



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Mer än bara ord -

En studie om tidigare värdeords fortlevnad hos en organisation

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Adam Arvidsson

Johannes Sundlo

Handledare: Elena Raviola

Juni, 2012

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2012

Handledare: Elena Raviola

Examinator: Petra Adolfsson

Abstract

Organisationskultur och värdeord är populära begrepp i företag och organisationer och många är de företag som arbetar efter olika värdeord. Företaget vi genomfört vår studie hos arbetade tidigare aktivt med en kvartett värdeord, men det arbetet har på senare år bortlagts. Studiens syfte är att undersöka vad som sker med värdeord i en organisation om dessa upphör att kommuniceras aktivt. Vi vill undersöka om värdeorden lever vidare, transformeras eller försvinner och hur processerna kring denna potentiella fortlevnad ser ut.

Tidigare forskning inom området värdeord berörs kort och när det gäller organisationskultur tar tidigare forskning ofta sin utgångspunkt i Scheins teorier om artefakter, värderingar och antagande. Denna modell har kommit att utvecklas åt det mer dynamiska hållet av Hatch som belyser det faktum att alla delar konstant påverkar varandra i en dynamisk process. Bang lyfter fram liknande begrepp i form av kulturinnehåll och kulturteman som olika dimensioner av organisationskultur och beskriver även hur kulturen kan reproduceras i en organisation . Det senare är såväl Hatch som Bruzelius och Skärvad även inne på även i sina studier.

Två fokusgrupper utgör huvuddelen av vår empiri, till dem finns tre förberedande intervjuer samt datainhämtning från företaget i form av tidigare dokument rörande implementeringen av värdeord. Fokusgrupperna har efter att de genomförts transkriberats och analyserats utifrån vår teoretiska referensram.

Vår studie ger en tydlig bild av att de värdeord som implementerats tidigare i organisationen i allra högsta grad lever kvar i organisationen. Via en processuell ansats ges vi även en klar bild av hur denna fortlevnad tycks ha gått till. Vi iakttar därtill en ny trend i kulturen rörande försäljning och ger förklaringar till varför kulturen verkar ha fortlevt.

Nyckelord: organisationskultur, värdeord, värderingar, artefakter, antaganden

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	3
1.1 Introduktion.....	3
1.2 Bakgrund.....	4
1.3 Företaget.....	4
1.4 Problem.....	5
1.5 Syfte och frågeställningar.....	5
1.6 Disposition.....	6
2. Teori.....	6
2.1 Teoretisk referensram.....	6
2.2 Differentierings- och integrationsperspektiv.....	7
2.3 En integrativ och kulturell analysmodell.....	7
2.4 Ett dynamiskt perspektiv på organisationskultur.....	8
2.5 Om hur kultur utvecklas och reproduceras.....	12
2.6 Värdeordsarbete hos företag.....	13
3. Metod.....	14
3.1 Val av metod.....	15
3.2 Urval.....	16
3.3 Etiska överväganden.....	17
3.4 Reliabilitet och validitet.....	18
4. Empiri.....	19
4.1 Företaget.....	19
4.2 Definition av värdeord.....	20
5. Analys.....	21
5.1 Förhållande.....	22
5.2 Upplevelse.....	25
5.3 Effektivitet.....	28
5.4 Ambition.....	30
5.5 Försäljning.....	31
6. Slutsats och diskussion.....	33
6.1 Sammanfattning och slutsats.....	33
6.2 Diskussion och förslag till vidare forskning.....	36
7. Referenslista.....	38
7.1 Litteratur och artiklar.....	38
7.2 Internetkällor.....	39
8. Intervjuguide.....	40

1. Inledning

1.1 Introduktion

Glassföretaget Ben & Jerry's grundades av två skolkamrater och har sedan sin start byggt sitt företagande kring tre värdeord/värderingar; att driva sitt företag ur en samhälleligt god synpunkt, att tillverka bra glassprodukter på ett hållbart sätt samt att driva företaget utifrån ett ekonomiskt lönsamt perspektiv (www.benjerry.se). Även om grundarna nu sålt sitt företag utgår verksamheten än i dag från samma filosofi. Värderingarna har kommit att genomsyra organisationen och blivit något för både företagsledning och medarbetare att luta sig mot och utgå från när man står inför beslut, förändringar eller problem. Värderingarna har med andra ord blivit ett ramverk för kulturen hos Ben & Jerry's.

Google listas av Universum (www.universumglobal.com) som en av de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige och omvärlden. Företaget avsätter en dag i veckan då deras medarbetare ges utrymme att arbeta med ett eget projekt. Projektet i sig kan handla om i princip vad som helst, så länge det ligger inom ramen för att potentiellt komma Google till nytta. Detta kommuniceras sedan flitigt, vilket också leder till att företaget bygger, sprider och underhåller en kultur och anda som verkar för innovation och kreativitet (www.jusek.se). Innovationsbenägenheten kan ses som ett antagande hos Google, något som utgör essensen i deras organisationskultur och därmed ligger i företagets kärna.

Exemplen ovan illustrerar företag med stark organisationskultur. Själva begreppet organisationskultur aktualiserades under 1980-talet, men kulturens existens var länge - i likhet med många andra abstrakta, socialt konstruerade fenomen - omdiskuterat och ifrågasatt. Bellot (2001), Schein (2004) och Alvesson (2001) gör emellertid gällande att den organisationkulturella existensen kommit att erkännas allt eftersom och numera ses som en vedertagen del av vad man kallar organisationsteori. Hur organisationskultur tar sig uttryck och vad som faktiskt skapar, underbygger och reproducerar densamma är dock fortsatt omdiskuterat. I fallet med Ben & Jerry's finns det, som ofta vid organisationkulturella paradexempel, inflytelserika och värderingsorienterade grundare som också aktivt har präglat rådande kultur. Grundarna har i dessa fall styrt idealistiskt genom att låta sitt agerande verka implicit och därtill kompletterat en explicit verkan via tydlig, enhetlig kommunikation. Ser vi

emellertid till exemplet med Google, handlar det om en kultur som successivt växt fram och skapats tillika reproducerats över längre tid.

Båda fallen intresserar oss och nyfikenheten kring begreppet organisationskultur har kommit att ligga till grund för denna uppsats som utförts hos ett företag i detaljhandelsindustrin. Nedan redogör vi för bakgrunden till organisationskultur, en kortare beskrivning av företaget samt problemområdet. Detta mynnar ut i studiens syfte och frågeställning.

1.2 Bakgrund

Organisationskultur som begrepp är, som ovan konstaterat, att betrakta som etablerat (Schein 2004). Tidig forskning kring organisationskultur kan spåras redan under 1940- och 50-talet då forskningen koncentrerades kring hur arbetsorganisationen utformades. Detta utvecklades till det som i slutet av 1970-talet kom att definieras som studier kring organisationskultur (Hatch 1993). I början av 1980-talet ökade forskningsfrekvensen runt ämnet då forskare och näringsliv på allvar började intressera sig för ämnet. Böcker sökte efter best practice och belyste inte minst de positiva aspekterna av organisationskultur (Alvesson 2001; Hatch 1993).

Ser vi till framstående forskare inom ämnet nämns ofta Geert Hofstede, Henning Bang, Edgar Schein och Mats Alvesson. De tre sistnämndas teorier utgör en betydande del av vår teoretiska grund. Bland dessa tre råder en samsyn kring att organisationskulturen kan påverka i såväl positivt som negativ riktning (Schein 2004; Alvesson 2001).

1.3 Företaget

Företaget vi valt för vår studie verkar inom detaljhandelsindustrin och har en historia som sträcker sig tillbaks långt in på 1900-talet. Förutom den svenska marknaden omfattar företagets verksamhet även andra länder i Norden. Fördelat på butiker i många svenska städer och ett större kontor i en svensk stad har man en personalstyrka om cirka 1200 anställda. Företaget är sprunget ur något som liknar en franchisekedja där butiker drivits i enskild regi, men har under 2000-talet enats i form av en butikskedja och sedermera börsintroducerats.

1.4 Problem

I slutet av 2000-talet initierade ledningen ett arbete med att skapa enhetliga företagsvärderingar. En konsultfirma anlätades som i samråd med ledningen formulerade fyra signifikativa värdeord; ”Förhållande”, ”Upplevelse”, ”Effektivitet” samt ”Ambition”. Dessa skulle återspegla organisationskulturen på företaget och samtidigt prägla tillika verka som implicit rättesnöre för de anställda. Värdeorden kommunicerades på flertalet sätt inom organisationen, bland annat genom att synas i butikerna, introduceras för nyanställda och kontinuerligt tas upp i nyhetsbrev. Som ett led i uppstarten anordnades dessutom en kickoff i södra Europa dit i princip hela personalstaben flögs. Implementeringsarbetet var omfattande och kostsamt, men det medförde också en medvetenhet om kulturens definition och existens samt en förväntan kring att de anställda såväl kände till som arbetade efter filosofin.

Efter ett par års aktivt arbete med kontinuerlig kommunikation av dessa värdeord byttes ledningen ut. Parallellt med ledningsskiftet kom också det aktiva kulturarbetet att upphöra, varefter värdeorden successivt slutade att kommuniceras. Upphörandet i sig var inget aktivt beslut utan snarare ett fokusskifte från tidigare värdeord till ett mer utpräglat tänk mot resultat och försäljning. Det är just det här skiftet som har skapat den forskningsfråga som vi nu står i akt att besvara.

1.5 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår uppsats blir att undersöka och analysera hur de värdeord som tidigare kommunicerats gestaltar sig och uttrycks i dag. Det för studien aktuella företaget har genomgått flera ledningsbyten och kan i dag sägas ha ett tydligare försäljningsfokus än tidigare. Vi ämnar anta ett processuellt perspektiv och genom det undersöka vad som hänt med värdeorden som företaget tidigare arbetade efter och hur kulturen yttrar sig i dag.

Frågeställningen som vi via analys och slutsats avser besvara är därmed:

- Utifrån ett processuellt kulturperspektiv; återfinns de värdeord och den anda som organisationen tidigare aktivt kommunicerade?

- Hur, rent processuellt, har organisationens värdeord fortlevt efter att de upphört att kommuniceras?

Frågeställningen är tänkt att besvaras genom en kvalitativ studie bestående av förberedande intervjuer och därpå följande fokusgruppsintervjuer.

1.6 Disposition

Vi har ovan introducerat begreppet organisationskultur, företaget samt problem och frågeställningar. I det andra kapitlet redogörs för vår teoretiska referensram, vilket senare kommer ligga till grund för den analys som görs. Metodval diskuteras i kapitel tre. I kapitel fyra tar vi upp studiens empiri medan kapitel fem innefattar vår analys. Till sist avslutar vi med att presentera vår slutsats och diskussion i kapitel sex.

2. Teori

2.1 Teoretisk referensram

Initialt förefaller det nödvändigt att understryka den mångtydighet och splittrade definition som omger begreppet organisationskultur. Det kvittar egentligen huruvida det rör sig om vetenskapsmän, organisationskonsulter eller lekmän; de flesta lägger olika mening i vad som menas med organisationskultur och vilka faktorer som bör beaktas i en diskussion (Schein, 2004). Alvesson (2001) omvittnar forskningsområdet som speciellt heterogent och menar att skillnaden till stor del beror på väsentliga skillnader i användandet vad gäller syfte och djup. Avsaknaden av en koncis innebörd försvårar diskussionen av ämnet, inte minst blir ämnets bredd och innebörd svårhanterlig så till den grad att diskussionen riskerar att handla om äpplen och päron, istället för att skapa gemensam förståelse (Alvesson 2001).

I detta avsnitt redogör vi för vårt teoretiska ramverk vad avser val av definition, organisationskulturella perspektiv, kulturella analysmodeller samt företagsarbete med värdeord.

2.2 Differentierings- och integrationsperspektiv

En gemensam kultur- och verklighetsuppfattning behöver inte vara realitet hos alla organisationer. Martin (1992) hänvisar i sammanhanget till ett integrationsperspektiv respektive ett differentieringsperspektiv. Genom dessa kontrasteras organisationskultur som något hel- och enhetligt (integrerat) i en organisation gentemot organisationskultur som något som kan skilja sig (differentierat) mellan subgrupper i en organisation. Dessa *subkulturer* uppstår som underkulturer i en paraplyartad tillika enhetlig organisationskultur och utgör en sorts delkulturer som inte sällan är motstridiga och för den delen svåridentifierade (Martin 1992). Bang (1999) listar tre företeelser som bidrar till skapandet av subkulturer i en organisation; tät och nära kontakt inom en grupp, gemensamma personliga egenskaper i densamma samt gemensamma och delade erfarenheter.

I vår företagsundersökning har vi anlagt en integrativ ansats eftersom vi saknat resurser för att undersöka potentiella subkulturer och för att det på förhand tycktes vara en enhetlig kultur. Dessutom var det en helhetsomfattande kultur som var det ursprungliga syftet med företagets värdeordsarbete.

2.3 En integrativ och kulturell analysmodell

En av de mer inflytelserika och erkända integrationsteorierna är den modell om tre nivåer som Edgars Schein redogör för i sin *Organizational Culture and Leadership* (2004). Schein delar in organisationskultur i tre sammanhängande faktorer; artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden (Schein 2004; Bakka m.fl. 2006).

Artefakter betyder av människan skapade objekt (Bakka m.fl. 2006). Schein beskriver artefakter som den nivån närmast ytan med faktorer som är lättobserverade för en människa utifrån. I en grupp eller hos en organisation kan det röra sig om klädkoder, känslouttryck, teknologi, konst på väggar, socialt klimat, upphängda policydokument, arbetsmiljö och allmän symbolik som går att uppfatta via våra sinnen. Ett belysande exempel som ofta lyfts i organisationskulturella sammanhang är myter och historier rörande hur organisationen arbetat i endera framgång eller motgång (Schein 2004). Trots att artefakterna är lättobserverade skall

observationerna som sådana hanteras med tillförsikt och förnuft, detta eftersom själva tolkandet och avkodandet kan vara såväl mångtydligt som godtyckligt. Som exempel behöver en organisation som synes ha högt i tak och en kreativ arbetsytta inte nödvändigtvis vara en tillåtande arbetsplats med innovativt tänk (Schein 2004)

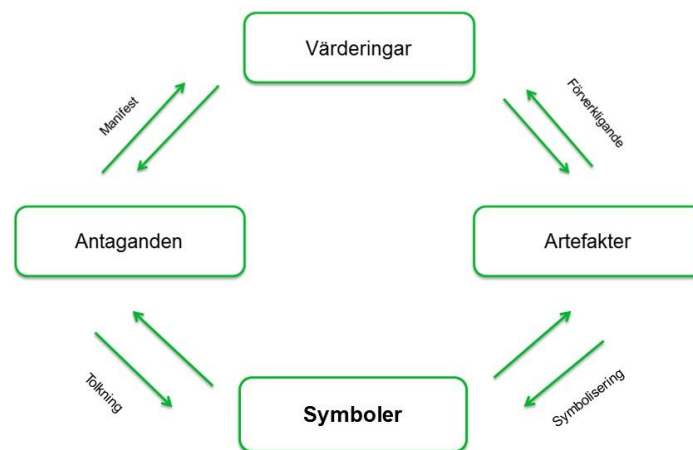
Värderingar ger uttryck för de värden, normer och tankar som organisationen vill låta sig styras tillika genomsyras av. Ofta är dessa explicita och präglar de artefakter som är observerbara (Schein 2004). En betydande del av organisationernas värderingar och normer överförs från grundare och även tidiga ledningsgrupper (Alvesson 2001). Samtidigt är nya tankar och idéer ett ofta nödvändigt inslag för att vitalisera och upprätthålla en välmående organisation (Alvesson & Sveningsson 2008). Potentiellt nya värderingar måste prövas, ifrågasättas och utmanas, men kan om de fungerar över tid och anses vara framgångsfaktorer övergå till att vara så kallade grundläggande antaganden. Parallellt fortlever de som värderingar genom att vara ideologiskt guidande och som en trygghet i utmanande tider (Schein 2004). Vissa värderingar når emellertid aldrig den djupaste nivån - antagandenivån - utan står skrivna i dokument utan att för den delen verka guidande när det väl kommer till kritan. Istället för eftersträvd kongruens, riskerar det då att bli en diskrepans mellan vad som sägs och vad som faktiskt görs (Schein 2004).

Själva essensen i en organisationskultur ligger emellertid i de grundläggande *antaganden* som en organisation bär, när och utgår från (Schein 2004). Dessa antaganden är många gånger osynliga, undermedvetna och tas för givna av organisationens medlemmar samtidigt som de utgör en stor del av organisationens självbild (Bakka m.fl. 2006). Inom gruppen råder implicit konsensus om dessa antaganden och ett avvikande klassas ofta som otänkbart och kan rent av verka uteslutande. Rent praktiskt förutsäger dessa antaganden hur gruppmedlemmar uppfattar och hanterar organisationsrelaterade frågor samtidigt som de formar en stabil och självklar grund för organisationens existens (Schein 2004). När väl antaganden slagit rot och implementerats upplevs de ofta svåra att förändra (Bakka m.fl. 2006).

2.4 Ett dynamiskt perspektiv på organisationskultur

Mary Jo Hatch (1993) krediterar Schein för ha bidragit med en användbar organisationskulturell modell, men väljer att utveckla och mångfacettera densamma genom att

addera *symboler* som en fjärde komponent till originaltrion artefakter, värderingar och antaganden. Symbolerna illustrerar hur vissa artefakter ges ett identitetsskapande samt symboliskt värde hos en specifik organisation och därmed ges mer än en bokstavlig innebörd. Det kan röra sig om symboliska handlingar, ting eller för den delen historier. Vidare försöker Hatch genom att skapa en cirkulär modell trycka på de ömsesidiga relationerna mellan de olika faktorerna, detta för att undvika fokus vid de enskilda termerna samtidigt som modellen ges mer dynamik jämfört med Scheins mer statiska motsvarighet (Hatch 1993). Hatch menar att modellerna ställer två olika frågor; Schein fokuserar på vad värderingar och artefakter avslöjar om kulturella antaganden, medan hennes egna reser spørsmål om hur kulturen formas av antaganden, värderingar, artefakter och symboler samt processerna som länkar dem samman. De fyra faktorerna befinner sig enligt modellen i ett processuellt fortlöpande samspel som bidrar till såväl nyproduktion som reproduktion av rådande kultur (Hatch 1993).



(Modell gjord efter Hatch 1993:661)

I Hatchs (1993) cirkulära modell illustreras och beskrivs, som figuren visar, det processuella samspelen genom en ömsesidig överföringsteori mellan närliggande komponenter. Hatch inleder med att redogöra för processen *proaktivt manifest* som beskriver hur organisationens grundläggande antagande påverkar dess värderingar. Organisationsmedlemmarnas tankar och antaganden om organisationens beskaffenhet och verklighetsuppfattning påverkar hur värderingarna kommer att formas. Det kan till exempel röra sig om ett antagande om att

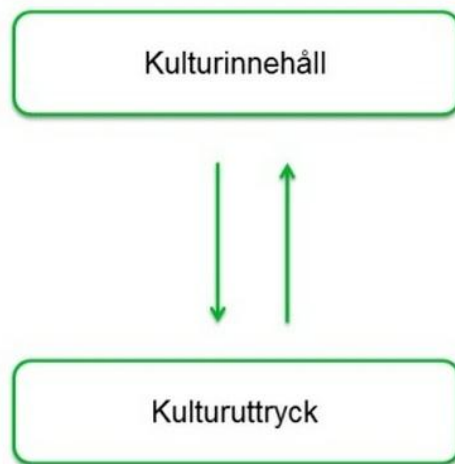
människor vill jobba, eller inte, och hur denna grundtanke kommer att prägla värderingar inom företaget.

Åt andra hållet talar Hatch om ett *retroaktivt manifest* och hur värderingar påverkar antaganden i organisationen. Processen kan antingen ske genom underhåll, alltså ett införlivande av tidigare antaganden, eller ett försvagande av antaganden. I det första fallet underhålls organisationens antagande och ingen förändring sker, medan det i det senare fallet sker ett ifrågasättande av essensen i kulturen, ergo företagets antaganden. På lång sikt kan ifrågasättandet leda till nya antaganden och en ändrad organisationskultur (Schein 2004; Hatch 1993).

Processen som pekar på hur värderingar skapar eller genererar nya artefakter benämner Hatch som *proaktivt förverkligande* (Hatch 1993). Ett intressant exempel som nämnts i vår inledning är Google och deras starka värdering, som är att betrakta som ett antagande, om innovationens betydelse. Hela värderingen återspeglas i artefaktform genom den lediga dag som de anställda har varje vecka, under vilken man uppmuntras experimentera och vara kreativa för att nå nya innovativa idéer. Även här finns en process i motsatt riktning - *retroaktivt förverkligande* - då rörande hur artefakter påverkar värderingar. I likhet med retroaktivt manifest kan artefakterna påverka på olika sätt; artefakter som bibehåller det redan kända och artefakter som utmanar rådande värderingar (Hatch 1993).

Ser vi till vad Hatch benämner som symbolisering delar hon in det i prospektiv och retrospektiv. *Prospektiv symbolisering* visar på hur artefakter ges en innebörd bortom sin bokstavliga och reella betydelse, det kan till exempel röra sig om att en organisation delar ut ett symboliskt kort till människor som gjort något bra. Utåt sett kan det tyckas banalt, men hos aktuellt företag kan kortet symbolisera beröm och dessutom få positiva effekter. Intern symbolik genom enkla ting, med andra ord. I andra riktningen beskrivs *retrospektiv symbolisering* som också stärker det symboliska värdet, men då genom att någon eller något utifrån ifrågasätter och därigenom förenklar den till synes enkla artefakten. Genom ifrågasättandet sker indirekt ett stärkande eftersom personen påvisar och lyfter symboliken (Hatch 1993).

Hatch menar också att man via *prospektiv* och *retrospektiv tolkning* ser en ömsesidig koppling mellan symboler och grundläggande antaganden. Symboler stärker i den ena riktningen grundläggande antaganden samtidigt som de kulturella antagandena underbygger och ger symbolen sitt värde (Hatch 1993). Ovanstående processer illustrerar hur artefakter, symboler, värderingar och antaganden växelverkar i ett ömsesidigt samspel och därigenom präglar och reproducerar varandra.



(Egen modell efter Bang 1999:49)

Henning Bang (1999) snuddar precis som Hatch (1993) och Schein (2004) vid tankegångar om ett ömsesidigt samspel, men gör i sin teori en bredare uppdelning om två organisationskulturella kategorier. Kategorin *kulturinnehåll* beskriver de huvudsakliga betydelser, värderingar och handlingsmodeller som utgör roten och essensen i kulturen, medan *kulturuttryck* beskriver olika manifestationer och uttryck för kulturinnehållet (Bang 1999).

Det senare liknar Scheins artefakter och är det som tolkas och senare utgör kulturinnehållet. I likhet med Hatch menar Bang att faktorerna - i det här fallet kulturinnehåll och kulturuttryck - har en reproducerande verkan på varandra.

Exemplifierat kan det röra sig om en symbol för att illustrera en ledarposition, likt ett stort och rymligt kontor som antyder status för den som sitter i det samtidigt som det verkar påminnande för övriga organisationsmedlemmar om hierarkin. Kulturuttrycken - till exempel

kontoret - skapar och upprätthåller därigenom kulturen eftersom de tolkas och således symboliserar något för de involverade (Bang 1999). Studerar man en kultur utkristalliseras ofta klasar av sådana kulturuttryck, dessa klasar benämns av Bang som *kulturteman*. Klasarna är att betrakta som mönster (eller icke mönster) tillika samband (eller icke-samband) mellan kulturuttryck och kulturinnehåll (Bang 1999).

2.5 Om hur kultur utvecklas och reproduceras

Schein menar att en kultur kan utvecklas i mer eller mindre alla grupper såvida följande faktorer uppfylls; 1: gruppen måste ha stött på och delat betydelsefulla problem, 2: gruppen måste ha fått lösa problemen och ha iakttagit effekterna av lösningarna, 3: sättet att lösa problem måste ha överförts till nyintagna organisationsmedlemmar (Schein 2004; Bang 1999). När ovanstående betingelser uppfyllts så kan man tala om en delad och stabil grund som gruppen gemensamt relaterar till och utgår ifrån; man har en *delad historia*. Ju längre tillbaka historien löper, desto starkare framstår kulturen. Andra variabler som spelar in i kulturens styrka och genomslagskraft är gruppmedlemmarnas omsättning samt den emotionella intensitet och dramaturgi som utspelats och sedermera associeras med de gemensamma historiska händelserna (Schein 2004). När tillvägagångssätt och tankesätt väl är införlivat genomsyras kulturen av vad som ovan beskrivits som antaganden om verkligheten, ofta omedvetna och implicita sådana (Schein 2004) Den genomsyrande organisationskulturen manifesteras sedan genom värderingar, beteende, klimat och ritualer och sammanflätas i en mönsterskapande helhet som omfattar hela organisationens handlings- och förhållningssätt (Schein 2004).

Bruzelius och Skärvad (2004) trycker på ett i sammanhanget viktigt element i form av socialisation. Vid nyrekryteringar och organisationsförändringar ställs organisationskulturen många gånger på prov. Om kulturen är vedertagen som framgångsfaktor och erkänd bland organisationens medlemmar kommer nya gruppmedlemmar med största sannolikhet introduceras och införlivas i rådande förutsättningar och kultur. Bruzelius och Skärvad (2004) pekar på hur den nytillkomna individen genom en successiv process assimileras och skolas in, antingen på ett formellt eller informellt sätt. Den formella inläringen yttrar sig ofta i form av utbildning och arrangerad inskolning medan den informella många gånger sker genom en

ledare eller arbetskamrat. Den senare kan på flera sätt vara mer effektiv och relevant än den förra och blir av naturliga skäl mer personlig. Den kulturella inskolningens betydelse bör inte underskattas; en lyckad integration - som inte bara omfattar arbetsuppgifterna - kan förutom en social tillfredsställelse också generera en högpresterande anställd med en avsevärt kortare startsträcka. I sammanhanget kan det också vara värt att beakta hur socialisationens tidsanspråk kan variera stort beroende på hur komplex respektive enkel en kultur är. Ju fler antaganden, värderingar och artefakter, desto högre tidsåtgång (Bruzelius & Skärvad 2004)

Socialisationsprocessen verkar i reproducerande syfte för kulturen (Bruzelius & Skärvad 2004). På ett generellt plan utgör hela socialisationsreproducerandet lite av organisationskulturens syfte, nämligen att den skapar något av ett kulturellt ekosystem för medlemmar vad avser antaganden, värderingar och handlingsmönster. Det hela blir ett reproducerande system genom att nya medlemmar formas och modelleras mot något internt accepterat samtidigt som den nyanställda adopterar en internt vedertagen tankemodell och sedermera för den vidare (Bruzelius & Skärvad 2004; Schein 2004). Som redan nämnt beskriver Bang (1999) och Hatch (1993) också reproducerandets roll för en fortlevande organisationskultur genom att kulturinnehåll eller artefakter ständigt påminner och präglar berörda individer.

2.6 Värdeordsarbete hos företag

Forskning kring hur värdeord fortlever då en organisation slutar kommunicera dessa är tämligen begränsad. Ferguson & Milliman sammanfattar värdeord eller kärnvärden så här; "Core values and purpose should be relatively stable and can help define what the organization stands for, why it exists, and how it must also respond to changing environmental conditions." (Ferguson & Milliman 2008:s.440). De menar i sammanhanget att ett aktivt värderingsarbete eller ett ickeexisterande sådant kan få avgörande betydelse för företags förmåga att bemöta konkurrens och nya omvärldsutmaningar.

Värdeord kan vara både explicita och/eller implicita. Oavsett vilket påskiner många forskare hur kulturen är själva hjärtat i organisationen och hur vital den ofta är för såväl organisation som enskilda individer (Ferguson & Milliman 2008; Hassan 2007). Organisationer som jobbar värderingsstyrt, det vill säga där värdeord finns explicit, ger ofta sina medarbetare

större utrymme att agera och fatta egna beslut. Man kan också tala om olika typer av värdeord i ett företag där till exempel värdeordet "service i världsklass" blir ett av organisationens värdeord, något för medarbetarna att förhålla sig till konkret i sin vardag, medan psykologiska värderingar såsom "tilltro" mer förlitar sig till medarbetarnas egna inre tolkning och värdering (Ferguson & Milliman 2008). Anderson (1997) anammar en delvis annorlunda approach till värderingar och nämner en svårighet med att balansera värderingar från aktieägare i relation till chefer och medarbetare i organisationen. Andersson (1997) påpekar att den enda värderingen som tidigare ägt existensrätt varit aktieägarnas maximering utav vinst, men att man runt 1970 och sedan dess betraktar värderingar utifrån det perspektiv som bland annat Ferguson & Milliman med flera är inne på. Den ideala balansen uppstår när det råder en samsyn mellan aktieägarnas intressen och organisationen i stort. Just då uppnår man bäst resultat i värderingsarbetet, men enligt Anderson (1997) är detta närmast att se som en utopi.

Sammantaget tar vi sats mot analysen med hjälp av en integrativ ansats som utgår från Hatchs (1993) och Scheins (2004) processuella resonemang. Detta integreras med Bangs (1999) övergripande växelspelsmodell och hans systematisering av kulturteman och klasar. Till detta adderas socialisationsteorin som Bruzelius och Skärvad (2004) beskriver samt ett stycke om företags arbete med värdeord hämtat från Ferguson och Milliman (2008).

3. Metod

Nedan presenteras och motiveras vårt val av metod, vårt urval, etiska överväganden i samband med vår studie samt studiens reliabilitet och validitet.

Inledningsvis vill vi kort belysa att det finns en problematik kring dubbel lojalitet med tanke på att vi som studenter dels förväntas skriva en akademisk uppsats och samtidigt skall bidra med något värdefullt till det företag vi undersöker. Företaget har emellertid givit oss förhållandevis fria tyglar så länge vi upprätthållit deras anonymitet, varför vi också anser oss ha kringgått problematiken med dubbel lojalitet.

3.1 Val av metod

För att undersöka hur organisationskulturen på företaget lever vidare har vi anlagt en kvalitativ ansats i vårt undersökande. I boken *Interpreting qualitative data* (2007) beskriver Silverman hur en kvalitativ ansats anses nödvändig för att kartlägga variabler som inte direkt är mätbara och att man genom en kvalitativ ansats därtill kan nå en djupare förståelse kring givet ämne, i detta fall organisationskulturen hos företaget i fråga.

Att anta en kvalitativ ansats är också det vanligast förekommande när det gäller att undersöka organisationskultur (Bang 1999). Bang resonerar om begreppet organisationskulturs svårdefinierade innebörd samt den individuella tolkning som sker och menar i sammanhanget att man genom en kvalitativ ansats är på rätt spår och kommer så nära den riktiga organisationskulturen som möjligt.

I syfte att orientera oss om företaget valde vi att inleda med enskilda intervjuer. Till dessa orienterande intervjuer valde vi en semistrukturerad intervjuteknik. Silverman (2007) pekar på hur semistrukturerade intervjuer, i jämförelse med exempelvis svar via formulär, bidrar till generellt välöverbäddade svar och därtill skapar en insikt i individers attityder och värderingar. Eftersom vi på förhand hade begränsad insikt i företagets organisationskultur och hur de hade arbetat med begreppet ville vi genom våra enskilda intervjuer skapa oss en grundläggande förståelse för företaget och dess kultur. Intervjuerna fick därmed bli guidande och vägvisande inför de fokusgruppsintervjuer som senare skulle följa. De enskilda respondenterna bestod av vår handledare på företaget, en säljare i organisationen och en butikschef. Intervjuerna transkriberades inte och syftade alltså till att ge förståelse och insikt om rådande kultur, praktiska detaljer och företagsspecifika begrepp. Via den informationen gavs vi möjlighet att förhålla oss mer passivt, observerande och lyssnande under fokusgruppsintervjuerna.

Huvuddelen av vår kvalitativa undersökning koncentrerades till fokusgrupper. Valet på fokusgrupper kunde härledas i en önskan om djupare resonemang och diskussioner om organisationskultur. Komplexa fenomen förstås och diskuteras många gånger bättre i grupp (Wibeck 2000) samtidigt som resonemang kunde ge oss som utomstående en större förståelse än exempelvis enskilda samtal. Vi gavs dessutom möjlighet att studera hur medarbetarna interagerade med varandra och därmed observera de gruppdynamiska aspekterna som

uppenbaras när en grupp resonerar kring ett givet ämne (Wibeck 2000). Ett alternativ till fokusgrupper hade varit deltagande observation, men eftersom tiden varit knapp och större delen av interaktionen hos företaget sker i möte och samtal med kund resonerade vi oss fram till att intervjuer skulle vara ett mer ändamålsriktigt och effektivt sätt att samla empiri på. Kanske kunde vi, som Wibeck (2000) föreslår, använt oss av observation på plats, men detta riskerade också att mest bidra med kännedom om kundbemötandet, istället för insikt i kulturen.

Vår intervjuguide (bilaga 1) har delvis inspirerats av en frågemall som Henning Bang (1999) bifogat i sin bok Organisationskultur, men utgår främst från de förberedande intervjuer vi nämnt ovan.

3.2 Urval

Vår första kontakt med företaget skedde genom LinkedIn där vi lade ut en annons och efterlyste ett företag som var intresserad av en organisationskulturell studie av något slag. Sökningen gav resultat och utmynnade i att en HR-koordinator på berört företag erbjöd oss ett möte och sedermera tyckte att vårt forskningsfokus passade väl in i tiden för deras del. Företaget har bett om att få vara anonyma så till den grad att vi inte får nämna organisationen vid namn samtidigt som deras explicita värdeord heller inte har skrivits ut. Anonymiteten har medfört en viss problematik då inte explicit kunnat återge värdeorden och i stället fått göra en omtolkning, där vi delvis lagt vår egen tolkning av begreppen.

Urval till både fokusgrupper och enskilda intervjuer har skett via vår handledare på företaget som initialt bjöd in frivilliga att delta i studien. Det frivilliga deltagandet blev dock lite skralt varför samma handledare fick tillfråga utvalda respondenter till vår andra fokusgruppsintervju. I samråd med företaget bad vi om att få träffa anställda som var någorlunda insatta i organisationskulturen. I sammanhanget nämner bland annat Bang (1999) att de som intervjuas i kulturella sammanhang helst skall vara "kulturiserade" och ha arbetat minst ett år i företaget för att ha god kännedom om kulturen.

Sammantaget resulterade detta i två fokusgrupper med tre respektive fyra deltagare. Fokusgrupp 1 med tre deltagare bestod primärt av butikssäljare, vari alla tre hade arbetat i

företaget sedan 2008. Fokusgrupp 2 innehöll fyra respondenter, av vilka samtliga var anställda som butikschefer med varierad anställningstid. De är alla hämtade från olika butiker i eller omkring Göteborg. Den som arbetat längst i företaget hade verkat inom företaget i 20 år medan den senast anställde började så sent som i februari 2012.

Urvalet kan ses som problematiskt av flera orsaker. Först och främst kallade vi inte själva till intervjuerna. Wibeck (2000) menar bland annat att detta riskerar att ha skapat ett urval som inte återspeglar den egentliga organisationen. Vidare har det saknats en geografisk spridning, alla respondenter har hämtats från butiker som ligger i någorlunda anslutning till Göteborg, varför man kan ana att ungefär samma ledare och chefer också administrerar samtliga butiker. Vi anser dock att dessa påverkansvariabler inte är tillräckliga för att ha underminerat vårt resultat. Respondenterna gav en enad och ärlig bild av organisationen och det samspel vi observerat mellan respondenterna i fokusgrupperna stämmer överrens med det de sagt att organisationen står för.

Efter genomförda fokusgruppsintervjuer transkriberade vi materialet från fokusgruppsintervjuerna och kategoriserade empirin i enlighet med Bangs (1999) teorier om olika kulturteman och tematiska klasar. Slutligen analyserades empirin med hjälp av Hatchs (1993) processuella kulturansats, vilken sägs ge en mer mångfacetterad och nyanserad helhetsbild och framförallt bidra med en dynamisk aspekt till organisationskultur.

3.3 Etiska överväganden

Sett till vad som är att anse som god sed i samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning bör man beakta fyra krav; *samtyckeskravet* - att man ger sitt samtycke till att faktiskt delta, *informationskravet* - att man informeras om intervjuens syfte och sin roll, *nyttjandekravet* - att intervjumaterialet inte används för annat än forskningsändamål samt *konfidentialitetskravet* - att personuppgifter och svar behandlas med sekretess (Vetenskapsrådet 2002).

Inför intervjuerna informerades de intervjuade i enlighet med ovanstående råd om konfidentialitet, intervjuarnas roll, vikten av samtycke och hur deras svar skulle hanteras. Först och främst säkerställdes att de intervjuade inte tvingats att medverka, varefter de

informerades om vilka vi var, varför undersökningen genomfördes och vad som var syftet med aktuell intervju. Vidare klargjordes att den intervjuade ägde rätt att läsa våra skriftliga tolkningar av dennes svar, att hen när som helst kunde avbryta intervjun samt att dennes svar och personuppgifter garanterades konfidentialitet (Kvale & Brinkmann 2009; Vetenskapsrådet 2002).

I sammanhanget kring konfidentialitet och den intervjuades svarsmål lyftes en potentiell problematik om ett eventuellt mätfel vad avser vår skriftliga tolkning av de intervjuades muntliga uttalanden. Valet av fokusgruppsintervju medförde att våra transkriberade versioner blev omfattande och det var därför orealistiskt att be de deltagande att läsa igenom dessa och godkänna. Vidare gavs inte möjlighet att garantera de intervjuades fullständiga anonymitet internt eftersom de deltagande kontaktades via företagets HR-avdelning, men svaren avkodades samtidigt som resonemang i fokusgrupper dokumenterades som diskussionsresultat (Kvale & Brinkmann 2009).

3.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och *validitet* är begrepp som skall tas i beaktning vid genomförande av studier. Wibeck beskriver reliabilitet som att “/.../olika forskare, oberoende av varandra ska komma fram till samma resultat när de studerar ett material” (2000). I vår strävan efter att säkerställa att det som vi uppfattat också varit det som sagts har intervjuerna spelats in såväl via ljudfil som på film, detta parallellt med att löpande anteckningar förts av en passiv deltagare vid intervjuerna. Förfarandet har också inneburit att vi i efterhand givits möjlighet att gå tillbaks och ta del av, tolka och transkribera vad som faktiskt sades. Detta har sannolikt minskat risken för att potentiella missuppfattningar styrt vår tolkning och de facto givit oss det som sagts på pränt (Wibeck 2000). Vid våra fokusgruppsintervjuer har det varit samma person som hållit och styrt intervjun samtidigt som den andra parten passivt dokumenterat. Valet av samma intervjuare gjordes för att skapa så identiska förutsättningar för grupperna som möjligt.

Att vara varse om när det gäller fokusgrupper och intervjuer i stort är att kodningen och tolkningen av det material som framkommer ofrånkomligt granskas ur ett subjektivt perspektiv. I vårt fall har vi en rad förutfattade meningar kring företaget eftersom vi kommit i

kontakt med det som konsumenter tidigare. Att objektivt granska och värdera det som sagts i analyserna har därmed varit av största vikt.

Validitet relaterar till hur giltig studien är och tolkningen av det som observerats (Wibeck 2000). Det finns faror med att genomföra fokusgruppsintervjuer; gruppträck, normer och social önskvärdhet (att vilja vara framstå bättre än vad du är) riskerar att påverka deltagarnas svar i endera positiv eller negativ riktning samtidigt som risken finns att en enskild individ präglar intervjun i överkant (Wibeck 2000). Genom att beakta och vara medvetna om dessa aspekter har vi i våra fokusgrupper försökt gå in med ett öppet förhållningssätt och varit noggranna med att låta alla komma till tals. I inledningen av intervjuerna underströks också att det inte finns några rätt eller fel i ämnet.

Skall vi vara lite självkritiska bör vi ge akt på att intervjuerna genomförts på ett företagsägt kontor. I valet mellan att genomföra intervjuerna i universitetslokaler kontra hos företaget föll valet på det senare, dels av praktiska skäl men också för att undvika en alltför främmande miljö för deltagarna. Valet i sig är inte helt oproblematiskt eftersom deltagarna riskerar att känna sig hämmade och tveksamma inför situationen eller rent av företagsillojala om de är för kritiska. Med detta i åtanke var vi väldigt tydliga med att inget som sades skulle kunna härledas till någon av deltagarna

4. Empiri

4.1 Företaget

Företaget vi genomfört vår studie hos är ett företag i detaljhandelsindustrin som har en historia som sträcker sig en bra bit in på 1900-talet. Ursprungligen grundades företaget som av en rad enskilda handlare som såg en fördel i att gå samman med vissa funktioner.

Under slutet av 1900-talet strukturerades företaget om och begynnelsen till det som är företaget av idag började ta form. Under mitten av 2000-talet påbörjades en omdaning av varumärket, man positionerade bland annat om sig från att tidigare ha fokuserat på geografiska affärsområden till att tydligare lägga fokus vid styrkan i sitt varumärke.

I samband med detta valde man att snarare konkurrera genom god service och bra kundrelation än lågt pris. Man bytte dessutom logotyp med motiveringen att förändring kräver nya symboler. Det var också här som arbetet med gemensamma värderingar och värdeord inleddes. Värderingsarbetet genomfördes av en konsultfirma som anlätts för att sammanfatta och förstå rådande värderingar. I samråd med konsulterna arbetade företaget fram de fyra värdeord som skulle utgöra grunden i värderingsarbetet. Orden, som presenteras nedan, är omskrivna på grund av gällande anonymitetskrav från företaget;

- Förhållande
- Upplevelse
- Effektivitet
- Ambitiös

Genom implementerandet av dessa hoppades företaget minska antalet policydokument och skapa en struktur som skulle verka aktivt istället för att behöva förlita sig och hänvisa till policys. Implementeringen av värdeorden skedde bland annat genom att man tryckte upp folders, affischer och informerade kring dessa. Som huvudsaklig aktivitet flögs all personal ner till en stad i södra Europa, i vilken man anordnade en organisationskulturell kickoff där samtliga deltagare aktiverades, gavs förståelse och insikt i det nya organisationskulturella och värdeordsgrundade tänket.

Efter att ha arbetat aktivt under några år med värdeorden bordlades arbetet. Sedan dess har företaget bland annat börsintroducerats, profilerat ett tydligare resultatfokus och inlett ett arbete med Mystery Shopper, där anonyma kunder mäter olika butikers grad av service och helhetsintryck.

4.2 Definition av värdeord

Nedan följer en redovisning av de definitioner företaget gjorde av värdeorden när dessa implementerades i organisationen. Värdeorden är, likt ovan, omskrivna på företagets begäran.

Med värdeordet *förhållande* ville företaget trycka på hur medarbetarna skulle ha ett professionellt förhållningssätt gentemot medarbetare och kunder samtidigt som man hade en

personlig approach. Ärlighet och tydlighet sades vara en nyckel för kommunikationen och förhållandet i stort. Medarbetarna uppmuntrades att skapa trygghet och därigenom känna ansvar och bry sig om kunderna och sina medarbetare.

Värdeordet *upplevelse* syftade till att beskriva hur företaget skulle göra det inspirerande och lustfyllt att vara kund till företaget. Medarbetarnas aktioner skulle syfta till att skapa ett framgångsrikt möte med kunden. Därtill beskrevs hur alla detaljer byggde helheten, från bemötande till inredning samt att medarbetarna skulle ta personligt ansvar för att saker fungerade hela vägen ut till kund.

Det tredje värdeordet var *effektivitet*. I begreppet effektivitet inbegrep företaget att organisationen och individen skulle reagera direkt och kunna styra om snabbt från inslagen väg till nya förutsättningar. Löpande förnyelse skulle genomsyra organisationen. Som individ förväntades du agera snabbt och med högt tempo. Vidare värderades att ta beslut där frågan kan lösas.

Som fjärde och sista värdeord presenterades *ambitiös*. I detta omfattades ett tänk och en målsättning om att vara bäst i klassen, dels som vinstgenererande företag men också som arbetsgivare gentemot de som jobbade inom organisationen. Vidare ville man lära av de som är bättre, ständigt utveckla sin kompetens och dela med sig av sina erfarenheter. Genom att blanda sunt förnuft med kreativitet hoppades företaget frambringa de bästa lösningarna på olika problem. Dessutom betonades vikten av att våga göra fel och lära av sina misstag samtidigt som individen skulle se sin del i helheten och vara en del av teamet.

5. Analys

Vi analyserar med hjälp av Schein (2004), Bang (1999) och Hatch (1993) hur företags värderingar går att förnimma via artefakter, uttyda via värderingar och eventuellt kategorisera som implicita antaganden. Vidare försöker vi med hjälp av ovanstående forskare, Bruzelius & Skärvad (2004), Alvesson (2001) samt Milliman (2008) diskutera vilka variabler som kan ha spelat in i denna överlevnad samt hur vi tolkar företags kultur av i dag. Vi har funnit en del

nya kulturella strömningar som inte går att härleda i företagets tidigare värderingsarbete och vi försöker med hjälp av vår teoretiska grund också resonera om varför så blivit fallet.

5.1 Förhållande

Värdeordet tillika artefakten förhållande syftade till att beskriva hur organisationsmedlemmarna befinner sig i ett förhållande såväl internt som externt, gentemot medarbetare respektive kunder. Upprepade gånger beskriver fokusgruppsrespondenterna företaget som en stor familj med en icke-hierarkisk känsla och en både personlig och familjär atmosfär. Vidare understryks vikten av goda kundrelationer. Deras svar återspeglar ett mycket tydligt kund- och servicefokus och man menar bland annat att den familjära känslan bidrar till att öka servicenivån och att detta har kommit att bli företagets främsta konkurrensmedel.

Bland de kulturteman och klasar (Bang, 1999) vi noterat märks bland annat att en öppen kommunikation och ett personligt förhållningssätt tycks genomsyra organisationen.

“Vi har ju ett väldigt personligt förhållande. Vi umgås till exempel mycket på fritiden. Jag tror att man känner att man är fri att prata om något som tynger en, även om det inte är jobbrelaterat. Man känner att man kan ta det med en kollega eller sin chef.”
(Fokusgrupp säljare)

Citatet återspeglar tydligt hur den värdering företaget ville kommunicera med artefakten och värdeordet förhållande också är levande i organisationen. Det finns utrymme att vara personlig samtidigt som det är högt i tak, såväl privat som professionellt. Hela det här kan också kopplas till flera respondenters beskrivning av en icke-hierarkisk struktur, ett kulturuttryck (Bang 1999) som manifesteras väl genom ett citat som berättar om hur en tidigare VD:n kavlade upp ärmarna vid hög arbetsbelastning.

Respondent 1: “Så gjorde ju vår förra VD. Han ställde sig och jobbade i kassan hos oss.”

Respondent 2: “Ja, just att de anställda ser det. Han kan också!”
(Fokusgrupp butikschefer)

Kulturuttrycket - den platta organisationen - tycks i det här fallet beskriva vad Bang (1999) benämner som ett kulturinnehåll. Högt i tak, ett gott samarbete och en prestigelöshet sägs genomsyra tänket samt därigenom skapa en god stämning. Historien ger också uttryck för vad Hatch (1999) skulle kalla en symbol, där chefens agerande ges ett större symbolvärde än handlingens egentliga innebörd. Filosofin förefaller dessutom ha en reproducerande verkan, som man agerar och bemöter andra blir man också bemött (Bruzelius & Skärvad 2004). Detta kan med lätthet kopplas till ett av de mest frekvent förekommande uttrycken; familjär.

Respondent 1: "Jo, men men det är vår lilla familj liksom."

Respondent 2: "Ett kramkalas!"

Respondent 3: "Det är litet fast stort kan man säga."

(Fokusgrupp butikshefer)

Även här ser vi ett symbolexempel (Hatch 1999) då kramandet ges en större innebörd än vad det egentligen har; fenomenet indikerar en familjär känsla. Känslan i sig tycks enligt respondenterna leva kvar sen företaget var mindre och hade en mindre uttalad kultur, men går samtidigt hand i hand med värdeordet och artefakten förhållande. Artefakten som sådan - det familjära klimatet - kan sägas påverka värderingar om bland annat ärlighet och tydlighet. Medarbetarna trycker på vikten av att ha en ärlighet och tydlighet gentemot kund och menar samtidigt att den familjära stämningen också bidrar till att höja känslan av service då de blir en del av det familjära.

"Och kunderna känner nog av det familjära. Att vi trivs med varandra, att vi har roligt. Då smittar det ju också." (Fokusgrupp säljare)

Någonstans tycks en värdering ha spridits med andemeningen att medarbetarna "är ett team" med en laganda och en öppen kommunikation där man kan tala om högt som lågt, privat som professionellt. Vid fokusgrupperna synes det för oss som intervjuar också uppenbart att deltagarna har just en familjär relation, deras interaktion och förhållningssätt gentemot varandra karaktäriseras av ett som vi tolkar det kommunikativt och vänskapligt sätt. Ett i sammanhanget talande exempel uppstår då båda fokusgrupperna efter genomförda intervjuer länge sitter kvar och pratar utan ansats att vilja skynda i väg.

Service- och kundfokus som berörts kommer till uttryck oerhört frekvent i fokusgruppsintervjuerna. På det hela taget förefaller detta tänk vara det mest fundamentala och grundläggande antagandet (Hatch 1993) vi lyckats konstatera. Förhållandet till kunderna är A och O, att kunden är nöjd är till syvende och sist det som betyder något för respondenterna.

Ur ett analytiskt perspektiv förefaller service- och kundfokusets ursprung svåridentifierat, inte minst då det vore en smula förminskande att hänvisa till ett i sammanhanget enkelt värdeord i form av förhållande och därefter hänvisa till det som grunden till antagandet. Respondenterna menade att mycket av tänket var att betrakta som en kvarleva från när företaget bestod av enskilda handlare. Det verkar sannolikt att företaget utgått från antagandet om att de enskilda handlarna brydde sig väldigt mycket om sina kunder när denna värdering publicerades i artefaktform, och att man som Hatch (1993) beskriver först genomgått en proaktiv manifestationsprocess, där antagandet blir en värdering, och därefter ett proaktivt förverkligande i vilket värderingen presenterats i artefaktform. När värdeordsarbetet var aktivt kunde man tala om en reproducerande och cirkulär verkan (där processerna verkade åt alla håll), eller vad som i vår teoridel beskrivits som ett kulturellt ekosystem (Schein 2004; Hatch 1993; Bruzelius & Skärvad 2004).

Intressant i sammanhanget är den mätning som sedan sex månader tillbaka görs av en så kallad Mystery Shopper, en person som anonymt besöker butiker och utvärderar helhetsintrycket. Företaget vill profilera sig ytterligare som kundens alternativ och mäter därför graden av service. Förhållandet med kund vårdas ytterligare. Inledningsvis sägs Mystery Shopper ha mottagits med skepsis, men det övergick snart i något man också såg värdet med.

“Så att det kändes som en jobbig press i början. Nu känns det som att man även har tagit det här till sig och att det har blivit något positivt av det. Det var inte positivt när det kom.” (Fokusgrupp säljare)

“Nej, precis. Fast det har dom (Mystery Shopper, vår anm.). Och det här är vårt resultat. Ni är inte så bra. Det var jättebra, väldigt bra verktyg att jobba med.”
(Fokusgruppen säljare)

De listor som presenteras efter att Mystery Shoppern varit på besök blir exempel på artefakter i organisationen. Genom det Hatch (1993) kallar retroaktiv realisering påverkar artefakterna Mystery Shopper-resultatet - här rådande värderingar. Vi kan se det initiala ifrågasättandet som ett exempel på att rådande värderingar såsom förhållande har utmanats och skiftats, nu kan varje kund vara en potentiell Mystery Shopper och därför är man mån om att höja servicenivån. Förhållandet med kunden är uppenbart fundamentet för verksamheten.

5.2 Upplevelse

I det som ovan beskrivits som ett starkt kund- och servicefokus läggs också att kunden skall få en upplevelse när hen äntrar butiken. Detta värdeord trycker, delvis som det föregående, på vikten av ett bra bemötande. Kundfokus och värdet av god service explicitgörs bland annat genom att butiken sägs vara en skådeplats för kunden och att handlandet i sig skall vara en upplevelse för mer än bara plånboken. Respondenterna tryckte i flera fall på värdet av att ”hänga av sig ryggsäcken”, ”vara proffsig” och ”gå ut på sin scen”. Scenmetaforen kan kopplas till butiken och dess inredning, men pekar framförallt på hur medarbetare agerar professionellt och bjuder på sig själva när de möter en kund.

“/.../ du betalar pengar där för att se en bra föreställning. Du vill ha en bra föreställning. Och likadant med butikerna. Att du vill ju faktiskt få något för pengarna där också.” (Fokusgrupp butikssäljare)

Hela förhållningssättet antyder att det som läggs i värdeordet upplevelse också lever i hög grad. De beskrivningar som ges av fokusgruppsdeltagarna antyder att den initiala definitionen av artefakten upplevelse också adopterats som värdering och sedermera även har etablerats som ett antagande. Vi kan ur ett analytiskt hänseende se hur hela värdeordet upplevelse tycks ha införlivats i tänket och har gått från att vara en värdeordsartefakt till en värdering, detta genom en retroaktivt förverkligande process (Hatch 1993). Värderingen tycks därtill påverka

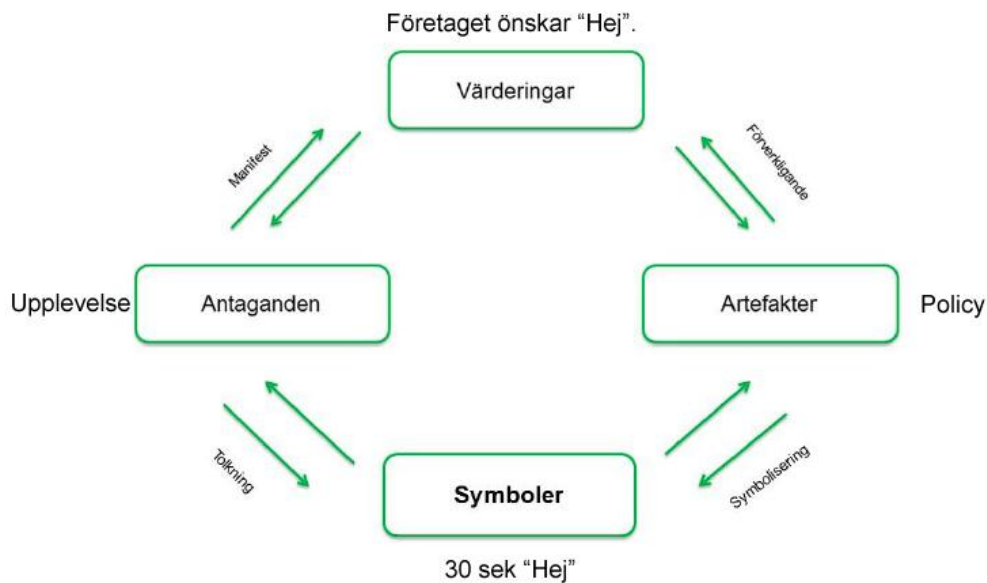
potentiellt nya värderingar och artefakter, vilket ger oss ett exempel på vad Hatch (1993) kallar den proaktivt manifesta processen och det Bang benämner som en reproduktiv verkan.

“Det är ju det här med att hänga av sig ryggsäcken, du är proffsig, och du ska gå ut på din scen.” (Fokusgrupp butikshefer)

Att agera professionellt finns inte explicitgjort, men framkommer flera gånger under intervjuerna som en viktig del i hela bemötandet. Scentänket synes dessutom numera genomsyra organisationen. Det i sig har också fött en process om proaktivt förverkligande (Hatch, 1993) där den nya värderingen har påverkat det visuellt upptäckbara, med andra ord artefakterna. Hela butiken blir en enda stor artefakt och symbol, där du som säljare agerar professionellt, positivt och ärligt. Symboliken är tydlig i att butiken numera betraktas som en scen, då den har kommit att bli en symbol för en värdering. Ett annat symboliskt och belysande exempel kan ges av det 30-sekunders-koncept som numera möter kunderna.

“Alla ska få ett hej inom 30 sekunder. Alla kunder ska se att vi har sett henne eller honom” (Fokusgrupp, butikshefer)

Hej-konceptet har blivit en explicit policy, en värdering som företaget vill att de anställda skall kommunicera och är med andra ord en artefakt och en symbol för själva upplevelsen samt även, för att knyta an till värdeordet förhållande, en symbol för relationsskapandet inom företaget. Anknyter vi än en gång till Hatchs (1993) processuella modell, så kan dylika artefakter återföda gamla och skapa nya värderingar i en retroaktivt förverkligande process.



(Egen modell utifrån Hatch 1993:661)

Artefakten i detta fall är policydokumentet, något konkret och handfast som sitter anslaget. Symboliken blir att medarbetarna säger “Hej” inom 30 sekunder till de kunder som kliver in i butiken. Värderingen här blir att ledningen genom sin policy önskar att medarbetarna bidrar till värdeordet upplevelse genom att säga hej till medarbetarna. Detta sammantaget leder till att stärka antagandet om upplevelse och att kunden står i centrum.

Empirin visar också hur ovanstående upplevelsefilosofi yttrar sig i en kollektiv önskan att verkligen vilja ge kunden det lilla extra. Flera gånger framkommer det att medarbetarna ges ett handlingsutrymme för att verkligen ge det lilla extra till kunden och att man vill överträffa dennes förväntningar.

“Vi har inte varan till exempel. Då blir det att: Jag har ju skickat med mina föräldrar till en annan butik för att hämta en vara som vi inte hade.”

(Fokusgrupp, säljare)

Just tänket kring att ge det lilla extra har i organisationen blivit ett antagande, inte minst då det verkligen tycks prägla säljarnas resonemang och filosofi i hela agerandet. Från företagets håll finns ett utrymme och ett förtroende för att säljarna och butikscheferna verkligen vet bäst, ett mandat som ger nödvändigt spelutrymme för att leverera det lilla extra. Kundens

upplevelse står i centrum, att springa en extra gång till lagret är en naturlig del, utan att det står anslaget i en policy.

5.3 Effektivitet

Värdeordet effektivitet står i företaget för förändringsbenägenhet. Empirin ger vid handen att medarbetarna upplever organisationen som förändringsbenägen och snabb. Inga konkreta policydokument eller liknande finns som stödjer den här processen utan effektiviteten och förmågan att snabbt ställa om kan härledas tillbaka till värdeordet effektivitet. Filosofin berörs av butikscheferna då de berättar om organisationskulturen som snabb och att det händer mycket på företaget. Man beskriver kulturen och stämningen på företaget som intensiv. Bland annat gör butikscheferna en belysande vidareutveckling och konkretisering av värderingen när de berättar hur förändringarna de senaste åren varit många i samband med ledningsbyten, men att organisationens medlemmar hela tiden varit flexibla och haft lätt för att ställa om. Vissa av respondenterna tvistade lite i huruvida förändringsbenägenheten var positiv, men enades i att de flesta förändringar mottagits positivt och långsiktigt betraktats som förbättringar.

Vi kan se exempel på att detta skett i organisationen och att organisationen och dess medlemmar verkligen anammat effektivitet som ledord i till arbetet med Mystery Shopper-mätningar. Organisationsmedlemmarna har på ett förtjänstfullt och snabbt sätt adopterat och accepterat denna organisationsförändring.

“/.../ det är ganska nytt. Men jag upplever ändå i alla fall att man har kommit in i tänket.” (säljare om Mystery Shopper)

Förändringen har skett på väldigt kort tid och visar på att organisationen verkligen lever upp till innebörden som lades i värdeordet effektivitet. Fokusgrupperna skiljer sig något åt när det gäller förändring, för även om butikscheferna påtalar att förändring är ett ständigt inslag i organisationen och något naturligt, så ger de en något mer nyanserad bild än säljarna som omfamnar förändring. En av butikscheferna uttrycker det som;

“Förändring gillar inte jag. Däremot om du ser en förändring som är en förbättring så är det ju. Om man byter ord där, då förändrar du, fast till det bättre. Då blir det en annan sak.” (Fokusgrupp säljare)

Att kommunicera vinsten kring förändringen blir avgörande för hur det tas emot. En aspekt kring detta kan vara att det inte aktivt kommuniceras att värdeordet effektivitet är en önskvärd egenskap utan att fokus på senare tid lagts på försäljning och resultat. Värderingar och antagande är en levande och dynamisk process i organisationer och lämnas det aktiva arbetet med att utvärdera och följa upp de värderingar som anses önskvärda kan värderingen och antagandet förminskas genom det Hatch kallar *retroaktivt manifest* (Hatch 1993). Ovan ses effektivitet fått en minskad betydelse, det måste gå att motivera förändringen för att den till fullo ska adopteras av organisationen. Så även om effektivitet som värdering och antagande lever kvar inom organisationen finns det tendenser som visar på att den inte riktigt fortlever i linje med dess ursprungliga definition.

I frågan om hur organisationskulturen fortlever talar samtliga författare som nämnts i vår teori om hur reproduktion av kultur sker dels genom nyrekrytering av människor till organisationen som passar in, dels genom att organisationens kulturella mönster överförs på de nya medlemmarna i organisationen; socialisering (Schein 2004; Hatch 1993; Bang 2002; Bruzelius & Skärvad, 2004). Vår empiri gav en del exempel på just det här:

“Man har ju sett många som inte har gillat förändringar, och dom har ju valt att sluta för dom vill inte vara med på den här resan”
(Fokusgrupp butikschefer)

“Inte tillräcklig energi och inte snabb.”
(Säljare förklarar hur en typisk medarbetare inte bör vara)

Ovan uttrycks explicit hur anställda som inte kunnat hantera förändring och snabbhet klivit av företaget och att man aktivt söker efter medarbetare som har just dessa egenskaper. Denna socialisering och överföring av organisationskultur mellan medarbetare ger ett exempel på hur

artefakten effektivitet lever vidare, delvis i form av ett antagande, men kanske i stort som en värdering som genomsyrar och uttrycks i artefaktform (Schein, 2004).

5.4 Ambition

I definitionen av värdeordet ambition inbegrep företaget bland annat att det finns en lärande kultur, att man vågar göra fel och att man siktar på att vara bäst. Ambition är det värdeord som spänner över flest definitioner i den dokumentation som finns kring framtagningen av värdeord. Från bäst i klassen, det vill säga branschledande, till hur individen skall förhålla sig till sitt team. Under vår undersökning har vi inte lyckats identifiera alla de aspekter som inkluderades i den ursprungliga definitionen.

Av vad vi observerat så är dimensionen om att våga göra misstag och att ta lärdom av det att betrakta som central. Här kan vi se att detta har gått från att vara en initial artefakt, till att vara en värdering och sedermera något av ett antagande, detta främst baserat på hur respondenterna ser och agerar utifrån att de har mandat i organisationen. Ferguson & Milliman (2008) talar om hur arbete i enlighet med värdeord skapar en frihet och ett ramverk för organisationsmedlemmarna att verka inom. Medarbetarna själva beskriver detta utrymme som att våga agera och göra misstag;

“Eller jag gjorde så här, jag vet inte vad du tyckte om det, men jag löste problemet och dom säger ”Ja, men det är okej, nästa gång kan vi göra så här”. Att man alltid har den här dialogen, antingen med sin chef, men även med kollegor i butik.”

(Säljare fokusgrupp)

Citatet återspeglar ett tänk och ett antagande inom organisationen om att du som individ äger utrymme att agera och spela inom ett visst utrymme. En tillit och tro på personalen. Som anställd sägs du skapa en föreställning i vilken du får agera. Antagandet kommunicerades tidigare explicit, men lever än i dag kvar som värdering, en proaktivt manifest process har ägt och äger än idag rum (Hatch 1993). Åt andra hållet verkar det Hatch benämner som den retroaktivt manifesta processen; den värdering organisationen adopterat, i det här fallet att du inom organisationen får verka relativt fritt så länge du löser kundens problem, återspeglas och över tid blir ett antagande (1993). Genom detta skapas en positiv förstärkning av beteende och vi ser därtill den reproduktiva effekt som Bang (1999) illustrerar.

Här kan vi koppla in exemplet med Mystery Shopper igen. Om organisationen har som värdering och antagande att de får agera fritt inom ramen för kundens bästa, kan en kontrollmekanism som Mystery Shopper påverka och rucka denna värdering tillika antagande. Vi kan, mot denna bakgrund, se att det fanns ett initialt motstånd och en åsikt om att det verkade både onödigt och hämmande att mätas på detta nya sätt. Först efter att ledningen förklarar meningen och explicitgjort artefakten, i detta fall resultatlistorna, accepterade medarbetarna det nya arbetssättet.

Att identifiera andra aspekter kring värdeordet ambition har varit svårt. Fokusgrupperna talar förvisso om en laganda som angränsar till tänket om att individen bidrar till helheten, men ur analytiskt hänseende förknippade vi lagandan mer med värdeordet förhållande än ambition.

Att aspekter av värdeordet fallit bort kan ha sin förklaring i det Hatch (1993) kallar den retroaktivt manifesterade processen. I gränslandet mellan värdering till antagande förefaller organisationen ha diskonfirerat vissa beteenden och därmed förminskat värderingen så till den grad att den inte längre är levande hos organisationen. Enligt såväl Hatch (1993) som Schein (2004) är det i stor utsträckning grundarna och/eller ledningen som väljer vilka värderingar som primeras och förstärks i en organisation. I en retroaktivt manifesterad process kan ledningen välja att både implicit och explicit diskonfirera grundläggande antaganden och värderingar för att leda och inrikta organisationens mot andra värderingar. På det sättet försöker nytillkomna ledningar nå essensen av kulturen och sprida ett delvis nytt budskap (Hatch 1993). Om detta är fallet hos vårt aktuella företag kan vi egentligen mest spekulera i, men det finns en del indicier som tyder på det.

5.5 Försäljning

Ett av ovan nämnda indicier är en relativt färsk trend sedan ett par år tillbaka om att driva upp försäljningstänket i butiken. Trenden är tydlig; mer mätningar görs, nyckeltalstänket lyfts fram, individuella säljmål upprättas samtidigt som varje butik tilldelas specifika målsättningar som är anpassade efter kundgrupp. Respondenterna lyfter fram att det också råder ett något stramare personalpolitiskt klimat i dag jämfört med för några år sedan. Numera mäts och utvärderas diverse parametrar i varje butik samtidigt som varje säljare har individuella

säljmål. Såväl butikscheferna som säljarna talar om försäljning som nyckelkomponenten i det dagliga arbetet.

“Vi har mål liksom. Att, ungefär som försäljningen där alla är väldigt insatta i det och kollar var vi ligger nu och så. Man kanske har ett eget mål och att man strävar efter det. Det känns som alla gör det.” (Fokusgrupp säljare)

Respondent 1: “Det drivs liksom mer åt försäljning än åt kärnvärden.”

Respondent 2: “Fast det är ju också försäljning vi jobbar med.”

(Fokusgrupp butikschefer)

Svaren är signifikativa exempel på det nya, mer tydliga försäljningsfokuset. Det nya tänket förefaller för oss som intervjuat verkligen ha präglat såväl gruppen med butikschefer och säljare.

Den nya, mer monetära ansatsen är egentligen ingen direkt värdering, utan snarare ett samlingsbegrepp som rymmer olika artefakter, värderingar och antaganden. Inriktningen mot att sälja är av förklarliga skäl inget nytt, men fokuset kring det har intensifierats under senare år varför också nya artefakter i form av exempelvis resultatlistor presenteras i fikarum och dylikt. Dessa nya artefakter ifrågasätter de tidigare värderingarna och ger oss ett exempel på vad Hatch (1993) kallar ett retroaktivt förverkligande. När nya artefakter introduceras vid sidan av redan existerande värderingar kan antingen de nya artefakterna fysiskt förstöras och hindras eller välkomnas och adoptera in i organisationen, för att därefter justeras samt trimmas in mot redan genomsyrande värderingar (Hatch 1993).

“Och nu är det siffror hela tiden. Man kollar försäljning 2-3 gånger i timmen. Hur går det för oss? Det är hela tiden. Det är det första och det sista vi talar om. Det har stramat till sig lite grann, det känner jag absolut.” (Fokusgrupp säljare)

Eftersom försäljning i sig inte är en ny faktor ser vi hur organisationsmedlemmarna tagit till sig artefakterna och successivt justerat sig efter dem. Att vara säljande och att fokusera på dessa bitar ligger idag som både värdering och antagande i organisationen (Schein 2004).

“Man utmanar hela tiden sig själv. Speciellt som säljare. Man ska utmana sig själv hela tiden, varje dag.” (Fokusgrupp säljare)

Notera att säljare i detta fall använder “man ska” trots att det egentligen inte är något som organisationen officiellt kräver. Man arbetar inte mot säljmål på det här sättet utan det är säljaren själv i detta fall som sätter kravet. Det här kan antyda att säljaren har internaliserat det säljande tänket till kärnan av kulturen, essensen om man så vill (Schein 2004).

6. Slutsats och diskussion

I följande avsnitt avser vi kort sammanfatta vår studie, levererar vår slutsats och självkritiskt diskutera samt problematisera uppsatsens innehåll. Slutligen ämnar vi presentera förslag till vidare forskning och peka på studiens personalvetenskapliga relevans.

6.1 Sammanfattning och slutsats

Efter att vi, i enlighet med Bangs (1999) tillvägagångssätt om kulturella teman och klasar, tematiserat och värderat svaren från fokusgruppsintervjuerna vågar vi fastslå att en betydande del av innebörden i de värdeord som tidigare kommunicerades än i dag lever och att Mary Jo Hatchs (1993) processuella kulturmodell på ett fruktbart sätt beskriver hur denna överlevnad tycks ha skett. Reproduktion och socialisation har bidragit till något som liknar ett kulturellt ekosystem, där de brett definierade värdeorden går igen och därmed föder sig själva (Bruzelius & Skärvad 2004; Bang 1999; Hatch 1993). Ser vi till Hatchs cirkulära kulturmodell så bidrar den till en förståelse för hur kulturen i vårt aktuella fall reproducerats och sedermera skapat en delvis ny kultur. Organisationskulturen förefaller ha reproducerats i en processuell, dynamisk process i vilken komponenterna; antagande, värderingar, artefakter och symboler, ömsesidigt tycks ha påverkat varandra. I vårt fall kan vi slå fast att en markant

del av kulturen tycks ha genomgått en form av löpande reproduktion, där antaganden påverkat rådande värderingar och sedermera observerats i form av artefakter. Vi har sett exempel på artefakter som är att betrakta som symboler (Ett hej inom 30 sekunder) och sedermera kunnat ana hur dessa symboler återspeglar värderingar (Upplevelse) och förstärker rådande antaganden (Upplevelsefilosofin och att kundens upplevelse står i centrum). Den processuella ansatsen har bidragit till en förståelse för hur kultur skapas, dess inneboende komponenter samt processerna som länkar komponenterna samman.

I retrospektiv och efter genomförd analys förefaller det, som indikerat ovan, uppenbart att de underliggande värderingarna fortfarande beaktas och efterlevs, såväl implicit som explicit. En del värderingar som innefattades i värdeordsdefinitionerna lever i hög grad, kanske till och med i högre grad än när arbetet påbörjades, medan en del dimensioner tycks ha förminskats och urvattnats (Bang 1999; Hatch 1993). Noterbart i sammanhanget är att den innebörd och de värderingar som inbegreps i värdeorden *förhållande* och *upplevelse* återfinns med extra stor tydlighet inom organisationen. Här finns emellertid utrymme för viss nyansering; värderingarna som företaget kommunicerade via dessa två värdeord var oerhört breda och lämnade stort tolkningsutrymme. Därtill är det svårt för oss i dag att veta hur kulturen yttrade sig innan det aktiva kulturarbetet påbörjades. Ser man till *förhållande* och tänket som omgärdar just det värdeordet förefaller det troligt att detta sedan tidigare levde inom företaget och genomsyra företags anda. Det verkar här sannolikt att ledningen identifierat ett grundläggande antagande hos företaget och därefter artefaktgjort det. Alldeles oavsett, så har vi i såväl svar som beteende identifierat klara exempel på hur en familjär och personlig anda tycks genomsyra företaget.

Den innebörd och de värderingar som kopplades till värdeordet *upplevelse* förefaller rimligtvis inte ha varit en lika naturlig del av kulturen sedan tidigare. Vi tycker oss här ha sett ett närmare samband med implementeringsarbetet, men konstaterar likväl att artefakten och medföljande värderingar än i dag lever så till den grad att element av det är att betrakta som antaganden (Schein 2004).

Vad anbelangar de övriga två - *effektivitet* och *ambition* - så är även dessa brett förklarade och därtill tolkningsbara för den enskilda individen. Just tolkningsutrymmet tycks ha bidragit till

effekten och genomslagskraften för värdeorden och kan därmed sägas ha varit ett lyckat drag av de konsulter och den ledning som skapade kulturdefinitionerna. Såväl effektivitet som ambition och innebörden som kopplades till dessa berördes och diskuterades, dock inte alls i lika hög utsträckning som de två andra. Kanske kan detta härledas i att definitionerna och innebörden kring dessa värdeord upplevts mer snåriga och komplexa. På det stora hela ger empirin dock vid handen att värdeorden lever kvar, dessutom i stor likhet med den form och tanke som tycks ha avsetts i det initiala implementeringsarbetet.

Ser vi bortom företagets tidigare värdeord har vi lyckats identifiera en trend där försäljningsfokus kommit att prägla allt mer och ges större utrymme inom organisationen. I fokusgruppsintervjuerna har begrepp som nyckeltal, individuella säljmål och budgettänk frekvent tagits upp, något som också sägs karaktärisera ett nytt, lite hårdare klimat med generell högre kravsättning. En inte helt långsökt förklaring till det nya tänket kan återfinnas i den börsnotering som gjordes för ett par år sedan. Att verka som publikt bolag skiljer sig i många avseenden från att verka som privat, bland annat ter det sig genom officiella kvartalsrapporter och ökade vinstkrav från ägare samt intressenter. Konsekvensen tycks bli ett tydligare fokus och kravsättande kring försäljning från ägarnas sida, men också det Anderson (1997) pekar på med en ökad och svårhanterlig balansgång mellan olika synsätt inom organisationen. Organisationsmedlemmarna kan ha ett synsätt kring hur man bäst driver försäljning, medan aktieägarna har en annan.

Försäljningsfokuset är inget nytt värdeord i sig, men kan attribueras till artefakter (till exempel resultatlistor), en del värderingar och kanske långsiktigt nya antaganden (Schein 2004). Att fokus delvis har skiftat tycks emellertid inte ha påverkat tidigare värdeord nämnvärt. Respondenterna förstår situationen, men tycks på ett vägvinnande sätt kunna förena det nya fokuset med den organisationskulturella essensen. Sedan kan man naturligtvis spekulera i vad fokusskiftet på längre sikt kan leda till.

Skall man kort ägna en tanke åt varför en så betydande del av värdeordstänket lever kvar så kan man, förutom teser om processuell reproduktion och socialisation, sannolikt peka på vikten av ett gediget implementeringsarbete och det som Schein (2004) beskriver som en delad historia. I vårt studieaktuella fall flögs personalen ner till södra Europa för

implementering och återvändande därefter till en tid som tycks ha varit vinstbringande för företaget. Kulturarbetet tycks därmed initialt ha associerats med framgång, vilket naturligtvis har varit positivt för dess fortlevnad (Schein 2004).

6.2 Diskussion och förslag till vidare forskning

Organisationskultur som fenomen är svårdefinierat och komplext att undersöka. Hatch (1993) menar att organisationskulturella modeller tenderar att bli för schematiska och därigenom förenklar ett både komplext och svåranalyserat fenomen. I vårt fall har det här bland annat yttrat sig i svårigheter med att tolka det som Schein (2004) och Hatch (1993) benämner som artefakter. Risken för godtycke finns där och många gånger tycks det observerbara också ha olika innebörd för olika individer. I användandet av de organisationskulturella modeller som Hatch (1993), Schein (2004) samt Bang (1999) presenterat, har det också blivit uppenbart för oss hur snårigt och svårdistingerat det blir med de olika komponenterna. Tolkningen av vad som är ett antagande, en värdering, en artefakt eller en symbol (kulturinnehåll och kulturuttryck i Bangs fall) ligger lite i betraktarens öga, för att inte tala om hur mångfacetterat det blir om man adderar ömsesidiga processer i en cirkulär modell. Vågspelet blir därmed att slutsatserna kan kännas överilade och för den delen subjektiva, inte minst om vi beaktar vår studies omfattning.

Vi anser emellertid att studien har en god hållbarhet. Skulle vi genomföra studien på nytt och i större omfattning, tror vi att slutsatsen skulle bli densamma. Skall vi dock se självkritiskt på det hela (och det ska vi!), inser vi naturligtvis forskares (Bang 1999; Schein 2004) poäng när de pekar på deltagande observation och vanlig observation som fruktbar metodik vid organisationskulturella undersökningar. Vidare ser vi att urvalet av fokusgrupper kunde varit bredare, mer heterogent och i högre grad slumpmässigt. Urvalet gjordes i vårt fall av vår kontaktperson som uppmuntrade till frivilligt deltagande, men till sist också kallade personer. Omfattningsmässigt begränsades vi till regionen Göteborg, vilket sänker studiens generaliserbarhet och för den delen signifikans. Kanske var det heller inte optimalt att intervjuerna hölls i ett företagsägt kontor, det kan ha påverkat respondenternas svar. Sist men inte minst bör vi beakta de element av psykologi som Wibeck (2000) problematiserar i användandet av fokusgrupper. Aspekter som gruppsyki, normer och social önskvärdhet kan naturligtvis präglade de svar som gavs.

Flertalet gånger under studien har vi, med tanke på vår uppsats omfattning, lite motvilligt känt att vi behövt avgränsa oss. Forskningen kring organisationskultur är omfattande, men vad gäller värdeord och närbesläktade värde meningar tycks forskningen eftersatt. Det hade bland annat varit intressant att undersöka vilken typ av värdeord (eller värde meningar) som får bäst genomslag. De tolkningsbara (som vi baserat på vår studie skulle tro) eller mer definitiva? Ser vi till Schein och Hatch vore det även intressant att se en studie med liknande ansats som vår, fast över längre tidsintervall. På ett lite mer generellt plan vore det intressant med studier som sökte framgångsfaktorer för en fortlevande organisationskultur eller en undersökning av vilka förutsättningar som skapar bäst grund för förändring av en organisationskultur.

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv kan vår studie vara relevant ur flera hänseenden. Där det finns en organisation, finns det också en kultur. Att känna till processer och komponenter som påverkar en organisationskultur ger naturligtvis stora fördelar om man vill förändra en sådan, men det är insikten om hur reproduktion går till som är synnerligen intressant. Av studien att döma tycks ett gediget implementeringsarbete verka långsiktigt, samtidigt som vi också anar att ett bordlagt kulturellt arbete riskerar att resultera i nya dimensioner och potentiella subkulturer. Det är inte otroligt att många företag skulle må bra av en insikt i den organisationskulturella processen. Ty en god organisationskultur kan, som inledningens exempel om Ben & Jerry's och Google indikerar, vara en både lukrativ och sympatisk framgångsfaktor.

7. Referenslista

7.1 Litteratur och artiklar

Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning* Malmö, Liber AB

Alvesson, Mats & Sveningsson, (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Malmö, Liber AB

Andersson, Carl (1997) *Values-based management* Academy of Management Executive, Volume 11:4, pp. 25-46

Arif Hassan, (2007), "*Human resource development and organizational values*", Journal of European Industrial Training, Vol. 31 Iss: 6 pp. 435 - 448

Bakka Jörgen F, Fivelsdal, Lindkvist Lars, (2006) *Organisationsteori: Struktur- kultur- processer*, Helsingborg, Liber AB

Bang, Henning, *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur, 1999

Bellot, Jennifer (2011) *Defining and Assessing Organizational Culture*, Nursing Forum Volume 46:1, pp 29–37

Bruzelius Lars H, Skärvad Per- Hugo, *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur, 2004

Ferguson, Jeffery & Milliman, John (2008) *Creating Effective Core Organizational Values: A spiritual leadership approach*. International Journal of Public Administration 31:4 439-459

Hatch, Mary Jo (1993) *The dynamics of organizational culture*, The Academy of Management Review volume 18:4, pp. 657 - 693

Martin, Joanne (1992) *Cultures in organization* New York, Oxford University Press Inc

Schein, Edgar (2004) *Organizational culture and leadership (3rd ed)*. San Fransisco, Jossey-Bass

Silverman, David (2007) *Interpreting Qualitative Data* London: Sage Publications

Wibeck, Victoria; 2000 *Fokusgrupper - Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod* Lund, Studentlitteratur AB

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Stockholm, Vetenskapsrådet

7.2 Internetkällor

Internetlänk 1: <http://www.benjerry.se/vara-varderingar/mission> 2012-05-10 kl. 16:27

Internetlänk 2: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey> 2012-05-23 kl. 17.14

Internetlänk 3: <http://www.jusektidningen.se/Arkivet/2010/6/Egen-tid-hojer-kompetensen-pa-Google/> kl 17.20

8. Intervjuguide

Bakgrund

Din bakgrund? Utbildning, jobberfarenhet.

Vad gör du på företaget

Hur länge har du arbetat på företaget?

Kultur

Först och främst, vad lägger du i begreppet organisationskultur?

Vad skulle du säga utmärker kulturen här?

Hur har kulturen utvecklats under den tid du arbetat här?

Finns det en uttalad kultur? Om ja, hur yttrar det sig?

Vad utmärker en medarbetare på företaget? Finns det någon röd tråd bland er som arbetar här?

Vad skulle du säga att företaget vill att ni som anställda skall kommunicera utåt och gentemot kund?

Har du arbetat i ett annat företag med uttalad/utmärkande organisationskultur?

Ser du några likheter /skillnader? Om ja, hur manifesteras dessa?

Har du noterat någon organisationsförändring såsom specifik framgång eller kris, under den tid du arbetat hos företaget? (Om ja, har det påverkat kulturen? Hur?)

Tidigare arbetade ni aktivt med företagsvärderingar och värdeord: Hur yttrade det sig? Hur yttrar det sig i dag?

Hur har du upplevt retoriken från ledningsgruppens håll under din tid på företaget?

Hur uppfattar du HKs roll i företaget?

Om du slog upp tidningen en dag och det var en artikel om ditt företag i tidningen, vad skulle det stå då?

Tidsaspekt!

Mål

Mäts ni på något sätt i ert arbete?

Arbetar företaget mot uppsatta mål? Hur mottas det?

Hur mycket påverkar ledningen ert dagliga arbete?

Medveten rollförebild, vägledning och träning

Skriva (policys)/oskrivna regler?

Umgängeston? Social atmosfär? Hur upplevs jargongen?

Hur fungerar introduktionen av en nyanställd hos er?

Kommer du på något du vill säga eller revidera i efterhand är du välkommen att kontakta oss.