



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# Förändra en organisationskultur

## Kulturförändringens hot och möjligheter i fallet Volvo Cars Sweden



Emelie Schelin  
Examensarbete 2013  
Handledare: Gunnar Gillberg  
Examinator: Kristina Håkansson

---

---

---

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 HP

År: 2013

Handledare: Gunnar Gillberg

Examinator: Kristina Håkansson

**Syftet** med rapporten är att utvärdera vilka hot och möjligheter som uppstår i anslutning till implementeringen av kulturförändringen och hur kan en förförståelse av dessa hot och möjligheter omsättas i en effektivare implementeringsstrategi.

**Tidigare forskning/Teori:** I denna rapport används Edgar Scheins organisationskulturs teori används som analysverktyg för att skapa en förståelse för organisationskultur. Magnus Forslunds ledarskapsteori används i rapporten som analysverktyg för att förklara chefers påverkan på organisationen. Dean Fixen och Bo Ahrenfelt förändrings- och implementerings teorier kommer att användas som analysverktyg. Den tidigare studien från ord till handling som handlar om arbetarnas förutsättningar, tillvägagångssätt och reaktioner på ledarskapet, används för att skapa en förförståelse om det valda företagets tidigare kulturförändringar.

**Metoden** för studien är kvalitativ och datainsamlingen skedde genom nio stycken personliga intervjuer med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden. Det kvalitativa tillvägagångssättet är uppbyggt av tre faser, datainsamling, bearbetning av data och analys av data. Tillvägagångssättet, resultatet och analysen färgas av centrala kategorier som skapats utifrån de valda teorierna.

**Resultat** är att chefer påverkar kulturimplementeringen på det valda företaget, genom att chefernas förhållningssätt till kulturimplementeringen har påverkat hur medarbetarna har uppfattat den nya kulturen. Chefernas roll i förändringsprocessen är att vara goda förebilder och handleda samt informera medarbetarna om kulturförändringsprocessen och förändringens mål. Implementeringen är toppstyrd genom en ledarfokuserad metod där ledningen skapar material som chefer använder för att lära ut och introducera den nya företagskulturen. Som komplement behöver företaget utbilda chefer i den ledarstil som ledningen vill att cheferna ska använda, eftersom ledarstilen påverkar kulturförändringens utfall. Det är även viktigt att ledningen och cheferna förstår att de är beroende av sina medarbetare för att kunna genomföra förändringen. Företaget bör även skapa en enhetlig utbildning om kulturförändringen för alla på företaget, speciellt för att tydliggöra chefernas roll i kulturimplementeringen.

Nyckelord: hot, strategi, chefsperspektiv, kulturförändring, möjligheter



## Förord

Efter en produktiv tid med många motgångar har jag lärt mig otroligt mycket om allt från hur företag fungerar till kulturförändringar och ledarskap. Jag vill rikta ett stort tack till mina vänner och min familj för all support under uppsatsskrivandet. Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Gunnar Gillberg som har gett mig konstruktiv kritik och som har hjälpt mig att utveckla uppsatsen.

Jag vill med stor tacksamhet tacka Volvo Cars Sweden för att jag fått möjlighet att göra examensarbetet hos er. Jag vill också tacka Monika Franke för att du genom ditt professionella sätt har väglett mig och tillhandahållit mig med resurser utan dig skulle detta examensarbete aldrig varit möjligt. Jag vill också tacka alla er som har ställt upp med att bli intervjuade, utan er skulle det aldrig gått.

Ett stort tack till er alla!

---

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>4</b>
1.2 Presentation av organisationen Volvo Cars Sweden	4
1.2.1 Presentation av Volvo Cars önskade företagskultur	5
1.3 Bakgrund	6
1.4 Syfte	6
1.4.1 Frågeställningar	7
1.5 Teori och tidigare forskning	7
1.5.1 Kulturförändringsteori	8
1.5.1.1 Edgar Schein tre företagskulturnivåer	9
1.5.1.2 Implementeringsteori	9
1.5.2 Hur påverkar chefer en kulturförändring	10
1.5.3 Tidigare forskning	12
1.5.4 Teoridiskussion	13
<b>2 Metod</b>	<b>14</b>
2.1 Datainsamling kvalitativa intervjuer	14
2.1.1 Intervjuprocessen	15
2.1.2 Bearbetning av datan	16
2.2 Analysmetod	16
2.3 Etiska ställningstaganden	17
2.4 Metoddiskussion	17
2.4.1 Begränsningar	19
<b>4 Resultat</b>	<b>20</b>
4.1 Kulturförändringskategorin	20
4.1.1 Förutsättningar och motivation	20
4.1.2 Implementeringsstrategin	22
4.1.3 Organisatoriska hinder	23
4.1.4 Upplevelsen av kulturförändringen	25
4.2 Chefskapskategorin	26
4.2.1 Upplevelsen av chefskapet	26
4.2.2 Chefers strategier	27
4.3 Sammanfattning av resultatet	28
<b>5 Analytisk diskussion</b>	<b>29</b>
5.1 Kulturförändringskategorin	29
5.1.2 Förutsättningar	29
5.1.3 Implementeringsstrategi	31
5.1.4 Organisatoriska hinder	32
5.1.5 Upplevelsen av förändringen	34
5.1.6 Motivationen	35
5.2 Chefskapskategorin	36
5.2.1 Upplevelsen av chefskapet	36
5.2.2 Chefers strategier	37
5.2.3 Hur påverkar chefer	38
<b>6 Slutsats</b>	<b>40</b>
6.1 Hur upplever medarbetare och chefer att chefer påverkar kulturförändringsarbetet?	40
6.2 Vad hindrar kulturimplementeringen?	42
6.3 Vad främjar kulturimplementeringen?	43
6.4 Förbättringsåtgärder	44
<b>7 Sammanfattning</b>	<b>45</b>
<b>8 Referenslista</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuguide och medgivandeblankett</b>	<b>47</b>

### Figur och tabell förteckning

Figur 1 Illustration av Edgar Schein dubbelriktade sambandsmodell av kulturnivåerna	9
Figur 2 Illustration av Edgar Schein påverkningsmodell på chefskapet av kultur, implementering, mål och värderingar	11
Tabell 1 Intervjutabell som beskriver informanterna och intervjuerna	15

---

# 1 Inledning

*Den inledande introduktionen presenterar forskningsfältet och bakgrunden till studien. Även företaget som studien berör och deras kulturförändring presenteras nedan. Studiens syfte och frågeställning beskrivs också nedan och kapitlet avslutas med ett teoriavsnitt, där studiens teorier och teoretiska begrepp beskrivs.*

---

Företagskultur har sedan 70-talet blivit ett allt mer använt uttryck. Det har blivit populärt att genom företagskultur stärka företagsresultat. Under samma tid har Human Relations-forskningen blivit allt vanligare, teorin belyser de humana värdena som en påverkningsfaktor till hälsa och produktivitet. Det har blivit allt viktigare att förstå företagskulturers påverkan på organisationen, eftersom företag ständigt är i förändring för att förbättra företags resultat. Många organisationskulturella teorier beskriver vikten av en bra organisationskultur samt vikten av att medarbetare har en bra arbetsmiljö. Det finns olika teoretiska perspektiv av kulturbegreppet, allt från att kultur är något som medarbetare skapar och som företaget inte kan påverka, till att kulturen helt kan förändras genom att ledningen på företaget bestämmer nya förhållningssätt, metoder och riktlinjer.<sup>1</sup>

I rapporten utvärderas och analyseras Volvo Cars Sweden kulturförändring utifrån ett chefs- och medarbetarperspektiv. Utifrån det arbetsvetenskapliga forskningsfältet och rapportens syfte valdes forskningsfälten kulturförändring och ledarskap. Det finns mycket forskning och tidigare studier om kulturförändring och ledarskap i förändringsprocesser. Anledningen till föreliggande studie är att chefer påverkar företagskultur och förändringsprocesser. Anledningen till att studien inriktas på detta specifika kulturförändringsfallet, är att det saknas material som belyser och utvärderar det valda företagets kulturförändring.

## 1.2 Presentation av organisationen Volvo Cars Sweden

Företaget som rapporten undersöker är Volvo Cars Sweden, som är ett dotterbolag till Volvo Cars. Volvokoncernen leds av en Vd och styrs av en styrelse, som i rapporten benämns som ledning. Ledningen skapar Volvokoncernens gemensamma mål, visioner och strategier och genom centrala stödfunktioner skapas organisationsöverskridande arbete.

Volvo Cars Sweden är ansvariga för att marknadsföra och distribuera personbilar samt biltillbehör hos återförsäljare. Volvo Cars Sweden har ansvar för hela processen från det att

---

<sup>1</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

bilen rullar ut ur fabriken, till service på bilar men också för exportmarknader. Företaget har omkring 150 anställda varav 36 procent kvinnor och 64 procent män. Förra verksamhetsåret omsatte Volvo Cars Sweden 15 270 255 000kr och gjorde de en vinst på 28 472 000 kr. Volvo Cars Sweden ansvarar för inkomsten i Volvo Group och vinsten sprids ut på de olika företag i koncernen, vilket gör att det har skett nerdragningar på alla företag i koncernen de senaste åren, inklusive Volvo Cars Sweden.<sup>2</sup>

### **1.2.1 Presentation av Volvo Cars önskade företagskultur**

Denna rapport undersöker företagets kulturimplementering därför kommer här en beskrivning av bakgrunden till kulturförändringen. Grunden till företagets kulturförändring är företagets nya ägarskap 2010. Den nya ledningen ville göra en stor strategisk satsning, genom att förnya strategier som inspirerar medarbetare att förändra sitt beteende för att kunna uppnå företagets mål 2020. Målen är att erbjuda bilar som kunder vill ha, att globalt sälja över 800 000 bilar, att vara ett varumärke i toppskiktet av lyxbilssegmentet, ge konkurrenskraftig avkastning på investerat kapital och att vara en attraktiv arbetsgivare.

Företagets nya kulturella strategi skapades av företagsledningen i samarbete med en konsult från företaget McKinsey, som bland annat har skapat nya företagskulturer Eriksson och Statoil. Det är allt vanligare att ta in externa konsulter vid organisationsförändringar, eftersom konsulten har en objektiv syn och en helhetsbild av företaget, men också för att konsulten besitter expertkompetens inom området företagskultur. Konsultbolaget McKinsey använder sig av analysverktyget som baseras på att konsulterna samarbetar med företagets formella ledning och beslutsfattare.<sup>3</sup> Konsultens uppgift är att diagnostisera och finna lösningar som leder till att skapa konkreta åtgärdsförslag i detta fall en kulturstrategi.<sup>4</sup>

Företagets nya kulturstrategi kallas för den Önskade kulturen eller Aspired culture. Kulturstrategin bygger på att ta bort icke främjande beteenden och förstärka främjande beteenden. Kulturstrategin den Önskade kulturen baseras på tre områden som beskriver vilka värderingar företaget önskar: passion för kunder och bilar, agera snabbt och sikta högt samt att skapa utmaningar och respekt.<sup>5</sup> Kulturimplementeringsstrategin baseras på en Top Down strategi, där företagsledningens chefer börjar sprida kulturstrategin till mellancheferna, som

---

<sup>2</sup> Volvo Cars Sweden hemsida samt intranät.

<sup>3</sup> McKinsey & Company hemsida och intervjuer (2013)

<sup>4</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>5</sup> Volvo Cars Group hemsida om företaget.

---

därefter sprider kulturstrategin till första linjens chefer som sprider strategin till medarbetarna.<sup>6</sup>

### 1.3 Bakgrund

Idén till föreliggande studie uppstod i en dialog med HR-chefen på Volvo Cars Sweden. Dialogen handlade om att det finns mycket som behöver utvärderas och analyseras på företaget. Det mest aktuella på företaget är kulturförändringsarbetet eftersom medarbetarnas och chefernas dagliga arbete färgas av kulturförändringen. Studien passar väl i tid då det är två år sedan som kulturförändringen påbörjades på företaget. Därför är förändringsprocessen inne i en fas, där vissa avdelningar på företaget har förändrats och andra avdelningar är mitt uppe i förändringsarbetet, men också de avdelningar som precis har påbörjat förändringsprocessen.<sup>7</sup> En förändring tar alltid tid, det tar i regel ett år per hierarkisk nivå att genomföra en förändring. Därför sker kulturförändringen hos ledningen och mellancheferna, vilket gör att det fortfarande finns utrymme till att förändra processen för att uppnå bästa slutresultat.<sup>8</sup> Den ena anledningen till att rapporten skrivs är att företaget vill utvärdera företagskulturimplementeringen. I företagets intresse ligger vad som kan förbättras, förstärkas och vilka hot det fortsatta kulturimplementeringsarbetet utsätts för. Den andra anledningen till att rapporten skrivs är att det finns ett vetenskapligt intresse för att se vilka hot och möjligheter en kulturförändring skapar. Det ligger också ett vetenskapligt intresse i att belysa påverknings sambandet mellan chefer och kulturförändringar.<sup>9</sup>

### 1.4 Syfte

Vilka hot och möjligheter uppstår i anslutning till implementeringen av kulturförändringen och hur kan en förståelse av dessa hot och möjligheter omsättas i en effektivare implementeringsstrategi.

Anledningen till det valda syftet är att hot och möjligheter uppstår i anslutning till olika implementeringsstrategier. Genom att belysa hur hot och möjligheter påverkar kulturimplementeringen kan rapporten leda till en bredare förståelse för förändringar av företagskulturer. Syftet är också valt för att det är viktigt att kartlägga hoten och möjligheterna vid en kulturförändring, för att företaget ska ha möjlighet att använda implementeringsstrategier som främjar förändringsarbetet.<sup>10</sup> Utifrån syftet har de teoretiska

---

<sup>6</sup> Medarbetare och representant från ledningen på Volvo Cars Sweden, i Göteborg. 2013, enskilda intervjuer

<sup>7</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>8</sup> Ahrenfelt, Bo (2001) Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag. s.299-322

<sup>9</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.160

<sup>10</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

---

fälten ledarskaps och kulturförändring valts, en teoretisk genomgång av dessa görs under rubriken 1.5 teori och tidigare forskning.

### 1.4.1 Frågeställningar

Hot och möjligheter uppstår i anslutning till alla implementeringar av kulturförändringar. Kulturimplementeringen påverkas av motståndet från mottagarna, därför kommer studien att belysa motståndet och vad som kan främja kulturimplementeringen.<sup>11</sup> I tidigare forskning har Edgar Schein påvisat att det finns ett dubbelriktat påverknings samband mellan chefer, medarbetare och kulturförändring, därför är det viktigt att se till hur chefer påverkar kulturförändringen. Förändringsarbetet på de valda företagen är toppstyrt, vilket gör att chefer har stor påverkningsmöjlighet på kulturförändringen.<sup>12</sup> Därför är det intressant att undersöka hur chefers agerande påverkar kulturförändringen. Följande frågeställningar har valts för att besvara rapportens syfte utifrån diskussionen ovan:

Vad främjar respektive hindrar kulturimplementeringen?  
Hur upplever medarbetare och chefer att chefer påverkar kulturförändringsarbetet?

## 1.5 Teori och tidigare forskning

Utifrån rapportens syfte används olika forskares teoretiska perspektiv för att bilda en central teoretisk plattform för studien. Den teoretiska plattformen utgår från två centrala teoretiska perspektiv, ledarskapsteori och kulturförändringsteori. Nedan beskrivs Edgar Schein och Magnus Forslunds ledarskapsteori<sup>13</sup> samt Scheins, Bo Ahrenfelt<sup>14</sup> och Dean Fixens<sup>15</sup> kulturförändringsteori. I tidigare forskning har Ahrenfelt påvisat att förändringar utsätts för hot genom distanstagande och motstånd, därför kartlägger rapporten kulturförändringens hot för att kunna analysera förändringens möjligheter.<sup>16</sup> I tidigare forskning har Edgar Schein påvisat att det finns ett dubbelriktat påverknings samband mellan chefer, medarbetare och företag. Detta påverknings sambands perspektiv kan skapa en bakgrunds förståelse för hur komplexa kulturförändringar är. Därför är en viktig utgångspunkt i rapporten påverknings sambandet som baseras på att alla individer påverkar företaget och samhället, lika

---

<sup>11</sup> Ahrenfelt, Bo (2001) Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag.

<sup>12</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.160-169

<sup>13</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>14</sup> Ahrenfelt, Bo (2001) Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag.

<sup>15</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>16</sup> Ahrenfelt, Bo (2001) Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag.



---

mycket som samhället och företaget påverkar individen, detta påverknings samband kommer att vara vägledande i analysen.<sup>17</sup>

### **1.5.1 Kulturförändringsteori**

För att förstå vad som påverkar en kulturförändring behöver kulturförändrings begreppet definieras. Kulturförändring är när kulturen förändras, det vill säga att företagets artefakter, grundläggande antaganden och värderingar förändras. Bo Ahrenfelt anser att kultur är en variabel som går att styra och förändra, det finns olika sätt att förändra en kultur, dels genom att företaget utsätts för en kris, som gör att företaget behöver förändras för att inte gå under. En kulturförändring kan också ske enligt Ahrenfelt, genom att företaget förändrar sina strategier.<sup>18</sup>

För att göra en kulturförändring behöver gamla symboler, procedurer, uppfattningar och mönster brytas ner. I denna fas är det vanligt att det uppstår motstånd, från de medarbetare som håller fast i den gamla företagskulturen. Detta motstånd uppstår på grund av att medarbetare och chefer är rädda för att bli utfrysta, om de är den första personen som börjar leva efter den nya kulturen.

Motstånd kan också skapas på grund av en rädsla att produktiviteten riskerar att minska under förändringsarbetet, eftersom medarbetarna och cheferna måste lära sig nya saker. Motståndet till kulturförändringar kan reduceras genom belönings- och bestraffningssystem som påvisar för medarbetare samt chefer vilka nya önskade beteenden företaget vill ha. Belöning och bestraffning påverkar företagskulturens basala och grundläggande antaganden om vad som är rätt och fel. En annan metod för att bryta de gamla beteendena är att tillsätta en ny ledare som redan lever efter den nya kulturen. Denna metod fungerar bäst om företaget är i kris och om den nya ledaren lyckas ta företaget ur krisen, vilket skapar tillit hos medarbetarna som gör att de följer den nya ledarens kultur.<sup>19</sup>

En vanlig anledning till att företag förändrar kulturen är för att öka effektiviteten, vilket gör att kulturförändringar oftast bygger på en strategisk metod. Strategin kan öka kulturförändringens effektivitet om den har ett tydligt och applicerbart syfte. Det är också viktigt enligt Forslund att medarbetarna upplever att de är involverade i processen och att

---

<sup>17</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.160-170

<sup>18</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

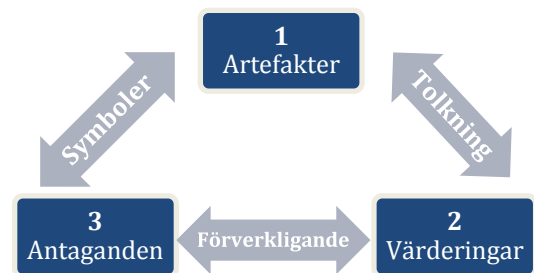
<sup>19</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

medarbetarna upplever att hela företaget är samstämmiga. Det är vanligt att kulturförändringar görs för att öka det ekonomiska resultatet, dock finns det skilda meningar om det finns ett samband mellan kultur och ekonomisk resultat.<sup>20</sup> Kulturförändring är komplext och kan endast förklaras med hjälp av flera variabler, därför påverkas en kulturförändring av både kulturen, företaget och ledarskapet.<sup>21</sup>

### 1.5.1.1 Edgar Schein tre företagskulturnivåer

För att kunna få en förståelse om kulturförändringens hot måste begreppet kultur definieras, eftersom kultur är det arv och traditioner som individen har i sitt bagage. Det kulturella arvet finns enligt Edgar Schein för att individen ska förstå verkligheten, genom att tolka omgivningen utifrån individens grundläggande värderingar.<sup>22</sup> Scheins företagskulturteori grundas i tre kulturnivåer; artefakter, gemensamma värderingar och grundläggande antaganden, vilket illustreras i Scheins dubbelriktade sambandsmodell av de tre kulturnivåerna i figur 1. Artefakter är den första kulturnivån och den är synlig och visar sig genom symboler samt symboliska handlingar

Figur 1 Illustration av Edgar Schein dubbelriktade sambandsmodell av kulturnivåerna. källa: Forslund, Magnus (2013) Organisering och lednings s.132-137



såsom kläder. Den andre kulturella nivån är gemensamma värderingar och uttalade värderingar. Dessa finns i uttalade riktlinjer som oftast finns i företagspolicyn och företagsvisioner. Den tredje kulturella nivån är grundläggande antaganden som är det värderingar och antaganden som oftast är helt omedvetna. Dessa diskuteras sällan och värderingarna visar sig oftast genom klass och yrke vilket påverkar individens förhållningssätt. Individen tar de grundläggande värderingarna för givet och oftast upplever individen att andra personer med andra värderingar är konstiga. Dessa tre kulturella nivåer skapar individens identitet.<sup>23</sup> Mot bakgrund mot Scheins resonemang av företagskultur kommer Scheins definition och teoretiska perspektiv av företagskultur användas som verktyg för att analysera delar av empirin.

### 1.5.1.2 Implementeringsteori

Implementering är den del av en förändringsprocess som gör att kulturförändringen förankras i företaget. För att skapa en förståelse för vilka hot och möjligheter kulturimplementeringen

<sup>20</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>21</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-164

<sup>22</sup> Schein, Edgar (2004) Organizational culture and leadership(3rd ed). San Fransisco, Jossey-Bass.

<sup>23</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-138

---

skapar diskuteras implementeringsbegreppet nedan, utifrån forskaren Dean Fixens teori.<sup>24</sup> Enligt Fixen är det sex steg i en implementeringsprocess, steg ett börjar två till fyra år innan implementeringen startar, då ska invertering göras av problem- och behovsbilden. Därefter är de steg två, då krävs de en förankring i företaget, då det informeras om implementeringen för medarbetarna. Den tredje fasen är planering av förändringsprocessen, i denna fas skapas strategier och metoder. Därefter kommer utbildnings fasen där personalen utbildas i det som ska implementeras. Därefter krävs det handledning för att vägleda hur medarbetarna ska använda de nya metoderna och strategierna. Det sista implementeringssteget är att vidmakthålla förändringen genom att göra eventuella revideringar av metoden. Eftersom det krävs ett konstant arbete med de metoder och strategier som gynnar implementeringens slutresultat.<sup>25</sup>

Det finns olika metoder för att implementera strategier i företag. Den ena är Top Down metoden och grundas i att företagets ledning finner problem som de vill lösa och löser problemet genom att skapa nya strategier och metoder. Dessa metoder och strategier sprids därefter ner i organisationen från högsta ledning genom varje hierarkisk nivå, ner till operativ nivå. Kritik mot denna typ av ledningsfokuserad metod är att medarbetare och chefer kan göra omedvetna handlingar som motverkar implementeringen. En annan kritik som riktas till metoden är att medarbetarna kan skapa motstånd mot förändringen om de själva inte håller med eller om det känns påtvingat. Den motsatta handlingsstrategin är Bottom Up där förändringen börjar med att medarbetarna ser problemen och skapar lösningsorienterade strategier och metoder som medarbetarna själva för in i företaget. Fördelen med metoden är att medarbetarna äger processen vilket skapar större engagemang hos medarbetarna, som skapar en snabbare och hållbarare process.<sup>26</sup>

### **1.5.2 Hur påverkar chefer en kulturförändring**

För att förstå hur chefer påverkar en kulturförändring behöver begreppet chef definieras. Det kan finnas skillnader mellan begreppen chef och ledare. Det finns chefer som inte utför något ledarskap men det finns också de ledare som inte innehar någon formell chefsroll. Det är både de formella och informella ledarna, med och utan ledaregenskaper som påverkar en

---

<sup>24</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>25</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>26</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

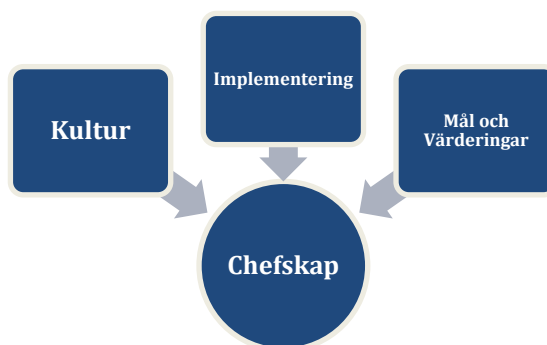
---

kulturförändring. Definitionen av chef i denna rapport avgränsas endast till de formella cheferna, på grund av tidsavgränsningen.<sup>27</sup>

Enligt Magnus Forslund och Schein skapas företagskulturen av de som startar företaget. Företagskulturen sprids vidare genom att chefer påverkar urvalskriterier för nyanställning samt bestämmer riktlinjer för vilka som ska anställas, befordras eller förflyttas. Individen känner sig trygg med att anställa likasinnade individer, därför anställs oftast individer som har samma grundläggande värderingar som företaget.<sup>28</sup>

Företagskulturen utvecklas med åren genom att företagets värderingar prövas och ifrågasätts. Företagskulturen prövas när nya medarbetare kommer in med nya värderingar eller om företaget utsätts för någon form av kris. Eftersom chefer påverkar företagskulturen är det vanligt att företag skapar förändringar genom cheferna. Dock avråder Schein att genomföra ledarstyrda kulturförändringar, eftersom förändringen då utgår från ett ledarskapsperspektiv och inte ett medarbetarperspektiv.<sup>29</sup> Chefer kan påverka företagskulturen enligt forskaren Schein, genom att cheferna fokuserar på det som de anses är viktigt, de sänder då olika budskap till medarbetarna. Chefernas olika reaktioner påverkar medarbetarna syn på kulturen och visar vilka oskrivna regler som organisationen har. Även belöningsystem påvisar vilken kultur företaget främjar samt vilka förebilder företaget medvetet lyfter fram. Chefers påverkningsmöjlighet är att inspirera medarbetarna genom en klar vision för att uppmuntra medarbetarna att förändra kulturen.<sup>30</sup> Enligt Schein bidrar cheferna till företagskulturen genom att tillhandahålla medarbetare modeller, standarder och riktlinjer, vilket illustreras i figur 2. Det är genom dessa modeller, standarder och riktlinjer som chefer påverkar företagskultur, implementering, företagets mål och värderingar.<sup>31</sup>

**Figur 3** Illustration av Edgar Schein sambandsmodell av chefskapet samband med implementering, mål och värderingar. källa: Forslund, Magnus (2013) *Organisering och ledning* s.268-269



---

<sup>27</sup> Forslund, Magnus (2013). *Organisering och ledning*.

<sup>28</sup> Forslund, Magnus (2013). *Organisering och ledning*.

<sup>29</sup> Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*.

<sup>30</sup> Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. s.146-158

<sup>31</sup> Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. s.84-86

---

Enligt Forslund är det viktigt för företag att ha en tydlig företagskultur som kan hjälpa medarbetarna att veta vilka förväntningar chefer har på dem. Chefer styr det formella delarna av företaget så som struktur och policy. Chefer har också en viss möjlighet att påverka kulturen, om medarbetarna har dem som förebild. Men om chefer förändrar för mycket i företagskulturen finns det risk att medarbetarna gör motstånd. Därför krävs det att chefer långsamt förändrar företagskulturen, genom långsiktigt och vardagligt arbete.<sup>32</sup>

Enligt Forslund är företag uppbyggt av olika ledarskapsfunktioner i en hierarkisk påverkningsstruktur. Den första ledarskapsnivån är högsta ledningen som skapar företagets övergripande och långsiktiga mål samt strategier. Den andra ledarskapsnivån är cheferna som administrativt leder och fördelar arbetet. Den tredje ledarskapsnivån är ledare som befinner sig på operativnivå som handleder och samordnar medarbetarna. Enligt Forslund har de chefer som är längre ner i hierarkin svårare att se helheten, hoten och möjligheterna, eftersom chefen då besitter mindre information.<sup>33</sup>

Chefer står för många utmaningar, en är att leda företag vars medarbetare har hög yrkesprofessionalitet så som ekonomer, dessa chefer har låg påverkan på dessa medarbetare, vilket gör det ännu svårare att genomföra en kulturförändring. En annan utmaning som chefer har är att förhandla mellan företagets subkulturer. Chefer och medarbetare står också inför utmaningen att förstå deras beroendeförhållande till varandra, eftersom cheferna är beroende av att medarbetarna presterar bra och medarbetarna är beroende av bedömningen från cheferna.<sup>34</sup> Enligt Schein är det en extra utmaning för nya chefer att stå för företagets symboler och handlingar, därför bör företaget ha en handlingsplan för nytillträdde chefer annars kan nya chefer vara en svag länk i förändringsarbetet, enligt Schein.<sup>35</sup>

### **1.5.3 Tidigare forskning**

För att få en bakgrundsförståelse för kulturförändringar inom Volvo har två relevanta studier valts ut, som bidrar till en förståelse inom forskningsområdet kulturförändring. Den ena studien är ”Från ord till handling, en studie av produktions- och serviceledares implementering av Volvo Car Corporations nya företagsfilosofi”.<sup>36</sup> Denna studies syfte var att

---

<sup>32</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.164-165, 203-269

<sup>33</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

<sup>34</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

<sup>35</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>36</sup> Dino, Helena & Skagert, Katrin (2002) Från ord till handling.

---

se hur produktionsledare och serviceledare implementerade en ny företagsfilosofi. Rapportens beskriver ledarnas förutsättningar och tillvägagångssätt men också om reaktionerna från arbetarna. Slutsatserna för studien var att många omedvetet levde efter Volvo Cars dåvarande önskade kultur år 2002, det kommer också fram i studien att medarbetarna saknar engagerade chefer. Studien påvisar också att det krävs kontinuerliga resurser för att lyckas med kulturimplementeringen annars blir det bara ord utan handling.<sup>37</sup> En annan relevant tidigare studie är John Ylanders studie, som utvärderar vad som händer med de medarbetare och chefer som utsätts för förändring på Volvo Group, Volvo Corporation och AB Volvo.<sup>38</sup> Dessa två tidigare studier har skapat en förförståelse till hur medarbetare har upplevt tidigare kulturförändringar.

#### 1.5.4 Teoridiskussion

Efter att ha studerat de vanligaste teorierna inom de berörda teoretiska fälten, valdes fem teoretiska perspektiv ut, dessa används som analysverktyg för att förklara empirin. Analysverktyget för kulturförändringens hot och möjligheter, är Ahrenfelts förändringsteori.<sup>39</sup> Scheins kulturteori är ett analysverktyg för att tolka och förklara kultur genom informanternas grundläggande värderingar och antaganden. Implementeringens hot och möjligheter analyseras med hjälp av Fixen för att tolka och förklara informanternas upplevelse av implementeringen.<sup>40</sup> Forslunds ledarskapsteori används som analysverktyg för att tolka påverknings samband mellan ledarskap och kulturförändring, men också för att se hur en chef kan främja eller hota en kulturförändring.<sup>41</sup> Ylandes och Dinos studie skapar en förförståelse till vad som tidigare undersökts på Volvobolag inom forskningsfältet kulturförändring.<sup>42</sup>

Enligt Forslund, är företag subkulturer i samhällskulturen, vilket gör det svårt att isolera dessa från varandra. Samhällets värderingar, traditioner och regler påverkar individens förhållningssätt även på arbetet, men företag kan förändra individens förhållningssätt med hjälp av symboler och strategier.<sup>43</sup> Forslund påvisar komplexiteten av företagskultur och att förändringar tar tid, vilket ger grund för analysen. Forslunds teoretiska perspektiv är centrala i rapporten och användas som ett teoretiskt verktyg och är ett hjälpmedel till studiens metod, resultat och analys del.

---

<sup>37</sup> Dino, Helena & Skagert, Katrin (2002) Från ord till handling.

<sup>38</sup> Ylander, John (2008). Constructive management: synchronizing relations in change.

<sup>39</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>40</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>41</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>42</sup> Ylander, John (2008). Constructive management: synchronizing relations in change.

<sup>43</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-133 +160-161+164

---

## 2 Metod

---

*I detta kapitel redogörs valet av metod och tillvägagångsätt. Inledningsvis presenteras arbetssättet, därefter presenteras litteratur och intervjumaterial som används vid presentationen av resultatet och vid analysen. Även kvalitén av materialet och rapporten kommer att diskuteras.*

---

Studiens tillvägagångsätt startar i en litteraturgenomgång av forskningsfält som går att relatera till kulturförändring. Med hjälp av litteraturgenomgången kopplades forskningsfälten ledarskap och kulturförändring till problemområdet. Studiens arbetssätt är uppbyggt av tre metodfaser, den första fasen är datainsamling, den andra fasen är bearbetning av data och den tredje fasen är analys av data. Rapporten resulterar i en kartläggning av vilka möjligheter och hot som informanterna upplever samt åtgärdsförslag till företaget gällande kulturförändringen.

### 2.1 Datainsamling kvalitativa intervjuer

I studiens första metod fas skapades en intervjuguide<sup>44</sup> som används under intervjuerna. Intervjuguiden är uppbyggd av chefskapskategorin som skapades utifrån Forslunds ledarskapsteori och kulturförändringskategorin som skapades utifrån Ahrenfelts, Fixen och Scheins kulturförändringsteori. När dessa teorier studerades påvisades olika centrala begrepp, som ökar förståelsen för forskningsfälten och som förklarar studiens syfte, dessa centrala begrepp används som underkategorier i intervjuguiden. Chefskapskategorins underkategorier är upplevelsen av chefskapet, chefers strategier och hur mycket chefer påverkar. Kulturförändringskategorins underkategorier är förutsättningar, implementeringsstrategi, organisatoriska hinder, upplevelsen av förändringen, motivation och förändringens mål. Underkategorierna används som verktyg för att underlätta skapandet av relevanta intervjufrågor och även för att underlätta kategoriseringen av data från intervjuerna.<sup>45</sup>

För att anpassa intervjuguiden till företagets språk och begrepp skrevs den i samarbete med företagets HR-chef. Det är viktigt att anpassa språket i intervjuguiden till mottagaren, för att inte missförstånd ska uppstå under intervjuerna.<sup>46</sup> Det som HR-chefen påverkade i intervjuguiden var ordet förändringsprocess, eftersom HR-chefen ansåg att det var en kulturförändring som skedde på företaget. HR-chefen reviderade också ordet företagskultur

---

<sup>44</sup> Bilaga 1

<sup>45</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber ekonomi. s.16-98

<sup>46</sup> Trost, Jan (2010) Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund.

---

till ordet, den önskade kulturen i intervjuguiden, eftersom det är företagets benämning på deras kulturförändring.

Rapportens syfte är att visa medarbetarnas och chefernas upplevelse av kulturförändringen, för att visa en upplevelse är personliga intervjuer mest lämpade, enligt Bryman.<sup>47</sup> Databesamlingen skedde därför genom nio stycken kvalitativa intervjuer, dessa är uppställda i tabell 1. Av dessa nio intervjuer slumpades elektroniskt sex informanter fram, med hjälp av HR-chefen på företaget. Det slumpade urvalet består av tre kvinnor, varav två tredjeledets chefer och en medarbetare samt av tre män en andra ledets chef, en tredje ledets chef och en medarbetare. Det gjordes även ett riktat urval av tre informanter, en konsult, en Vd och en från ledningen, eftersom det är viktigt att få empiri om företagets implementeringsstrategi och bakgrunden till kulturförändringen. Av dessa tre riktade urval var det en konsult från McKinsey som var med och skapade kulturförändrings materialet. Den andra valda är Vd:n som varit med och skapat kulturförändrings materialet samt initierat implementeringsarbetet. Den tredje som blev vald är en chef, som har varit med i ledningsgruppen och varit med skapat kulturförändrings materialet. Det riktade urvalet och det slumpmässiga urvalet skapar ett urval som täcker flera avdelningar och positioner, vilket visar informanternas upplevelse om kulturförändringens hot och möjligheter på alla nivåer i företaget.<sup>48</sup>

**Tabell 1** Intervjutabell som beskriver informanterna och intervjuerna

Intervjutabell som beskriver informanterna och intervjuerna			
Position	Kön	Intervju	Datum
Första linjens chef	Kvinna	Intervju	2013-02-19
Medarbetare	Kvinna	Intervju	2013-02-19
Första linjens chef	Man	Intervju	2013-02-21
Första linjens chef	Kvinna	Intervju	2013-02-21
Medarbetare	Man	Intervju	2013-02-22
Mellanchef	Man	Telefonintervju	2013-02-22
Chef i ledningen	Man	Med intervjuare från HR på företaget	2013-03-05
Vd	Man	Med intervjuare från HR på företaget	2013-02-18
Senior konsult	Man	Telefonintervju	2013-02-11

### 2.1.1 Intervjuprocessen

Den första kontakten med informanterna skedde via mail, i mailutskicket presenterades intervjuaren och studiens syfte beskrevs. Sju av intervjuerna skedde enskilt i ett grupprum och

---

<sup>47</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. s.16-144

<sup>48</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. s.16-144



---

två av intervjuerna skedde via telefon på grund av att dessa informanter arbetade hemifrån. De nio intervjuerna blev mellan trettio minuter till en och en halv timma, de längre intervjuerna var mer beskrivande och de kortare intervjuerna gav korta samt koncisa svar. Två av intervjuerna skedde genom en intervjuare som är HR-chef på företaget. Anledningen till att HR-chefen gjorde intervjuer är för det görs samtidigt en annan studie på företaget som använder sig av samma empiri som föreliggande studie. Den andra studien analyserar hur den nya företagskulturen har implementerats ur ett informations- och strukturperspektiv.

### **2.1.2 Bearbetning av datan**

Den andra metodfasen i studie är bearbetning av data som skedde genom att inspelningarna av intervjuerna transkriberades, det vill säga ordagrant skrev ner. Transkriberingen styrdes av informanternas informativa svar, därför utelämnades informanternas kroppsspråk och konstpauser.<sup>49</sup> Den ordagranna transkriberingen gjorde det lättare för författaren att vara kritisk och neutral i bearbetnings fasen, eftersom författarens egna fördomar samt tolkningar då inte färgar intervjuernas resultat.<sup>50</sup>

## **2.2 Analysmetod**

I den tredje metodfasen analyseras studiens kvalitativa data, analysprocessen påbörjades med att läsa igenom alla transkriberingar av intervjuerna, för att få en helhetsuppfattning av empirin. Därefter påbörjades kategoriseringen av empirin med hjälp av chefs- och kulturförändringskategorierna som nämnts tidigare. De data som besvarade rapportens syfte och frågeställningar delades in i chefskap- och kulturförändringskategorin. När den kategoriska indelningen av empirin var klar, sorterades alla informanternas svar in under tillhörande underkategori. Underkategorierna som nämnts tidigare är; upplevelsen av chefskapet, chefs strategier och hur mycket chefer påverkar, samt underkategorierna förutsättningar, implementeringsstrategi, organisatoriska hinder, upplevelsen av förändringen, motivation och förändringens mål. Därefter sammanställdes underkategorier var för sig. För att beskriva empirin valdes citat ut som bidrog till att besvara rapportens syfte, och som beskrev kategorierna och underkategorierna.<sup>51</sup> För att förklara relationen och mönstret mellan kategorierna användes Forslunds och Scheins ledarskapsteori<sup>52</sup> samt Ahrenfelts<sup>53</sup>, Fixen<sup>54</sup> och

---

<sup>49</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. s.77-189

<sup>50</sup> Trost, Jan (2010) Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund.

<sup>51</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. s.16-98

<sup>52</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>53</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>54</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

---

Scheins<sup>55</sup> kulturförändringsteori. Under analysarbetet upplevdes en mättnad av resultatet, eftersom många informanter hade samma upplevelse av kulturförändringen.<sup>56</sup> Analysen sammanfattas genom att besvaras rapportens frågeställningar som knyts ihop och avslutas med en åtgärdsförslagslista till företaget.

### **2.3 Etiska ställningstaganden**

Eftersom studien är kvalitativ är det extra viktigt att författaren tar de etiska ställningstagandena i beaktande, eftersom informanter under personliga intervjuer kan delge personlig information och det kan komma fram information som inte har med studien att göra. Det finns fyra etiska principer enligt Bryman som en forskare bör ha i beaktande, dessa fyra principer har följts genom följande.<sup>57</sup> Den första är att informera informanten om att materialet kommer att användas till att undersöka upplevelsen av vilka hot och möjligheter som skapas i anslutning till kulturförändringen. Den andra etiska principen är samtyckeskravet vilket uppfylls genom att alla informanter läst om sina rättigheter och skrivit på sitt samtycke att frivilligt delta i undersökningen. Den tredje principen är konfidentiellitetskravet, som uppfylls genom att informanterna informeras om att deras personuppgifter kommer att behandlas utifrån personuppgiftslagen. Den fjärde etiska principen är att studiens data endast kommer att användas i forskningssyfte, vilket följs genom att informanternas svar och inspelningar endast kommer att användas i studiernas syfte. Den uppfylls också genom att genomförarna endast använder studiens data och att all data avidentifieras.<sup>58</sup>

### **2.4 Metoddiskussion**

Kritiken som dels Alan Bryman riktar mot kvalitativ forskning är den stora påverkan som genomförarens utgångspunkter och värderingar har på metoden. På grund av dessa påverkningsfaktorer har transkribering av intervjuerna gjorts och därför har också hela metoden genomsyrats av ett vetenskapligt förhållningssätt, för att genomföraren ska kunna vara så neutral som möjligt. Det har varit en utmaning, men det kritiska vetenskapliga förhållningssättet har säkerhetsställt genom stöd i teori och metod. Stödet gör att teorier används som verktyg för att tolka empiri vilket säkerhetsställer att de inte endast är författarens åsikter som påverkar resultatet.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Schein, Edgar (2004) *Organizational culture and leadership*(3rd ed). San Fransisco, Jossey-Bass.

<sup>56</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. s.77-189

<sup>57</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. kap 22 s.441-451

<sup>58</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. kap 22 s.441-451

<sup>59</sup> Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. s.77-189

---

En annan utmaning är att kulturförändringen är toppstyrda och påverkas av chefernas agerande, därför särskiljs medarbetare samt chefers uttalanden ifrån varandra. Dock blir det en problematik då alla chefer också är medarbetare som alltid har en chef över sig, en chef har därför ett bredare perspektiv både som medarbetare och chef.

Metoden grundas i tematiserade intervjuer, den ultimata metoden skulle vara att göra helt ostrukturerade intervjuer. Materialet från ostrukturerade intervjuer kan vara svårt att analysera eftersom materialet då kan vara svårt att kategorisera, vilket skulle kunna sänka kvalitén på analysen. En helt strukturerad intervjumetod eller enkäter är inte heller lämpade för studien, då metoden ofta ger smala svar, därför är rapportens metod med tematiserade intervjuer, den mest lämpade metoden. Det slumpade urvalet kan påverka utfallet av studien då det är svårt att mäta om, men det slumpade urvalet gör att inga individuella värderingar påverkade urvalet. Dock gjordes ett riktat urval av tre informanter vilket påverkades av studiens syfte. Det riktade urvalet hade betydelse i analysen av empirin, eftersom de gav ett perspektiv från ledningen som har skapat kulturförändrings materialet.

Metoden är replikerbar eftersom intervjuerna utgått från en intervjuguide och resultatet är replikerbart eftersom empirin kategoriseras. Sociala strukturer så som kultur förändras långsamt, därför förändras individens upplevelse successivt. Om studien replikeras om några år kommer empirin troligtvis vara förändrad, men ha fragment kvar från denna studies empiri.<sup>60</sup>

Studien har också påverkats av företagets intresse eftersom det är på grund av en diskussion med företagets HR-chef som studien görs. Studien påverkas också av att två av intervjuerna har gjorts av en HR-chef på företaget. När intervjuer görs av en på företaget, kan det finnas en risk att informanterna undanhåller information, för att informanterna är oroliga att det ska påverka deras arbete. I denna studie gjorde HR-chefen på företaget intervjuer med personer som sitter i ledningen och är högre upp i hierarkin, vilket också kan påverka informanternas svar, eftersom informanterna och intervjuaren då inte har någon neutral relation. I detta fall upplever jag inte att det påverkade resultatet, på grund av ledningens professionalitet, dock hade resultatet kunnat påverkas om HR-chefen hade intervjuat sina medarbetare. När en extern part gör intervjuerna som var fallet i sju av intervjuerna, kan informanterna öppna sig

---

<sup>60</sup> Trost, Jan (2010) Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund.

---

mer då de vet att de är anonyma och att informationen de ger inte påverkar deras arbete, vilket påvisas när informant vågar berätta om att man ska inrätta sig i ledet. Informantens svar påvisar också att företagskulturen baseras på att alla ska stöpas in i företaget samma form.<sup>61</sup> Företagets kultur kan påverka informanternas svar, eftersom intervjuerna påvisar att informanterna är lojala till sitt företag, vilket kan göra att informanterna kan undanhålla information som de tror kan skada företaget.<sup>62</sup> Under intervjuerna upplever jag att vissa informanter är lojala mot företaget, samtidigt som vissa informanter gärna berättar om allt som är negativt med företaget. Enligt Bryman är det ett svårt dilemma och det är viktigt att informanterna känner sig trygga under intervjuerna, vilket har säkerhetsställts genom de fyra etiska principerna som nämnt tidigare.<sup>63</sup>

Det som har säkerhetsställts att kvalitén på intervjuerna är att alla intervjuer har utgått från intervjuguiden och att alla intervjuer har spelats in och transkriberats. Med hjälp av denna metod finns det större chans att värdena för alla intervjuer är lika och påverkar resultatet lika mycket.<sup>64</sup>

#### **2.4.1 Begränsningar**

Rapportens syfte avgränsar rapporten till att endast undersöka kulturförändringen på företaget Volvo Cars Sweden. Syftet avgränsar också rapporten till att endast se till hur chefer påverkar kulturförändringen, se djupare beskrivning i teori kapitlet 1.5. Kritik som kan riktas mot avgränsningen är att både formella och informella ledare påverkar en kulturförändring, det gör att studien tappar det informella ledarperspektivet.<sup>65</sup> Om undersökningstid skulle varit längre, skulle en kartläggning under en längre tid kunnat göras, vilket skulle kunna påvisa om hoten samt möjligheterna ökar eller minskar med tiden. Antal intervjuer är begränsade till nio stycken, på grund av tidsbegränsningen på femton veckor. Om undersökningstiden skulle varit längre skulle fler kunna intervjuas, för att öka studiens reliabilitet. Dock är antalet informanter rimligt eftersom de finns en mättnad i informanternas svar i förhållande till rapportens kategorier och syfte.

---

<sup>61</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med chef på Volvo Cars Sweden.

<sup>62</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chef och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>63</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder.

<sup>64</sup> Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder. s. 77-189

<sup>65</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

## 4 Resultat

---

*I detta kapitel sammanfattas de resultat som intervjuerna har genererat, utifrån de valda kategorierna chefskap och kulturförändring.*

---

Centrala aspekter för chefskapskategorin är upplevelsen av chefskapet, chefers strategier och hur mycket chefer påverkar. Centrala aspekter för kulturförändringskategorin är förutsättningar, implementeringsstrategi, organisatoriska hinder, upplevelsen av förändringen och motivation. Kategoriernas centrala aspekter utgör underkategorier som är underrubriker nedan.

### 4.1 Kulturförändringskategorin

Företaget skapar nya strategier för att möta de yttre hoten, vilket påvisas med citatet nedan från en konsult i ledningen som var med och skapade det nya kulturmaterialiet, som ledde till kulturförändringen.

”Volvo som kanske inte har varit världsdominanta men nu nått botten och varit tvungen eller givits möjlighet att bli en attacker och mycket mer snabbfotade.”<sup>66</sup>

Kulturstrategin skapades för att skapa ett hållbart företag, kravet att skapa nya strategier kom från den nya ägaren och företagets mål är att kulturstrategin ska vara implementerad och skapa det önskade utfallet år 2020, enligt Vd:n.

”Det är strategin vi måste ha för att kunna skapa ett hållbart företag. De har också en kort tid på sig att genomföra förändringen för det ska vara färdigställt 2020”<sup>67</sup>

#### 4.1.1 Förutsättningar och motivation

Medarbetare och chefer upplever att de inte vet om det är bra att arbeta på Volvo, eftersom de arbetat på Volvo i hela sitt arbetsföra liv och har därför inte något att jämföra med. Informanterna upplever att Volvo är ett företag där man kan få möjlighet att utvecklas, men deras ambition påverkas av hur högt de vill sikta och på hur långt de vill nå. Ambitionen skiftar mycket mellan chefer och medarbetare, en första linjens chef är nöjda med den position som den har och vill utvecklas inom positionen.

”/.../jag ska vara riktigt ärlig men jag älskar ju mitt arbete och brinner för det jag gör.”<sup>68</sup>

En annan informant upplever att medarbetarna på Volvo Cars Sweden är mer engagerade än i andra bolag i koncernen.

”Kul att jobba på säljbolaget kul med engagerade kollegor som är trevliga och

---

<sup>66</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med konsult från McKinsey.

<sup>67</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med Vd, Volvo Cars.

<sup>68</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

---

positiva.”<sup>69</sup>

Engagerade chefer och medarbetare skapar bra förutsättningar till förändring, informanterna har blandade åsikter om medarbetares engagemang på företaget. När det gäller passion för företagets varumärke och produkter så brinner cheferna för företaget samt för produkten, vilket påvisas med citatet nedan från en intervjuad chef.

”Vi har spännande produkter och där man har möjlighet att vara nära slutkund.”<sup>70</sup>

Intervjuerna med medarbetarna påvisar att medarbetarna inte har lika mycket passion för produkten som cheferna.

”Jag brinner mer för mitt jobb än för bilar just jag jobbar inte direkt med bilar.”<sup>71</sup>

Vd:n belönar medarbetare som gjort extraordinära insatser som gynnar den nya kulturen, vilket främjar medarbetarnas engagemang. Belöningsystemet uppskattas av flera informanter som påpekade att de sociala belöningarna är bättre än det ekonomiska, men medarbetarna och cheferna ville inte ta bort de ekonomiska belöningarna, utan de ville lägga till sociala belöningar. Vilket bekräftas i intervju med första linjens chef som vill öka de sociala belöningarna.

”Vi kan bli mycket bättre med att kompensera och belöna våra medarbetare genom att bjuda dom på middagar eller liknande”<sup>72</sup>

Informanter på olika chefsnivåer och medarbetare anser att företaget har goda förutsättningar för att lyckas med en kulturförändring, vilket bekräftas i intervjun med första linjens chef.

”Vi på säljbolaget har mycket enklare att förändra oss eftersom vi redan lever efter den nya kulturen och behöver inte förändra på så mycket”<sup>73</sup>

Det som främjar kulturförändringen i Volvo Cars Swedens fall är att det är högt i tak, enligt en mellanchef.

”Man kan lösa väldigt mycket genom att man sitter nära varandra och att man har goda relationer med sina kollegor./.../vi är en ganska så platt organisation så jag upplever inte att någon rider på några höga hästar på så vis.”<sup>74</sup>

En intervjuad medarbetare anser att det inte är lika stort politiskt fokus på Volvo Cars Sweden som det är på andra Volvobolag.

”Det är ju väldigt lite politik det här med att man känner inte av det på samma sätt som man har gjort på huvudkontoret.”<sup>75</sup>

---

<sup>69</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>70</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>71</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>72</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>73</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>74</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchef, Volvo Cars Sweden.

---

#### 4.1.2 Implementeringsstrategin

Kulturförändringen grundas i en toppstyrd strategi eftersom företaget alltid brukar göra toppstyrda förändringar, enligt flera informanter i ledningsgruppen, vilket påvisas med citatet nedan från Vd:n.

”Det var hela grejen. Hela transformationen drevs väldigt mycket Top Down och det var hela strategin”<sup>76</sup>

Företags ledningen har möten som kallas EMT, det var under dessa möten kulturstrategin initierades. Informant i ledningen anser att det finns goda belägg för en toppstyrd implementeringsmetod.

”Vi funderade på hur vi gör på toppen, då varje EMT medlem fick i uppgift att driva ut det i sin egen organisation driver av dom och inte av HR. Sådant här måste man attackera från alla håll, så det fanns HR processen, sen fanns det management kaskaderingsprocessen”<sup>77</sup>

Det var väldigt spridda meningar om hur informationen om kulturförändringen kommit ut och informanterna var i väldigt olika tidsspann i implementeringsprocessen. För att skapa den ultimata implementeringen vill informanterna ha en tidsram som reglerar hur, när och vilken information som kommer ut. HR har en viktig informationsfunktion tycker informantgruppen, eftersom HR-chefen har informerat och gett materiell stöttning, vilket har hjälpt chefer att presentera kulturen. HR-chefen har också inspirerat både medarbetare och chefer i att leva efter den nya kulturen. Volvo Cars Sweden Vd:s personalinformationer har varit mycket uppskattade och inspirerande samt har enligt intervjuerna givit medarbetarna en bra helhetsinformation om kulturförändringen. Det finns en önskan från en mellanchefer att företaget mer kontinuerligt informerar och använder den nya kulturstrategin.

”Jag önskar att informationen kontinuerligt måste bearbetas och kommuniceras om och om igen för att vi ska se förändring”<sup>78</sup>

För att vidareutveckla kulturen vill medarbetare och chefer ha öppna forum för diskussioner i nya inspirerande miljöer.

En del av implementeringsstrategin var att skapa ett ledarskapsprogram på företaget som sprider den nya kulturen i företaget nedifrån och upp i hierarkin. Samtidigt som gruppens uppgift var att konkret försöka komma på saker som kan främja den nya kulturen. En

---

<sup>75</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>76</sup> Intervju (2013) om den nya önskade kulturen med Vd, Volvo Cars.

<sup>77</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med chef i företagsledningen, Volvo Cars Sweden.

<sup>78</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.

---

konkretisering var att arbeta med innovationer, enligt första linjens chef.

”Jag är med i ledarskapsprogrammet som inte har funnits tidigare. Där vi har fått möjlighet att skugga chefer och vara med och ta fram hur vi ska jobba med innovationer.”<sup>79</sup>

#### **4.1.3 Organisatoriska hinder**

Medarbetare, första linjens chefer, mellanchefer och ledningen upplever att Volvo Cars Sweden är ett företag som är utsatt för yttre påfrestningar. Denna uppfattning påvisas i citatet nedan från en mellanchefer.

”Vi har haft en tuff tid sen 2008 med nedskärningar väldigt kraftigt så och det präglar oss nog ganska mycket”<sup>80</sup>

Trots krisen anser en mellanchefer att alla är stolta över företaget och att krisen har skapat en ny glöd att driva företaget framåt.

”Det var intressant när vi gjorde medarbetarundersökningen och vi såg en förbättrad företagsprocess för människor var mer stolta efter krisen än före krisen.”<sup>81</sup>

Organisatoriska hinder uppstår när alla strävar mot olika mål, ett av företagets mål är att ha passion för kunden och om alla har olika definition av kunden kan det vara svårt att mäta samt nå målet. De splittrade uppfattningarna om målen påvisades i intervjuerna med medarbetare och första linjens chefer som hade svårt att definiera kunden. Samtidigt som ledningen och mellancheferna var säkra på att kunden alltid är slutkunder och internkunder. Det observerades under intervjuerna att de som är längre från slutkund inte känner samma intern och extern kundfokus som de som har direkt extern kundkontakt. Denna uppfattning påvisas i citatet nedan från en intervju med en mellanchefer.

”Jag upplever att de som har interna kunder måste ha en lika professionell process som vi har ut mot slutkund.”<sup>82</sup>

Andra organisatoriska hinder är byråkrati, när informanterna fick tolka kulturmålet, att agera snabbt och sikta högt, beskrevs målet på olika sätt. En första linjens chef anser att man når sina mål snabbt genom att fatta snabba beslut. Chefer och medarbetare tyckte att det var svårt att definiera målet att sikta högt under intervjuerna, men en första linjens chef definierar det genom att våga ta risker. Kritiken som en annan första linjens chef gav om dessa mål, var att det i en byråkratisk organisation är svårt att agera snabbt.

---

<sup>79</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>80</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.

<sup>81</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.

<sup>82</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.



---

”Det kan vara lite svårt att manövrera med vissa beslutstukturer och att det i vissa fall kan vara mycket byråkrati bakom processerna.”<sup>83</sup>

Under intervjuerna observerades, att den allmänna passionen för arbetet sänks för medarbetare och chefer om de inte får någon respons på de som rapporteras till företagsledningen samt cheferna, vilket skapar ett organisatoriskt hinder. Upplevelsen påvisas nedan med ett citat från intervjun med en första linjens chef. Om passionen är låg kommer inte förändringar att förankras i företaget.

”/.../ det här fungerar inte riktigt och då rapporterar vi det tillbaka mot huvudbolaget och då händer det ingenting. Det är oerhört frustrerande vi vill arbeta snabbt och vi vill lösa problem men sammabetet fungerar inte alltid.”<sup>84</sup>

Andra saker som kan hämma passionen för kulturförändringen är medarbetare och chefer som inte tycker att det känner igen sig i den nya kulturen. En första linjens chef anser att det är för mycket formella processer och önskar mer informella processer.

”/.../det kan bli väldigt långdragna processer när allt ska upp och tillbaka.”<sup>85</sup>

Lösningen för att minska byråkratin enligt en intervjuad medarbetare, är att lägga beslut hos experterna på företaget istället för hos cheferna. För att undvika att cheferna ska fatta beslut som de inte har tillräckligt med kunskap om. Lösningen skulle skapa kortare beslutsvägar men också ge mer frihet till experterna, vilket hade gett experterna större utrymme för att kunna sikta högt och agera snabbt.<sup>86</sup> En intervjuad medarbetare anser också att omvärlden kan påverka och bromsa upp verksamheten, vilket medarbetaren anser kan bromsa ambitionen.

”Beroendeställningen till återförsäljarna gör att processerna går långsamt och att det blir mycket daltande.”<sup>87</sup>

Rivalitet hotar också kulturförändringen anser mellanchef dels eftersom en mer sammansvetsad grupp har lättare att genomgå förändringar.

”/.../många sliter med samma arbete som det har gjort i många år och då blir det lite grann att man inte vill ha för mycket insyn och man är rädd om sitt lilla revir och så vidare.”<sup>88</sup>

Rivaliteten skapas också utifrån den maktkamp som både medarbetare och chefer upplever, vilket påvisas genom citatet nedan från en första linjes chefs intervju.

”Det handlar om respekt mot varandra, det finns folk som agerar ibland på ett felaktigt

---

<sup>83</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>84</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>85</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>86</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>87</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>88</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchef, Volvo Cars Sweden.

---

sätt enligt mig som ibland kan vara gränsfall till mobbing.”<sup>89</sup>

Motstånd mot kulturförändringen är också de medarbetare och chefer som är fast i gamla mönster, anser första linjens chef.

”/.../jag tror att vi har kanske 20 % av bemanningen är ganska fast man refererar alltid om hur det var förr man kan inte göra så annorlunda och man är lite fast.”<sup>90</sup>

Även chefer är fast i gamla mönster enligt mellanchefer.

”/.../säga i ledningsgruppen/.../och där tror jag att vi kan vara lite fast i egna mönster.”<sup>91</sup>

#### **4.1.4 Upplevelsen av kulturförändringen**

De flesta informanter upplever att företagskulturen har förändrats om de jämför med för två år sedan och att de på företaget idag finns en vilja att förändras. En intervjuad medarbetare har fått ny arbetsglädje och har fått en vilja att prestera mer.

”Nu finns det en vilja att förändras och jag har faktiskt fått tillbaka min arbetsglädje.”<sup>92</sup>

Intervjuerna påvisade skillnader i upplevelsen kring den nya kulturen, första linjens chef anser att en ny kulturimplementering var genomförbar, men att kulturförändringen kommer ta tid.

”Det är genomförbart men det kommer ta tid det är inget man förändrar på en dag.”<sup>93</sup>

Intervjuade medarbetare anser att kulturförändringen inte är genomförbar eftersom en kultur är någonting man har, det är inget man förändrar.

”Kulturen är ju någonting man är och inget man skapar.”<sup>94</sup>

Dock påvisar intervjuerna med medarbetare och chefer att kulturen stämde överens med deras personlighet och att det inte blir någon större förändring för dem personligen eftersom de redan följer kulturen till stor del.

Mellanchefer ansåg att det gör konkreta handlingar för att leva upp till kulturen, dels genom att följa kulturbeskrivningen om vad som individen och företaget ska göra mer och mindre av.

”Jag använder mig av den önskade kulturen varje dag i mitt arbete, speciellt det delarna av vad jag ska göra mer och mindre av.”<sup>95</sup>

Det flesta informanter tror att Volvo Cars Sweden kommer ha det lättast att implementera den nya kulturen eftersom de redan har en bra kultur som liknar den nya. Dock anser en intervjuad

---

<sup>89</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>90</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>91</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>92</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>93</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>94</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>95</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.

---

första linjens chef att det inte är någon idé att lägga ner energi på att försöka förändra kulturen, för kulturen kommer antagligen ändå att förändras igen.

”/.../det har varit väldigt många olika mål och visioner som har utformats. I det sista fem åren har det varit tre olika så man blir ju lite och det fäster inte på samma sätt som det gjorde förut för man vet att det kan förändras.”<sup>96</sup>

Det framkom under intervjuerna att det var svårt att få personalen att leva efter den nya kulturen, vilket påvisa med citat från intervjun med en första linjens chef.

”/.../det gick bra när vi hade genomgången av förändringen men uppföljningen var sämre för då hade personer fallit tillbaka.”<sup>97</sup>

## 4.2 Chefskapskategorin

Intervjuer påvisar att medarbetare och chefer anser att det är ledningen som skapar kulturen. En intervjuad medarbetare anser att företagskulturen har blivit mycket bättre sedan nya ledare och chefer har tillträtt.

”Ända sedan den nye Vd:n Jacoby<sup>98</sup> kom med tydliga affärsmål och hade en stolthet för produkten har kulturen blivit mycket bättre.”<sup>99</sup>

Intervjun med en medarbetare påvisar också att chefskapet har blivit annorlunda på företaget och att cheferna är mindre kontrollerande nu.

”Att vara ägt av ett amerikanskt bolag och med den kontrollen och den strukturen, som det innebär.”<sup>100</sup>

### 4.2.1 Upplevelsen av chefskapet

Intervjuerna med medarbetare och chefer påvisar att det flesta chefer är mycket mer entusiastiska och har mer kunskap om förändringen än medarbetarna. Medarbetare anser att cheferna är otåliga och ogillar upprepningar. Otåligheten upplevs ge motsatt effekt eftersom förändringsprocessen förlängs, på grund av motståndet som skapas från medarbetarnas sida. Denna upplevelse illustreras med citatet från en intervjuad medarbetare nedan.

”Det handlar ju om sådana enkla saker som att upprepa enkla saker.”<sup>101</sup>

Chefernas engagemang påvisas dels genom en intervju med första linjens chef.

”Så gjorde vi workshops där vi tog fram vad alla tyckte och kände, hur dom tänkte och hur dom upplever och så. Och du måste få med, du kan inte bara informera om sådant

---

<sup>96</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>97</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>98</sup> Vd för Volvo Cars som är moderbolag till Volvo Cars Sweden, Vd:n var med och lanserade kulturförändringen, men nu är det en ny Vd som har tagit över kulturförändringsarbetet.

<sup>99</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>100</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>101</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

---

du måste göra workshop eller något sådant. Du måste engagera människor.”<sup>102</sup>

Intervjuerna med första linjens chef påvisade också vikten av ett föredömligt ledarskap, där chefen också har tålamod och engagerar sig i kulturen.

”Men tålamod och närvaro också vara föredöme om det är chefer så som chef måste man själv vara det goda exemplet. Annars blir det inte så jävla mycket hänt faktiskt.”<sup>103</sup>

Vikten av ett bra ledarskap nämner också en intervjuad medarbetare.

”Ja, där beror helt på chefen faktiskt så det är helt på chefen. Här upplever jag min chef som väldigt positiv så jag får en väldigt bra belöning för det här och jag får väldigt mycket positivt från kollegor och jag har varit i andra situationer när det inte varit så. Så det är mer personligen än en hel kultur kan man säga.”<sup>104</sup>

#### 4.2.2 Chefers strategier

Medarbetarna som intervjuades upplever att cheferna är trygga och stabila vilket påvisar att cheferna använder sig av bra chefs strategier i det avseendet. Men samtidigt upplever medarbetare och första linjens chef att det saknas struktur i chefernas arbetssätt, vilket illustreras med citatet från en medarbetare.

”/.../är det mer ambition men det finns ingen struktur bakom och finns det ingen struktur bakom så blir det ingenting.”<sup>105</sup>

Det kan bero på att förändringsstrategins fokus ligger mest på de chefer som är högt upp i företagets hierarki, vilket påvisas i intervjun med första linjens chef.

”Ledarrollen ger en status och det är också lättare att se personens roll så i organisationen, folk är på Volvo väldigt vana vid en projektstruktur och är väldigt vana vid vad som förväntas generellt sätt av en projektledare och ett projekt så det tror jag är mycket utmaningen med engagemanget där mitt team ligger”<sup>106</sup>

Informanterna i ledningen ansåg att cheferna påverkar kulturimplementeringen och att det är viktigt att cheferna följer den nya kulturen. Speciellt eftersom det är en strategisk satsning enligt de chefer som skapade kulturen.

”/.../ledare måste walk the talk till 100 % för annars kommer ingen tro på det här. Man använder ju kultur som en strategisk inriktning för att skapa energi i organisationen.”<sup>107</sup>

Intervjuerna påvisar att chefer har fört vidare den önskade kulturen, men vissa medarbetare

---

<sup>102</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>103</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>104</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>105</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>106</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>107</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med chef i företagsledningen, Volvo Cars Sweden.

---

har inte fått någon information om kulturen, vilket kan bero på resursbrist anser första linjens chef.

”Det krävs mer resurser för att föra kulturen vidare.”<sup>108</sup>

Mellanchef önskar därför att ledningen skapar en rapporteringsstrategi som underlättar för cheferna, så att implementeringen sker i samma takt. Men också att ledningen har en strategi med vilka metoder och strategier som ska tas bort.

”/.../men det som vi alla präglas av är att det kommer nya grejer hela tiden och vi slutar aldrig med dom gamla./.../Någonstans måste du skära av, så jag tror att en tydlighet, och där tror jag at vi som sitter i ledningsgrupper eller ledare måste vara mycket tydligare.”<sup>109</sup>

Intervjuad första linjens chef vill också få mer stöd uppifrån, hur kulturstrategin ska kommuniceras för att minska konflikträdslor.

”/.../chefer behöver få ett bättre stöd att kommunicera ut/.../att man är inkluderande att man är inte är så konflikträdd som det kan vara fallet ibland.”<sup>110</sup>

Första linjes chef önskar också att ledningen ger tydligare direktiv och konsekvenser om medarbetare och chefer inte följer den nya kulturen, vilket medarbetare och chefer anser ökar passionen och ambitionen.

”Men det är då man måste börja tänka på vilka kan man lyfta bort/.../men någon stans måste man nog ta sig en funderare att åtminstone omplacera folk för vissa kan ju göra skada/.../vi behöver ruska om en del för en del människor tror inte att saker kan förändras utan att dom kan få hålla på som dom vill.”<sup>111</sup>

### **4.3 Sammanfattning av resultatet**

Det huvudsakliga resultatet kopplat till kategorierna, är att ledarstrategier och implementeringsstrategier är viktiga för medarbetare och chefer vid en kulturimplementering. Chefer efterfrågar ett större stöd och mer information om hur implementeringen ska ske. För att alla ska sträva efter samma mål och genom det bli en mer homogen grupp, behöver kulturstrategin konkretiseras. Det som främst kom fram var att kulturförändringen hotas av bakåtsträvare och kommunikationsbrist. Det kom också fram att kulturförändringen främjas av drivna medarbetare och chefer som brinner för deras arbete och som vill sprida kulturstrategin. Dessa resultat tar vi med oss in i analysen.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>109</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchef, Volvo Cars Sweden.

<sup>110</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>111</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med första linjens chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>112</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, Volvo Cars Sweden.

---

## 5 Analytisk diskussion

---

*I detta kapitel analyseras studiens resultat och slutsatser dras i relation till teorier och tidigare forskning. Även studiens syfte och frågeställningar kommer att besvaras nedan.*

---

På isbergets topp är det formella policys, system och beteende som syns, under ytan döljer sig informella beteenden samt grundläggande antaganden. Det kulturella systemet grundas i symboler, tradition, attityder och värderingar. Det strukturella systemet grundas i strategier, policys, processer och organisering. Dessa kulturella och strukturella system fungerar i symbios på företaget. Systemen styrs av ledningen samt cheferna på företaget, vilket påverkar företagets resultat, enligt Schein.<sup>113</sup>

### 5.1 Kulturförändringskategorin

Det som utvecklar en företagskultur enligt forskaren Schein är dels grundarna till organisationen vars föreställningar, värderingar och antaganden färgar företagskulturen. Vid en kulturförändring uppstår det alltid motstånd av olika grad men kulturförändringar skapar också möjligheter till nyskapande och förändring.<sup>114</sup>

#### 5.1.2 Förutsättningar

Medarbetare säger att de är vana vid förändringar och hoppas att företaget har överseende med att förändringen kommer ta tid. Företagsledningen har överseende med att kulturförändringen tar tid att applicera, dock ska kulturstrategin vara fullt förankrad år 2020.<sup>115</sup> Eftersom företagskulturen delvis har förändrats med tiden anser Schein att kulturen är något ostabil, vilket gör det svårare för företaget att implementera kulturförändringen.<sup>116</sup> En intervjuad chef berättar om att kulturen som de har idag, baseras på den kultur som fanns när företaget skapades.<sup>117</sup> Enligt Schein påverkas företagskulturen när nya individer vill föra in sina föreställningar, värderingar och antaganden,<sup>118</sup> intervjuerna bekräftar att kulturen har förändrats under åren på grund av nya ägare och genom nya drivande individer.<sup>119</sup> Intervjuer med ledningen, påvisar att förändrade omvärldsförhållanden har påverkat företaget, detta har gjort att företaget har skapat nya strategier. Det visas dels genom kulturstrategin, men också genom neddragningarna företaget gör, för att klara lågkonjunkturen.<sup>120</sup> Detta överensstämmer

---

<sup>113</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>114</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>115</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med ledningen, Volvo Cars Sweden.

<sup>116</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.120-171

<sup>117</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med mellanchefer, Volvo Cars Sweden.

<sup>118</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>119</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>120</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med ledningen, Volvo Cars Sweden.

---

med Schein teori, som påvisar att företagets förhållningssätt förändras på grund av externa påverkningsfaktorer.<sup>121</sup>

Enligt Schein består företagskultur av tre nivåer, artefakter, uttalade värderingar och grundläggande underliggande antaganden.<sup>122</sup> Utifrån att informanterna berättade om det interna och externa företagsmaterialet, kan företagets artefakter och symboliska handlingar tydas. Om företag har skrivna eller oskrivna regler om klädpolicy hämmar de företagets klimat och individualliseringsprocess, enligt Schein.<sup>123</sup> I intervjun med en medarbetare framgår de att det finns skillnad i klädselnormerna på de olika hierarkiska nivåerna, vilket motverkar företagets mål med att ha högt i tak, målet som företaget beskriver i kulturmaterialet enligt intervjuade medarbetare och chefer. En medarbetare upplever att det inte alltid är högt i tak, speciellt inte högt upp i hierarkin, där det är en politiskt tryckt stämning. Denna politiska stämning kan hämma företagets mål med att ha ett öppet klimat och hämma individualliseringsprocessen av medarbetarna, eftersom det påvisar att medarbetare inte får tycka och tänka vad de vill.<sup>124</sup>

Scheins andra kulturella nivå påvisar i företagets uttalade gemensamma värderingar och riktlinjer, som intervjuade medarbetare och chefer anser finns i företagets mål och visioner, som är färgade av företagskulturen. En intervjuad chef anser att företagskulturen syns mest genom kulturstrategidokumentet, speciellt i det delar i materialet där det står vad medarbetare och chefer bör göra mer eller mindre av.<sup>125</sup> En medarbetare anser att värderingar också syns när chefer gör uttalanden i form av tal och presentationer.<sup>126</sup>

Scheins tredje kulturella nivå är grundläggande antaganden<sup>127</sup> och en intervjuad chef anser att det skapades när företaget startade och lever kvar än idag, vilket chefen kallar Volvoandan, som definieras med att ha en god gemenskap och att individens liv färgas av Volvo.<sup>128</sup> Dock anser en intervjuad medarbetare att företagets grundläggande antaganden har förändrats och färgats av varje ny ägares värderingar.<sup>129</sup>

---

<sup>121</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-164

<sup>122</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-138

<sup>123</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-164

<sup>124</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>125</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>126</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

<sup>127</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.130-164

<sup>128</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med chef, Volvo Cars Sweden.

<sup>129</sup> Intervju (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, Volvo Cars Sweden.

---

### 5.1.3 Implementeringsstrategi

För att förankra kulturförändringen i företaget, implementeras den nya kulturen. Det finns olika implementeringsstrategier, enligt Fixen<sup>130</sup> och Volvo Cars har valt att göra en toppstyrd ledarorienterad implementering, också kallad Top Down strategi.<sup>131</sup> Risken med strategin är att fel kultur sprids, om inte cheferna är tillräckligt insatta, enligt Fixen,<sup>132</sup> vilket medarbetare och chefer upplever. Det framgår i intervjuerna att kulturstrategin uppfattas olika, de skilda uppfattningarna beror på att medarbetarna och första linje cheferna inte är insatta i strategin bakom kulturen,<sup>133</sup> detta överensstämmer med Fixens teori.<sup>134</sup> Chefer och medarbetare lär sig kulturstrategin utifrån kulturdokumentet, därför har chefer och medarbetare inte samma breda förståelse för kulturstrategin, som ledningen som skapat kulturstrategin har.<sup>135</sup> Ledningen skapar kulturstrategin utifrån sina värderingar, därför har ledningen lättare att anpassa sig till den nya kulturstrategin, enligt Schein.<sup>136</sup> Det är extra viktigt i en Top Down implementering att ledningen är en förebild för kulturstrategin, enligt Schein.<sup>137</sup> Dock upplever chefer att ledningens åsikter om kulturförändringen är splittrade samt att vissa chefer gör motstånd till kulturförändringen, vilket kan hota kulturförändringen eftersom cheferna då inte lever som de lär.<sup>138</sup>

Enligt forskaren Fixen så är en implementeringsprocess uppbyggd av sex faser, invertering, förankring, planering, utbildning, handledning och vidmakthållandet av förändringen.<sup>139</sup> Volvo Cars Sweden kulturimplementering påbörjades för tre år sedan, i Volvo Cars högsta ledning i samband med ägarbytet. Då sattes processen igång med att utvärdera problembilden och analysera företagets behov. Ledningen skapade därefter kulturstrategin med hjälp av en konsult som är kulturförändringsexpert, enligt intervjuerna med ledningen och den externa konsulten.<sup>140</sup> Cirka ett år efter företagets behovsinventering, påbörjades utrullningen av kulturstrategin, via ledarstyrd enkelriktad kommunikation. Enligt de intervjuade cheferna och medarbetarna presenterades företagets nya mål och kulturstrategin genom stora

---

<sup>130</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>131</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer i ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>132</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature

<sup>133</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och första linje chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>134</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature

<sup>135</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>136</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.100-140

<sup>137</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.100-140

<sup>138</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>139</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>140</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chef i ledningen och konsult från McKinsey, Volvo Cars Sweden.



---

informationsevent och genom mindre avdelningsmöten.<sup>141</sup> De intervjuade cheferna och medarbetarna anser att informationen som de har fått är inspirerande och informationsnyttig, men en intervjuad chef vill gärna komplettera informationsstrategin med mer gruppdiskussioner.<sup>142</sup> Intervjuerna påvisade att mer kontinuerliga gruppseminarium borde tillfredsställa medarbetarnas informationsbehov, detta överensstämmer med Alvesson teori.<sup>143</sup>

#### 5.1.4 Organisatoriska hinder

Det bakomliggande målet till kulturförändringen är att skapa goda ekonomiska resultat, enligt informant i ledningen.<sup>144</sup> Dock påvisar Schein att det inte finns något samband mellan kultur och ekonomiskt resultat.<sup>145</sup> Förklaringen kan vara att den externa konsulten har antytt att det finns ett samband mellan kulturförändring och effektivitet, vilket kan leda till besparingar, genom att reducera personal, enligt intervjuad konsult.<sup>146</sup>

De intervjuade medarbetarna och cheferna tycker att syftet och fokusområdena i kulturstrategin är bra. Dock anser de att fokusområdena är för breda och övergripande för att kunna appliceras på avdelningsnivå, därför efterfrågar informanterna en konkretisering av kulturstrategin på avdelningsnivå.<sup>147</sup> Ett större konkretiseringsarbete av kulturstrategin har skett på företaget genom ledarskapsprogrammet, enligt intervjuad chef. Gruppen ser sig som kulturambassadörer och har startat projekt som gör kulturstrategin till handlingar, dels genom en idégenerator, enligt intervjuad chef. Idégeneratorn är en databas där medarbetare från hela Volvokoncernen kan lägga upp sina idéer. Idéerna prioriteras och genomförs av den chef som är områdesansvarig.<sup>148</sup> De intervjuade medarbetarna och cheferna anser att detta är en ypperlig konkretisering av kulturstrategin.<sup>149</sup> Konkretiseringsarbetet överensstämmer med Forslund teori, som påvisar att företag bör involvera medarbetarna och cheferna genom att konkretisera kulturstrategin, vilket ökar möjligheterna att kulturförändringen förankras i företaget.<sup>150</sup>

---

<sup>141</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer och medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>142</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chef på Volvo Cars Sweden.

<sup>143</sup> Alvesson, Mats & Svingen, (2008) Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer.

<sup>144</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chef i ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>145</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.163

<sup>146</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med konsult från McKinsey på Volvo Cars Sweden.

<sup>147</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>148</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>149</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>150</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

De intervjuade medarbetarna och cheferna anser att företagskulturen förändras med tiden på Volvo Cars Sweden,<sup>151</sup> vilket överensstämmer med Ahrenfelts teori. Förändringar sker genom att omvärlden förändras och företaget måste då anpassa sig för att överleva, enligt Ahrenfelt.<sup>152</sup> Intervjuerna påvisar att företaget också har växlat ut många medarbetare, samtidigt som många medarbetare har varit på företaget i över fyrtio år.<sup>153</sup> Företagskulturen har förändrats på Volvo Cars Sweden eftersom alla medarbetare har med sig olika kulturella bagage, dock bevaras delar av den gamla kulturen genom att nya medarbetare socialiseras in i kultursystemet, enligt Schein.<sup>154</sup> En intervjuad chef anser att subgrupper av kulturen skapas på företaget, utifrån kompetens, kön och intressen,<sup>155</sup> vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>156</sup> Dessa subkulturer är en nackdel för företaget enligt Schein, eftersom en enhetlig kultur är lättare att styra och därför också lättare att förändra. Subkulturer skapar en utmaning för cheferna, för att subkulturerna ska förstå och respektera varandra bör cheferna medla mellan subkulturerna.<sup>157</sup> Det är svårt för ett stort företag som Volvo Cars Sweden att ha en gemensam kultur, eftersom alla på företaget inte tolkar kulturen på samma sätt, på grund av att alla chefer och medarbetare har olika bagage, enligt Schein.<sup>158</sup> En intervjuad chef upplever att alla avdelningar ligger i olika faser i kulturimplenteringen, vilket gör att alla medarbetare och chefer tolkar, beskriver och värderar kulturstrategin på olika sätt, samt har olika mål med kulturstrategin.<sup>159</sup>

De parametrar som påverkar kulturförändringen negativt, är att även om informanterna känner gemenskap, upplever informanterna att det finns rivalitet som hämmar samarbeten och skapar ett vi och dom tänk,<sup>160</sup> vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>161</sup> En intervjuad chef upplever att den nya kulturstrategin förstärker rivaliteten, eftersom kulturstrategin har mål om att sikta högt, vilket chefen tolkar som att individen ska sikta högt och inte gruppen.<sup>162</sup> En annan intervjuad chef upplever, att bristen på samarbete hämmar förståelsen av de olika avdelningarnas arbetsområden och hur de olika avdelningarna bidrar till det stora

---

<sup>151</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>152</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>153</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledning på Volvo Cars Sweden.

<sup>154</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.106-107

<sup>155</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>156</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.156

<sup>157</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>158</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>159</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>160</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>161</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.156-170

<sup>162</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chef på Volvo Cars Sweden.

---

övergripande företagsmålen,<sup>163</sup> vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>164</sup>

### 5.1.5 Upplevelsen av förändringen

Det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga kulturimplementeringen, enligt Fixen.<sup>165</sup> Dock upplever inte de intervjuade medarbetarna och cheferna att de fått information om varför kulturstrategin implementeras.<sup>166</sup> På grund av företaget storlek tar det tid att informera och sprida den nya kulturstrategin till alla medarbetare, därför är de olika hierarkiska nivåerna på företaget i olika faser i inlärningsprocessen. De påvisas när informanterna beskriver vart de är i förändringsprocessen och vart de upplever att andra är i förändringsprocessen.<sup>167</sup>

I mitten av 2013 var kulturimplementeringen inne i fas fem och sex, vilket är de två sista faserna i Fixens implementeringsteori.<sup>168</sup> Fas fem är att upprätthålla förändringen, därför önskar en intervjuad chef att företaget ska hitta metoder för att kontinuerligt i vardagen kunna arbeta med företagskulturen.<sup>169</sup> De kontinuerliga vardagliga metoderna anser en intervjuad medarbetare att chefer använder genom att informera om kulturstrategin på möten och genom att ta upp kulturstrategin på medarbetarsamtal.<sup>170</sup> I företagets kontinuerliga kulturstrategiarbete krävs det också att cheferna vägleder medarbetarna i hur de ska använda de nya metoderna och strategierna, enligt Fixen.<sup>171</sup> Fas sex är att vidmakthålla förändringen genom att göra revideringar av kulturstrategin. Därför behöver företaget skapa en långsiktig plan om, när och varför kulturstrategin ska utvärderas och vad utvärderingsresultaten ska användas till, enligt Fixen<sup>172</sup> vilket informanterna inte upplever att företaget gör idag.<sup>173</sup>

Informanterna är positivt inställda till den nya kulturstrategin, även om informanterna tolkar kulturstrategin olika. Informanterna gillar upplägget av kulturstrategimaterialet med vad individen ska göra mer och mindre av, för att främja den nya företagskulturen. Informanterna upplever att stora delar av företaget kännetecknas av den nya kulturen, men att det finns medarbetare och chefer på alla avdelningar som är emot kulturförändringen, de är

---

<sup>163</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>164</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>165</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>166</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chef på Volvo Cars Sweden.

<sup>167</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med ledningen, medarbetare och chef på Volvo Cars Sweden.

<sup>168</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>169</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>170</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>171</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>172</sup> Fixsen, Dean L. (red.) (2005). Implementation research: a synthesis of the literature.

<sup>173</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

---

bakåtsträvare och negativa till kulturförändringen.<sup>174</sup> Bakåtsträvare kan hota kulturförändringen genom att övertala fler personer att vara emot kulturförändringen. Det är oftast bra att ha en bakåtsträvare som ifrågasätter förändringar så att företaget inte genomför icke främjande förändringar, enligt Ahrenfelt.<sup>175</sup> Men dessa bakåtsträvare borde vara tidigt i processen och vid en toppstyrd förändring, bör därför dessa personer sitta i ledningsgruppen, enligt Ahrenfelt, vilket det även gör i detta fall, enligt ledningen.<sup>176</sup> Men de bakåtsträvare som är längre ner i organisationen som påverkar när implementeringen redan har startat är endast hot mot förändringen, enligt Ahrenfelt.<sup>177</sup>

Intervjuerna påvisar att medarbetarna, cheferna och ledningen känner att den nya företagskulturen kännetecknas av Volvo Cars samt att den förstärker företagets starka sidor.<sup>178</sup> Det påvisas i intervjuerna att kulturstrategin har skapat förändringar i medarbetarnas förhållningsätt och grundläggande antaganden samtidigt som de gamla värderingarna fortfarande finns kvar hos medarbetarna,<sup>179</sup> vilket överrenstämmer med Ahrenfelts teori.<sup>180</sup> De intervjuade medarbetarna, cheferna och ledningen anser också att den nya företagskulturen matchar deras personlighet och att de själva inte behöver förändra så mycket.<sup>181</sup> Det är en fördel då informanterna redan delar vissa av den nya kulturens grundläggande värderingar och då är det bara det ytliga beteendena så som strategier som behöver förändras, enligt Schein.<sup>182</sup>

### 5.1.6 Motivationen

Intervjuade chefer upplever att de kunde förändra innehållet i kulturstrategin, men att de inte kunde påverka själva implementeringsprocessen.<sup>183</sup> Intervjuade medarbetare upplever att de inte har kunnat påverka kulturstrategin.<sup>184</sup> Det är viktigt enligt Schein att medarbetarna känner att de har inflytande och kan påverka kulturimplementeringen.<sup>185</sup> Det skulle kunna lösas genom att medarbetarna i samråd med cheferna bestämmer målen och delmålen för kulturstrategin, anpassat efter företagets övergripande mål. Medarbetarinflytandet skulle också öka om alla skapar en gemensam handlingsplan, vilket skulle skapa lokalt ägande av

---

<sup>174</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>175</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>176</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer i ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>177</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>178</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>179</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>180</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>181</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>182</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>183</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>184</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>185</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

kulturimplementeringen, det skulle öka effektiviteten och ambitionen hos medarbetarna, vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>186</sup>

## 5.2 Chefskapskategorin

Cheferna och medarbetarna är i en beroendeställning till varandra, eftersom cheferna är beroende av att medarbetarna presterar bra och medarbetarna är beroende av chefernas bedömning, enligt Schein.<sup>187</sup> Enligt Schein, kan chefer påverka företagskulturen genom att sända budskap till medarbetarna, om vad cheferna anser är viktigt. Företagets oskrivna regler visar chefer utifrån hur de reagerar på olika händelser, vilket påverkar medarbetarnas syn på kulturen. Även företagets belöningssystem påvisar vilken kultur företaget främjar samt vilka förebilder ledningen medvetet lyfter fram, enligt Schein.<sup>188</sup> Genom månadens medarbetare anser informanterna att de som följer den nya önskade kulturen lyfts.<sup>189</sup> Vissa intervjuade chefer påvisar också vikten av den sociala belöningen och erkännandet,<sup>190</sup> men andra intervjuade medarbetare och chefer vill gärna ha något sakligt i belöning så som en middag, upplevelse eller bonus.<sup>191</sup> Urvalskriterier påverkar också kulturen, genom att chefer sätter riktlinjer för vilka som ska anställas, befordras eller förflyttas, enligt Schein.<sup>192</sup> På Volvo Cars Sweden har chefer ett stort symboliskt värde, vilket gör att chefers handlingar har större betydelse än medarbetarnas, vilket intervjuer med chefer, medarbetare och ledningen påvisar genom att säga chefer bör föregå med gott exempel.<sup>193</sup>

### 5.2.1 Upplevelsen av chefskapet

Volvo Cars är utsatt för yttre påfrestningar som tvingar företaget till förändring, vilket skapar drivkraften till kulturförändringsarbetet, enligt ledningen.<sup>194</sup> Det är viktigt att företaget anpassar sig efter de yttre hoten för att skapa bra resultat, enligt Schein.<sup>195</sup> Vid ostabila omvärldsförhållanden blir chefer mer betydelsefulla för företaget, enligt Forslund.<sup>196</sup> De krävs då att företagets chefer är trygga och stabila, vilket en intervjuad medarbetare bekräftar, dock upplever en annan intervjuad medarbetare att effektiviteten och samarbeten hämmas på

---

<sup>186</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>187</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

<sup>188</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

<sup>189</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>190</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>191</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>192</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>193</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledning på Volvo Cars Sweden.

<sup>194</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>195</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, (2008) Förändringsarbete i organisationer.

<sup>196</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

grund av chefernas brist på struktur.<sup>197</sup> Chefernas ostrukturerade arbetssätt kan förklaras av Forslund, som anser att chefer kan under förändringsprocesser behöva fatta nya beslut och nya metoder kan behövas utformas. Dessa beslut och metoder kan vara främmande för cheferna vilket gör att medarbetarna uppfattar osäkerhet från cheferna.<sup>198</sup>

En intervjuad chef anser att det inte är högt i tak på företaget, men samtidigt anser en annan intervjuad chef att de har accepterande chefer som man kan säga vad man tycker och tänker till. En intervjuad chef upplever också att de får konstruktiv kritik av sina chefer. Dock har den positiva atmosfären påverkats negativt av företagets neddragningar, samtidigt som en intervjuad chef känner ett ökat engagemang efter krisen.<sup>199</sup> Informanterna påvisar genom dessa utlåtanden, att det är en mer tillåtande miljö ju längre ner i hierarkin de är och en mer strikt samt icke tillåtande miljö desto högre upp i hierarkin de är.<sup>200</sup> Dessa upplevelser överensstämmer med Scheins teori, att chefer som är accepterande och skapa tryggt klimat samt ge konstruktiv information i en positiv atmosfär främjar kulturimplementeringen.<sup>201</sup>

### **5.2.2 Chefers strategier**

För att främja det fortsatta kulturarbetet anser Forslund att medarbetarna inte bör känna sig kontrollerade.<sup>202</sup> En intervjuad chef anser att företaget var mycket mer kontrollerande innan den nya kulturen kom, eftersom företaget då hade en amerikansk kultur och den är mer kontrollerande.<sup>203</sup> Intervjuade chefer och medarbetare anser att de nu får forma sina arbetsuppgifter fritt, men att de fortfarande är väldigt styrda av avdelningsmålen och av yttre faktorer.<sup>204</sup> Enligt Forslund hämmar kontroll kulturförändringen,<sup>205</sup> dock efterfrågar en intervjuad medarbetare mer konsekvenser till de som inte följer företagets kulturstrategi.<sup>206</sup> För att främja kulturförändringen bör dock kontrollen minska på företaget genom mindre byråkrati och ökad decentralisering, enligt Forslund.<sup>207</sup>

Enligt Forslund är det viktigt för företag att ha en tydlig företagskultur som chefer kan följa och som hjälper medarbetarna att veta vilka förväntningar cheferna har. Chefer styr och

---

<sup>197</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>198</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>199</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>200</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>201</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>202</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>203</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>204</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>205</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>206</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>207</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

---

förmedlar det formella delarna av företaget så som strategier och policy, genom att tillhandahålla medarbetarna med modeller och riktlinjer.<sup>208</sup> Det bekräftar också intervjuer med chefer som anser att de använder kulturstrategin som hjälpmedel när de ska fatta beslut eller skapa strategier och mål.<sup>209</sup>

Det krävs att chefer långsamt förändrar företagskulturen genom långsiktigt och vardagligt arbete samt genom att använda begreppsliga ord för att beskriva kulturen, för att inte riskera att medarbetarna gör motstånd, enligt Schein.<sup>210</sup> För att långsamt förändra företagskulturen behöver delvis gamla vanor och beteenden elimineras.<sup>211</sup> En intervjuad chef önskar att företaget arbetar mer konsekvent med att ta bort gamla vanor, för att istället kunna fokusera på den nya kulturen, eftersom arbetsbördan i nuläget ökar.<sup>212</sup> En intervjuad medarbetare anser att cheferna är konfliktradda och gör därför ytterst lite för att ta bort gamla strategier.<sup>213</sup> De intervjuade cheferna önskar mer riktlinjer från ledningen, om vilka gamla strategier som ska tas bort och efterfrågar handlingsplaner om hur chefer ska hantera oönskat beteende i relation till den nya kulturstrategin.<sup>214</sup>

### **5.2.3 Hur påverkar chefer**

Det finns flera olika parametrar som påverkar utfallet av kulturförändringen på Volvo Cars Sweden. Det som intervjuade medarbetare och chefer anser har påverkat processen positivt är de inspirerande tal som Volvo Cars Sweden Vd och HR har haft, dessa är en del av ledningens toppstyrda implementeringsstrategi. Intervjuade chefer och medarbetare anser också att de blivit motiverade av workshop och konferenserna om den nya företagskulturen och de efterfrågar mer kommunikation av dessa former.<sup>215</sup>

Intervjuade chefer känner att de kan påverka företagskulturen dels genom ledarskapsprogrammet, men de känner sig inte involverade i företagets beslut.<sup>216</sup> Intervjuade medarbetare är tveksamma till om de kan påverka företaget i någon större utsträckning, eftersom de är tveksamma till om deras idéer tas upp i ledningen.<sup>217</sup> Det är viktigt enligt

---

<sup>208</sup> Forsslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>209</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>210</sup> Forsslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.164-165

<sup>211</sup> Forsslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>212</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>213</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>214</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>215</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare och chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>216</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>217</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare på Volvo Cars Sweden.

---

Forslund, att medarbetarna känner att de har medbestämmande i företagets övergripande arbete, därför finns det risk att ledningens hanterande av medarbetarnas åsikter motverkar företagets mål.<sup>218</sup>

Enligt Forslund är företag uppbyggt av en hierarkisk påverkningsstruktur av olika ledarskapsfunktioner.<sup>219</sup> Volvo Cars Sweden är uppbyggt av att Vd:n sköter kommunikationen utåt mot omvärlden eftersom Vd:n besitter mest information om företagets hot och möjligheter, enligt informant i ledningen.<sup>220</sup> Vd:n sköter kommunikationen till mellancheferna, som Forslund anser är den viktigaste chefspositionen eftersom de administrativt leder och fördelar arbetet. Den tredje hierarkiska nivån är första linjens chefer som befinner sig på operativnivå som handleder och samordnar medarbetarna. Dock har chefer svårare att se helheten, hoten och möjligheterna ju längre ner i hierarkin chefen är, eftersom chefen då besitter mindre information om företagets helhet, enligt Forslund.<sup>221</sup> Det framgår också under intervjuerna med chefer, att mellancheferna är mest insatta i kulturstrategin och att första linjens chefer är minst insatta.<sup>222</sup>

Chefer har möjlighet att påverka kulturen genom att inspirera medarbetare, om cheferna är förebilder för medarbetarna följer de chefernas beteende. Det är viktigt att chefer värdesätter kulturarbetet eftersom de planerar avdelningens arbete utifrån sina värderingar och vad de anser är viktigt.<sup>223</sup> Chefernas fokus på kulturstrategin anser informanterna blir tydligt när chefer och Vd:arna gör uttalanden genom nyhetsbrev, intranät och på informationsevent. Men informanterna vill att de närmsta cheferna ska fokusera på företagskulturen, genom flervägskommunikation, så som diskussion om kulturstrategin.<sup>224</sup> Ahrenfelts teori överensstämmer med informanternas uttalande eftersom dubbelriktad flervägskommunikation är viktigt vid en kulturförändring.<sup>225</sup> Den påverkningsmöjlighet som cheferna har på företaget enligt Schein, är att försöka inspirera medarbetarna genom flervägskommunikation, så att medarbetarna blir uppmuntrade att följa den nya kulturen.<sup>226</sup>

---

<sup>218</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>219</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>220</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer i ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>221</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

<sup>222</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer på Volvo Cars Sweden.

<sup>223</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.289-321

<sup>224</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer och medarbetare på Volvo Cars Sweden.

<sup>225</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.289-321

<sup>226</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.146-158



---

## 6 Slutsats

---

*I detta kapitel sammanfattas rapportens analys för att besvara rapportens syfte och frågeställningar. Nedan presenteras tips och råd till företaget, som slutligen sammanfattas i en åtgärdsförslagslista, som skapas utifrån författarens åsikt med stöd i teori.*

---

Syftet med rapporten är att utvärdera vilka hot och möjligheter som uppstår i anslutning till implementeringen av kulturförändringen och hur kan en förståelse av dessa hot och möjligheter omsättas i en effektivare implementeringsstrategi. En av de slutsatser som jag kan dra från tidigare studier inom området i förhållande till föreliggande studie, är att chefers engagemang påverkar kulturförändringen positivt, men det krävs mer engagemang för att främja kulturförändringen på Volvo Cars Sweden. Studien från ord till handling visade att det krävs kontinuerliga resurser för att lyckas med en kulturförändring<sup>227</sup> och föreliggande studie påvisar att företagets brist på resurser motverka kulturförändringen.<sup>228</sup> Ytterligare slutsatser som kan dras utifrån empirin är de dubbelriktade påverknings sambandet mellan chefer och kultur. Föreliggande studie påvisar också att chefer påverkar individens upplevelse av förändringen,<sup>229</sup> vilket överensstämmer med Ylanders studie.<sup>230</sup>

### 6.1 Hur upplever medarbetare och chefer att chefer påverkar kulturförändringsarbetet?

De slutsatser som kan dras utifrån Schein, är att den sociala kontexten skapar chefsprocesser eftersom människor inte är maskiner, utan att chefernas arbetssätt påverkas av de sociala sammanhangen och tolkningar. Kulturförändringar sker genom små konstanta omedvetna förändringar, vilket gör att chefer påverkar mer ju högre chefsbefattning de har. Därför finns ett samband mellan kultur, chefskap och kulturförändring.<sup>231</sup>

Utifrån vad chefer gör påverkas standarden på implementeringen, därför blir den svaga länken i handlingsstrategin chefskapet, enligt analysen av empirin,<sup>232</sup> vilket överensstämmer med Schein teori.<sup>233</sup> För att förbättra det fortsatta arbetet med kulturimplementeringen, krävs det att cheferna förstår skillnaderna i motivationsklyftan mellan chef och medarbetare, enligt

---

<sup>227</sup> Dino, Helena & Skagert, Katrin (2002) Från ord till handling.

<sup>228</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>229</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>230</sup> Ylander, John (2008). Constructive management: synchronizing relations in change.

<sup>231</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>232</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>233</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning. s.268-269

---

informanterna.<sup>234</sup> Cheferna är mycket längre fram i förändringsprocessen och besitter mycket mer information än medarbetarna. Därför behöver kulturen konkretiseras på individnivå, för att medarbetarna ska kunna sätta kulturen i deras sammanhang,<sup>235</sup> vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>236</sup> Kulturimplementeringen tar två till fem år, under denna tid krävs det mycket repetition och uthållighet från chefernas sida, enligt Ahrenfelt.<sup>237</sup> Lösningen som rekommenderas utifrån analysen av empirin, är att cheferna bör ge sina medarbetare mer information om implementeringsprocessen och om kulturstrategins framtida mål, för att skapa en bredare förståelse hos medarbetarna,<sup>238</sup> vilket överensstämmer med Ahrenfelts teori.<sup>239</sup>

Volvo Cars Sweden vill enligt informanterna, skapa en mer individualiserande process i en toppstyrdanda, där cheferna har den formella makten, med hjälp av den nya kulturstrategin.<sup>240</sup> Vissa intervjuer med chefer bekräftar att företaget idag är individ orienterat med högt i tak.<sup>241</sup> Problematiken uppstår när cheferna har ansvar för att implementera den nya företagskulturen i en individualiserad process. För att lyckas skapa en individualiserad process krävs de att företaget decentraliserar ansvaret och genom att ge större ansvar till medarbetarna att lära sig den nya företagskulturen, enligt Schein.<sup>242</sup> Med stöd i Scheins teori,<sup>243</sup> rekommenderas företaget gör kulturförändringen till medarbetarna ansvar, men att chefer finns för att tillhandahålla medarbetarna med material och metoder för att nå kulturstrategimålen. Chefers val av metoder och material är viktiga eftersom det är genom dessa val som cheferna påverkar företaget, enligt Schein.<sup>244</sup> I ett mer individbaserad företag kan företaget därför behöva någon form av kontroll så som utvecklingssamtal utifrån de kulturella målen, för att säkerställa att företagets mål uppfylls, enligt Schein.<sup>245</sup>

Analysen av empirin påvisar att den svaga länken i kulturförändringen har varit att inte utbilda cheferna i den ledarstil som främjar kulturförändringen,<sup>246</sup> vilket överensstämmer med

---

<sup>234</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>235</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>236</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur.

<sup>237</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.321

<sup>238</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen på Volvo Cars Sweden.

<sup>239</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.289-290

<sup>240</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>241</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer, på Volvo Cars Sweden.

<sup>242</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.84-86

<sup>243</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>244</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.84-86

<sup>245</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.84-86

<sup>246</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

---

Scheins teori.<sup>247</sup> Volvo Cars Sweden är ett stort företag och alla typer av ledarstilar ryms i organisationen, enligt informanterna.<sup>248</sup> Den långsiktiga hållbara ledarstrategin är att cheferna är inspirerande, kommunikativa och positiva genom rationella övertygelsemetoder, enligt Schein.<sup>249</sup> Dock är det inte den enda strategin som används på företaget, enligt informanterna används en blandning av hot och inspiration.<sup>250</sup> Det är viktigt att ledarstilen är anpassad efter den förändring som företaget önskar att genomföra, enligt Schein.<sup>251</sup> Utifrån analysen av empirin rekommenderas företaget att skapa en enhetlig ledarstilstrategi, som företaget därefter använder till att utbildar alla chefer i den ledarstil som gynnar kulturförändringen, vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>252</sup>

## 6.2 Vad hindrar kulturimplementeringen?

De slutsatser som kan dras i förhållande till vad som hindrar kulturimplementeringen är att, analysen av empirin påvisar att företaget hotas av yttre påfrestningar som påverkar företagets förutsättningar. De yttre hoten är svåra för företaget att påverka, därför får företaget anpassa sig till omvärlden, enligt Schein.<sup>253</sup> Kulturförändringen på företaget påverkas av den ledarstyrda implementeringsstrategin. Implementeringsstrategin gör det svårt att skapa den individualiserade process som företaget eftersträvar, enligt informanterna. Det motverkar kulturförändringens syfte, att skapa engagerade medarbetare, vilket överensstämmer med Ahrenfelts teori.<sup>254</sup> Analysen av empirin påvisar att implementeringsstrategin som företaget använder idag riskerar att skapa ett ledningsdrivet företag, där medarbetarna tror att det påverkar. När medarbetarna i själva verket utelämnas information om till exempel bakgrunden till strategier. Utifrån analysen av empirin rekommenderas företaget att informera om bakgrunden till kulturförändringen och decentraliserar företaget för att få ut medvetenheten och engagemanget till medarbetarna, vilket överensstämmer med Scheins teori.<sup>255</sup>

Analysen av empirin påvisar att kulturimplementeringen hotas av att medarbetare och chefer inte kan ta till sig kulturmålen. De har därför svårt att applicera kulturen på deras vardag och har svårt att se anledningen till varför kulturförändringen görs. Den toppstyrda

---

<sup>247</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>248</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>249</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>250</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>251</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>252</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>253</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>254</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.289-290

<sup>255</sup> Bang, Henning (1999). Organisationskultur. s.84-86

---

implementeringsstrategin hotar också utfallet på kulturförändringen, eftersom medarbetarna och cheferna då inte känner sig delaktiga i arbetet. För att motverka detta hot rekommenderas varje avdelning att göra en handlingsplan, om hur de ska nå kulturmålen, vilket överensstämmer med Ahrenfelts teori.<sup>256</sup>

Enligt informanterna är företagets mål med kulturimplementeringen, att alla på företaget ska ha grundläggande värderingar som främjar företaget. Därför är det först när medarbetare och chefer lever efter dessa värderingar, som kulturimplementeringen mål uppfylls.<sup>257</sup> Total måluppfyllelse kan endast ske i teorin, enligt Alvesson, därför står företaget för en utmaning om hur humana eller radikala metoder som företaget ska använda för att komma så nära målet som möjligt.<sup>258</sup>

### 6.3 Vad främjar kulturimplementeringen?

Företaget genomför en större kulturförändring och om den gamla kulturen ska bort bör nytänkande rekrytering göras, där endast individer som passar in i den nya kulturen anställs, enligt Schein.<sup>259</sup> Det görs idag anställningsintervjuer på Volvo Cars Sweden, där en intervjuguide med en graderingsskala används, för att bedöma hur väl kandidaten uppfyller företagets kulturella mål, enligt informanterna.<sup>260</sup> Nytänkande rekrytering kan skapa ett etiskt dilemma, men det är en snabb metod för att förändra företagskulturen. Nytänkande rekrytering är enligt Ahrenfelt inget måste, men det främjar kulturimplementeringen genom att implementeringen då går fortare.<sup>261</sup> Det som också analysen av empirin påvisar främjar kulturimplementeringen, är om nyutbildade chefer utbildas i företagskulturen, för att säkerställa att nya chefer inte ska lära ut fel företagskultur,<sup>262</sup> vilket överensstämmer med Alvessons teori.<sup>263</sup> Stora kulturförändringar kan också göras genom att medvetet bryta upp sociala strukturer och med resurser skapa nya sociala grupper, som matchar med den nya företagskulturen, enligt Schein.<sup>264</sup> Detta försöker företaget göra genom avdelningsöverskridande arbete, enligt intervjuade chefer.<sup>265</sup>

---

<sup>256</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete.

<sup>257</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>258</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, (2008) Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer.

<sup>259</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>260</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>261</sup> Ahrenfelt, Bo (2001). Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete. s.289-290

<sup>262</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med medarbetare, chefer och ledningen, på Volvo Cars Sweden.

<sup>263</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, (2008) Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer.

<sup>264</sup> Forslund, Magnus (2013). Organisering och ledning.

<sup>265</sup> Intervjuer (2013) om kulturförändringen, med chefer, på Volvo Cars Sweden.

---

## 6.4 Förbättringsåtgärder

- Företaget bör skapa enhetliga utbildningar om bakgrunden till den nya önskade kulturen, för alla medarbetare.
- Skapa en långsiktig hållbar ledarskapsstrategi som främjar inspirerande, kommunikativa och positiva ledare med hjälp av rationella övertygelsemetoder.
- Företaget bör skapa utbildningar i den ledarstil som ledningen vill att cheferna använder för att förmedla den nya önskade kulturen.
- Få medarbetarna mer engagerade genom att ge medarbetaren eget ansvar för att leva efter den nya önskade företagskulturen.
- Skapa handlingsplan för hur nytillträdda chefer ska leva efter den önskade kulturen.
- Definiera kunden och varan i den önskade kulturen på avdelningsnivå.
- Konkretisera den önskade kulturens mål och syfte på avdelningsnivå.
- Konkretisera den önskade kulturens handlingsplan på avdelningsnivå, så att alla avdelningar känner sig delaktiga i kulturarbetet.

Jag föreslår strategier som baseras på en Top Down kulturimplementering även om Fixen argumenterar för fördelarna med en Bottom Up kulturimplementering. Men det finns lite belägg idag för medarbetarna själva ska förändra kulturen för att uppnå ett ekonomiskt hållbart resultat, därför rekommenderas en Top Down strategi i detta fall. Det är viktigt att vara medveten om att en kulturförändring inte sker utan motstånd eftersom kultur grundas i individens identitet. Det vill säga att för att kulturförändringen ska bli genomgående och bestående måste individens grundläggande antaganden förändras, vilket skapar motstånd och oro, vem är beredd att förändra vad de tycker är rätt och fel i livet. Därför är kulturförändring något komplext, eftersom det är svårt för chefer och medarbetarna att vara genomgående goda förebilder för en ny kultur, om individens gamla djupgående beteende grundas i annorlunda grundläggande antaganden. Eftersom kulturimplementeringsstrategin grundas i en ledarfokuserad metod är risken stor att chefer gör omedvetna handlingar utifrån sina grundläggande värderingar som kan motverka kulturförändringen. Därför är det viktigt att företaget även skapar en främjande ledarskapsstrategi. Genom att låta medarbetarna bli mer engagerade i kulturförändringen kan företaget på sikt skapa goda incitament för att medarbetarna själva skapar nya handlingsstrategier för att förändra företaget, för att företaget ska klara det påfrestningar som de utsätts för.

---

## 7 Sammanfattning

---

*Här analyseras kritiskt hela studiens arbetsprocess utifrån författarens egna synpunkter.*

*Nedan diskuteras också studien i en vidare kontext för att ge råd till framtida studier.*

---

Fortsatta studier skulle kunna fokusera på hur de olika ledarskapsstilarna har påverkat kulturimplementeringen. Fortsatta studier skulle också kunna handla om vad som motiverar medarbetaren till förändring. Vidare studier skulle också kunna utvärdera hur de externa konsulterna påverkar kulturimplementeringar på företag. I framtida studier skulle även de informella ledarnas påverkan på kulturförändringen kunna utvärderas. Utifrån det skulle man kunna se vilka strategier företaget bör använda för att de informella ledarna ska påverka medarbetarna, i ledningens önskade riktning.

Resultatet för studien kan användas för att förbättra den fortsatta förändringsprocessen på det undersökta företaget. Resultatet kan också användas av andra företag för att kunna skapa hållbara handlingsstrategier, genom att se till denna kulturimplementerings brister och fördelar. Rapportens resultat skulle även kunna användas för att sätta organisationsförändringar i en större kontext, genom att jämföra om liknande företag har liknande kulturimplementeringar och jämföra olika företags kultur- och ledarstrategier. Studien skulle även kunna användas till att bekräfta redan tidigare teoretiska antaganden, eftersom det under studiens gång upptäcktes att studien bekräftar många ledarskaps- och kulturteorier.

Studiens resultat ledde fram till att företagsimplementeringen har motstridiga budskap. Dels att ledningen kan bestämma om medarbetarna ska ta mer ansvar för implementeringen, samtidigt som det inte är en helt självbestämmande och individualiserad process. Vad skapar då påtvingat ansvar, jo det kan minska handlingsutrymmet och hämma kreativiteten, vilket motverkar det engagemang som företaget vill skapa med kulturarbetet.

---

## 8 Referenslista

---

- Ahrenfelt, Bo (2001). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning* Malmö, Liber AB
- Alvesson, Mats & Sveningsson, (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Malmö, Liber AB
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Dino, Helena & Skagert, Katrin (2002) *Från ord till handling. En studie av produktions- och serviceledares implementering av Volvo Car Corporations nya företagsfilosofi*. Göteborgs Uni:
- Fixsen, Dean L. (red.) (2005). *Implementation research: a synthesis of the literature*. Tampa, Florida: National Implementation Research Network  
Tillgänglig på Internet: <http://ctndisseminationslibrary.org/PDF/nirnmonograph.pdf>
- Forslund, Magnus (2013). *Organisering och ledning*. 2. [uppdaterade] uppl. Malmö: Liber
- Intervju om kulturförändringen med regionchef på Volvo Cars Sweden 2013-02-19
- Intervju om kulturförändringen med medarbetare på Volvo Cars Sweden 2013-02-19
- Intervju om kulturförändringen med marknadschef på Volvo Cars Sweden 2013-02-21
- Intervju om kulturförändringen med senior projekt manager på Volvo Cars Sweden 2013-02-21
- Intervju om kulturförändringen med Vd på Volvo Cars 2013-02-18
- Intervju om kulturförändringen med konsult från McKinsey 2013-02
- Intervju om kulturförändringen med controller på Volvo Cars Sweden 2013-02-22
- Intervju om kulturförändringen med affärsstrategichef på Volvo Cars Sweden 2013-02-22
- Intervju om kulturförändringen med chef som medverkade i skapandet av den nya önskade kulturen på Volvo Cars Sweden 2013-03-05
- McKinsey & Company hämtad 2013-05-01 från <http://www.mckinsey.com/>
- Schein, Edgar(2004) *Organizational culture and leadership*(3rd ed). San Fransisco, Jossey-Bass
- Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Volvo Cars (2013) internt informationsmaterial
- Volvo Car Group (2013) hemsida om företaget hämtad 2013-04-30 från <http://www.volvocars.com/intl/top/corporate-new/about-volvo-car-group/pages/default.aspx>
- Volvo Car (2013) hemsida och intranät om kulturen hämtad 2013-03-24 från [http://www.volvocars.com/intl/top/about\\_volvo/corporate/volvo-sustainability/stakeholders/employees/pages/default.aspx](http://www.volvocars.com/intl/top/about_volvo/corporate/volvo-sustainability/stakeholders/employees/pages/default.aspx)
- Ylander, John (2008). *Constructive management: synchronizing relations in change*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2008 Tillgänglig på Internet: <http://hdl.handle.net/2077/18747>

---

## Bilaga 1 Intervjuguide och medgivandeblankett

---

Intervjuer om kulturstrategin med sex personer från Volvo Cars Sweden och en konsult från McKinsey samt två chefer inklusive en Vd från Volvo Group (2013-02-10 till 2013-03-15)

---

### **Bakgrund/organisation**

Ålder? Kön? Hur länge har du arbetat på Volvo? Hur länge har du arbetat på denna avdelning? Vilken funktion har du på företaget? Beskriv hur det är att arbeta på Volvo? Hur är förteget uppbyggt? Hur ser informationsstrategin ut?

### **Implementering/förändring Medarbetare**

Är det någon skillnad på din arbetssituation nu mot tidigare (upplever du någon förändring)? Är det positivt eller negativt? Upplever du något problem i samband eller på grund av förändringen? Känner du att du har någon att vända dig till om det uppstår problem (vem, ledare, medarbetare)? Hur upplever du att ledningen har promostat förändringsförslaget? Hur upplever du att du fått tillgång till information om omorganiseringen? Hur upplever du strategin bakom förändringen? Har du varit delaktig i förändringsarbetet?

### **Implementering/förändring Chefer**

Kan du beskriva bakgrunden till omorganiseringen (strategin)? Hur såg delaktigheten ut i omorganiseringen bland ledare, medarbetare? Hur gick det till när ni kom fram till beslutet att omorganisera och vem tog initiativet? Hur upplever du att informationen har gått ut till dina medarbetare innan förändringen skedde? Beskriv hur omorganiseringen genomfördes? Hur kommunicerades information ut till medarbetarna, när, hur, till vilka? Hur uppfattar du att förändringarna upplevdes av medarbetarna och för ansvarig för genomförandet? Hur upplever du att responsen har varit efter genomförandet? Utifrån responsen ni fått, hade något kunnat göras annorlunda? Upplever du att omorganiseringen har påverkat din arbetssituation? Har det framkommit om förändringarna har påverkat personalen?

### **Företagskultur Medarbetare**

Finns det några speciella normer och värderingar som gäller på kontoret? Upplever du någon företagskultur? Finns det någon företagskultur? Om det finns någon företagskultur tror du att medarbetarna blir påverkade utav den? Beskriv företagskulturen med två ord idag? Vad skulle du sagt för två ord för två år sedan? Hur vill du att företagskulturen ska vara om två år?

### **Företagskultur Chefer**

Kan du beskriva er organisationskultur? Upplever du att det finns några speciella normer som gäller på avdelningen? Kan dessa normer se annorlunda ut på de andra avdelningarna? I så fall beskriv vad det kan bero på? Påverkas medarbetarna/cheferna av dessa normer och värderingar? Kan du beskriva Volvos ledarskapskultur?

### **Chefskap och Grupperingar**

Skiljer sig ert arbetssätt mot andra avdelningar? Vem på avdelningen vänder du dig till vid problem? Hur ser du på din egen roll på kontoret? Har din roll blivit förändrad under förändringsarbetet? Vem ger dig information?

### **Attityder**

Hur är stämningen på kontoret? Upplever du någon förändring i attityder sedan omorganisationen? Hur är din inställning till omorganiseringen positivt/negativt? Är det någon skillnad sedan omorganisationen? Hur upplever du att omorganisationen har mottagits?

### **Framtiden**

Beskriv hur du ser på framtiden? Är det något som du skulle vilja var annorlunda i framtiden?





GÖTEBORGS UNIVERSITET

*INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP*

---

ÅÅÅÅ-MM-DD

Medgivande gäller din medverkan i en studie om hur medarbetare på företaget upplever företagskulturen. Intervjuer kommer att genomföras med dig personligen och för detta behöver jag ditt medgivande.

**Nedan följer en kort presentation av projektet**

Syftet är att utvärdera vilka hot och möjligheter uppstår i anslutning till implementeringen av kulturförändringen och hur kan en förförståelse av dessa hot och möjligheter omsättas i en effektivare implementeringsstrategi. Intervjuerna ska leda fram till en kartläggning av upplevelsen av hot och möjligheter vid förändringsarbete av kulturen på Volvo Cars Sweden. Målet med resultatet är att:

- ✓ Skapa goda förutsättningar för den fortsatta kulturimplementeringen
- ✓ Få engagerade medarbetare
- ✓ Behålla och utveckla sina medarbetare och chefer

Allt arbete inom projektet kommer att ske i enlighet med Personuppgiftslagen (1998:204). Inspelningar kommer att förvaras på sätt som innebär att obehöriga inte kan få tillgång till dem och förstöras efter studiens avslutande. De som medverkar vid intervjuerna kommer att vara anonyma i den rapportering som kommer ut av projektet. Jag vill betona att den är samtalen som jag är intresserad av och inte de medverkande.

Ingen ersättning kommer att utgå specifikt för deltagande i intervjuerna mer än vanlig lön. Genom medverkan kan du på ett anonymt sätt få möjlighet att ytterligare påverka arbetsförhållandena på din arbetsplats.

**Kontaktperson vid frågor eller funderingar**

Projektledare: Emelie Schelin

schelin.emelie@gmail.com, emelie.schelin@volvocars.com

0705 128500

Medgivande \_\_\_\_\_