som ständigt föränderlig. Svaren vi fått vid intervjutillfällena är inte definitiva utan kunde variera beroende på respondentens uppfattningar och sinnesstämning just vid det tillfället. Risken finns att vi författare kan ha gjort en tolkning av materialet som skiljer sig från någon annans eventuella tolkning, men det faktum att vi är tre personer som behandlat samma material ökar chanserna att tolkningarna är korrekta. Intervjuguiden som upprättats har fungerat väl för studiens syfte då den inringat området på ett väl fungerande sätt. I efterhand upplever vi dock att uppföljande frågor kring informell företagskultur skulle ha gjorts då respondenternas information kändes otillräcklig i detta avseende. Även frågor kring ledarskapets påverkan på kulturen kunde ha belysts tydligare då vi kommit till uppfattningen att ledarskap har en dominerande roll i ett företags kultur.

Genom vår intervjustruktur försökte vi balansera de för- och nackdelar som semistrukturerade intervjuer medför. Fördelen är att intervjuerna kan leda till områden som vi själva inte tänkt på samt att respondenten inte hämmas i sina beskrivningar. Nackdelen är att intervjuerna kan få skilda karaktärer där de behandlar olika saker och därmed blir svåra att jämföra. Det blir också lättare att komma utanför ämnet om intervjun blir för ostrukturerad vilket kan förhindras med rätt typ av frågor.

Valet att göra bekvämlighetsurval teddes för vårt syfte bra då vi kunde välja företag som enligt oss arbetade aktivt med en företagskultur och att vi i de flesta fallen redan hade en etablerad kontakt på företaget. Nackdelen var att vi i några av fallen gick in med en förutfattad mening om deras företagskultur. För att minska denna risk försökte vi följa intervjuguiden till den grad att vi kunde säkerställa att all viktig information behandlats. Transkriberingen av intervjuerna bidrog också till att materialet kunde behandlas så objektivt som möjligt.

Studiens kvalitet behandlas relativt utförligt i metodavsnittet och sammanfattningsvis kan det konstateras att en kvalitativ studie inte går att generalisera utöver urvalsgruppen som i vårt fall består av åtta representanter inom HR för företag i fyra olika branscher. Eftersom vi ville komma åt individernas personliga uppfattningar är resultatet därmed också högst varierande beroende på vem vi frågat. Då det intervjuats två personer från varje bransch bidrar det till att eventuella mönster kunde belysas. Vad vi kunnat identifiera med hjälp av vårt metodval är att personer inom HR ser på företagskultur på olika sätt trots sin eventuella lika bakgrund.

5.2 Resultatdiskussion

Steget från att sätta ord på en önskvärd företagskultur till att i verkligheten implementera den var för många respondenter stort. Det framkom under intervjuerna att tilldelade värderingar och ledord är svårare att förmedla till medarbetare i jämförelse med värderingar som gemensamt tagits fram av alla anställda. Det intressanta i sammanhanget är att respondenternas åsikt om huruvida man bör arbeta aktivt med att ge värderingarna genomslagskraft i verksamheten går isär. En del respondenter gör upp strategier för att engagera medarbetarna medan andra menar att kulturen bara finns där och sprids automatiskt genom människorna.

I samband med det finns det mycket lite i våra resultat som tyder på att sättet hur företagen kommunicerar på är medvetna val för att skapa och bibehålla en viss typ av företagskultur. Typen av kommunikation på företagen fyller däremot andra funktioner och väljs utifrån praktiska skäl och vad som är mest lämpligt för vart tillfälle. En del sätt för hur man arbetar med företagskultur kan således inte ses som en naturlig del i deras verksamhet utan är något som drivs i vad som kan kallas sidoprojekt. ”Workshops”, happenings och fester är sådant

som anordnas för att både åstadkomma förändringar och bibehålla företagskulturen. Det fanns dock respondenter som pratade om gemensamma raster och möten som ett medel för att påverka företagskulturen och som kan ses som mer naturliga element i verksamheten. Vi författare ser gemensamma frukostar som ett bra medel för att få medarbetare att umgås över gränserna och minska tendensen till subkulturer samt att det är ett aktivt val taget av ledningen för att förbättra företagskulturen. Däremot ställer vi oss kritiska till huruvida exempelvis gemensamma månadsmöten har varit ett aktivt val för att arbeta med företagskulturen som vissa respondenter påstod, eller om det är något som ”kommer på köpet” då mötena eventuellt är lagda så av praktiska skäl för att snabbt kunna sprida viktig information. Hur man väljer att förmedla kulturen kan ta sig i uttryck genom olika sätt varav kommunikationen är ett av dem. Vårt resultat visar att olika personer i HR funktionen har olika uppfattningar om hur det kan göras. Vi menar på att förmedlingen av företagskultur, att leva som de lär, generellt sätt inte sker *kontinuerligt* utan snarare vid utvalda tillfällen.

Vidare kan vi utifrån svaren respondenterna gett oss utläsa att de företag som har stort utrymme för medarbetarinflytande och egna initiativ är de företag som lättast kan påverka sin företagskultur. Frågor om inflytande och initiativ ledde många respondenter in på beslutsfattande då det påverkar företagskulturen i vardagen. Följande citat är hämtat från transkriberingen och visar på ett exempel;

[...] optimalt är det den enskilde individen som själv ska fatta besluten i den dagliga verksamheten, för det går ju inte att hålla på att peta i detaljbeslut.

Kulturen styrs då inte bara uppifrån och ner utan även nerifrån och upp då medarbetarna medvetet eller omedvetet är med och formar kulturen. Våra resultat beskriver hur respondenterna upplever medarbetarnas möjligheter att påverka arbetet vilket innefattar både möjligheten att ta egna initiativ och möjligheten att fatta beslut. Både ledarstilen och ledartypen spelar här en viktig roll då ledaren genom beteende och handlingar sätter företagskulturen (Schein, 1985). Sättet för hur respondenterna beskriver ledarstilens betydelse för företagskulturen går i linje med teorin. Både teorin och respondenterna säger att ledarens inställning påverkar medarbetarnas inställning vad gäller exempelvis beslutsfattande och initiativstagande. Anses det acceptabelt och okej att prova sig fram och därigenom riskera att göra fel ibland vågar medarbetare i större utsträckning ta beslut som kan driva utvecklingen

framåt. De respondenter som hade arbetat länge på företaget ifråga och upplevt ett ledarskapskifte betonade att företagskulturen därigenom också förändras. Det bygger också på resonemanget att ledaren skapar och styr företagskulturen.

Fortsättningsvis ser vi företagskulturens form som en påverkande faktor. Som vi tar upp i vår teoridel tenderar bland annat IT-företag att ha en mer innovativ form av företagskultur än till exempel produktionsföretag som oftare har en mer byråkratisk form vilket bland annat kännetecknas av en mer hierarkisk uppbyggnad. Samtliga respondenter som ingick i undersökningen var dock av uppfattningen att deras organisationsstruktur var relativt eller mycket platt. Ingen av respondenternas uppfattningar stämde alltså in på Taorminas (2008) beskrivning av den byråkratiska företagskultursformen utan de framställde företagens kultur som innovativ eller stödjande.

Att som HR person ha insikt i sitt företags kultur och känna till så väl dess svaga som starka sidor är viktigt inte minst vid förändringar. Detta eftersom en förändring av endast den formella kulturen inte kan ses som en egentlig förändring (se exempelvis Jacobsen, 2005 samt Alvesson & Sveningsson, 2008). Många av företagens respondenter beskrev hur företaget var eller hade varit inne i olika typer av förändringsarbete. Alvesson och Sveningsson (2008) förklarar hur svårt det är att förändra utan att ha en förståelse för de dolda värdena som finns på ett företag och att få en sådan förståelse nästintill gränsar till det omöjliga. Den informella kulturen sitter hårt rotad i organisationen och är svår att påverka vilket gör den formella kulturen mer hanterbar. Men för att ändra den formella kulturen som visas genom artefakter (Schein, 1985) krävs en viss förändring av dominerande värderingar samt antaganden. De respondenter som specifikt uttryckte svårighet med förändringsarbete var från de båda producerande bolagen samt ett av tjänsteproduktionsföretagen. Det är också dessa tre företag som är äldst, vilket innebär att de förmodligen genomgått flest förändringar. De äldre företagen är också de med störst generationsskillnader där det visat sig att det många gånger är den äldre generationen som är minst förändringsbenägen. De har uttryckligen också haft många ledarbyten vilket har gjort att de fått erfara svårigheterna i att genomgå en förändring. Ska man se till teorin ter det sig därför viktigt för framförallt dessa företag att hitta vägar som leder till förändring. Vi tänker oss att det på de flesta arbetsplatser finns de som kan ses som informella ledare, det vill säga personer som respekteras av övriga anställda och kan på så sätt ha stort inflytande på verksamheten. Motsätter de informella ledarna sig de förändringar som

ledningen försöker åstadkomma riskerar hela förändringsarbetet att fallera då de anställda inte öppnar sig för nya tankesätt. För de respondenter som upplever att förändringsarbete av värderingar och normer är svårarbetade kan det vara av vikt att börja med de informella ledarna som i sin tur kan påverka resterande medarbetare i positiv riktning.

Vidare tolkar vi Scheins (1985) modell av tre kulturella nivåer på det sätt att det informella till största del skapar det formella. Det är enligt oss riktigt så som våra respondenter och många andra författare säger att de formella elementen är lättare att rent konkret ändra på. Dock håller vi med Schein och menar att det inte är svårt att ändra i ett dokument och skicka ut det till alla men att få det nya dokumentet att implementeras och anammas av samtlig personal är en helt annan sak. När det gäller de informella elementen är det ofta av mer muntlig form. Schein påpekar att det handlar om lärande där man som ny i en organisation måste lära sig de oskrivna reglerna. Till viss del får man som nyanställd vid sin introduktion en känsla för det informella men mycket av dessa normer tar tid att vänjas in i. För att illustrera Scheins modell på ett mer konkret sätt kan vi ta hjälp av exempelvis den fysiska utformningen, det vill säga en form av artefakter vilka alla ser olika ut på olika företag. Till exempel så satt HR på några företag i kontor med möjlighet att stänga dörren och ha en röd upptagetlampa medan vissa hade kontor med glasfönster eller kontorslandskap. De respondenter som satt mer öppet och synligt uttryckte att det var ett medvetet val då de ville uppfattas som mer lättillgängliga. Tvärtom tyckte de respondenter som satt mer insynsskyddat att det var väldigt viktigt att medarbetare känner sig trygga och anonyma bakom stängda dörrar under samtalets gång. Många av respondenterna underströk dock att de övrig tid gärna satt med öppen dörr. Detta visar till en viss del vilket typ av budskap som företagen vill signalera ut till sina medarbetare. Företagen vill å ena sidan visa öppenhet och ett lättsamt klimat och å andra sidan ge trygghet och stärka tilliten hos medarbetarna. Balansen mellan dessa olika faktorer är svår men dock eftersträvansvärd.

Respondenternas uppfattning om huruvida deras företagskultur skiljer sig från andra företag gick till viss del isär. De både producerande bolagen trodde inte att deras kultur skiljde sig åt från andra medan övriga företag var av uppfattningen att deras kultur till viss del var unik. Det som dock framkom var att de företag som uppfattade sig själva som unika ansåg sig vara unika på liknande sätt, alltså inte så unika trots allt.

Att det gick att styra med hjälp av företagskulturen vara så gott som samtliga respondenter överens om. Jacobsson (2005) talar om de formella och informella elementen i företagskulturen. Han menar precis som våra respondenter att det formella är lättare att ta på, det finns ofta nerskrivet, medan det informella så som värderingar, normer och tankesätt som råder inom företaget är svårare att se och styra. En av våra respondenter uttryckte sig följande:

[...] den levande kulturen hur människor beter sig tror jag till viss del kan påverkas men jag tror också det kan bli som man säger subkulturer, att människor väljer att hantera sin vardag på speciellt sätt.

De båda produktionsföretagen, samt ett av IT-företagen uttryckte att de kunde urskilja olika subkulturer inom sitt företag. Inom de producerande bolagen förekom det uttryck som ”dom där uppe”, när de kollektivanställda syftade till tjänstemännen på kontoret. Båda respondenterna från produktionsföretagen beskrev att det fanns en tydlig ”vi och dom” känsla. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) bildas subkulturer som en följd av att företaget inte lyckats hitta en och samma identitet som alla kan stå för. I produktionsföretagens fall blir subkulturerna extra tydliga i och med uppdelningen av tjänstemän och kollektivanställda. Alvesson och Sveningsson uttrycker också att tolkningar och uppfattningar kan variera beroende på vilken position man har i företaget. Eftersom det finns en mängd olika sorters positioner i produktionsföretag försvåras därmed spridningen av en och samma kultur till samtliga vilket ökar utrymmet för subkulturer att växa fram.

Flera författare så som Hatch (2002), Schein (1985) och Bang (1999) tar också upp det faktum att kultur är svårt att styra då alla individer har ett eget bagage. Både Hatch och Schein säger att man kommer in i en organisation med förutfattade meningar och att det då kan vara svårt att få de nya personerna att dela företagets gemensamma värderingar. Våra respondenter har dock inte till någon större del belyst denna problematik. De lägger stor vikt vid att man hittar ”rätt” person vid rekrytering men inte dragit detta resonemang vidare och sett det problem som författarna belyser utan snarare hävdar att det informella lär man sig efter hand.

Som vi tidigare beskrivit tar Hatch (2002) upp att organisationsmedlemmar kan lägga olika innebörder och tolkningar av symboler. Andra författare, exempelvis Alvesson och Sveningsson, skriver att kultur betyder att en grupp tolkar något på likartat sätt. Dessa

påståenden står i kontrast till varandra. Särskilda handlingar kan ges olika tolkningar. Ett exempel på detta kan hämtas från ett av företagen i vår studie, som valt att ta bort stämpelklockan så att de anställda själva ansvarar för att redovisa sina arbetade timmar. Denna handling kan ha ett symboliskt värde där ledningen lägger sitt förtroende och ansvar på de anställda som de hoppas ska upplevas positivt, vilket är deras tolkning av handlingen. Hur de anställda uppfattar handlingen behöver inte stämma överens med ledningens tolkning då vissa eventuellt upplever situationen i negativ bemärkelse då det är mer arbetskrävande. Kulturella betingelser kan därför dels tolkas på samma sätt och dels tolkas på olika sätt enligt både litteraturen och "verkligheten". Olika tolkningar kan också leda till att det uppstår konflikter mellan medarbetarna. Dock anser både Bang (1999) och vissa av respondenterna att det kan vara "nyttigt" med lite konflikter ibland, då starka kulturer kan ha en tendens att hämma ifrågasättande.

Fortsättningsvis påverkar företagskulturen olika managementområden, beslutsfattanden, relationer till medarbetare, kunder, leverantörer, kommunikationen och så vidare. Varje aktivitet i en organisation påverkas således på något sätt av kulturen. Många av våra respondenter lade stor vikt vid att en representant från HR skulle sitta med i ledningsgruppen för att lättare driva igenom "mjuka" frågor samt att det sågs som ett symbolisk värde för personalen. Vi tycker det är intressant att frågor som rör exempelvis företagskulturen, det vill säga sådant som berör hela verksamheten ska vara "HR-frågor". De frågorna är viktiga för hela företaget och borde därför vara av allas intresse att ta upp och driva. Om personer som själva arbetar inom HR ser dessa frågor som en angelägenhet för HR har vi svårt för att se att övriga medarbetare skulle se det annorlunda. Det känns oroväckande att det krävs en representant för HR i ledningsgruppen för att utföra arbetet smidigare då HR frågor bör ses ur ett helhetsperspektiv och en naturlig del av verksamheten. Resonemanget går också vidare emot vad teorierna säger och som tidigare tagits upp, nämligen att *ledaren* skapar och styr företagskulturen. Om en person i ledarrollen inte förstår konsekvenserna av sitt beteende och sätt att driva företaget blir det omöjligt att skapa en önskvärd företagskultur.

Avslutningsvis vill vi framhålla att respondenterna inte använder och pratar i de termer som litteraturen gör. De pratar i regel om saker som rör företagskulturen men sätter det inte i samma kontext som litteraturen. Majoriteten av respondenterna var medvetna om mycket som rör kulturen och om sättet de arbetar kring den, men i ord uttryckte man sig på olika sätt.

Exempelvis hörde vi endast en respondent en gång nämna ordet kulturkrock och en annan respondent ordet symbol. Det kan förklaras med att företagskultur eventuellt inte är något som det pratas om i den bemärkelsen, utan arbetet riktas mot att handla om värderingar och beteende utan att muntligt använda formella begrepp som beskriver företagskulturen. Vi kunde urskilja att en del av dem styr med hjälp av symboler utan att direkt vara medvetna om det. Det var därför inte helt ovanligt att vi fick svaret ”jag har inte tänkt på det på det sättet”.

6. Slutsats

Syftet med detta kapitel är att lyfta fram de slutsatser som studien inbringat baserat på resultat och diskussion. Tyngdpunkten ligger på hur våra respondenter inom HR funktionen själva upplever företagskulturen och hur de väljer att arbeta med denna. Nedan följer en översikt över de slutsatser vi kommit fram till, vilket illustreras under respektive forskningsfråga. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

Hur upplever och definierar HR respondenterna sin företagskultur?

Synen på den egna företagskulturen varierade respondenterna emellan. Majoriteten av dem beskrev kulturen i endast positiv bemärkelse och ansåg sig vara unika. Några vågade särskilja sig och peka på det negativa samt framhålla att deras företagskultur antagligen liknar andras i många avseende. Oavsett företagsform angav däremot samtliga respondenter att deras respektive företag hade en platt organisationsstruktur vilket i sin tur påverkade företagskulturen. De respondenter som representerade produktionsföretagen upplevde att det förekom en ”vi och dom” känsla vilket gav upphov till olika subkulturer. Dessa respondenter ansåg att en del grupper var mer mottagliga för förändringar än andra. Bland de senare kunde det finnas en viss tendens att motarbeta utvecklingsarbete. De företag vars respondenter beskrev företagskulturen i positiv bemärkelse och uppfattade den som unik ansåg sig alla vara unika i våra ögon sett liknande vis. Av det drar vi slutsatsen att det som uppfattas som unikt inte är så unikt trots allt.

Upplever respondenterna att det arbetas aktivt på företagen för att skapa och bibehålla en medveten företagskultur?

Vår tolkning av resultaten är att företagskultur är lättare att prata om än att leva efter. Många respondenter engagerade sig själva och medarbetarna för att arbeta fram en på papperet önskvärd kultur, men färre arbetade kontinuerligt för att den skulle efterlevas. Respondenternas svar visade att arbetet med företagskultur i många fall inte ses som en naturlig del av vardagen, utan bedrevs i vad som kan kallas sidoprojekt. Utformningen av den fysiska miljön hade för samtliga respondenter ett specifikt syfte, men syftet varierar dem emellan. Vi kan dock konstatera att den fysiska miljön påverkar kommunikation och umgänge inom organisationen. Det framkom att ledarstilen på företaget ansågs avgörande för hur mycket eget utrymme de anställda vågar ta samt i vilken grad de tycker sig kunna komma med nya idéer.

Upplever representanterna att man kan styra med hjälp av företagskulturen?

Generellt för respondenterna gällde att de ansåg att den formella företagskulturen går att styra över. Litteraturen säger däremot att de informella elementen till stor del styr företagskulturen. En jämförelse med respondenternas svar visar således att det är av stor vikt att även kunna identifiera de dolda faktorerna som påverkar själva kärnan i verksamheten. Av såväl litteraturen som vår studie framgår att det är viktigt att identifiera de informella ledarna eller hitta den kritiska punkten för att åstadkomma en förändring. De respondenter som upplevde det svårast att påverka företagskulturen återfanns i företag med störst generationsskillnader. Slutligen visade studien att respondenterna ansåg att styrningsprocessen underlättas när HR finns representerat i ledningsgruppen, samt att detta också har ett symboliskt värde för medarbetarna.

6.1 Fortsatt forskning

För vidare forskning inom ämnet hade en kvalitativ studie kunnat göras där medarbetarnas uppfattning om begreppet företagskultur undersöks. Det vore intressant att se huruvida HR representanters tolkning av området stämmer överens med deras medarbetares uppfattning. Då vi i vår avgränsning valde att inte beröra ämnet ledarstilar, men under arbetet har insett ledarens betydande inverkan på kulturen anser vi det intressant att fördjupa sig i ledarens stil och roll. För att ytterligare förankra resultatet borde intervjuer med personer inom HR kompletteras med deltagande observationer för att få en bättre inblick i den informella kulturen. Studien visade att styrningsprocessen underlättas när HR finns representerat i

ledningsgruppen och vi författare finner det intressant för vidare forskning att göra en djupare undersökning till bakomliggande orsak.

Vi vill avslutningsvis lyfta fram ett kort citat av en klok och väldigt inspirerande HR manager som sammanfattar det tankesätt kring företagskultur som vi finner eftersträvansvärt.

Linan mellan hjärna och hjärta får inte vara för lång

Litteraturförteckningen

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Bakka, F. J; Fivelsdal, E; & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori*. Malmö: Liber.

Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, G. L & Deal, E. T. (2006). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteorier - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. & Hofstede, J, G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur: Lund.

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur: Lund.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16, Nr.5*, 16-21.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, P. & Ogbonna E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective of study of healthcare professionals. *Human Relations, Vol. 61*, 39-65.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Philipsson, S. (2004). *Etik och företagskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.

Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *The American Psychological Association Inc. Vol. 45, Nr. 2*, 109-119.

Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29, Nr.1.

Internetkällor

Nationalencyklopedin. Hämtad 2009-05-05 från www.ne.se sökord "HR", ledde till humankapital.

Nationalencyklopedin. Hämtad 2009-05-05 från www.ne.se sökord "symbol".

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. 2002. Hämtat 2009-05-10 www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/

Bilaga 1

Intervjufrågor

Introduktion

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för bakgrund?

Företagets bakgrund

- Hur länge har företaget funnits?
- Hur många anställda har ni?
- Lite kort, hur ser er organisationsstruktur ut?
- Kan du lite kort berätta om er affärsidé och er roll på marknaden?
- Hur nära är ledningen övrig personal (tillgängliga, synliga osv)
- Hur arbetar personalen? (Enskilt, grupper/team, projekt osv)

Hur har företagen valt att profilera sin företagskultur och hur kommuniceras det ut till medarbetarna?

- I vår uppsats är vi speciellt intresserade av företagskultur, Hur skulle du vilja beskriva er företagskultur? Anser du att ni har en uttalad företagskultur, motivera?
- Hur föddes den?
- Finns den nerskriven?
- På vilket sätt "träffas" alla anställda (har ni exempelvis gemensamma raster eller möten)?
- Hur går "pratet" enligt din uppfattning (är det mycket privat prat, rent kopplat till arbetet osv)?

Upplever HR själva att företaget genomsyras av en speciell företagskultur och i så fall på vilket sätt?

- Vad anser du är er starka sida avseende företagskulturen?
- Om ert företag är del av en större koncern, hur påverkar det er företagskultur?
- Finns det någon "hjärte" eller händelse som bidragit till er företagskultur?
- Hur skiljer sig er företagskultur från andra företag som du känner till?
- Kan du beskriva en situation där just er företagskultur utmärkt sig?

Kommunikation

- Hur kommunicerar ni i ledande roll med övriga medarbetare?
- Hur kommunicerar medarbetarna med varandra?
- Vilka är fördelar respektive nackdelar finns det med ert sätt att kommunicera?
- Hur tror du personalen upplever er kommunikation?
- Hur vill du att kommunikationen helst ska ske?

På vilket sätt arbetar HR för att skapa en levande och fortgående företagskultur?

- Är er företagskultur en naturlig del av företagets atmosfär? Om svar ja: hur gör ni för att skapa det? Om svar nej: Varför inte?
- Hur introduceras exempelvis nyanställda in i organisationens företagskultur?
- Hur anser du att man kan styra med hjälp av företagskulturen? Utveckla!
- Vem är det som fattar beslut?
- Hur tror du att medarbetarna upplever ert ledarskap?
- Hur mycket får medarbetarna själva påverka sitt arbete och sina mål?
- Hur stort eget ansvar tar medarbetarna för uppsatta mål?
- Hur uppmuntras eget initiativ?
- Vilken relation önskar du att medarbetarna har sinsemellan?
- Hur hanterar ni klagomål?
- Hur hanterar ni konflikter inom organisationen?