



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

# "ORGANISATIONSKULTUR - DET ÄR SÅ VI GÖR SAKER OCH TING HÄR"

En studie av organisationskultur utifrån ett  
ledarskapsperspektiv

Sandra Ostanek

Yvette Palm

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PEDG14
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2017
Handledare:	Liisa Uusimäki
Examinator:	Sofie Gustafsson
Rapport nr:	VT17 IPS PEDG14:9

# Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PEDG14
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2017
Handledare:	Liisa Uusimäki
Examinator:	Sofie Gustafsson
Rapport nr:	VT17 IPS PEDG14:9
Nyckelord:	fenomen, konstruktion, kultur, ledare, ledarskap, organisationskultur

**Syfte:** Syftet med studien var att undersöka fenomenet organisationskultur och få en förståelse för hur ledarna beskriver och konstruerar kulturen.

**Teori:** Studiens teoretiska utgångspunkter avgränsade studien och definierade förståelsen av fenomenet organisationskultur. Analysen av organisationskulturen i den kommersiella organisationen gjordes utifrån Scheins (2010) och Bangs (1999) olika kulturnivåer. Vilka beskriver kulturens innehåll och avgör hur kulturen definieras. Genom ett socialkonstruktivistiskt perspektiv studerades fenomenet organisationskultur som en social konstruktion. Med det menas att inte bara acceptera sociala företeelser som om de vore ”naturliga” utan att de skapas av individer. Organisationskultur är något som konstrueras, reproduceras och upprätthålls mellan individer genom sociala processer. Olika grupper av individer skapar olika typer av kulturer (Alvesson & Sveningsson, 2012).

**Metod:** Studien utformades som en fenomenografisk fallstudie då den kommersiella organisationen var det specifika fallet som studerades. Studien undersökte fenomenet organisationskultur genom semistrukturerade intervjuer. Den fenomenografiska ansatsen var aktuell då studien utgick från att undersöka individers (ledarnas) uppfattningar av ett visst fenomen (organisationskulturen).

**Resultat:** Studiens resultat visade att samtliga deltagare beskrev organisationskulturen som en central del av verksamheten och ställde sig positivt till dess funktion inom organisationen. Organisationskulturen uttrycktes vara gemensamt framtagen och beskrevs som levande i den dagliga verksamheten. Kulturens innehåll visade sig sammanfalla med Bangs (1999) och Scheins (2010) teorier om de olika kulturnivåerna. Ett socialkonstruktivistiskt perspektiv stärkte teorin om att organisationskulturen är en social konstruktion. Deltagarna var alla överens om att organisationskulturen är en bärande del i organisationens verksamhet och dess möjlighet till framgång på marknaden.

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till ledarna i den kommersiella organisationen som tagit sin tid och ställt upp på ett deltagande i studien. Era perspektiv, tankar och idéer gav oss resurserna för att färdigställa uppsatsen.

Vi vill även tacka vår handledare Liisa Uusimäki för all feedback, tips och hjälp.

Till sist vill vi tacka våra nära och kära som funnits där som ett bollplank och stöttat oss under hela arbetet med uppsatsen.

Trevlig läsning!

**Sandra Ostanek & Yvette Palm**  
**Maj 2017**

# Innehållsförteckning

<b>BEGREPPSDEFINITIONER .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND .....	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	7
1.3 SYFTE .....	8
1.3.1 Frågeställningar .....	8
<b>2. TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>9</b>
2.1 ORGANISATIONSKULTURENS HISTORIA .....	9
2.2 KONKURRENSKRAFT OCH FRAMGÅNGSFAKTORER .....	11
2.3 LEDARSKAPETS BETYDELSE FÖR LÄRANDE .....	12
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>13</b>
3.1 ORGANISATIONSKULTURENS OLIKA NIVÅER .....	13
3.2 SOCIALKONSTRUKTIVISTISKT PERSPEKTIV .....	15
<b>4. METOD .....</b>	<b>17</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN .....	17
4.1.1 Fallstudie .....	17
4.1.2 Fenomenografi .....	17
4.2 URVAL .....	18
4.2.1 Presentation av organisationen och deltagarna .....	18
4.3 DATAINSAMLING .....	19
4.3.1 Semistrukturerade intervjuer .....	19
4.3.2 Intervjuguide .....	20
4.3.3 Genomförande av semistrukturerade intervjuer .....	20
4.4 DATABEARBETNING OCH ANALYS .....	21
4.5 ETISKA ASPEKTER .....	21
<b>5. RESULTAT .....</b>	<b>22</b>
5.1 ORGANISATIONSKULTURENS FUNKTION .....	22
5.2 KULTURINNEHÅLL .....	24
5.3 LÄRANDE OCH UTVECKLING .....	26
5.4 LEDARNAS BETYDELSE OCH HUR DE KONSTRUERAR ORGANISATIONSKULTUREN .....	27
<b>6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>29</b>
6.1 RESULTATDISKUSSION .....	29
6.1.1 Hur beskrivs organisationskulturen och dess funktion i organisationen av ledarna? .....	29
6.1.2 Hur konstrueras organisationskulturen av ledarna? .....	31
6.2 METODDISKUSSION .....	34
6.2.1 Tillförlitlighet och pålitlighet .....	37
6.3 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	38
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>43</b>
BILAGA 1 – FÖRFRÅGAN OM DELTAGANDE .....	43
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE .....	44
BILAGA 3 – ETISKA ASPEKTER .....	45

# Begreppsdefinitioner

---

*Begreppen nedan definieras och förklaras för att underlätta läsningen.*

---

## Kultur

Ett abstrakt fenomen som i varje situation då en social grupp interagerar skapas genom utveckling av system som innehåller gemensamma värderingar. De här socialt konstruerade systemen ses som en konsekvens av mänskligt meningsskapande och ger artefakter dess symboliska värden. I studien ses kultur som en social konstruktion och utgör de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som en individ lärt sig under sin livstid (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011).

## Organisation

En medveten utformad mänsklig samverkan som skapas när individer arbetar tillsammans för att nå ett önskat och gemensamt mål. I studien används begreppet organisation kopplat till kultur där ledare i organisationer genom kultur, främjar och värderar individuellt lärande som i sin tur kan bidra till organisatorisk framgång (Rebelo & Gomes, 2011).

## Organisationskultur

Då kultur är ett abstrakt begrepp saknas en enkel och entydig definition av begreppet organisationskultur utgår den här studien utifrån Alvessons, Bangs och Scheins definitioner. Sammantaget beskrivs organisationskultur som ett komplext fenomen. Gemensamt för de olika definitionerna är att organisationskultur är en komplex uppsättning av värden, trosföreställningar, antaganden, språk och symboler som ska definiera organisationers verksamhet (Alvesson, 2015; Bang, 1999; Schein, 2010).

## Kommersiell organisation

Begreppet kommersiell organisation avser en organisation som drivs i vinstsyfte, motsatsen är en ideell organisation som verkar utan kommersiellt vinstintresse (NE, 2017).

## Ledare

I studien syftar begreppet ledare på de som ledare vi intervjuat inom den kommersiella organisationen.

## Ledarskap

I den här studien används begreppet ledarskap som syftar till den person inom en organisation som innehar behörighet att leda och fördela arbetsuppgifter.

# 1. Inledning

---

*I följande kapitel presenteras bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställning. Med den informationen ges en inblick i vad studiens ändamål är och vad bakgrunden kommer ifrån till idén om att studera organisationskultur.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den här studien undersöker organisationskulturen i en kommersiell organisation med ungefär 13 000 anställda. Organisationen har en ledande position på marknaden och uttrycker att organisationskulturen är en framgångsfaktor för deras verksamhet. Vilket väckte intresset för att vidare undersöka hur fenomenet organisationskultur beskrivs av ledarna i den kommersiella organisationen och hur de konstruerar kulturen i sitt dagliga arbete. Dagens globaliserade samhälle ställer krav på organisationer som bör anpassa sig för att förbli attraktiva på marknaden. En ökad konkurrens, förändrad teknologi och marknadsförhållanden har lett till att ett livslångt lärande anses vara en av de viktigaste strategiska vapen för organisationers utveckling och överlevnad (Augustinsson, 2000; Nguyen & Mohamed, 2011; Palos & Stancovici, 2016; Shields; 2013; Taheri, Monshizadeh & Kordiani, 2015).

Tidigare var begrepp som lärande och utbildning associerade med skolan som institution, men synen på lärande har förändrats och förknippas idag även med lärande som sker i organisationer. Inom det pedagogiska forskningsfältet studeras alltmer lärande inom organisationer som innebär att organisationer behöver utveckla kompetenser och kunskaper som möter samhällets krav (Palos & Stancovici, 2016). Flera forskare har betonat ledares betydelse för organisationskulturer och menar att ledarskapet är avgörande för vilken typ av lärande som blir möjligt i en organisation (Alvesson, 2015; Taheri et al., 2015; Nguyen & Mohamed, 2011). Schein (2010) beskriver ledare som de viktigaste kulturskaparna som påverkar och påverkas av kulturen inom organisationer. I ett organisationssamhälle och inom organisationer önskas en viss typ av individer som är socialt begåvade och lätt kan anpassa sig i de olika grupper och miljöer som förekommer i en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2012). Varje individ har under sin livstid lärt och tillägnat sig ett mönster av tankar och känslor som sätter ramar för agerande. De här mönstren eller kultur konstrueras när människor är i interaktion med varandra och är i sin tur en konsekvens av mänskligt meningsskapande. Kultur är alltså något som människor lär sig (Hofstede et al., 2011).

En del organisationer anses vara framgångsrika medan andra kämpar för att överleva på marknaden, vad är det som avgör huruvida organisationen röner stora framgångar eller får föra en daglig kamp för överlevnad? Somliga forskare hävdar att organisationskultur är en källa till framgångsrika och konkurrenskraftiga organisationer (Alvesson, 2015; Bang, 1999; Denison & Mishra, 1995; Hofstede et al., 2011; Schein, 2010). Kulturer är fenomen som inte går att undvika då det är en förutsättning för en grups överlevnad och de finns i alla organisationer (Hofstede et al., 2011). Utifrån ett sådant perspektiv finns en anledning för organisationer att ta i beaktning hur kulturen uttrycks och vilken funktion den har för att kunna lägga upp strategier som leder till framgång. Att synliggöra en organisationskultur visar sig dock inte vara en lätt uppgift, inte heller förklara vad som är orsaken till de beteenden människorna i en organisation uppvisar. Alvesson (2015) uttrycker komplexiteten och menar att "Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och 'använda' på ett meningsfullt sätt. Det dominerande intresset för snabba paketlösningar inom en stor del av managementlitteraturen gör inte saken bättre." (s. 7)

## 1.2 Problemformulering

Sedan 1940-talet har intresset för organisationskultur och lärande i organisationer vuxit fram inom det pedagogiska forskningsfältet. Den tidigare forskning som gjorts inom området har haft ett övergripande fokus på att studera samband mellan organisationskultur och andra variabler såsom organisatorisk framgång, konkurrenskraft och ledarskap (Alvesson, 2015). Bang (1999) menar att problematiken med forskningen kring organisationskultur har varit en brist på syntes då forskare har intresserat sig för delar av begreppet och inte undersökt organisationskultur som helhet. Likaså Schein (1996) menar att det finns en uttalad undervärdering av organisationskultur som förekommer i sociala system. Denison och Mishra (1995) menar att relationen mellan kultur och hur organisationer fungerar har varit ett återkommande tema i över 50 år. Varför då ännu en studie om organisationskultur och ledarskap? Citatet av Burns (1978) "Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth." (s. 2) gjorde att vi som blivande pedagoger förstod att det fanns mer att undersöka runt fenomenet organisationskultur och ledarskapets betydelse.

Vi anser det vara av relevans att studera en organisations uttalade organisationskultur med en ambition att få en djupare förståelse för hur ledarna beskriver och konstruerar kulturen i en organisation där lärande kan utgöra en förutsättning för utveckling och överlevnad. Till skillnad från tidigare forskning som till större del undersökt organisationskultur genom kvantitativa metoder, exempelvis frågeformulär, vill vi närma oss området genom en kvalitativ metod för att få en förståelse för hur fenomenet organisationskultur beskrivs och konstrueras av ledarna (Ogbonna & Harris, 2000). Utmaningen för dagens ledare är att skapa och utveckla organisationer som främjar lärande. Ett synliggörande av kulturen kan bidra till att ledarna kan få bättre kontroll, förändringsmöjligheter eller bli mer medvetna om sin kultur (Bang, 1999).

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka fenomenet organisationskultur och få en förståelse för hur ledarna beskriver och konstruerar kulturen.

#### 1.3.1 Frågeställningar

- Hur beskrivs organisationskulturen och dess funktion i organisationen av ledarna?
- Hur konstrueras organisationskulturen av ledarna?



## 2. Tidigare Forskning

---

*Nedan följer en kunskapsgenomgång som syftar till att ge läsaren en överblick över tidigare och aktuell forskning inom det pedagogiska forskningsfältet kring organisationskultur. Forskningsöversikten behandlar organisationskulturens historia, konkurrenskraft och framgångsfaktorer samt ledarskapets betydelse för lärande.*

---

### 2.1 Organisationskulturens historia

Organisationskultur är ett fenomen som blivit ett alltmer omdiskuterat och väl utforskat område. Sedan 1940-talet har intresset ökat för forskningsfältet och fick sitt genomslag under sent 70-tal. Japans framgångar på marknaden sågs som en katalysator för vidare och ökad forskning i området (Martin, Frost & O'Neill, 2006). Industrin utsätts ständigt för konkurrens, ekonomiska utmaningar och förändrade marknadsförhållande, i kombination med att människor insett att de spenderar nästan hälften av sina liv på arbetsplatsen vill de ha mer än bara lön. Effektivisering, produktivitet och teknologi förändras och följer globaliseringens spår, vilket har lett till att mänskliga resurser har blivit viktiga i dagens konkurrerande samhälle. Kulturen kan ses som ett verktyg som blir ett sätt att forma och styra människor mot att nå de kraven och målen i en globaliserad värld (Bang, 1999; Shields, 2013). Fenomenet organisationskultur ses som ett verktyg vilket kan påverka organisationens överlevnad. Dock är det som tidigare nämnt svårt att få ordentligt grepp om organisationskultur då fenomenet inte låter sig mätas. Det är det "levande" i organisationen som ligger till grund för en viss kultur (Alvesson & Sveningsson, 2012). För att försöka definiera begreppet organisationskultur finns flera olika alternativ. Schein är en ledande forskare inom området organisationskultur och hans definition lyder:

... a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2010 s. 18)

Enligt Alvesson handlar organisationskultur om kulturella och symboliska fenomen vilka förstås som ett system med gemensamma innebörder:

Kulturen finns inte i första hand "inuti" människors huvuden, utan någonstans "mellan" huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet, t.ex. i arbetsgrupper och i styrelsesammanträden, men också i materiella objekt. Kulturen blir då central när det gäller hur vi skall förstå beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer. Kulturen blir den ram inom vilken dessa fenomen blir begripliga och meningsfulla. (Alvesson, 2015 s. 11)

Bang (1999) menar att "Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden." (s. 24). En delad uppfattning i definitionerna är att innehållet i en organisationskultur består av de föreställningar, värderingar och normer som är gemensamma i det sociala systemet, ett mönster av delade antaganden och verklighetsuppfattningar som gruppen lär sig. De här delade antagandena är vad som ligger till grund och ska läras vidare till nya medlemmar i gruppen eller då problem ska lösas. Vilket blir "rätt" sätt att tolka, känna och tänka som den nya medlemmen får lära sig för att anpassas in i kulturen. Språk och symboler är centrala för att förklara den gemensamma förståelsen bland medlemmarna (Alvesson & Sveningsson, 2012; Bang, 1999; Schein, 2010; Taheri et al., 2015). Trots svårigheten att fånga och förklara vad som gör en organisationskultur till det den är finns ändå en hel del forskning inom området. Den tidigare forskningen har främst studerat samband och relationer mellan olika variabler samt utgått från kvantitativa metoder (Bang, 1999; Ogbonna & Harris, 2000).

Det har funnits en angelägenhet att undersöka hur olika samband som leder till en viss organisationskultur ser ut. Exempelvis visar en studie att medarbetares tillfredsställelse på arbetsplatsen kan relateras till vilken organisationskultur och vilket ledarskap som finns inom organisationen (Tsai, 2011). Forskning visar att ledarskapet är essentiellt för hur medarbetarna uppfattar klimatet i organisationen, den ledare som grundat organisationen väljer de första medlemmarna och grundlägger därmed organisationens mission och kontext (Tsai, 2011; Schein, 2010). Eftersom möjlighet till kontroll och förändring varierar med omständigheterna i organisationen bör dock en försiktighet antas för att tillskriva ledningen en allt stor förmåga att hantera organisationskulturen. En ung organisation är i regel lättare att kontrollera än en mer mogen organisation som vilar på en befintlig historia (Alvesson, 2015). För att framgångsrikt föra fram den kunskap som en organisation innehar behöver det finnas ledare som är kapabla att ge uppmuntran och inge förtroende genom att själva dela med sig av information och kunskap (Nguyen och Mohamed, 2011; Pfeffer, 1995). I vår studie tar vi grepp om hur ledarna arbetar med exempelvis informationsdelning och hur deras relation med medarbetarna ser ut.

## 2.2 Konkurrenskraft och framgångsfaktorer

På vilket sätt ska organisationerna lyckas med att förankra en kultur som främjar organisationen i en värld där konkurrensen om marknadsandelar är hård? Enligt Pfeffer (1995) borde de organisationer som tar perspektivet att medarbetarna är en resurs och inte en kostnad som bör minimeras eller undvikas, erhålla större konkurrenskraft. Han menar vidare att medarbetare behöver arbetas med, inte bytas ut eller begränsas i sina befogenheter. Likaså Schein (1996) hävdar att vikten av medarbetare är central och genom dem skapas den kultur som råder i organisationen. Om inte kulturen förstås av individerna blir organisationen ett offer för den. Alvesson (2015) påstår att de som främst influerar kulturen är högre befattningshavare inom en organisation. Ledningen i en organisation bör främst fokusera på undanrömda aspekter i en organisations kultur och uppmärksamma dessa för att grunda sitt tänkande och sina beslut utifrån rådande kultur. Kulturen i en organisation har stort inflytande på arbetskraftens effektivitet och att kunna förmedla en känsla av uppdrag eller långsiktig vision är ett medel som har en positiv effekt (Denison & Misha, 1995). Alvesson (2015) hävdar att kulturen inte har någon klar eller enkel effekt på organisationens resultat. Dock finns det generellt sett betydande kopplingar och teser som säger att en stark kultur är korrelerad med vinstnivån i organisationen. Vidare menar han att det på grund av komplexiteten i en kultur är svårt att få något större empiriskt stöd då studier av detta slag är svåra att genomföra. Flera studier visar dock att ledarskapet och en ledares egenskaper är en källa till starkare eller svagare organisationskultur, vilket leder in på om det existerar speciella framgångsfaktorer (Ionescu, 2014; Martin et al., 2006).

Tsai (2011) menar att organisationskultur är en nyckelfaktor för framgång men dessvärre är kulturen oftast inte sedd som den viktigaste uppgiften att upprätthålla bland ledare. Då vår studie undersöker hur organisationskultur konstrueras kommer den här typen av forskning förhoppningsvis bidra till en ökad förståelse för organisationskulturen och ledarskapets betydelse. Enligt Alvesson (2015) bör en ledare uppträda som en förebild i sitt ledarskap och använda sig av en selektiv rekrytering. Ledaren bör också acceptera avvikelser en medarbetare kan uppvisa på ett sätt som är till godo för organisationen, bestraffning ses som ett sämre alternativ. Likaså Pfeffer (1995) menar att rekryteringen av medarbetare är av stor vikt, även att personalen utvecklas och att ledare är noga med att dela information. På liknande sätt argumenterar Nguyen & Mohamed (2011) för att delandet av information är en positiv egenskap och ledare bör uppmana medarbetare att dela med sig av sin kunskap till varandra vilket skapar ett bättre klimat genom att förtroende skapas mellan dem. Rahimi och

Gunlu (2016) menar att kommunikationen är central samt att decentraliserade beslutstagande processer genom att ge mer makt åt folket är en lämplig problemlösning.

### 2.3 Ledarskapets betydelse för lärande

Som ett led i en samhällsutveckling som präglas av globalisering skapas ett behov av ökad kunskap och kompetens inom organisationer vilket i sin tur ställer krav på organisationer. Lärande inom organisationer beskrivs som organisationers viktigaste kärnvärden och kan fungera som ett verktyg för utveckling och organisatorisk framgång. Detta kan även uppmuntra och motivera medarbetare till ansvarstagande, samarbete, kunskapsdelning och misstag som de kan ta lärdom av. Medarbetares lärande är avgörande för en organisationsutveckling. Detta belyser vikten av att ledarna inom organisationen tar tillvara på och främjar lärande utifrån ett individperspektiv samt ett organisatoriskt perspektiv. Lärande beskrivs som den del som bör utgöra grunden i en organisation och kan generera innovation, tillväxt och hållbarhet. Lärande sker i alla organisationer på ett eller annat sätt, det handlar inte om lärande och icke-lärande organisationer utan snarare hur lärandet ser ut och huruvida det är positivt eller negativt i relation till organisationens verksamhet och dess mål (Andreadis, 2009; Palos & Stancovici, 2016; Rebelo & Gomes, 2011).

Enligt Andreadis (2009) och Ionescu (2014) bör ledarna i organisationer konstruera en organisationskultur som främjar lärande och produktiva lärandemiljöer. Vilket kan leda till ny kunskap som skapar förutsättningar för organisationer att lösa problem och hålla sig konkurrenskraftiga på den globala marknaden. Schein (2010) poängterar att ledare inom en organisation anses vara de som konstruerar organisationskultur, dock kan ledare både påverka och påverkas av organisationskultur. Kommunikation lyfts fram som ett viktigt verktyg för ledarna som genom den kan utforma en lärandemiljö inom organisationer, ledarskap anses alltså vara en förutsättning för lärande inom organisationer. Olika typer av ledarskap och organisationskulturer stödjer och främjar olika typer av lärande (Augustinsson, 2000). Lärande, anpassningsförmåga och flexibilitet ökar chanserna för en organisation att överleva på marknaden. Därmed blir lärande inom organisationer en nödvändighet och en förutsättning för utveckling (Granberg & Ohlsson, 2011; Illeris, 2015; Palos & Stancovici, 2016).

### 3. Teoretiska utgångspunkter

---

*I det här avsnittet presenteras de begreppsliga verktyg som ligger till grund för analysen av empirin. Teorier och teoretiska modeller tas upp för att avgränsa studien och definiera förståelsen av fenomenet. Nedanstående förklaringar kommer att ligga till grund för vidare analys av hur ledarna beskriver och konstruerar organisationskulturen.*

---

#### 3.1 Organisationskulturens olika nivåer

Analysen av organisationskulturen i den kommersiella organisationen utgår från Scheins och Bangs teorier kring de olika kulturnivåerna. Vilka används för att beskriva kulturens innehåll och är avgörande för hur kulturen definieras. Nivåerna består av artefakter, värderingar och normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar (Bang, 1999; Schein, 2010).



Figur 1. Illustrerar organisationskulturens olika nivåer enligt Bang (1999) och Schein (2010).

## Artefakter

Artefakter beskrivs som synliga och observerbara produkter av kulturen som individer möter genom exempelvis språk, myter och berättelser om organisationen. Artefakterna finns på ytan av en organisationskultur och utgörs av människors beteenden, verbala uttryck och föremål. Även ritualer, ceremonier, styrdokument, rekryterings- och belöningsystem ses som artefakter som återspeglar kulturen. Genom att studera de uttryck som anses vara den mest synliga nivån beskriver artefakter vad och hur en grupp gör saker inom en organisation utan att ge en förklaring på bakomliggande orsaker. Därmed bör tolkningar av artefakter inom den studerande organisationen göras med försiktighet så det inte ger en missvisande bild av organisationskulturen och endast förklara en persons egna känslor och agerande (Bang, 1999; Schein, 2010).

## Värderingar och normer

Värderingar finns i organisationens ideologi och ledningsfilosofi och fungerar som riktlinjer för hur individer inom en organisation bör bete sig. Värderingar definierar vad som är viktigt för individer inom organisationer och fungerar som vägvisare för vad som är rätt eller fel. Värderingarna uttrycks ofta genom mål, strategier och styrdokument (Schein, 2010). Argyris och Schön (1978) delar upp värderingar och normer och skiljer på organisationens förfäktade teorier och bruksteorier. De förfäktade teorierna kommer till uttryck genom formulerade målsättningar, visioner och styrdokument utgör de värderingar som individer inom en organisation är medvetna om och tror på. Bruksteorier beskrivs som efterlevda värderingar och normer som ligger bakom individens faktiska handlingar. Det är vanligt förekommande att de förfäktade teorierna inte överensstämmer med bruksteorierna, vad som kan inträffa är att de medarbetare som inte hamnar inom de så kallade bruksteorierna är att de kan riskera att bli uteslutna ur gruppen. Normer delas in i medvetna och omedvetna normer som båda kan påverka medarbetarens beteenden inom organisationer. Normer, uttalade eller outtalade, beskrivs som de förväntningar medarbetare har på andras beteenden och omfattar allt beteende som förväntas och accepteras av individerna i organisationen. Normer är knutna till värderingar genom att tala om hur en medarbetare ska handla i en viss situation för att förverkliga en eller flera värderingar (Bang, 1999; Schein, 2010).

## Verklighetsuppfattningar

Enligt Bang (1999) är verklighetsuppfattningar det som medarbetare i en organisation utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs. De utgör en tolkningskarta av organisationens kollektiva uppfattningar som medarbetare ser verkligheten genom och som skapar mening i handlingar, relationer och objekt. Verklighetsuppfattningarna kan handla om vad medarbetare anser vara sant eller osant, det vill säga allt medarbetare beskriver som ”uppfattningar av verkligheten”. Om uppfattningarna är sanna eller osanna spelar ingen roll så länge medarbetare förhåller sig till dem som om de vore sanna.

## Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden beskrivs som den viktigaste och djupaste delen av en organisationskultur. Scheins (2010) definition av grundläggande antaganden handlar om hur medarbetare inom en organisation löser problem. Efter en viss tid tas dessa grundläggande antaganden förgivna av medarbetare, fungerar som vägvisare för det rätta beteendet och utgör medarbetares verklighetsuppfattningar, värderingar och normer. I varje enskild organisation finns olika typer av grundläggande antaganden och det är först när medarbetare inom en organisation möter andra medarbetare med andra tankesätt som de grundläggande antagandena blir synliggjorda. Som tidigare nämnt är de grundläggande antaganden som existerar på den nivå som ledarna i en organisation bör lägga störst vikt vid att försöka förstå, detta för att kunna ta rätt beslut och för att ha större chans till kontroll (Schein, 2010).

## 3.2 Socialkonstruktivistiskt perspektiv

Institutioner, såsom exempelvis organisationer, är socialt konstruerade på så sätt att de är uppbyggda av en rad olika sociala handlingar vilka utförs av de individer som befinner sig inom institutionen. Den kontext individer befinner sig i bestäms av individernas egna handlingar och bidrar till den sociala och kulturella verklighet som existerar inom den specifika kontexten. Att inta ett socialkonstruktivistiskt perspektiv innebär att försöka genomskåda de sociala processer som ligger bakom det som på ytan verkar vara en helt naturlig utveckling i en grupp med individer. De värderingar och normer som är önskvärda i organisationer ligger till grund för medarbetarnas sätt att agera och hur organisationskulturen konstrueras. Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv ses fenomenet organisationskultur i den här studien som en social konstruktion. Genom interaktionen mellan individer skapas förståelsen och kunskapen om verkligheten. Organisationskultur är alltså något som konstrueras, reproduceras och upprätthålls mellan individer genom sociala processer. Den

grundläggande principen för socialkonstruktivism är att inte bara acceptera sociala företeelser som om de vore "naturliga" utan att de skapas av individen. Fenomenet organisationskultur utgörs, som tidigare nämnts, av föreställningar och värderingar som leder till ett visst beteende som ligger till grund för hur kulturen formas. De regler som individerna uppfattar leder till ett visst beteende vilket inte reflekteras över utan kommer som något "naturligt" (Wenneberg, 2001). Alvesson (2015) menar att organisationskultur är vad som konstrueras bland individer i organisationer och utgör "verkligheten". Olika grupper av individer skapar olika typer av kulturer, en social konstruktion är en mänsklig skapelse och är inte skapad av naturen (Alvesson & Sveningsson, 2012). Den kunskap och det vetande som individer uppfattar är socialt konstruerade faktorer. Det som individer uppfattar som verklighet skapas i interaktion mellan individer. En central del till kunskapen ligger i språket vilket inom det socialkonstruktivistiska perspektivet utgör en social storhet. Med hjälp utav språket kan kunskap och handlingar föras vidare från individ till individ. Då nytillkomna individer inom en organisation ska lära sig de handlingar och beteenden som är önskvärda bör dessa vara legitimerade, exempelvis av ledarna inom organisationen. Först då kan organisationens kultur framstå som meningsfull (Wenneberg, 2001).



## 4. Metod

---

*I följande kapitel presenteras studiens forskningsdesign, urval, datainsamlingsmetod, bearbetning och analys av empirin samt etiska aspekter och metodologiska val.*

---

### 4.1 Forskningsdesign

#### 4.1.1 Fallstudie

Forskningsdesignen för studien utformades som en fallstudie då den kommersiella organisationen var det specifika fallet som studerades. Fallstudier är detaljerade och ingående studier som undersöker specifika fall på djupet. Ett fall kan vara ett samhälle, en skola eller som i den här studien en organisation. I fallstudier finns ett intresse för att studera en specifik kontext och få en förståelse för den (Bryman, 2011). Likaså Backman (1998) definierar fallstudier som en strategi för att undersöka fenomen i sin realistiska miljö eller kontext. Vidare menar han att en fallstudie är lämplig för studier av den här typen som undersöker större företeelser såsom organisationer eller andra system vilka inte enkelt låter sig undersökas av annan metodik. Då vår studie inriktade sig på att förstå hur olika individer (ledarna) uppfattade samma fenomen (organisationskulturen) på olika sätt i den specifika organisationen (fallet) motiverar det valet av forskningsdesign.

#### 4.1.2 Fenomenografi

Valet av en fenomenografisk ansats är kopplat till syftet som i den här studien var att undersöka fenomenet organisationskultur och få en förståelse för hur ledarna i organisationen beskriver och konstruerar kulturen. En fenomenografisk fallstudie gör det möjligt att undersöka individers förståelse, tolkningar, erfarenheter och upplevelser av något. Marton (1981) menar att den typ av studie som utgår från individers uppfattning av ett visst fenomen går att tillskriva en fenomenografisk ansats. Likaså Larsson (2011) beskriver fenomenografi som människors sätt att beskriva och uppfatta sin omvärld. Den fenomenografiska ansatsen motiveras genom den förståelse som söktes för hur ledarna inom organisationen beskriver och konstruerar organisationskulturen som även blir utgångspunkt för de metodologiska element som används i studien.

## 4.2 Urval

Med utgångspunkt i organisationens uttalande om organisationskulturen samt studiens syfte om att undersöka hur ledare beskriver och konstruerar den gjordes ett målinriktat urval. Bryman (2011) förklarar det målinriktade urvalet som ett sätt att välja ut deltagare vilka har betydelse för studiens syfte och frågeställningar som ska besvaras. Deltagarna bestod av fem ledare som accepterade att vara med i studien. Valet av deltagare underlättades genom att en av oss tidigare haft en kontakt med organisationen, vilket ökade tillgängligheten för att få tag i intressanta och relevanta deltagare till studien. En nackdel med den tidigare kontakten och det målinriktade urvalet kan utgöra en risk för bias. Bryman (2011) menar att bias handlar om att forskaren kan påverka deltagarnas svar genom sin närvaro i intervjuerna samt kan styra intervjun i en viss riktning som ger snedvridna svar på frågorna. För att undvika detta har vi följt intervjuguiden (se bilaga 2), däremot finns alltid risken för bias då målinriktade urval gjorts oavsett hur medvetna forskarna är.

### 4.2.1 Presentation av organisationen och deltagarna

Den valda organisationen är ett aktiebolag som tillhör servicebranschen och finns på ett flertal orter i norra Europa. Organisationen består av ungefär 13 000 medarbetare som arbetar på olika avdelningar inom de fyra märkesprofileringarna. De olika märkesprofileringarna består av olika typer av service och anonymiseras genom de fiktiva namnen: Anpassning, Klass, Praktisk och Speciell. Samtliga deltagares yrkesroll innebar någon typ av ledarposition såsom avdelningsledare eller Verkställande direktör (VD) inom någon av de fyra märkesprofileringarna i organisationen och presenteras nedan (se tabell 1):

Tabell 1. Presentation av deltagare

Fiktiva namn	Ålder	Yrkesroll	Fiktiv märkesprofilering
Anna	45–50	Avdelningsledare Ansvarar för två avdelningar med övergripande personalansvar	Anpassning
Birgitta	45–50	Arbetar som ledare mellan märkesprofileringarna	Alla (Anpassning, Klass, Praktisk, Speciell)
Christian	25–30	VD Har det övergripande ansvaret och är ytterst ansvarig för verksamheten	Klass
David	40–45	VD Har det övergripande ansvaret och är ytterst ansvarig för verksamheten	Praktisk
Erika	45–50	Avdelningsledare Ansvarar för flera avdelningar och är direkt underställd VD:n	Anpassning

### 4.3 Datainsamling

#### 4.3.1 Semistrukturerade intervjuer

För att undersöka ledarna beskriver och konstruerar organisationskulturen användes semistrukturerade intervjuer då intresset var att beskriva, förklara och tolka fenomen snarare än att hitta samband mellan olika variabler (Bryman, 2011). De semistrukturerade intervjuerna gav en möjlighet att utveckla frågorna för att få en mer utförlig beskrivning av deltagarnas upplevelse av fenomenet organisationskultur, till skillnad från exempelvis strukturerade intervjuer där frågorna är specifika och därmed kräver specifika svar. Bang (1999) rekommenderar forskning med kvalitativa inslag genom intervjuer eller observationer vid studier och kartläggning av organisationskultur. Likaså Schein (1996) menar att en kvalitativ metod är att föredra för att en djupare förståelse av den data som samlas in ska vara möjlig. Då studien riktar sig till ledares perspektiv på organisationskultur föll det sig naturligt undersöka fenomenet organisationskultur genom semistrukturerade intervjuer.

### **4.3.2 Intervjuguide**

Med utgångspunkt i tidigare forskning skapades en intervjuguide (se bilaga 2) utifrån de riktlinjer som Bryman (2011) presenterar och användes som ett verktyg under intervjuerna. Intervjuguiden delades in i fyra teman: organisationskultur, ledarskap, lärande och kulturinnehåll. Tematiseringen av intervjufrågorna följde de huvudområden som tagits upp i bakgrunden och togs fram för att kunna besvara studiens frågeställningar. Tematiseringen användes även i kodningen och kategoriseringen av de semistrukturerade intervjuerna. För att säkerställa kvalitén på intervjufrågorna genomfördes pilotintervjuer med utomstående individer innan intervjuerna med studiens deltagare utfördes. Pilotintervjuerna gjorde det möjligt att göra ändringar då det visade sig att vissa frågor var för lika varandra samt otydliga för deltagarna. Pilotintervjuerna gjorde oss även medvetna om att deltagarna eventuellt inte har samma förförståelse om de begrepp och teman som studien berör (Bryman, 2011).

### **4.3.3 Genomförande av semistrukturerade intervjuer**

Deltagarna kontaktades via telefon för att bestämma tid och plats för intervjun och inför mötet med deltagarna sändes ett dokument per mail ut där information om innehållet för intervjun presenterades samt vilka etiska aspekter som gällde för deltagaren (se bilaga 1). Det genomfördes fem semistrukturerade intervjuer med utgångspunkt från intervjuguiden (se bilaga 2). Inför varje intervju säkerställdes att deltagarna tagit del av informationsbrevet och kravet för deltagande (se bilaga 1). Syftet med studien upprepades, likaså deltagarnas rätt till att hoppa över frågor/avbryta samt anonymitet för att förtydliga deltagandet. Deltagarna fick även förfrågan om inspelning av intervjuerna. Efter ett godkännande av de etiska aspekterna samt inspelning påbörjades intervjuerna. Inspelningen av intervjuerna underlättade analysen av deltagarnas svar då det är möjligt att gå tillbaka och lyssna på svaren igen. Intervjuerna genomfördes i en lugn och ostörd miljö som valdes av deltagarna själva för att de skulle känna sig bekväma och avslappnade. Varje intervju varade ungefär i 30 minuter och vi båda var närvarande. En hade huvudansvar för intervjun medan den andre var observatör, förde anteckningar och bidrog till följdfrågor. Uppdelningen gjordes innan intervjuerna och gjorde det möjligt för båda att ta del av det empiriska materialet som även underlättade analysen då båda blev insatta i intervjuerna. Samtliga intervjuer inleddes med uppvärmningsfrågor som syftade till att skapa en bekväm och avslappnad intervjumiljö för deltagaren. Intervjuerna fortsatte med 11 stycken frågor som deltagarna besvarade så beskrivande och förklarande som möjligt. Beroende på deltagarnas svar formulerades ett antal följdfrågor som möjliggjorde en djupare förklaring eller fortsättning på ett intressant svar (Bryman, 2011).

## 4.4 Databearbetning och analys

Efter insamlingen av empirin transkriberades varje intervju utifrån inspelningarna. Transkriberingarna gjordes enskilt och skrevs ut ordagrant för att sedan tillsammans kunna tolka och analysera det insamlade datamaterialet. För att undvika misstolkningar så noterades även skratt, pauser, suckar och liknande. När transkriberingen var genomförd gjordes en helhetsanalys av materialet som lästes igenom och nyckelord togs ut utifrån Hedins (1996) riktlinjer för bearbetning och analys av kvalitativa data. Nyckelorden användes för att kategorisera in intervju svaren i teman. Tematiseringen baserades på studiens frågeställningar och därefter genomfördes en kodning av empirin som resulterade i fyra teman. För att synliggöra och beskriva deltagarnas svar syftar analysen till att identifiera mönster. Tematiseringen diskuteras och återkopplas till den tidigare forskningen (Bryman, 2011).

## 4.5 Etiska aspekter

Studien har noggrant följt de forskningsetiska principerna som består av informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011). Informationen kring de etiska principerna skickades ut i förfrågan om deltagande (se bilaga 1) innan intervjuerna samt upprepades vid samtliga intervjutillfällena för att göra deltagarna medvetna om villkoren för deltagandet. Studiens syfte presenterades till samtliga deltagare som då fick kännedom om vad och varför de var med i undersökningen, därmed följdes informationskravet. Deltagarna som lämnade samtycke till sitt deltagande i studien och inspelning av intervjun blev informerade om att deltagandet är frivilligt och rätten till att avbryta intervjun eller hela medverkan. Deltagarna bestämde villkoren för intervjuerna och blev informerade om att ett avbrytande inte medför några konsekvenser. Deltagarna i studien hålls anonyma så de inte kan identifieras av utomstående samt då det inte anses vara relevant att namnge dem. Namnen på deltagarna och märkesprofileringarna som anges i studien är således fiktiva. Även den studerade organisationen hålls anonym med motiveringen att vi inte anser det vara av relevans att namnge den och kan ge etiska problem vid publicering. Likaså citaten som presenteras i resultatet är redigerade och markerade i de fall som deltagarna uttrycker begrepp som kan kopplas till den studerade organisationen. Deltagarna blev informerade om konfidentialitetskravet som innebär att de behandlas på ett sätt som inte röjer deras identitet samt att den insamlade informationen inte är tillgänglig för obehöriga. Den insamlade informationen används enbart för forskningens ändamål berör nyttjandekravet, vilket deltagarna fick information om skriftligt och muntligt (se bilaga 3). Deltagarna har även blivit informerade om möjligheten att ta del av den publicerade rapporten (Bryman, 2011).

## 5. Resultat

---

*Presentationen av resultaten nedan baseras på de fem semistrukturerade intervjuerna vilka under analysen delades in i fyra teman. För att hålla deltagarna anonyma används de fiktiva namnen: Anna, Birgitta, Christian, David och Erika. I de citat som deltagarna uttrycker begrepp som kan kopplas till den studerade organisationen har dessa redigerats av författarna. Dessa markeras av hakparenteser och ersätts av en övergripande beskrivning.*

---

### 5.1 Organisationskulturens funktion

Samtliga deltagare beskriver organisationskulturen som en central del av organisationens verksamhet och ställer sig positivt till dess funktion inom organisationen. Organisationskulturen är gemensamt framtagen och beskrivs som levande i den dagliga verksamheten. Organisationskulturen genomsyrar hela verksamheten och uttrycks som nyckeln till framgång:

Organisationskultur är den som gör allt. Den är så extremt viktig. Alltså så fruktansvärt viktig. Men inom organisationen så är den ju fantastisk, den är ju uppbyggd uppifrån och ner. Så är det och det genomsyrar allting. Vi hade inte legat där vi låg idag om det inte hade varit för våran organisationskultur. Inte alls faktiskt. Så att den är supersuper viktig, jag tror att väldigt många företag inte förstår hur viktig den är. (Anna)

Vidare beskriver en annan deltagare att organisationskulturen sätter ramar för hur arbetet ser ut inom organisationen och understryker vikten av organisationskulturen:

Organisationskultur simply put it's the way we do things around here. Det [organisationskultur] är allt. Så det handlar om vårt sätt, våra rutiner, våra sätt att välkomna nyanställda .... Det är våra sätt hur vi gör saker på .... vår organisationskultur, det är den som attraherar nya [medarbetare] in i verksamheten. (Birgitta) (redigerat av författarna; begrepp som kan knytas till organisation ersatt)

Två av deltagarna betonar vikten av humor och bra stämning i en organisationskultur. De beskriver att organisationskulturen blir tydlig bland medarbetarna då humor och bra stämning hör ihop med att ha kul på jobbet, som är mer än bara ord. Gemenskap är viktig och det är genom att lära känna varandra som samarbetet ökar mellan avdelningarna. Genom att anordna aktiviteter ökar chanserna till att medarbetarna får en närmare relation till varandra. Samtidigt som gemenskap beskrivs som en framgångsfaktor lyftes utmaningen med en gemenskap mellan avdelningarna som en del i konstruktionen och upprätthållning av organisationskulturen:

Det är en utmaning att få ihop medarbetarna i de olika avdelningarna. Många i personalen som aldrig ser varandra på grund av uppdelningen genom avdelningar. Utmaningen blir att skapa en gemenskap och hitta en balans. (Anna)

Nyckeln till framgång för organisationen hävdas vara att lägga tid på medarbetarnas utveckling:

Så, man ska tänka på en sak. För några år sen så, pratade man ofta. "Ja, gå du in i bokslutet och titta på hur mycket pengar dom lägger på utveckling för det är allt nämligen." Men det ska ni inte göra, det är skitsamma om dom lägger 15 miljoner. Ni ska titta på hur mycket tid som går åt, kan jag lägga på att utveckla en kollega eller mig själv. För det är hela nyckeln till framgång. (Birgitta)

Rekryteringen är en av framgångsfaktorerna inom organisationen då de är noga med att hitta rätt man på rätt plats. Genom att inte låta ett CV avgöra utan istället personligheten hos den sökande ska detta öka möjligheten att få in medarbetare som passar in i kulturen och därmed också ökar möjligheten till framgång för organisationen. Att våga vara personlig ses som en eftersträvt egenskap:

Där ska man våga vara personlig. Så det är ju också frågor vi ställer under intervjuer för att hitta dom personer som vågar vara det. Men det är ju hela tiden en balansgång för man måste också vara lyhörd med den person man har framför sig... det är en liten utmaning .... vi har en speciell rekryteringsmetod, för personlighet ska gå före CV. (Erika)

En deltagare nämner att det vid en ny öppning av en märkesprofilering, tagits med personal genom en intern rekrytering från andra märkesprofileringar. Deltagaren påtalar att det till en början var till en hjälp i struktureringen av arbetet men att det efter en tid blev en utmaning. Vidare nämns den externa rekryteringen som sköts av respektive avdelningsledare och ibland medverkar andra medarbetare som har en ledarposition (VD):

... med "gammal" personal som har gamla tankar och idéer, kan bli svårt att få med dem på den "nya" organisationskulturen (David)

## 5.2 Kulturinnehåll

Utifrån deltagarnas svar angående innehållet i deras organisationskultur har det gått att plocka ut några specifika faktorer:

- Kommunikation
- Värderingar
- Personlighet och beteenden

### Kommunikation

Kommunikation beskrivs som en central del i organisationskulturen och deltagarna betonar vikten av att kommunicera över avdelningarna samt att ha en direktkommunikation för att undvika missförstånd. De menar också att kommunikationen är det som bidrar till en ökad tillit. Deltagarna är även eniga om att spridningen av information är av yttersta vikt. All information som ska ut till medarbetaren ska verkligen hamna där:

Idag bygger man en kanal, en kommunikationskanal där du hela tiden förser medarbetaren med rätt information för dagen. Som gör att dom har förutsättningarna som krävs för att lyckas. Så vi vill ge dom rätt förutsättning för att lyckas. (Birgitta)

För att behålla och stärka den position de för närvarande har på marknaden är det även av stor vikt att kommunicera ut externt vad organisationen gör och vad som anses värdefullt i organisationen. På så sätt attraheras de människor som kan tänkas passa in i organisationen vilket är värdefullt vid nyanställningar:

... sprida informationen om att vi gör vanliga saker men vi gör dom bara ovanligt bra därför att vi adderar passion. Men när vi börjar sprida det så attraheras folket av precis det vi vill. (Birgitta)

### Värderingar

Organisationen har uttalade värderingar om människors lika värde som deltagarna beskriver vara centrala då de anställer medarbetare och arbetar aktivt för att upprätthålla värderingarna bland de anställda. En deltagare förklarar vikten av att alla ska känna sig värdefulla och förstå hur hela organisationen är sammanlänkad genom medarbetarna:

... alla serverar med i en obruten kedja och alla har ett värde. Så mycket bygger ju på att företaget ser ut som en stor stafett, faktiskt. Där alla lämnar över, precis, till nästa kollega som tar vid. (Birgitta)



De andra deltagarna nämner även vikten av att medarbetarna förstår värdet hos sig själva och andra. Det ska inte spela någon roll från vilket land du kommer, det handlar om mänskliga rättigheter. En av deltagarna förtydligar organisationens värderingar:

Framförallt, människovärde är lika vilken bakgrund man än har, vilken sexuell läggning man har, att alla behandlas lika. Där är verkligen, verkligen grund och botten. För klarar man inte av det så har man inte och göra i vår organisation. (Christian)

Vad som även värderas högt är att medarbetarna ska känna sig delaktiga och motiverade på sin arbetsplats. Den vidareutbildning och uppbackning som medarbetaren bör få kan leda till att känslan av delaktighet och att motivationen hålls uppe:

Vi ska ju hela tiden se till potentialen hos våra medarbetare, sen är det upp till varje ledare att göra det, men i och med att jag själv kommer, har den bakgrunden att jag hela tiden har blivit pushad till att gå vidare så vill jag göra samma för de andra, för att visa att det går. Om man vill så går det. (Christian)

### Personlighet och beteende

Vad som står klart från deltagarnas uttalanden är att personlighet och beteende är faktorer som påverkar organisationskulturen. Samtliga menar att energi är ett viktigt personlighetsdrag som medarbetaren behöver och en deltagare uttrycker vikten av att det ska finnas en vilja att prestera och att alltid göra sitt bästa:

Du måste alltid ha energin med dig. Alltid, för dina arbetskamraters skull och för din egen skull. Oavsett, det du har hemma och allting, jag är ledsen men du får komma till jobbet och säga att så här mår jag idag men du måste ha den med dig, tyvärr. (Anna)

Det bör finnas en anpassningsförmåga och förståelse i de personligheter som arbetar inom organisationen samt att humor är en grundläggande egenskap. Att känna varandra ses också som en viktig faktor och genom att skapa aktiviteter försöker ledarna konstruera den förståelse och den trivsamt som leder till ett gott arbetsklimat:

Jag tror att grunden är mycket att man vet vad man är och det är alltid bättre att jobba med folk som man känner. Både på gott och ont, då vet jag att är du sur så betyder det inte att du är sur utan det är bara att du har en dålig dag, och man känner sånt mycket bättre. (David)

### 5.3 Lärande och utveckling

Deltagarna tar upp lärande och utveckling som viktiga faktorer i verksamheten och beskriver att utbildning är något som skapar engagemang och motiverar individer i organisationen. Däremot skiljer sig deltagarnas svar vad gäller hur stort utrymme som ges för utbildningar och lärande inom organisationen. Deltagarna nämner att medarbetarna får olika typer av grundläggande kunskaper genom obligatoriska grundutbildningar som hör till varje avdelning inom respektive märkesprofilering. Vidare nämns ett antal olika interna utbildningar som finns tillgängliga och skiljer sig åt beroende på avdelning. Deltagarna beskriver möjligheterna till utbildningarna på skilda sätt och en deltagare uttrycker de som delvis begränsade:

Svårast är så klart med, dom som är på avledningarna [nämner två avdelningar] är det svårt att hitta utbildningar och det är inte jättelätt att motivera dem ... för det finns inte mycket utvecklingsmöjligheter. För att våra interna utbildningar så är det alltid den frågan som är sämst på resultat, utvecklingsmöjligheter, och jag förstår det för det finns inte [utbildningar]. (David) (redigerat av författarna; begrepp som kan knytas till organisation ersatt)

Två deltagare menar att ledaren ansvarar för de möjligheter till lärande och utveckling som finns så länge medarbetaren har en vilja att utmana sig och utvecklas inom organisationen:

... jag vill ju inte ha medarbetare som jobbar på min [nämner avdelning] och ska göra det i 20 år utan jag vill ju på något sätt utmana den här personen lite för att den ska lära sig och kunna gå vidare så småningom om den personen själv vill det, och det märker man rätt så snart. Då ska man börja utmana den redan där [i sin yrkesroll], så att den känner att den växer. För annars får man inte behålla personalen, allt sånt går att lära sig [nämner olika arbetsuppgifter], men service kan man inte lära sig. (Christian) (redigerat av författarna; begrepp som kan knytas till organisation ersatt)

Lärandet beskrivs som en ständigt pågående process och ett sätt att hålla sig själv och organisationen uppdaterad. Deltagarna nämner lärande som den del i organisationen vilken är beroende av resurser i form av pengar och tid. Relationen mellan möjligheter till utbildning och resursfördelning beskrivs som avgörande för lärandet:

... alla dom här [nämner framgångsrika organisationer] bolagen och det dom har gemensamt är tiden dom avsätter för utveckling. Dom lägger 20 procent av sin tid till utveckling. Så tiden till utveckling är allt, det är framtiden. (Birgitta)

## 5.4 Ledarnas betydelse och hur de konstruerar organisationskulturen

Hur deltagarna arbetar med att upprätthålla och konstruera organisationskulturen framkommer på ett tydligt sätt då de har klara åsikter om hur ett ledarskap bör se ut och konstruktionen av den påverkas av ledarskapet. Två av deltagarna menar att grundaren av organisationen betydelsefull faktor för hur organisationskulturen blir förankrad från första början. Den personen är unik, karismatisk och är enligt en av deltagarna orsaken till hur kulturen konstrueras i organisationen och jämför med hur det kan se ut i andra organisationer:

För alla andra i vår bransch har ju en trött farbror som ingen människa vet vem det är knappt, eller vad han tycker är roligt eller .... Men här är en person som är som alla andra och bjuder på sig. Liksom, det är inga konstigheter. Jag tror att det gör jättejättemycket. (Anna)

Deltagarna förklarar att de i sin yrkesroll ser till att vara nära sina medarbetare. Kommunikationen bör ske så direkt som möjligt för att undvika missförstånd. En av deltagarna påpekar att de lever under filosofin ”Don’t let them guess, let them know”. En personlig relation med medarbetarna är central, dock bör det finnas formella inslag, exempelvis i mötesrummet. En stark tillit finns till medarbetarna och en hierarkisk uppbyggnad av organisationen är något de helst vill undvika:

Det som skiljer oss från andra det är avståndet mellan ledningsgruppen och dom anställda. När det glappet krymper så har du en direktkommunikation. (Birgitta)

Jag försöker ju personligen att bidra med väldig lättsamhet i min roll jag försöker att inte ha hierarki. Så mycket jag kan så jag heller ger ansvar ut på avdelningsledare, jag bryr mig inte om utan uppskattar och ser hellre att jag blir överkörd av mina avdelningsledare och att dom gör sånt som dem tror på. (David)

Ledarna lägger stor vikt vid att det ska finnas en tillit att ta egna beslut och att ta de beslut som behövs för situationen. De vill uppmuntra till ett självständigt tänkande. Ingen ska behöva vara rädd för att ta ett beslut. Om det skulle visa sig vara ett sämre beslut än väntat ska ingen bestraffning utdelas, det är istället ett sätt för medarbetaren att växa och lära sig:

Gud ja, du ska aldrig behöva känna dig rädd för att man ska skälla på dig, att du ska ha gjort fel eller att du har tagit fel beslut eller, nä. (Anna)

Så inga hierarkier så utan mer ta för dig och var lite crazy, ta eget beslut och möt medmänniskorna så som du själv vill bli bemött den känslan ska vi ha i organisationen. (David)

Något som också visar sig vara en central del i ledarskapet är en genomgående positiv anda. Alla bör peppa varandra och även ledaren bör finnas nära med feedback och stöttning när det

behövs. Alla deltagare menar att de har en påverkan i konstruktionen av organisationskulturen och är överens om att det är ett ständigt pågående arbete med att upprätthålla kulturen:

Men jag har skapat en organisationskultur här som jag vill ha. (Anna)

Nu är det jag som har satt den [organisationskulturen] så det är inte så svårt. (David)

Det finns en grundläggande tanke om att en möjlighet till utveckling bör finnas närvarande hela tiden. Ledaren bör läcka ut sin kompetens hela tiden så ett klimat skapas där utbyte av kunskap är en självklarhet. Många gånger har också ledaren arbetat sig upp i organisationen och vet vad de olika arbetsuppgifterna kan föra med sig i form av olika utmaningar. Att se potentialen i sina medarbetare är något som ledarna ständigt arbetar med, de menar att det bör finnas utmaningar som får medarbetarna att växa:

Att lyfta andra människor och se andra människor växa, det jobbar jag jättemycket med. Så att vi har ju fem avdelningsledare som är direktrapporterande till mig och där jobbar jag väldigt mycket med att delegera ansvar till dem såklart och utmana dem både i sin egen utveckling och sitt ledarskap. (Erika)

En annan del i ledarskapet och konstruktionen av organisationskulturen är att medarbetarna behöver vara glada och må bra på arbetsplatsen. Ett ledarskap som inte inbjuder till det ses inte som ett alternativ av deltagarna. Istället är det fokus på att lyfta och stärka medarbetaren samt bringa en positiv anda till organisationen i helhet. Ledarskapet bör vara inspirerande och motiverande:

Men tror du att dina medarbetare presterar nånting om dom mår skit? (Anna)

Allting, det genomsyras utav det ledarskapet. Jag brukade säga att, titta dig själv i spegeln och ställ dig själv frågan: Leder du din personal eller administrerar du den bara? (Birgitta)

## 6. Diskussion och slutsatser

---

*I följande avsnitt analyseras och diskuteras studiens resultat utifrån studiens frågeställningar i relation till den tidigare forskningen som knyts an till studiens teoretiska utgångspunkter. I metoddiskussionen diskuteras studiens metodologiska val där studiens tillförlitlighet och pålitlighet lyfts. Avslutningsvis presenteras de slutsatser som studien resulterat i och till sist presenteras förslag till framtida forskning.*

---

### 6.1 Resultatdiskussion

#### 6.1.1 Hur beskrivs organisationskulturen och dess funktion i organisationen av ledarna?

##### Organisationskulturens funktion

Om organisationskulturen har en funktion eller inte i den studerade organisationen ses inte som någon större fråga för våra deltagare. Deltagarna var överens om att det är en bärande del i organisationens verksamhet och dess möjlighet till framgång på marknaden. Alvesson (2015) menar att organisationskulturen i många organisationer anses vara viktig och ges därför stor uppmärksamhet. Till skillnad från Alvesson (2015) menar dock Taheri et al. (2015) att ledare inte alltid förstår vikten av organisationskulturen och hur den är en nyckel till framgång. Resultatet i vår studie visade dock att våra deltagare uttryckte sig vara högst medvetna om hur central kulturen är. En av våra deltagare hävdade att kulturen är levande och att organisationen bör anpassa sig för att lyckas vara attraktiva på marknaden även i framtiden. Därigenom tycks en förståelse finnas för vad kultur kan komma att innebära för organisationens framtid och att den är svårfångad (Alvesson & Svenningsson, 2012). En kommentar som även kom att bli titeln till vår studie var att organisationskulturen står för hur saker och ting görs i organisationen vilket sammanfaller med Alvesson (2015) och hur han hävdar att vissa uttrycker kulturen såsom ”det är hur man gör saker och ting” (s. 10). En annan viktig komponent i organisationskulturen som deltagarna argumenterade för var att medarbetarna ska känna sig tillfredsställda och utifrån det bör det i sin tur komma en vilja att prestera. Tsai (2011) menar att kulturen är viktig och det spelar stor roll för hur medarbetarna trivs, om de har roligt och att det bör vara en glad miljö att jobba i. Deltagarna beskrev att den trivsamma atmosfär som finns inom organisationen inte går att kopiera utav andra organisationer. Även Alvesson och Svenningsson (2012) hävdar att en unik kultur inom en organisation bör vara svår att imitera för att den ska bidra till konkurrensfördelar.

Att organisationen drivs i ett kommersiellt syfte har enligt Palos och Stancovici (2016) en avgörande roll för organisationskulturen och dess funktion. De menar att en kommersiell organisation består av en verksamhet där medarbetare har olika uppgifter men arbetar mot gemensamma mål. I en kommersiell organisation finns en önskan om att medarbetare ska lära och skaffa sig kompetenser som gör dem flexibla och anpassningsbara i en föränderlig värld. Detta till skillnad från en ideell organisation där det finns en tydlig hierarki som sätter gränser för medarbetares utvecklingsmöjligheter. Då deltagarna nämnde att de helst vill undvika ett hierarkiskt system kan deras sätt att arbeta spegla en struktur som återfinns inom kommersiella organisationer. Organisationens struktur beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs och kan därmed vara av betydelse för hur deltagarna beskrev organisationskulturen och vilka möjligheter de har för att konstruera den. Deltagarna menade att det är organisationskulturen som är allt och även den del av organisationen som bidrar till framgång. Bang (1999) förklarar att det är kulturens innehåll som är avgörande för huruvida organisationskulturen bidrar till de mål som organisationen vill uppnå. Att medarbetarna känner till vilka värderingar och normer, antaganden och verklighetsuppfattningar som gäller är av vikt då det gör medarbetarna medvetna om vad som förväntas av dem, vad de tillåts att göra och vad de inte tillåts att göra. Vilket är något som deltagarna uttryckte att de gör. Att organisationskulturen bidrar till organisatorisk framgång var något som samtliga deltagare uttryckte, dock undersökte inte den här studien sambandet mellan organisationskultur och organisationsframgång. Därmed blir det svårt att säga huruvida det finns någon koppling mellan organisationskulturen och organisationens framgång samtidigt som det inte går att utesluta att ett sådant samband som deltagarna uttryckte.

### Lärande och utveckling

Samtliga deltagare menade att lärande och utveckling inom organisationen engagerar och motiverar medarbetare i sitt arbete. Att ledare bör vara medvetna och delaktiga i medarbetarens utveckling samt konstruera organisationskulturen på ett sätt som möjliggör lärande tas även upp i Ogbonna och Harris (2000) studie. En viktig del i deltagarnas ledarskap var att stimulera, möjliggöra och se medarbetarnas potential till utveckling. I likhet med deltagarnas beskrivningar menar Rebelo och Gomes (2011) att ansvaret finns hos ledarna som bör uppmuntra sina medarbetare till utveckling och kunskapsdelning. Vilket även poängteras av Nguyen och Mohamed (2011) som menar att ledarna måste vara kunniga, ge uppmuntran, ifrågasätta genom att stärka medarbetarna, inge förtroende och erbjuda fortsatt erfarenhet av kunskapen. Ledarnas viktigaste men även största utmaning är att konstruera en

organisationskultur som främjar lärande. Deltagarna nämnde hur de genom sitt ledarskap påverkar organisationskulturen som visade sig vara främst genom närvaro och direkt kommunikation. Bang (1999) menar att medarbetare lär sig organisationskulturen genom att interagera med andra inom organisationen. Vilket i deltagarnas fall skedde genom interaktion mellan ledare och medarbetare och kan därmed öka möjligheterna för samtliga inom organisationen att lära sig kulturen. Deltagarna menade att detta sker genom obligatoriska grundutbildningar men även interna utbildningar som medarbetare kan genomföra så länge de har en vilja att utvecklas. Dock poängterade en deltagare att möjligheterna till interna utbildningar var begränsade och tillgängligheten varierade beroende på avdelning. En intressant aspekt som inte varit speciellt framträdande i tidigare forskning togs upp av en deltagare som menade att möjligheten till lärande i organisationen var beroende av resurser i form av pengar och tid. Andreadis (2009) menar att ledarskapet avgör möjligheterna till lärande och utveckling vilket även visar sig vara ett övergripande fokus i den tidigare forskning som tagits upp i studien. I den tidigare forskning som tagits upp i studien finner vi en avsaknad av diskussion kring vilka resurser som krävs för sådant ledarskap. Diskussionen kring organisationskultur och ledarskap fokuserar främst på vilka egenskaper som krävs av ledarna inom organisationen för att konstruera organisationskulturer som främjar lärande. Detta är intressant eftersom en av deltagarna nämnde pengar och tid som den avgörande faktorn till vilka möjligheter som finns för lärande och utveckling, vilket avgör de förutsättningar och resurser ledare får för att kunna konstruera en sådan typ av organisationskultur (Palos & Stancovici, 2016; Rebelo & Gomes, 2011).

### **6.1.2 Hur konstrueras organisationskulturen av ledarna?**

#### **Kulturinnehåll**

Att ledarna är med och konstruerar organisationskulturen var alla deltagare överens om. Hur de arbetar med att upprätthålla den organisationskultur som önskas i organisationen beskrevs däremot på olika sätt. De var även överens om att ledarnas betydelse för organisationskulturen är en central faktor och i resultatet fanns olika uttryck för kulturens innehåll. Schein (2010) menar att en organisationskultur består av tre olika nivåer vilka även gick att finna i studiens resultat. Deltagarna poängterade vikten av kommunikation vilket hamnar inom nivån artefakter. I resultatet fann vi att närhet mellan ledare och medarbetare är central, detta genom tydlig och ständig kommunikation. Tsai (2011) menar att den tillfredsställelse en medarbetare söker på en arbetsplats främjas då ledare och medarbetare har en nära interaktion. Det ligger i

linje med vad de flesta av deltagarna har påtalat. Nämligen att när en nära relation mellan ledare och medarbetare ökar känslan av tillfredsställelse vilket även leder till ökad kommunikation och färre missförstånd. Värderingar och normer var enligt deltagarna tydligt uttalade och är ytterligare en av de tre kulturnivåerna. En av deltagarna argumenterade för vikten av värderingar och normer inom organisationen. Detta för att skapa en förståelse för värderingarna och koppla dem till resultat samt levandegöra en strategiplan. Taheri et al. (2015) beskriver likaså att de uttalade värderingarna är av stor vikt då de behöver utvecklas och räknas med som en del av organisationens konkurrensstrategi. Alvesson (2015) argumenterar dock emot vikten av uttalade värderingarna i en organisation och hävdar att de ofta befinner sig längre ifrån den verklighet som råder inom organisationen och därför är de uttalade värderingarna snarare ett försök att ange de ideal som förhoppningsvis ska leda organisationen i den riktning som önskas. Hur den problematiken ser ut i vår studie är svår att utläsa genom den insamlade empirin men det vore en intressant aspekt att undersöka på ett djupare plan.

Den sista nivån handlar om verklighetsuppfattningar och grundläggande antaganden vilket hör samman med vilka personligheter och beteenden som medarbetarna uppvisar. De verklighetsuppfattningar och grundläggande antaganden medarbetarna har är ofta omedvetna och tagna-för-givet uppfattningar som ligger till grund för medarbetarnas beteende, intryck, tankar och känslor som i sin tur bidrar till en viss personlighet. Kulturens innehåll är vad som styr medarbetarnas beteenden i organisationen. Deltagarna menade att de tydligt kommunicerar ut vilka värderingar och normer som gäller i organisationen. Vidare menade de att organisationen inte är den rätta arbetsplatsen för de medarbetare som inte följer dess värderingar och normer. Vilket i enighet med Bang (1999) kan vara en förklaring till hur ledarna konstruerar kulturen som blir en avgörande del i organisationen och formar medarbetarnas uppfattningar i den specifika kontexten. Medarbetarna är alltså en produkt av och en källa till kulturen.

Deltagarna menade att medarbetarnas personligheter och beteenden som genomsyrar organisationskulturen i den studerade organisationen implementeras redan i rekryteringsprocessen, vilket gick att utläsa i resultatet. Personlighet påtalades genomgående av deltagarna vara en viktig del i kulturen som väger tungt vid rekrytering. Schein (2010) menar att det finns en underliggande mekanism som styr då en organisation ska rekrytera, organisationen attraherar helt enkelt till sig kandidater som redan passar in i de förväntade



personligheter och beteenden som önskas och som redan innehas av befintliga medarbetare. Pfeffer (1995) hävdar att selektiv rekrytering är en styrka då det handlar om att skapa en kultur som genererar konkurrenskraftiga medarbetare. Även Bang (1999) menar att selektiv rekrytering ger ökade möjligheter för att bilda en homogen grupp av medarbetare som är med om att konstruera kulturen. Genom en selektiv rekrytering anställs medarbetare som inte har värderingar, normer eller uppfattningar som går emot den rådande organisationskulturen. Samtliga deltagande visade sig vara medvetna om organisationskulturens viktigaste värderingar och normer, vilket är en förutsättning för selektiv rekrytering. En intern rekrytering är ett annat sätt för att skapa en stark organisationskultur. Internt rekryterade medarbetare som har funnits länge i organisationen känner ofta till dess värderingar och normer och vet hur de ska förvaltas (Bang, 1999). Dock menade en av deltagarna att den interna rekryteringen inte fyllde samma funktion för organisationskulturen inom märkesprofilering Praktisk då det uppkom utmaningar med att få med "gammal" personal på den "nya" organisationskulturen.

### **Ledarnas betydelse och hur de konstruerar organisationskulturen**

Närhet är, som tidigare nämnts, av stor vikt för att undvika missförstånd vid kommunikation och bidrar till ökad tillit mellan medarbetare och ledare. Ökad interaktion mellan ledare och medarbetare bidrar även till en ökad tillfredsställelse bland medarbetarna vilket i sin tur stärker organisationskulturen. Ett sådant sätt att konstruera organisationskulturen bör även bidra till en ökad effektivitet inom organisationen (Tsai, 2011). Denison och Mishra (1995) menar att faktorer som öppenhet och engagemang är bidragande till en organisations tillväxt. För att främja engagemang och behålla en öppenhet inom organisationen bör ledare rikta uppmärksamhet på insatser som genererar sådan kultur (Schein, 2010). Exempelvis beskrev deltagarna hur de uppmuntrar medarbetarna att ta egna beslut och inte känna sig rädda för det. Konsekvensen av ett beslut som inte blev som önskat resulterar inte i något straff för medarbetaren utan ger istället mer erfarenhet och lärdom enligt en av deltagarna. Att medarbetarna får ett eget ansvar och möjlighet att ta egna beslut samt närheten mellan ledare och medarbetare i organisationen är av vikt för ledarskapet och dess betydelse i konstruktionen av organisationskulturen (Schein, 2010). Likaså Rahimi och Gunlu (2016) argumenterar för uppmuntran till eget ansvar och menar att den kultur som bidrar till att medarbetaren får ta egna beslut vinner på detta i samband med att medarbetarna blir mer kreativa i sin problemlösning och därmed kan det bidra till effektiviteten och produktiviteten i organisationen. Pfeffer (1995) är av liknande åsikt och hävdar att decentralisering av

beslutstagande samt att ge medarbetarna möjlighet att få vara med och bestämma ökar både tillfredsställelsen och medarbetarens produktivitet. På det sättet deltagarna beskrev att de arbetar med möjlighet till att ta egna beslut för medarbetaren, främjar alltså effektiviteten och även tillfredsställelsen hos medarbetarna. Sammantaget blir det ovannämnda ledarnas sätt att skapa en gemensam kunskap om vad som utgör organisationskulturens innehåll, detta kan ses som en kollektiv sanning och en social konstruktion (Wennberg, 2001).

Två av deltagarna menade att det är grundaren som är den största budbäraren av hur organisationskulturen är uppbyggd. De beskrev att det är en karismatisk ledare som arbetar för att finnas så nära medarbetarna som möjligt. Schein (2010) menar att karisma är en viktig del när kulturen ska vidarebefordras även om det inte är en tillförlitlig mekanism. Det är helt enkelt svårt att förutspå hur stort en grundares inflytande på organisationskulturen blir. En aspekt som en karismatisk ledare kan föra med sig är att de anhängare som finns i organisationen blir mer eller mindre hypnotiserade av nyckelpersonen som i det här fallet är grundaren. Det kan bidra till en stark tro och emotionell energi som gärna läggs i grundarens projekt, effekten av det kan vara att kritiskt tänkande är något som inte får en framträdande roll (Alvesson, 2015). Om det är en positiv eller negativ effekt av en karismatisk ledare går att diskutera men enligt deltagarna är det en bidragande orsak till att medarbetarna håller en hög energinivå och vill prestera. Det i sin tur kan vara en bidragande orsak till organisationens framgång vilket deltagarna såg som positivt. Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är konstruktionen av organisationskulturen inom organisationen kopplad till ledaren då den sociala verkligheten består av vanor och roller. Vad som framkom i resultatet var att ledarna konstruerar organisationskulturen genom medvetna idealistiska vanor och beteenden vilka är önskvärda och som sedan förankras till medarbetarna (Wennberg, 2001). Även om ledaren har en bärande roll för organisationskulturens konstruktion kan det ändå vara på det sättet att kulturen präglar ledarskapet snarare än tvärtom. Ledarskap skapar organisationskultur och organisationskultur skapar ledarskap (Alvesson, 2015).

## 6.2 Metoddiskussion

Det går att diskutera ett val av en annan metod och hur det hade påverkat studiens resultat. Hade studien utgått från en kvantitativ metod skulle det bli möjligt att undersöka samband och relationer mellan olika variabler, exempelvis om organisationskulturen påverkar organisationens framgång. Studien hade även kunnat undersöka organisationskulturen och till hur stor del den uppfattas och delas av samtliga inom organisationer, genom exempelvis en

enkätundersökning. Genom enkäter hade det blivit möjligt att samla in data från ett större antal deltagare och bearbeta materialet på kortare tid samt ökat deltagarnas tillit då uppgifterna behandlas anonymt. Valet av intervjumetod går även att diskutera och huruvida strukturerade intervjuer skulle lämpa sig bättre då det ger mer lika svar om ett frågeschema används. Vi är medvetna om att semistrukturerade med utrymme för följdfrågor påverkar jämförbarheten då intervjufrågorna inte blir helt lika varandra. Dock anser vi att de semistrukturerade intervjuerna var ett bättre val för studien då det skapade en öppen dialog med deltagaren som kunde utveckla sina svar genom följdfrågorna. Att en av oss haft en tidigare kontakt med organisationen kan anses vara problematiskt då forskare bör förhålla sig objektiva och hålla avstånd till det som studeras. En konsekvens av den tidigare kontakten hade kunnat vara att intervjuerna drog ut på tiden men så blev inte fallet, intervjuerna hölls inom den bestämda tidsramen på 30 minuter. En positiv konsekvens var att den tillit som intervjuaren behöver bygga upp redan fanns på plats. Trots detta anser vi att det underlättat kontakten med deltagarna och är något som vi hela tiden har tagit hänsyn till (Bryman, 2011).

Vi är medvetna om att antalet och urvalet av deltagare kan tyckas begränsat och är även ett problem som den kvalitativa forskningen ställs inför. Enligt Bryman (2011) är det omöjligt att i en kvalitativ studie veta hur många deltagare som behövs för att nå en teoretisk mättnad. Vi anser att antalet deltagare i den aktuella studien är tillräckligt för det beskrivande exempel av fenomenet organisationskultur och hur den kan konstrueras som studien resulterat i. Valet av deltagare gjordes genom ett målinriktat urval då vi var intresserade av en specifik grupp ledare i en specifik organisation. Fördelen med ett målinriktat urval är att urvalet utgörs av deltagare som är relevanta för studiens syfte. Dock speglar studiens resultat endast uppfattningar hos en viss grupp individer (ledare) inom en viss kontext (organisationen). Det går inte att säga huruvida resultatet representerar hela organisationen eller andra organisationer för den delen. Det målinriktade urvalet motiveras genom att deltagarna blev relevanta för studien samtidigt som risken för att inte få tag på deltagare minimeras (Bryman, 2011). En annan problematik med den här studien är att det endast gick att undersöka och få svar på de förfäktade eller uttalade värderingar och teorier som deltagarna är medvetna om, för att kunna undersöka outtalade värderingar och få syn på den dolda organisationskulturen genom att iaktta den medan den utspelar sig, skulle observationer användas som ett komplement till våra semistrukturerade intervjuer (Bang, 1999). Observationer är också enligt Schein (1996) att föredra för att förankringen av organisationskultur som fenomen ska kunna förstås på ett ultimät sätt.



### 6.2.1 Tillförlitlighet och pålitlighet

För att bedöma kvaliteten av en vetenskaplig studie används begreppen validitet och reliabilitet. Då den kvalitativa forskningen inte har mätning som främsta intresse finns en diskussion om validitet och reliabilitet har någon speciell betydelse i den kvalitativa forskningen. Ett alternativ för den här typen av studie är istället att använda sig av kriterierna trovärdighet (intern validitet), överförbarhet (extern validitet) och pålitlighet (reliabilitet). Detta för att en social verklighet inte kan ses som en absolut sanning utan att det kan finnas fler än en beskrivning av verkligheten (Bryman, 2011).

Då undersökningen är kontextbunden och utgörs av ett begränsat antal deltagare ses de inte som representativa för hela organisationen vilket påverkar generaliseringen av resultaten. Studiens överförbarhet hade stärkts genom en komparativ design som hade gjort det möjligt att jämföra olika organisationer med varandra. I den här studien utgör resultaten endast ett exempel på hur organisationskulturen ter sig i det specifika fallet. Trots en problematik med överförbarheten ansågs studiens design vara rimlig baserat på uppsatsens omfattning. Triangulering är ett alternativ som hade kunnat stärka studiens tillförlitlighet och gjort det möjligt att studera fenomenet organisationskultur utifrån flera synvinklar. Vilket hade gjort det möjligt att avgöra huruvida resultaten är hållbara eller påverkas av svagheter i varje enskild metod. Triangulering innebär en kombination av olika metoder som studerar samma fenomen där exempelvis frågeformulär kan kompletteras med djupare intervjuer eller observationen. Detta för att väga upp en metods svaghet med en annans styrka och tvärt om (Bang, 1999; Bryman, 2011).

Den fenomenografiska fallstudien påverkas av forskaren som utgör ett viktigt redskap vid insamlingen och tolkningen av empirin. Således blev våra egna värderingar och erfarenheter en viktig aspekt som kan påverka studiens trovärdighet och överförbarhet. Trovärdigheten stärks av att vi har följt instruktioner och rekommendationer som finns för att utföra den här sortens studie samt att vi varit medvetna om vår egna påverkan och den etiska problematik som kan uppstå. Pilotintervjuerna som genomfördes stärker studiens trovärdighet och överförbarhet genom att frågorna testades på utomstående individer för att säkerställa att de mäter det som avses att mätas. Respondentvalidering innebär att deltagarna får läsa och påverka redovisningen av resultat och är sätt som kan säkerställa överensstämmelsen mellan resultaten och de erfarenheter och uppfattningar som deltagarna uttryckt. En respondentvalidering hade kunnat stärka studiens trovärdighet och överförbarhet ytterligare.

Vi anser att studiens omfattning begränsar möjligheten för en respondentvalidering, dock kommer deltagarna få ta del av rapporten vid publicering. För att öka studiens pålitlighet har vi beskrivit tillvägagångssättet på ett transparent och tydligt sätt för att göra det möjligt för andra forskare att replikera undersökningen. Då syftet inte var att generalisera resultaten kan studien istället ses som ett exempel som ger en djupare inblick i hur ledarna inom den kommersiella organisationen beskriver och konstruerar organisationskulturen (Bryman, 2011).

### 6.3 Slutsatser och förslag till framtida forskning

#### Slutsatser

Syftet med den här studien var att undersöka fenomenet organisationskultur och få en förståelse för hur ledarna beskriver och konstruerar kulturen. Av resultatet kan en slutsats dras om att samtliga deltagare upplevde att organisationskulturen och dess funktion har en avgörande roll för organisationen. Vidare visar resultatet att organisationskulturen är levande och konstrueras av ledarna. Grundaren till organisationen var enligt deltagarna den mest betydelsefulla faktorn i konstruktionen av organisationskulturen. Deltagarnas beskrivningar av fenomenet organisationskultur ligger i linje med vad som tagits upp i tidigare forskning och ledarskapet är avgörande för vilken typ av lärande som blir möjligt i organisationen. För organisationer, stora eller små, kan den här kunskapen vara av värde för att förstå varför exempelvis uppsatta strategier och organisationens produktivitet får ett visst utfall. Det är centralt att förstå hur kulturen kan vara en positiv eller negativ faktor då strategier ska genomföras och den påverkar även hur ledningen tänker och gör sina prioriteringar i frågor om strategier. Det kan även vara värdefullt för ledarna i organisationer att medvetandegöra sin kultur för att få kontroll och kunna genomföra förändringar. I dagsläget finns otaliga ledarskapsutbildningar och andra möjligheter som organisationer har för att ständigt utveckla sig men vad som ändå kan tyckas krävas i slutändan är att en förståelse bör finnas för hur fenomen som organisationskultur fungerar och hur komplext fenomenet är. Detta för att ge organisationen en möjlighet till eventuella förändringar som kan öka tillfredsställelsen hos medarbetarna som därmed bidrar till organisatorisk framgång.

### Förslag till fortsatt forskning

Då organisationskultur är ett abstrakt fenomen med många olika definitioner ser vi flera skäl till fortsatt forskning. Den här studien har undersökt de förfäktade eller uttalade värderingar som deltagarna är medvetna om och kan uttrycka. Vår studie utgör endast ett exempel på hur organisationskulturen beskrivs och konstrueras av ledarna i den specifika organisationen. Som den här studien visar kan organisationskultur vara en social konstruktion, dock är den inte lätt att hantera eller förstå på djupet då den ständigt är föränderlig och tolkningsbar. Vidare förslag till fortsatt forskning är att studera fenomenet organisationskultur genom etnografisk metod, vilken skulle kunna göra det möjligt att undersöka uttalade värderingar i en organisation. En etnografisk studie med observation och intervjuer som komplement skulle möjliggöra för forskaren att iaktta kulturen medan den utspelar sig. För att undersöka fenomenet organisationskultur vidare kan även komparativ studie vara ett alternativ.

## Referenslista

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red.). (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber AB.

Andreadis, N. (2009). Learning and organizational effectiveness: A systems perspective. *Performance Improvement*, 48(1), 5–11. doi: 10.1002/pfi.20043

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Augustinsson, S. (2000). *Perspektiv på lärande och förändring i organisationer*. (Licentiatavhandling 2000:26). Högskolan Kristianstad: Luleå Tekniska Universitet. Luleå. Tillgänglig: <http://epubl.ltu.se/1402-1757/2000/26/>

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. doi: 10.1287/orsc.6.2.204

Granberg, O. & Ohlsson, J. (red) (2011). *Organisationspedagogik – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Hedin, A. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. Hämtad 2 maj, 2017, från Studentportalen Uppsala Universitet, <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197>



Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Illeris, K. (2015). *Lärande*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ionescu, V. C. (2014). Leadership, culture and organizational change. *Manager*, 20(65), 65-71.

Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys-exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur.

Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. *The handbook of organization studies*, 725-753. doi: 10.4135/9781848608030.n26

Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), 177-200. doi: 10.1007/BF00132516

Nationalencyklopedin [NE]. (2017). *Kommersiell*.

Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kommersiell>

Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *The Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. doi: 10.1108/02621711111105786

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi: 10.1080/09585190050075114

Palos, R., & Stancovici V. V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2 – 22. doi: 10.1108/TLO-01-2015-0001

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69. doi: 10.5465/AME.2005.19417910

Rahimi, R. & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112. doi: 10.1108/IJCHM-04-2014-0176

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3), 173-194. doi: 10.1108/13665621111117215

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41(2), 229-240. doi: 10.2307/2393715

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.

Shields, R (2013). *Globalization and international education*. London: Bloomsbury.

Taheri, M., Monshizadeh, M., & Kordiani, H. (2015). The relationship between organizational culture and organizational success: A case study. *Management Science Letters*, 5(5), 507-516. doi: 10.5267/j.msl.2015.3.002

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98. doi: 10.1186/1472-6963-11-98

Vetenskapsrådet. (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wenneberg, S. B. (2001). *Socialkonstruktivism*. Malmö: Liber AB

# Bilagor

## Bilaga 1 – Förfrågan om deltagande

Hej!

Vi är två studenter som läser Kandidatprogrammet i Pedagogik vid Göteborgs Universitet. Just nu skriver vi vårt examensarbete på grundnivå som berör området pedagogik och handlar om organisationskultur. Studien genomförs genom intervjuer under april 2017. Intervjun kommer beröra din uppfattning om organisationskultur och hur Du arbetar med den i Din organisation. Intervjun beräknas att ta ungefär 30 minuter och kommer att ske i en ostörd miljö, på en tid och plats som Du bestämmer. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text.

**Syftet med studien är:**

är att undersöka fenomenet organisationskultur och få en förståelse för hur ledarna beskriver och konstruerar kulturen.

**För att besvara syftet kommer vi utgå från dessa frågeställningar:**

- Hur beskrivs organisationskulturen och dess funktion i organisationen av ledarna?
- Hur konstrueras organisationskulturen av ledarna?

Informationen som kommer utifrån intervjun kommer att behandlas och förvaras säkert, ingen obehörig kommer att få ta del av den. Då resultatet redovisas kommer alla deltagarna vara anonyma och fiktiva namn används. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Göteborgs Universitet. Efter att examensarbetet är godkänt kommer inspelningar och anteckningar från intervjuerna att förstöras. Om så önskas får Du en kopia av arbetet när det är färdigställt. Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Jag/vi frågar härmed om Du vill delta i denna studie. Om Du väljer att inte delta vill vi få besked per mail inom en vecka. I annat fall ser vi fram emot att träffa Dig på den plats och den tid vi kommit överens om.

Vi skulle vara oerhört tacksamma för er medverkan!

Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss:

Sandra Ostanek, 07XXXXXXXX emailadress@email.com

Yvette Palm, 07XXXXXXXX emailadress@email.com

### Inledningsfrågor:

Vem är du?

Hur länge har du jobbat här?

Vilken titel har du och vad innebär den yrkesrollen?

### Organisationskultur

1. Beskriv hur du uppfattar organisationskulturen på din arbetsplats?

- Finns det något du skulle vilja ändra på?

2. Vilka faktorer tror du bidrar till er organisationskultur?

- Tror du det finns något unikt i er organisationskultur, i så fall vad?

3. På vilket sätt tror du att organisationskulturen bidrar till er verksamhet?

- Tror du att kulturen är en bidragande orsak till organisationens framgång?

### Ledarskap

4. På vilket sätt påverkar du organisationskulturen?

5. Berätta hur ni uttrycker er verbalt/kommunicerar med varandra?

- Speciell jargong?

- Personligt/formellt?

6. Hur skulle du beskriva att du praktiskt arbetar med att få dina medarbetare inkluderade i organisationen?

7. Hur ser rekryteringsprocessen ut hos er?

- Har organisationskulturen någon funktion i den processen, på vilket sätt?

- Finns det några speciella egenskaper som önskas?

### Lärande

8. På vilket sätt bidrar/coachar du i din roll som ledare till nyanställda och anställda för att de ska utveckla den kompetens och kunskap som är nödvändig i organisationen?

- Hur ser ditt bidrag ut? (Utbildningstillfällen, workshops, dator, fysisk miljö...)

- Hur förhåller du dig till lärande och utveckling på arbetsplatsen?

### Kulturinnehåll (Värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattning):

9. Finns det några uttalade värderingar inom organisationen, vilka är dessa i så fall?

10. Uppfattar du att det finns några oskrivna regler, i så fall vilka är det?

- Vad tror du händer om man bryter mot dessa?

11. Har ni några inofficiella aktiviteter tillsammans?

Är det något annat du vill tillägga, någonting du tänker kan vara viktig som vi inte tagit upp?

## Bilaga 3 – Etiska aspekter

- Den här studien är ett projekt utförd av studenter inom Göteborgs Universitet, Pedagogiska institutionen. Studien är ett examensarbete i Pedagogik Kandidatprogram. Resultatet kommer endast att delges inom Göteborgs Universitet.
- Deltagare har rätten att när som helst under intervjun eller fram till datum för projektets inlämning, vilket är 20 maj 2017, att avbryta sitt deltagande.
- Deltagare har rätt att ta del av insamlade data och färdigställd rapport.
- Deltagare har rätt till anonymitet.

---

Deltagare

Ort:

Datum:

---

Intervjuare

Ort:

Datum: