



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisatoriska aktiviteter som upprätthåller organisationskultur

- *En kvalitativ studie om organisationskultur i ett äldre företag med starkt varumärke*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 19
Kandidatuppsats
Emma Ericsson 19940413-6864
Mikaela Sjöholm 19930728-1288
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Organisationskultur har under de senaste decennierna blivit ett alltmer relevant forskningsområde, då man sett att det bland annat kan påverka effektiviteten på företag samt utgöra en konkurrensfördel. Företagets varumärke och hur länge företaget existerat kan även det ha betydelse för den rådande organisationskulturen. Varumärket kan påverka till vilken grad de anställda känner identitet till företaget. Äldre företag har oftast en mer etablerad företagskultur, där kulturen existerat så pass länge att den tas för givet och anses mindre relevant att försöka utveckla.

Syftet med uppsatsen var att få en förståelse för hur organisationskulturen upprätthålls och upplevs på ett företag med lång historik och ett starkt varumärke. En kvalitativ studie har genomförts på Morgan Motor Company i England, ett företag som producerar handbyggda Brittiska sportbilar. Det insamlade empiriska materialet består av intervjuer med chefer och anställda samt observationer på fabriken.

Resultatet av studien visar att kulturen på företaget uppfattas som familjär, öppen och att det råder stolthet och passion för varumärket. De artefakter som var mest framträdande för organisationskulturen var bilarna, rastklockan och de guide turerna, som i sig förmedlade företagets värden. De anställda blir länken mellan företaget och omvärlden då det främst är de som är i kontakt med besökarna under de guide turerna. Att de anställda utgör en betydande del av besökarnas upplevelse på företaget gör dem till en del av själva varumärket, vilket kan förstärka deras känsla av identitet till företaget. Eftersom värdena och kulturen existerar inom organisationens dagliga rutiner, så reflekterade varken de anställda eller cheferna över hur kulturen upprätthålls. Även rekrytering och socialisering var framkommande processer som tydligt upprätthåller den rådande kulturen. På grund av att företaget existerat i över hundra år finns möjligheten att anställa andra och tredje generationens arbetare från samma familj, vilket även underlättar socialiseringsprocessen.

Nyckelord: *Organisationskultur, artefakter, värderingar, ledarskap*

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte och frågeställningar	5
1.4 Disposition	6
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Tidigare forskning	6
2.2 Vad är organisationskultur?	7
2.3 Organisationskulturens nivåer	8
2.4 Varför är organisationskultur intressant att studera?	9
2.5 Organisationskultur och ledarskap	9
2.6 Socialisering och kulturstyrning	10
2.7 Organisationers livscykel och kultur	11
2.8 Sammanfattning	12
3. Metod	12
3.1 Val av företag	13
3.2 Metodologisk ansats	13
3.3 Intervjumetod och struktur	13
3.4 Genomförandet av studien	14
3.4.1. Urval	14
3.4.2. Intervjuer	15
3.4.3 Observationer	16
3.5 Analys av material	17
3.6 Avgränsningar	17
3.7 Äkthet, pålitlighet och överförbarhet	17
3.8 Etiska aspekter	18
3.9 Studiens utformning	19
4. Empiri	19
4.1 Information om företaget	19
4.2 Första intrycket	20
4.3 Inne på fabriken	21
4.4 “Det finns en riktig känsla av familj”	22
4.5 Morganmagin	23
4.6 Företagets värden	25

4.7 Varje dag är en show	26
4.8 Socialisering	27
4.9 Ledningens sätt att arbeta	28
4.10 Uppföljning	29
5. Analys	30
5.1 Artefakter	30
5.2 Upplevelse av kulturen	31
5.3 Värderingar och underliggande antaganden	34
5.4 Guidade turer	35
5.5 Socialiseringsprocessen	36
6. Slutdiskussion	37
7. Slutsatser	38
7. Referenser	39

1. Bakgrund

Ordet kultur kan syfta till flera olika saker. En person kan vara kulturell av sig, ett land eller en stad kan utveckla en kultur som över tiden blir inbäddad i samhället (Alvesson, 2015; Smircich, 1983). Under de senaste decennierna har även kultur inom organisationer blivit ett relevant ämne. Forskare och ledare i organisationer har upptäckt att kulturen kan fungera som en konkurrensfördel, så väl som ett verktyg vid förändringsarbete. Intresset för organisationskultur härstammar även från idén att genom gemensamma värderingar, tro och föreställningar få alla i organisationen att röra sig i samma riktning (Alvesson, 2015). Det finns idag en stor variation i hur begreppet organisationskultur används bland forskare, vilket dels grundar sig i hur orden "organisation" och "kultur" definieras (Smircich, 1983). Alvesson (2015, s.9) uttrycker det som: "Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och "använda" på ett meningsfullt sätt."

Alvesson (2015) och Smircich (1983) menar att kultur består av artefakter som exempelvis ritualer, myter och berättelser, som kan skapa symbolik för människor i en grupp. Smircich (1983) liknar organisationskulturen med ett "lim" som håller ihop organisationen. Alvesson (2015) gör en motsvarande liknelse till en kompass, som vägleder medlemmarna i organisationen och ger dem stabilitet. Schein (2010) nämner att organisationskultur är ett kraftfullt verktyg, då den många gånger existerar utanför vår medvetenhet. Att försöka förstå organisationskultur kan ge en förklaring till varför organisationer ser ut och styrs på ett visst sätt.

Kultur fungerar på ett symboliskt plan, där olika händelser ger innebörd och mening för dess medlemmar (Grey, 2009). Symboler som ingår i organisationer kan exempelvis vara företagslogotyp, klädsel eller arkitektur. Dessa symboler kan skapa mening, men också vara ett föremål för manipulation, så kallad kulturstyrning. Ett exempel på att symbolisera gemensamma värderingar på ett företag kan vara att skapa öppna kontorslandskap istället för enskilda rum och därmed undanröja de hierarkiska symbolerna (Grey, 2009). Ritualer och historier kan syfta till att påverka vad människor känner. En unik historia bakom företaget kan få de asntällda mer engagerade och stolta över sitt arbete och därmed även bidra till en mer positiv organisationskultur. Vardagliga rutiner kan också signalera om vad som är ett accepterat beteende inom en organisation (Grey, 2009).

1.2 Problemformulering

Då organisationskultur kan bidra till lägre personalomsättning, ge en konkurrensfördel för företaget samt fungera som ett verktyg vid en förändring, är det relevant för ledaren att vara medveten om den rådande organisationskulturen inom företaget. Organisationskultur har även visat sig ha en positiv påverkan på företagets effektivitet (Schein, 2010). Dock har

organisationskultur inte som enda syfte att uppnå effektivitet inom ett företag, då det enligt Alvesson (2015) hade utgjort en förenklad bild av begreppet. Organisationskulturen ger förståelse för organisationens liv och samspel som sker inom organisationen och med omvärlden. I en organisation där det finns gemensamma idéer, föreställningar och sätt att tolka saker på, underlättas samarbeten och risken för missförstånd eller osäkerhet minskar (Alvesson, 2015).

Morgan Motor Company är ett företag inom bilindustrin, som tillverkar handbyggda engelska bilar. Företaget grundades år 1909 i Malvern Link av familjen Morgan och har fram tills idag varit världens äldsta familjeägda bilföretag. Företaget nämner att de är kända världen över för sin unika kombination av historia, hantverk och körupplevelse, samt att hantverkarnas kunskap har gått i arv över flera generationer. Företaget säger sig ha en familjär atmosfär, som även kunder och Morganentusiaster är en del av (Morgan Motor Company, 2019).

För att en distinkt kultur ska utvecklas betonar Alvesson (2015) vikten av identifikation med företaget. Om företaget står för något unikt inom exempelvis stil, inriktning eller historia, kan identifikationen bland dess medlemmar upplevas som starkare. Detta eftersom det skapar en tydlig bild av vad medlemmarna står för. Varumärket kan även det spela en betydande roll för organisationskulturens utformning. Ett starkt varumärke kan ge fördelar som att attrahera ny arbetskraft och kunder, samt behålla befintliga anställda (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Som Schein (2010) skriver är det mindre fokus på organisationskulturen i äldre företag som bytt ledare en eller flera gånger, där grundaren av företaget inte längre är högsta chef. Då kulturen ofta är starkt inbäddad i äldre organisationer, har den större inflytande på ledarskapet än tvärtom. Till skillnad från ett nystartat företag anses det inte lika viktigt att aktivt upprätthålla kulturen i äldre företag (Schein, 2010).

Utifrån ovanstående väcktes vårt intresse att studera vad det egentligen är som upprätthåller organisationskulturen. Med utgångspunkt i det ovannämnda har syfte och frågeställningar utformats.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att få en förståelse för hur organisationskulturen upprätthålls och upplevs på ett äldre företag med starkt varumärke.

Frågeställningar:

1. Hur uppfattas organisationskulturen i ett företag med starkt varumärke som varit etablerat i över hundra år?

2. Vilket inflytande har cheferna på organisationskulturen i den typ av företag?

3. Vilka aktiviteter uppfattar anställda och chefer som bidragande till att den rådande organisationskulturen upprätthålls?

1.4 Disposition

I första delen av uppsatsen har ämnet organisationskultur introducerats, följt av problemformulering, syfte och frågeställningar. I nästa kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet. Avsnittet börjar med att definiera begreppet organisationskultur, för att sedan diskutera olika aspekter inom ämnet. Därpå följer en metoddel som beskriver tillvägagångssättet för studiens genomförande, samt de val som gjorts angående företag och undersökningsmetod. I kapitlet empiri presenteras en sammanställning av den information som samlats in för studien. Inledningsvis introduceras information om det valda företaget, Morgan Motor Company, följt av de observationer som utförts på företaget. Slutligen presenteras intervju materialet indelade efter olika teman. I analysen tolkas och diskuteras det empiriska materialet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. I uppsatsens sista del förs slutdiskussioner kring frågeställningarna och förslag till vidare forskning presenteras.

2. Teoretisk referensram

2.1 Tidigare forskning

Då organisationskultur är ett brett och välstuderat område existerar många olika synsätt på begreppet organisationskultur samt hur det används av forskare (Smircich, 1983). Flera av dagens forskare är dock eniga om att organisationskulturen har en påverkan på företagets effektivitet samt ledarskapets utformning (Schein, 2010; Alvesson, 2015; Ogbonna, 2000)

Edgar H. Scheins (2010) forskning har över flera decennier haft en betydande roll inom ämnet organisationskultur. Under sin karriär har Schein forskat och publicerat flera artiklar om organisationskultur och ledarskap. Han har även utformat en modell som delar in organisationskulturen i tre olika nivåer: artefakter, värden och underliggande antaganden. Flera forskare har använt sig av Scheins tre nivåer när de studerat organisationskultur. Higgins (2004) demonstrerade i en studie hur artefakter kan användas för att förändra organisationens värderingar och normer, vid implementering av ny strategi. Artefakter har en så betydande roll

för den rådande kulturen, att en lyckad förändring inom organisationer även kräver förändring av artefakterna.

Symboler är en form av artefakt som kan skapa mening och påverka medlemmarnas beteende (Alvesson, 2015). Detta är något som Rosen (1985) visar i sin studie där han analyserar relationen mellan kulturella och sociala handlingar under en årlig affärsfrukost för reklambyrån Spiro. Artikeln ger exempel på hur symboler kan användas för att influera medarbetarnas idéer och handlingar. Några exempel på dessa symboler som ges är hotellet frukosten serveras på, typ av mat som erbjuds, hur den presenteras och vilka kärl som används, samt hur de anställda är klädda. Allt för att upprätthålla de rådande sociala strukturerna och maktfördelningen. Den goda maten som serverades på de fina kärlen i ett dyrt hotell skulle de flesta av medarbetarna inte själva ha råd med, men genom att vara medlemmar i organisationen i fråga får de ta del av det ”goda livet” åtminstone en gång per år. Att de blev serverade maten utgjorde också en statuskillnad mellan servitörerna och de anställda på Spiro. Typen av kläder man bar skiljde sig vanligtvis mellan de med chefspositioner i företaget och övriga. Dock var samtliga under frukosten klädda i affärskläder, för att skapa gemenskap och maskera statuskillnader.

I vår studie kommer vi använda oss av Scheins tre nivåer av organisationskultur och även studera ledarskapets inflytande på kulturen.

2.2 Vad är organisationskultur?

Alvesson (2015) menar att det finns flera olika synsätt på begreppet kultur. Det går att se det som ett symbolsystem eller som något som styrs av det informella handlandet som sker i organisationen. Olika vikt läggs också vid begrepp som värderingar, normer, föreställningar och trossatser. Alvesson (2015) definierar organisationskultur som de ritualer, myter och berättelser som skapar symbolik för människor i en grupp. Det vägleder dem i hur de skall tolka händelser, idéer och erfarenheter. Han sammanfattar kultur som ett system av symboler och innebörd som skapar regler och förklarar medlemmarnas känslomässiga och kognitiva agerande.

Enligt Schein (2010) är begreppet organisationskultur tvetydigt, vilket gör det svårt att definiera. Schein (2010) skriver att en del organisationer där medlemmar delar en lång historia eller betydelsefulla erfarenheter kan antas ha en stark kultur, men detta måste empiriskt fastställas och är inte något som endast kan observeras utifrån ett yttligt perspektiv. Enligt Schein (2010) är kultur något som en grupp lär sig med tiden, genom att lösa både externa och interna problem. Kultur fungerar också som en kognitiv, beteendemässig och känslomässig process för individerna i gruppen. Att individerna i en organisation delar meningssystem, språk, grundläggande antaganden och tankesätt, kan påverka deras känslor, beteende, tankar och värderingar (Schein, 2010).

Att se organisationskultur som en samling av gemensamma värderingar och föreställningar uppfyller enligt Smircich (1983) flera viktiga funktioner. Delvis skapar det en känsla av identitet för medlemmarna i organisationen men också främjar det engagemang till något större än "jaget". Om de anställda identifierar sig med företaget och känner passion för det de gör kan det leda till bättre arbete och effektivitet, vilket är ett av målen med en bra organisationskultur. Organisationskultur kan stärka det sociala systemet inom en organisation. Det kan även ses som en meningsskapande funktion som kan forma beteende hos organisationens medlemmar (Smircich, 1983)

2.3 Organisationskulturens nivåer

Schein (2010) delar in kultur i tre olika nivåer. Den första och mest ytliga nivån består av observerbara artefakter. Artefakter inkluderar alla fenomen som kan ses, höras eller kännas när någon utomstående studerar organisationen. Dessa fenomen kan vara allt från den fysiska miljön i organisationen, teknologi, språk och produkter, till arbetarnas klädsel och betende. Även observerbara ritualer, ceremonier, myter och berättelser inkluderas. Förväntningar på känslomässiga uttryck i olika situationer hör också till denna nivå. Exempelvis att visa glädje vid en befordran eller att inte visa ilska eller frustration bland kollegor och kunder. Schein (2010) menar att artefakter är lätta att observera men svåra att uttyda, då det är svårt att veta vad de egentligen innebär för gruppen, vad meningen och betydelsen bakom dem är. Att försöka tyda meningen bakom artefakterna kommer oundvikligen att reflektera ens egna antaganden och känslor. Därför är det riskabelt att på egen hand försöka tyda artefakterna utan att ha upplevt kulturen i sammanhanget.

Den andra nivån består av gemensamma värderingar (Schein, 2010). Värderingar går inte att observera utan utgör istället grunden för gruppens agerande och mål. När värderingarna av en organisation analyseras är det viktigt att skilja på de verkliga värderingarna och framtida strävan. Det är lätt för ett företag att räkna upp värderingar som eftersträvas, medan verkligheten kan tyda på något annat. Värderingar som blir anammade av en organisations medlemmar kan fungera som en vägvisare vid osäkra eller främmande händelser. Ifall en ledare lyckas övertyga en grupp om att agera enligt ledarens värderingar och utfallet av detta blir lyckat, kommer denna värdering att bli en del av gruppens värderingar. Senare kan det då bli en del av gruppens underliggande antaganden.

Den tredje och minst synliga nivån utgörs av underliggande antaganden (Schein, 2010). Olika kulturer innehar olika underliggande antaganden som vägleder individerna i vad som bör ses som betydelsefullt och uppmärksammas, samt hur de ska känslomässigt reagera och agera. Enligt Schein (2010) blir något ett underliggande antagandet när ett agerande upprepade gånger fungerar som lösning till problem och därmed tas för givet. När ett visst sätt att agera blivit accepterat inom en grupp, kan agerande på andra sätt anses otänkbara. På grund av detta är

underliggande antaganden väldigt svåra att förändra eller ifrågasätta. Tvingas en grupp att ändra sina underliggande antaganden kan det därför framkalla känslor av ångest. För att bli av med den ångest som förändringar kan skapa, blir individer i en grupp istället motstridiga för förändringar.

2.4 Varför är organisationskultur intressant att studera?

Intresset för organisationskultur har ökat under de senaste decennierna då det har bidragit med förståelse om vad som pågår inom en organisation då olika grupper av individer och yrken måste samarbeta (Schein, 2010). Kultur kan ge en djupare förståelse för problem som tidigare ansetts bero på misslyckad kommunikation eller oförmåga att samarbeta. För att en organisation ska kunna utvecklas krävs ofta förändring och organisatoriskt lärande. Många gånger kan det finnas ett motstånd hos individerna i en organisation för förändring, eftersom de tvingas att förändra sitt beteende, sina värderingar eller antaganden. För att en lyckad förändring ska träda i kraft, krävs att organisationens medlemmar anammar nytt tänkande och adapterar till de nya förhållningssätten. Det krävs även att ledarna har en god förståelse för den existerande kulturen, så de kan få en bättre bild över hur de på bästa sätt ska leda och hantera förändringen (Schein, 2010).

Alvesson (2015) nämner hur stor betydelse kultur har för att företag och organisationer ska fungera. Kultur ingår i allt från strategisk förändring, vardagligt ledarskap, till hur kunskap skapas, delas och används. När vi vill förstå sociala beteenden, institutioner och processer, blir kulturen kärnan, då den skapar förståelse för dessa fenomen samt gör dem meningsfulla. Organisationskulturen spelar en viktig roll för företagets framgång, tillväxt och effektivitet. Organisationskulturen kan i sig vara det som gör ett företag konkurrenskraftigt och skiljer dem från andra. Förstår ledarna i en organisation vilka värden som är starka inom kulturen, kan de förutspå medarbetarnas reaktioner vid tillämpning av olika strategier och därmed undvika oönskade konsekvenser (Alvesson, 2015). Att se på ledarskapets förhållande till organisationskultur kan därav ge en djupare förståelse för ämnet.

2.5 Organisationskultur och ledarskap

Enligt Alvesson (2015) är ledarskap och kultur tätt anknutna men samspelet mellan dessa är komplext. Det kan finnas stor variation mellan olika gruppers synsätt på ledarskap och hur ledaren bör handla. Ledarskapet behöver inte skapa kultur eller förändra den, men ledarskapet påverkar kulturen på ett eller annat sätt. Alvesson (2015) menar även att chefer i organisationer ofta själva blir mer influerade av organisationskulturen, än vad de påverkar den. Schein (2010) skriver däremot att organisationskulturen delvis skapas av ledaren och en stor del av ledarskapet är att styra och hantera kulturen. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) påverkar individernas känslor, tankar och tycke i en organisation även hur de ser på ledarskapet och hur ledarskapet

utföras. Organisationskultur påverkar direkt de anställdas beteende och kan hjälpa ledarna att implementera nya planer eller strategier (Svenningsson & Alvesson, 2010).

Schein (2010) skriver att mekanismerna som ledare använder för att kommunicera sina värden, tron och antaganden kan antingen vara medvetna och avsiktliga åtgärder, eller omedvetna åtgärder. Han delar in dessa mekanismer i primära och sekundära. De primära mekanismerna utgörs av observerbara akter som ledaren gör, som till exempel vad ledaren lägger märke till, mäter och kontrollerar regelbundet. Hur ledaren reagerar vid incidenter eller hur ledaren belönar arbetarna är också exempel på observerbara beteenden. Ytterligare en viktig mekanism är ledarens eget beteende, vilket har en stor betydelse i förmedlingen av företagets värden för de övriga medlemmarna. De sekundära mekanismerna utgörs av de mer strukturella och formella aspekterna i organisationen. De kan liknas med de kulturella artefakterna, som är synliga men svåra att tolka. Exempel på dessa är organisationens struktur, design och fysiska utformning, samt formella uttalanden om organisationens värden och filosofi.

2.6 Socialisering och kulturstyrning

Ett sätt för ledaren att forma organisationskulturen är genom socialisering av nya gruppmedlemmar. Det är en aktiv process där existerande kultur med dess värderingar och antagen överförs till nya medlemmar (Schein, 2010). Kulturen fungerar därmed som en social kontroll som styr de nya medlemmarna i hur de ska tänka och känna. Det mesta av socialiseringsprocessen är inbäddad i de dagliga arbetsrutinerna. Därmed behöver inte nya medarbetare genomgå någon speciell träning för att förstå företagskulturen (Schein, 2010).

En form av socialiseringsprocess är kulturstyrning, vars syfte är att forma individens föreställningar och göra gruppens tankesätt mer homogent (Grey, 2009). Således kommer de anställda övervaka varandra och organisationen blir inte i samma behov av ett hierarkiskt övervakningssystem. Grey (2009) beskriver att kulturstyrning ofta leder till rekrytering av personal som är mottaglig för organisationens värderingar. Det fungerar som ett mer indirekt sätt att påverka kulturen. Andra verktyg som används för kulturstyrning inom ett företag är utbildning, kommunikation av företagets värden och ständig exponering av organisationens värderingar och normer (Grey, 2009; Baker, 1980). Den mest effektiva tekniken som används av ledare för att uppnå den önskvärda kulturen är att föregå med gott exempel för de anställda. Ett ytterligare sätt är att belöna beteende som stärker den kultur man vill uppnå (Baker, 1980).

Grey (2009) kritiserar kulturstyrning då han menar att den inte alls uppfyller sitt löfte om ökad handlingsfrihet och personalmakt, då värden och mål enbart utgår från att öka företagets lönsamhet. Därmed blir organisationer och deras kulturer homogena. Han menar även att målet med kulturstyrning är att skapa kontroll. Då det i organisationen parallellt kan råda två olika kulturer, den spontana och den påtvingade, ifrågasätter Grey (2009) ifall kulturstyrning verkligen

kan vara framgångsrik. Alvesson (2015) skriver om kulturens mörka sida. Kulturen blir en subtil form av maktutövning som begränsar medlemmarnas tänkande samt ifrågasättande. Bara för att en grupp delar meningar och värderingar, betyder det inte att dessa är bra. De gemensamma värderingarna kan vara påtvingade, medlemmarna behöver inte tycka dessa värderingar är äkta, det kan vara en form av lydnad. Som tidigare nämnt liknar Alvesson (2015) kultur vid en kompass som styr riktning för gruppens medlemmar. Denna riktning kan riskera att ge en falsk säkerhet, om individerna leds in på vägar som med tiden visar sig vara otillfredsställande för dem.

2.7 Organisationers livscykel och kultur

Både Burk (2008) och Lima (2007) liknar organisationens livscykel med utvecklingen av levande organismer, innehållande stadier som födsel, ungdom, mognad och död. Varje fas organisationen genomgår under sin livscykel medför olika krav. Exempelvis vid grundandet av en organisation krävs mer kreativitet, medans en mer utvecklad organisation istället kan ha behovet av effektivt samarbete. Schein (2010) delar istället in organisationens livscykel i tre mognadsstadier. Grundandet och utvecklingsfasen utgör det första stadiet. Det andra utgörs av organisationens medelålder och den tredje av organisationen mognad och nedgång. Dessa stadier är viktiga att ta hänsyn till då man försöker förstå utvecklingen av organisationskulturen. Organisationer i medelåldern har bytt ledare en eller flera gånger, grundaren av organisationen är inte längre den som är ledare. När organisationen nått detta stadium, har kulturen blivit så inbäddad i organisationen att vikten av att försöka utveckla eller bevara kulturen blir av mindre betydelse (Schein, 2010). Ledarna ser inte diskussioner om kulturen som relevanta, om inte företaget ska genomgå en förändring av något slag.

Det tredje stadiet kännetecknas av organisationens interaktion med miljön (Schein, 2010). Här har organisationens strukturer, processer och normer existerat så länge att de tas för givet. Det yttrar sig i att ledarskapet formas mer av kulturen snarare än att det är ledaren som formar kulturen. Sker stora förändringar i den externa miljön som organisationen inte är förberedd att agera på, kan den genomgå en period av nedgång eller till och med död (Lima, 2007). Schein (2010) beskriver att organisationer som når mognads- och nedgångsstadiet har ofta en stark kultur. Har organisationen en lång historia där vissa antaganden och normer har lett till framgång, kommer organisationen inte vilja utmana eller tänka över dessa antaganden. Dessa antaganden är en källa till stolthet och självsäkerhet hos medlemmarna av organisationen och berättigar det förflutna. Dessa antaganden kan göra det väldigt svårt för ledaren att använda nya strategier för överlevnaden. Även om organisationen genomgår olika utvecklingsstadier så menar Burke (2008) att organisationen lyckas behålla sin identitet genom dessa stadier.

2.8 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen har presenterat teorier om organisationskultur, samt dess anknytning till ledarskap och kulturstyrning. Avsnittet har även tagit upp kulturens utveckling genom företagets olika mognadsstadier. Då vikten av att aktivt arbeta med organisationskultur skiljer sig mellan de olika mognadsstadierna, ansågs det relevantt att inkludera i teorin då företaget vi studerar är 110 år gammalt. Teorin presenterar tre olika nivåerna av organisationskultur som består av artefakter, gemensamma värderingar och underliggande antagande. Schein (2010) beskriver artefakter som de symboler, ritualer och observerbara handlingar som organisationskulturen består utav. Dessa innehar en mening för medlemmarna i organisationen, och är även något som ledaren kan påverka. Teorier rörande artefakter och värderingar ansågs också relevanta, då författarna hade möjlighet att utföra både intervjuer och observationer på företaget. Observationer bidrar till en syn på kulturen som inte filtrerats genom de anställdas uppfattning (Bryman & Bell, 2017; Lind, 2015). Som nämnt kan ledarskapet ha en betydande del för utformningen och utvecklingen av kulturen. Därav ansågs det viktigt att inkludera teorier rörande ledarskap och kultur för att bättre förstå vilket inflytande ledaren har på det valda företagets kulturen. I nästa avsnitt presenteras hur intervjuer och observationer genomförts. Val av företag och intervjupersoner motiveras och metodens brister och etiska aspekter redogörs.

3. Metod

Då syftet är att få en förståelse hur organisationskulturen upprätthålls och upplevs på ett företag användes en kvalitativ forskningsmetod. Genom en kvalitativ metod analyseras det empiriska materialet i relation till den teoretiska referensram vi valt. Forskningsfrågor för studien samt fenomenet som studeras är två faktorer av stor betydelse vid val av metod. Detta eftersom en kvalitativ metod bygger teoretiska tolkningar utifrån just forskningsfrågor och fenomenet som studeras (Lind, 2015). Val av undersökningsform har i sin tur stor betydelse för att på ett så effektivt och relevant sätt som möjligt kunna svara på forskningsfrågorna (Lind, 2015). Då vi vill få så djupgående information om företaget som möjligt används intervjuer för det empiriska materialet men även observationer. Eftersom frågeställningarna för studien inkluderar både medarbetare och chefer, så har intervjuer utförts med båda parter. Intervjuerna var semi-strukturerade, uppdelade i olika delar och inleds med mer övergripande frågor för att få förståelse för personen och dess bakgrund i relation till företaget (Lind, 2015).

3.1 Val av företag

Vi har valt Morgan Motor Company som företag för att besvara forskningsfrågorna till studien. Inom bilbranschen är företaget ett mindre företag med 200 anställda, som inte massproducerar bilar utan bygger dem för hand. Företaget valdes dels på grund av att det funnits i över hundra år. Som tidigare nämnt menar Schein (2010) att äldre företag har existerat så länge att olika normer, arbetssätt och strukturer tas för givet, vilket medför att kulturen inte anses lika viktig att aktivt upprätthålla. Det är ofta den rådande kulturen som formar ledarskapet, istället för det motsatta. En av författarna hade anknytning till Morgan genom en släkting som var leverantör för Morgan i Sverige. Författaren hade tidigare jobbat extra för företaget i Sverige samt besökt fabriken och hade därmed en viss kunskap om företaget. Hon hade en uppfattning om att företaget kändes familjärt, hade vänlig personal och ett starkt varumärke. Vi var även medvetna om att personalomsättningen var mycket låg, med anställda som arbetat i tiotals år på företaget. Vi ansåg det vara intressant att studera hur kulturen egentligen upprätthålls i ett företag med dessa egenskaper.

3.2 Metodologisk ansats

Studien bygger på en abduktiv ansats, vilket innebär att insamling av det empiriska materialet och framtagandet av den teoretiska referensramen interagerar med varandra under forskningsprocessen (Lind, 2015). I studien har vi först utgått från några valda teorier då vi format intervjuerna men därefter har teorin anpassas efter det insamlade materialet. En av teorierna som först utgjorde en utgångspunkt för vår forskning var social identitetsteori av Tajfel och Turner (1985). Under tiden intervjuerna genomfördes framgick det dock att det insamlade materialet inte stämde överens med denna teori, vilket fick oss att söka efter en ny teoretisk referensram. Efter transkribering av intervjumaterialet uppfattades ett mönster i intervjupersonernas svar som ansågs överensstämma med Edgar Scheins (2010) teori om organisationskultur och artefakter. Scheins teorier kände vi till sedan tidigare, när vi samlat information om organisationskultur.

3.3 Intervjumetod och struktur

Som tidigare nämnts har forskningsfrågor för studien samt fenomenet som studeras stor betydelse vid val av metod. Val av undersökningsform har i sin tur stor betydelse för att på ett så effektivt och relevant sätt som möjligt kunna svara på på forskningsfrågorna (Lind, 2015). Intervjuer genomförs ofta i form av öppna samtal mellan forskaren och den person som skall intervjuas. Forskaren ställer frågor, som ofta på förhand är utformade (Lind, 2015). Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjuteknik, då vi ville ha en tydlig riktning på frågorna, men även kunna ställa följdfrågor beroende på den intervjuades svar. Förmågan till flexibilitet under kvalitativa intervjuer är en viktig faktor för att skapa ett djupare empiriskt underlag (Lind,

2015). Under intervjuerna yttrade sig denna flexibilitet i förmågan att ställa nya följdfrågor beroende på intervjupersonernas svar. För att på bästa sätt kunna ställa följdfrågor var det viktigt att innan intervjuerna vara påläst inom den valda teorin och företaget.

Intervjuerna bestod av öppna frågor som lämnade rum för intervjupersonen att tolka och ge breda svar på frågorna. Det ger även en inblick i vad intervjupersonen anser relevant och väsentligt att ta upp (Bryman & Bell, 2017). Genom att exkludera ja/nej frågor, samt ledande frågor, undveks risken att forma den intervjuades svar. Användningen av en semistrukturerad intervjuteknik säkerställde att samma huvudfrågor ställts till alla intervjupersoner. Intervjufrågornas upplägg utformades så att första delen med frågor hade som syfte att få en uppfattning om intervjupersonen, dess bakgrund och relation till företaget. Andra delen fokuserade på att få en inblick i den intervjuades bild av företaget, samt syn på ledarskap och företagskultur. Fem stycken intervjuer genomfördes med personer i en chefsposition och 16 stycken intervjuer genomfördes med anställda. Forskningsfrågorna bygger till stor del på en förståelse utifrån de anställdas perspektiv. 16 stycken intervjuer med anställda var möjliga att utföra under den tid vi hade på företaget. Då det är ett mindre företag täcker fem intervjuer majoriteten av antalet chefer.

3.4 Genomförandet av studien

3.4.1.Urval

Före besöket på företaget var vi först kontakt med den svenska leverantören för Morgan. Därefter var vi i kontakt med verksamhetschefen via mail. Vi fick bekräftat att det var möjligt att utföra intervjuer med chefer och anställda på plats på fabriken. Den begränsning vi hade i tid och antal intervjuer förstärkte även detta beslut. Vi hade en tidsbegränsning för varje intervju eftersom de utfördes under de anställdas arbetstid. Därför var det av stor vikt att välja frågor av relevans (Lind, 2015). Vi använde oss till en början av ett bekvämlighetsurval, vilket innebar att vi fick anpassa oss till de anställda som hade tid och möjlighet att utföra intervju. I den mån vi kunde välja, använde vi oss även av ett målinriktat urval för att försäkra att vi ändå fick en variation av de olika intervjupersonerna. De valda personerna varierade i kön, ålder, och tiden de varit anställda på företaget. Personerna hade även olika arbetsuppgifter, samt arbetade på olika avdelningar. Alla var intervjupersoner var ursprungligen från England. Tabell 1 ger en översikt av bakgrundsfakta om intervjupersonerna.

Personalchefen var den första vi kom i kontakt med på plats på fabriken. Hon erbjöd sig att välja ut några personer för intervju, alternativt att vi själva fick gå runt och ta kontakt med personer. Då vi tänkte att det skulle underlätta att se vilka som var tillgängliga samt att få en variation av anställda, valde vi att på egen hand ta kontakt med personer. Efter mötet med personalchefen hänvisade hon oss till fabriken's souvenirbutik där ansvarig för de guidade turerna arbetar. Butiken låg i samma byggnad som entren, receptionen och cafeet. Vår första intervju utfördes

med en av de anställda där. Efter intervjun introducerade hon oss till en av guiderna för vår nästa intervju. En av de anställda som vi kom i kontakt med introducerade oss till flera personer på olika avdelningar i fabriken. Han arbetar inom marknadsföringsavdelningen, men hade tidigare även arbetat ute i fabriken och hade en mycket god kontakt med alla anställda. Vi berättade för honom att vi önskade få en variation av anställda att intervjuas och efter det följde vi med honom på fabriken alla avdelningar. Det gjorde att vi mer effektivt kunde introducera oss och nå ut till de anställda. Det var till stor hjälp, då de anställda arbetade efter ett strikt tidsschema och vi av säkerhetsskäl skulle hålla oss till en markerad bana genom fabriken. I efterhand kan man därmed se att ett snöbollsurval tillämpades under största delen av urvalet (Lind, 2015).

Tabell 1. *Sammanfattad bakgrundsfakta om intervjupersonerna i den ordning intervjuerna transkriberats.*

Nummer	Position	Kön	Ålder	År i företag	Sidor transkriberat*
1	Anställd i butiken	Kvinna	30-40	10	4
2	Chef	Man	30-40	0,5	6
3	Anställd i fabriken	Kvinna	40-50	17	5
4	Chef 2	Kvinna	40-50	31	5
5	Anställd fabrik	Man	20-30	2	4
6	Anställd fabrik	Man	50-60	19	3
7	Chef 3	Man	40-50	22	7
8	Chef 4	Man	30-40	11	5
9	Anställd fabrik	Man	40-50	24	3
10	Chef, VD	Man	40-50	36	10
11	Anställd, fabrik	Man	50-60	42	5
12	Anställd, Guide	Man	60-70	9	6
13	Anställd, fabrik	Kvinna	20-30	8	3
14	Anställd, media	Man	20-30	8 (5 heltid)	6
15	Anställd, fabrik	Man	40-50	19	3
16	Anställd, fabrik	Man	20-30	9	5
17	Anställd, fabrik	Man	40-50	9	4
18	Anställd, fabrik	Man	25-35	10	3
19	Anställd, fabrik	Man	60-70	44	3
20	Anställd, reception	Kvinna	20	0,5	3
21	Anställd, fabrik	Man	50-60	38	3

*typsnitt: Times New Roman. Storlek: 12. Totalt antal sidor transkriberade: 96

3.4.2. Intervjuer

För att samla in det empiriska materialet genomfördes intervjuer med både chefer och anställda. I början av varje intervju informerades personalen om studiens syfte och användning, samt att personens namn inte skulle användas. Den anställde informerades även om att vi fått tillstånd av

cheferna att genomföra intervjun. Varje intervju spelades in efter att först ha fått medgivande av den intervjuade. Intervjuerna spelades in så att forskarna vid senare tillfälle kunde lyssna och transkribera dem, vilket medförde att ingen information glömdes bort (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna med cheferna genomfördes i avskilda rum och intervjuerna med de anställda genomfördes runt om i fabriken. I mån om tid närvarade båda forskarna på samtliga intervjuer, för att säkerställa att alla frågor ställdes. Bryman & Bell (2017) nämner flera fördelar med att vara två stycken intervjuare, en aktiv och en passiv. Bland annat kan den passiva intervjuaren få en helhetsbild av intervjun och eventuellt ingripa med frågor och vid behov styra intervjun i rätt riktning. Sex stycken intervjuer genomfördes med endast en forskare närvarande. Då varje arbetare i fabriken hade en specifik tid att färdigställa sitt jobb, fick vi ofta genomföra intervjun vid den anställdes arbetsstation. Längden för intervjuerna begränsades till maximum 20 minuter, då vi kommit överens med cheferna om att inte uppta mer arbetstid av de anställda. Eftersom intervjuerna utfördes i fabriken fanns det alltid kollegor i närheten. Samtliga intervjuer följde samma semi-strukturerade modell men följdfrågorna kunde variera beroende på intervjupersonernas svar. Under de tre dagar vi hade på fabriken var det möjligt att utföra totalt 21 stycken intervjuer. Samtliga intervjuer genomfördes och transkriberades på engelska. Det transkriberade materialet översattes till svenska endast för de citat som valdes ut till empirin. Då det kunde vara hög ljudnivå i fabriken, var det under transkriberingen ibland svårt att höra vissa ord eller meningar, men det var ingen information avgörande för det empiriska materialet som föll bort. När intervjuerna transkriberades uppkom det att de anställdas svar var väldigt lika. Då all data transkriberades och analyserades efter besöket på fabriken har vi inte kunnat omformulera eller lägga till frågor för att försöka få en förståelse varför svaren är så lika. Då tiden för intervjuerna var begränsad, är det sannolikt att endast en ytlig nivå av de anställdas uppfattning av kulturen fångats.

3.4.3 Observationer

Observationer valdes som komplement till det insamlade intervjumaterialet. Enligt Lind (2015) är observationer bra eftersom det möjliggör för forskaren att få ett första intryck, som inte filterats genom de anställdas uppfattning. Under observationer kan både handlingar av relevanta aktörer registreras, likaså den fysiska arbetsmiljön. Observationerna genomfördes under de tre dagar som vi tillbringade på fabriken. Den första dagen före intervjuerna hade påbörjats deltog båda forskarna på en guidad tur genom fabriken. Det möjliggjorde att mer anonyma observationer kunde genomföras, då de anställda ännu inte var medvetna om studien. För att genomföra observationer krävs tillstånd från det studerade företaget (Lind, 2015). God tid före besöket hade godkännande getts av verksamhetschefen att utföra observationer. För att få röra oss fritt på fabriken fick vi bära passerkort. Observationerna skrevs ner direkt för att inte glömma något. Observationer är tidskrävande och då vi endast hade en mycket begränsad tid på fabriken

är vi medvetna om att vårt insamlade material från observationerna kan vara bristfälligt (Lind, 2015).

3.5 Analys av material

Analysstrategi syftar på interaktionen mellan den teoretiska och empiriska delen av en undersökning (Lind, 2015). Varje intervju lyssnades igenom och transkriberades. Efter att ha transkriberat allt material, läste vi igenom det och lyssnade på vissa delar igen för att få en övergripande bild samt för att säkerställa att transkriberingen överensstämde med det insamlade materialet. Vi gjorde en första kodning av det empiriska materialet, där det delades in i teman utefter intervjufrågorna, skilt för personalen och cheferna. Indelningen gjordes för att lättare kunna sammanfatta personalens och chefernas svar (Bryman & Bell, 2017). Sedan omplacerades informationen efter de mest framträdande teman utifrån svaren. Ytterligare har informationen färgkodats efter Scheins (2010) tre nivåer av organisationskultur, för att underlätta tolkningen och finna de mest framträdande faktorerna. Socialiseringsprocessen och de guidade turerna har analyserats skilt under egna rubriker då de är tydligt framstående aspekter i företaget. Ett möjligt problem som uppstår vid kodning är att den sociala situationen och flytet i konversationen kan falla bort (Bryman & Bell, 2017). Vi har försökt säkerställa att allt nämns i rätt kontext genom att kontinuerligt gå tillbaka till transkriberingsmaterialet.

3.6 Avgränsningar

Då tiden för att genomföra både intervjuer och observation har varit begränsad, har vi inte kunnat utföra en lika djupgående studie om organisationskulturen som vi önskat. Vi har inte haft någon kontakt med Morganfamiljen, utan endast med företagets anställda och chefer. Intervjuer med familjen hade kunnat ge ytterligare förståelse för organisationskulturen då de var de som grundade företaget, men tid och access gjorde det till en avgränsning. Bryman & Bell (2017) nämner olika problem som kan uppstå vid översättning av intervjudata. Begrepp som inte finns i det andra språket kan förekomma och försvåra översättningen. Likaså kan det finnas svårigheter att översätta olika talesätt eller idiom. Begränsningar med översättning kan vara översättarens personliga erfarenheter, sociala bakgrund samt språkkunskaper. Vissa ordspråk och talesätt har översatts till det motsvarande på svenska.

3.7 Äkthet, pålitlighet och överförbarhet

I kvalitativ forskning talar man om autencitet, pålitlighet och överförbarhet istället för reliabilitet och validitet (Lind, 2015). Autencitet tyder på det empiriska materialets äkthet. Att de anställda som intervjuats erbjudits anonymitet kan bidra till att de mer fritt vågar uttrycka sin åsikt om företaget. Däremot kan en del av de anställda ha vetat att en av författarna var släkt till Sverige dealern, vilket kan ha påverkat deras svar, men sannolikheten för detta tror vi inte är stor. Då de

anställda är vana med att bli intervjuade av media kan det ha nyanserat deras svar ifall de är skolade att ge en viss bild av företaget, men då vi har förklarat syftet med studien innan varje intervju hoppas vi att detta inte är fallet. Intervjuerna skedde även oftast ute på fabriksgolvet med andra medarbetare runtom, vilket även det kan ha påverkat hur de intervjuade svarade på frågorna. Dock var det väldigt hög ljudnivå i fabriken vilket medförde att det var omöjligt för övriga anställda att höra den intervjuades svar.

Pålitlighet syftar till att forskningen genomförts på ett tydligt och konsekvent sätt, för att kunna upprepas i liknande studier (Lind, 2015). Bryman & Bell (2017) kallar detta för extern reliabilitet. I kvalitativ forskning finns det dock svårigheter med att uppnå detta kriterium, då organisationer existerar i en föränderlig social miljö. Begreppet pålitlighet syftar till en fullständig redogörelse av forskningsmetoden så att den skall kunna granskas. Vi har följt en intervjumodell för samtliga intervjuer, samt beskrivit utförligt i studien hur intervjuerna och observationerna gått till.

Överförbarhet syftar till hur överförbara resultaten av forskningen är i andra kontexter (Bryman & Bell, 2017). Då vår forskning inte är särskilt djupgående och har genomförts på en liten grupp är vi medvetna om att resultaten av forskningen är organisations specifika.

För att skapa tillförlitlighet i resultaten bör forskarna rapportera resultaten till de personer som deltagit i studien, något som benämns som respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017). Dock har vi inte gjort detta då vår studie är skriven på svenska, medan samtliga intervjuade är engelsmän. Utöver det har vi inte namn och kontaktuppgifter till de intervjuade. Däremot var vi noga med att under intervjuerna säkerställa att vi tolkade intervjupersonernas svar rätt, genom att ställa följdfrågor på det vi var osäkra på.

3.8 Etiska aspekter

Företaget och intervjupersonerna erbjöds anonymitet innan intervjutillfällena. Det ansågs viktigt för att det intervjupersonerna sade inte skulle kunna spåras tillbaka till dem (Lind 2014). En ytterligare aspekt var även att det kan bidra till en trygghet och mer nyanserade uppriktiga svar. Dock angav både verksamhetschefen och personalansvariga att vi fick använda deras namn. Vi mailade även dem efter intervjun för att bekräfta detta. Efter godkännande av verksamhetschefen att få använda företagets namn, har vi valt att inte hålla företaget anonymt, då vi ansåg att det kan bidra till en mer nyanserad analys. Detta eftersom företagets historik och unikhet kan göra det svårt att hålla anonymt. Relevanta aspekter för vår uppsats och analys var just att företaget var ett äldre, familjeägt företag som har en nischad verksamhet och tillverkar unika produkter. Det hade inneburit att vi skulle vara tvungna att utelämna intressant och relevant information vi fått tillgång till genom observationer och intervjuer (Bryman & Bell, 2017).

Av de intervjuer som spelades in var vi noggranna med att få medgivande av deltagarna, samt att informera dem om att materialet efter användning skulle raderas. Slutligen informerades studiens syfte och användning till alla intervjupersoner. Frågor om anställdas privatliv har inte ställts. Vi har varit noga med att kontrollera så att information inkluderad i uppsatsen inte kan skada företaget, dess varumärke eller anställda.

3.9 Studiens utformning

Under kommande avsnitt presenteras det insamlade empiriska materialet från de observationer och intervjuer som utförts på företaget. Först beskrivs kort information om det valda företaget och sedan observationerna. Därefter presenteras intervjuerna med de anställda och cheferna på företaget. Presentationen av intervjuerna är uppdelade i teman som tydligt framkom efter sammanställning av de intervjuades svar.

4. Empiri

4.1 Information om företaget

Morgan Motor Company är ett bilföretag som producerar handbyggda premium sportbilar med klassisk design i Malvern Links, England. Företaget grundades år 1909 och var fram tills 2019 helt familjeägt, därmed världens äldsta familjeägda bilföretag. Företaget uttrycker sig vara unikt genom en kombination av flera aspekter såsom dess familjeärv, hantverk, ikoniska bilmodeller, körupplevelse samt att bilarna har producerats i samma lokaler sedan början av förra seklet. De uppger sig vara ett alternativ till dagens massproducerade bilindustri då de erbjuder traditionellt handbyggda bilar med inslag av modern teknik och utrustade efter kundens önskemål (Morgan Motor Company, 2019). Årligen produceras 800 bilar på fabriken och bilarna kan kategoriseras i tre olika bilmodeller. En modell är trehjulingen (3 Wheeler) som är inspirerad av originalmodellen med moderna inslag. Övriga modeller kan kategoriseras in i de med mer klassiskt eller modernt utseende. Morgan Motor Company (2019) beskriver att varje bilmodell har unika och karaktäristiska drag, att företaget arbetar för att utvecklas, lanserar nya bilmodeller men ändå har lyckats behålla "Morgan identiteten" i samtliga bilmodeller. Gemensamt för samtliga bilmodeller är att de är handbyggda och dessa hantverksfärdigheter har följt med företaget i flera generationer. Företaget besöks årligen av 30 000 Morgan entusiaster, som besöker fabriken för att se bilarna i produktion (Morgan Motor Company, 2019).

Under året 2019 beslutade familjen Morgan att samarbeta med investeringsbolaget Investindustrial, för att säkerställa företagets framtid. Steve Morris, verksamhetschef nämner att framtiden för företaget ser mycket ljus ut. De har precis haft två rekordbra år och lanserat en ny bilmodell. Han säger att investeringen kan utveckla företagets globala potential och ta Morgan

till en helt ny nivå. I och med investeringen belönades samtliga medarbetare på fabriken med en aktieandel i företaget (Morgan Motor Company, 2019).

4.2 Första intrycket

Måndag morgon anlände vi till företaget. Före besöket var vi i kontakt med personalansvarig och hade avtalat ett möte på hennes kontor kl. 08.15. Det första mötet vi fick med personal var i receptionen, där vi förklarade vårt besök och fick passerkort som tillät oss gå runt på fabriksområdet. Personalen var trevlig och hjälpsamma. Fabrikslokalerna var byggda i rött tegel och intrycket av fabriken från utsidan var "hemtrevlig" med varm känsla, inte sterila och opersonliga fabriksbyggnader. Inne på fabriken spelades det musik eller radio på många av avdelningarna. På fabriksområdet och parkeringsplatsen i anslutning till fabriken stod nyproducerade Morgan bilar parkerade. Personalchefen och några av de andra chefernas kontor låg i en byggnad i anslutning till fabriken. Dörrarna till allas kontor stod öppna. Utanför deras kontor stod några utställningsbilar.

Efter vår första intervju pratade vi med en av guiderna som gärna ställde upp för intervju. Under intervjun som vi utförde vid caféavdelningen i anslutning till souvenirbutiken satt hans kollega, en annan guide vid bordet bredvid. Kollegorna skojade med varandra både före och under vår intervju. Vi fick ett intryck av att personalen trivdes i varandras sällskap och att de inte kände behovet av att sitta avskilt för att utföra intervjuerna. De tycktes inte störas av att kollegorna kunde höra dem under intervjuerna.

Under förmiddagen deltog vi på en guidad tur, som tog två timmar. Vi var åtta deltagare på turen, men senare under dagen noterade vi att det kunde vara betydligt fler deltagare. Först välkomnade guiden alla, berättade kort om Morgan och visade sedan en kortfilm om företaget, bilarna och dess historia. Före turen förklarade guiden säkerhetsföreskrifter samt att det inne i fabriken fanns den "röda mattan" som var en markerad gång som skulle följas under den guideade turen. Alla deltagare tilldelades hörlurar så att man lättare hörde guiden under turen. Turen påbörjades i lokalen vid entrén och tillsammans vandrade vi bort mot fabriken som låg mycket nära. Guiden hälsade på alla han mötte, han upplevdes mycket passionerad när han berättade om Morgan, produktionsprocessen och de olika bilmodellerna. Han hade humor och skojade under turen med deltagarna. Under turen fick vi möjlighet att ställa frågor till guiden. En del av den guideade rundturen passerade precis utanför chefernas kontor. Under eftermiddagen intervjuade vi några anställda samt verksamhetschefen för Morgan. Före intervjun med chefen upplevde vi att han verkade ha mycket att göra men trots det var han mycket trevlig och tog sig god tid för vår intervju.

4.3 Inne på fabriken

Under tiden vi vistades på företaget observerade vi att de anställda i fabriken var enhetligt klädda i arbetsuniform bestående av svarta byxor och tröja eller jacka med företagsloggan på. Receptionisterna var klädda i vit skjorta och svart kjol och guiderna i jeans och skjorta. Av cheferna var vissa klädda mer vardagligt och andra i kostym. Verksamhetschefen var klädd mer vardagligt. Runt om i fabriken så fanns företagsloggan på tavlor och accessoarer.

De anställda såg ut att arbeta fokuserat och effektivt men de verkade inte stressade. De var uppdelade på olika stationer men kunde gå runt i fabriken och umgås med varandra. Vi såg dem även hjälpas åt med olika arbetsuppgifter. Under tiden de arbetade kunde vi vid olika tillfällen se och höra hur de skojade med varandra. Även jargongen mellan guiden och de anställda på fabriken kunde vara skämtsam. Vår uppfattning var att ingen verkade störas av de guide turerna, utan att många av de anställda hade en positiv attityd till dem, log och hälsade när vi gick förbi. Vi noterade att de anställda under turerna utförde humoristiska handlingar för att roa besökarna. Exempelvis så var det en anställd som skojade med sin kollega genom att flytta på ett verktyg som kollegan använde, för att sedan snabbt lägga tillbaka det igen och se hur kollegan såg mycket förvirrad ut. De anställda tilltalade varandra med förnamn och när de talade med eller om högsta cheferna så var det på ett mer personligt plan, även då med förnamn.

Fyra gånger om dagen ringde en klocka som signalerade att det var rast eller lunch. Alla avdelningar hade ett eget fikarum, som det var en personlig, trevlig atmosfär över. De anställda satt under pauserna i fikarummet, utomhus eller ibland vid sin station, åt matsäck och drack te/kaffe. Vi observerade att flera av dem satt tillsammans och pratade. Majoriteten av de anställda var vita män, i varierande åldrar. Det fanns några kvinnor som arbetade på olika avdelningar, men vi upplevde inte att det var grupperingar med endast kvinnor utan att alla umgicks med varandra.

Chefer och de kontorsanställda var ofta ute på fabriken där de utförde olika uppgifter eller pratade med fabrikspersonalen. Vi kunde se hur högsta chefen vid något tillfälle hjälpte till att exempelvis flytta på bilar. De anställda hälsade glatt på VD:n och han på dem. Vårt intryck var att högsta chefen tycktes ha en god relation till de anställda, då han var närvarande på fabriken och sågs ofta prata med de anställda. Vi fick uppfattningen att samtliga anställda tyckte om att bli intervjuade. Ingen tackade nej till intervju och alla tog sig god tid att svara på frågorna. Under flera av intervjuerna passerade kollegor men intervjupersonerna tycktes inte störas av detta. När vi gick runt på fabriken upplevde vi en vänlig atmosfär, de anställda log åt oss och samtliga vi var i kontakt med var mycket hjälpsamma.

4.4 “Det finns en riktig känsla av familj”

Under intervjuerna angav flera av de anställda och en av cheferna att de från början kommit i kontakt med Morgan genom en familjemedlem. Det var ofta pappan eller en släkting som tidigare arbetat på fabriken. Det var vanligt att de hade släktingar som fortfarande arbetade på fabriken. De intervjuade personerna hade arbetat på Morgan allt ifrån sex månader till 44 år och cheferna bekräftade att de har låg personalomsättning. Några av de intervjuade uppgav att de ansåg organisationen vara mer platt än hierarkisk och att de kunde ha personliga konversationer med högsta chefen. Det uppskattades av de anställda och fick dem att känna att alla var på en och samma nivå. Ett stort antal av de intervjuade nämnde att verksamhetschefen kunde varje medarbetares namn och även namn eller kännedom om deras familjer. En av de anställda som arbetat på företaget i tio år på olika avdelningar nämner följande:

Ja, vi har våra med- och motgångar, men i slutet av dagen, så är det som en familj vi tar oss igenom dessa. Allt handlar om just det. Jag tror att om någon någonsin skulle vara i trubbel, så finns det alltid någon som hjälper dig. (Intervjuperson nr. 17)

När vi frågade ovanstående intervjuperson varför han tror det är en sådan familjär atmosfär på företaget nämnde han att en bidragande faktor kan vara den goda relation alla på företaget har till varandra. Då företaget är mindre och endast har cirka 200 anställda, är det möjligt att knyta närmare relation med samtliga, än på ett större företag. Flera av de anställda nämnde att de trivs på företaget, att kollegorna och företaget som helhet blir som en familj, vilket är en anledning till att de väljer att stanna. Flera anställda nämnde även att de trivs med rutiner och sina arbetsuppgifter. En av de yngre anställda beskrev atmosfären som följande:

Du vet, folk här är vänliga, glada, villiga att hjälpa, det finns en riktig känsla av familj, som sträcker sig utöver Morgan-familjen, till, alla som arbetar här, alla besökare, kunder, återförsäljare, du känner alla de människor som representerar oss. Det är en väldigt stor känsla av, ja jag skulle säga stolthet och en vänlig atmosfär. Men för den delen är det en atmosfär där... Du förväntas arbeta väldigt hårt, det finns ingen tid att slappa, det finns ingen, du vet ingen här som kan åka snålskjuts. (Intervjuperson nr. 14)

Verksamhetschefen poängterade hur viktigt det är med enighet när det gäller företagets värden, principer och visioner. De anställda är tillsammans ett team som utgör företagskulturen och varje arbetsuppgift som utförs på företaget är lika viktigt, eftersom de tillsammans möjliggör företagets existens. Enligt anställda ställer verksamhetschefen alltid upp för att hjälpa alla, samtidigt som han är väldigt rakt på sak om någon inte sköter sin arbetsuppgift. Verksamhetschefen nämnde värden som vänlighet, familj och laganda som viktiga för företaget. Han nämnde även att det råder en stolthet i att vara en del av organisationen, varumärket samt familjevärdet som företagets står för. Medarbetarna är stolta över att arbeta för Morgan och denna stolthet har en

undermedveten ton genom hela företaget: “Vi är unika på grund av sättet vi gör saker på och materialen vi använder. Jag tror det är det som gör stället unikt.” (Verksamhetschef)

Chef 4 beskriver organisationskulturen som öppen och transparent. Han menar att både de positiva faktorerna, såväl som problemen och utmaningarna är kända av alla. Det är en positiv och social atmosfär, där kommunikation är uppmuntrad och företaget är bra på att ta hand om arbetarna. Likt de anställda uppger han att det känns som en familj. Han berättade att en gång när hans barn var mycket sjuk, var verksamhetschefen den första som ringde honom, för att visa sin omtanke. Morgan är ett familjeföretag med centrala värden som familj och arv. Han nämnde även ordet upplevelse, som han menar är tätt anknutet till Morgan.

Jag tycker att upplevelse är ett starkt ord. Jag tänker att oavsett om du om du specificerar tillval till din bil, är på besök på fabriken, kör en Morgan, eller träffar de anställda här, så tycker jag att det är en upplevelse inkluderat, i allt vi gör. Så länge man tillverkar bilar för upplevelse. Det är bra. (Chef 4)

4.5 Morganmagin

En av arbetarna definierar atmosfären på företaget som “the Morgan magic” något som enligt honom är ett vanligt begrepp när man talar om företagets atmosfär. Han menar att magin bland annat uppstår av att samtliga arbetare under produktionens gång får spendera tid med varje fordon som produceras. Han nämner att delar av den magin hade gått förlorad om företaget istället var ett massproducerande fordonsföretag, om varje individ som följd skulle få en mer begränsad arbetsuppgift och därmed mindre relation till bilen som produceras.

Eftersom du spenderar några timmar på att arbeta med de olika bilarna, du typ... de alla har typ som personligheter, du lär känna dem lite och jobbar med det. Om du istället endast gör en liten bestämd del av produktionen, finns det inget förhållande. (Intervjuperson nr. 15)

Samtliga anställda uppgav att de tycker atmosfären på företaget är bra med glad stämning där de kan skoja och skratta tillsammans. De flesta nämner också att de arbetar fokuserat med sina arbetsuppgifter men att det ändå finns utrymme för humor och skratt. De har alltid radion på och en av de äldre arbetarna tyckte musik är en viktig del av atmosfären. Även om varje anställd är tilldelad en egen arbetsstation kan de enkelt kommunicera med varandra under arbetet. En av de anställda beskrev att de känner sig lyckliga på sin arbetsplats och ser kollegorna som goda vänner. Flera nämner att de upplever passion för varumärket och produkten som tillverkas. En anställd berättar att hon har planer på att stanna länge på Morgan och nämner att en av anledningarna är just för att det är ett speciellt varumärke och att det inte finns många företag som Morgan. För att ge ett exempel på vad som är speciellt med Morgan nämner hon följande:

Jag tror att om någon träffade teamet som vi har här, tror jag att de skulle säga att vi är alla väldigt glada. Glada i det vi gör. Jag tror det är ett ord man skulle använda. Umm .. och allt är väldigt... vi är alla drivna att lyckas och göra det till en framgång /.../ Så jag tycker att stor motivation, passion, mycket passion för Morgan och företaget och varumärket. (Intervjuperson nr. 1)

En av medarbetarna uppgav att företagets historiska aspekt är viktig för honom samt att hålla de äldre bilmodellerna ute på vägarna. Samtliga arbetare berättade att de är stolta över att jobba på företaget och att det väcker uppmärksamhet och nyfikenhet hos människor de möter när de berättar om sin arbetsplats. Flera nämnde att då de befinner sig utomlands eller talar med människor från olika delar av världen och nämner att de arbetar på Morgan, så väcker det förundran hos människor och många känner till varumärket. Några av arbetarna nämnde att en fördel med att arbeta på Morgan är att de får låna en bil över helgen för att köra med.

Några av de anställda uppgav att atmosfären var något mer avslappnad förr och att den ökade konkurrensen på marknaden kan vara en bidragande orsak. De menade att det kan medföra en mer pressad atmosfär i de olika beslutsleden på företaget. Samtidigt uppgav en av medarbetarna att en orsak till varför människor vill stanna på arbetsplatsen är för att atmosfären är så avslappnad. Medarbetaren i fråga hade endast arbetat sex månader för företaget.

Flera av cheferna beskrev atmosfären på företaget som social, öppen, ärlig och vänskaplig. Chef 2 beskrev: "Jag tror den är väldigt öppen, mycket ärlig, alla är riktigt raka med varandra, vi vet alla var vi står." Samtliga uppgav att de trivs på företaget och känner sig passionerade för sitt jobb. Slutprodukten är unik och speciell, de har en passion för produkten och tror på den vilket gör att de vill stanna kvar på företaget. Eftersom företaget är litet har man möjlighet att ha större inflytande i hur saker och ting sker.

Jag gillar verkligen att komma till jobbet och ser alltid fram emot ... det är alltid svårt att förstå det, men jag ser alltid fram emot att gå upp på måndagsmorgon och komma på jobbet vilket är rätt unikt, så jag är ganska lyckligt lottad i det perspektivet. (Chef 1)

Likt de anställda var det även några av cheferna som nämnde att det var imponerande hur verksamhetschefen kunde namnet på alla anställda. En av cheferna nämnde att det finns en stor respekt för verksamhetschefen då han är öppen och ärlig. Verksamhetschefen nämnde att det är just ett öppet och ärligt klimat där alla gör sitt bästa som han önskar på företaget.

Något av det mest imponerande tycker jag är att vår VD kan namnet på alla som arbetar här. Egentligen inte bara namnet, utan han känner till deras familjer, barnens namn, allt om dem liksom, det är verkligen imponerande. Jag tror att det går från toppen och ner genom hela organisationen, han liksom inspirerar oss alla till att lära känna varandra, ha ett bra arbetsklimat där människor vill samarbeta och hjälpa varandra. Så om en avdelning har ett problem, kommer en annan avdelning med glädje att hjälpa dem och stötta dem och det är verkligen viktigt. (Chef 2)

4.6 Företagets värden

Chef 3 beskrev att Morgan står för transparens, att de har en “open book policy” och att kunderna närsomhelst kan gå fram till någon i fabriken. Ingen information är dold och de är uppriktiga och ärliga mot sina kunder. Transparens och ärlighet gäller bilen såväl som hela företaget, enligt honom. Bilen är vad den är, den är ingen kopia av ett annat bilmärke. De guidade turerna är ett annat exempel på transparens, där varje steg av bilen i produktion åskådliggörs:

Jag tror att det är ett av de största värden, att kunderna kan komma fram till oss och direkt få svar, och om sanningen är att deras bil inte fungerar, då är det sanningen. Att vi inte försöker gömma oss bakom en företagsbild. (Chef 3)

När chef 4 fick frågan om vilka värden som förknippas mest med Morgan, räknade han bland annat upp familjearv, tradition, hantverk, material, familjekänsla samt bilens prestanda. Han nämnde att han tror att värden och visioner undermedvetet tas upp på ett naturligt sätt av de anställda på företaget. På mässor och events är det personal från Morgan som jobbar, istället för inhyrd personal. Under de guidade turerna på fabriken är det främst de anställda som kommer i kontakt med besökarna. Därmed är det deras intryck av företaget som avspeglas till besökarna. Han menar att sättet Morgan handlar på gör det möjligt för de anställda att förstå företaget på alla olika plan. Något som kan länkas samman med den transparens och ärlighet som råder i företaget. Att de anställda tycks ha en stor stolthet i sitt arbete, samt kunskap för företagets historia och betydelse är även det viktiga faktorer för förståelsen av företagets värderingar, enligt chef 4. När han fick frågan ifall han ansåg att värdena måste kommuniceras till de anställda svarade han:

Jag tycker att det naturligt absorberas, den utmaning vi har är att när vi växer och få in fler människor i företaget, tar det lite tid för människor att, för nyanställda att förstå Morgans värderingar och inse att företaget är ganska unikt. (Chef 4)

Chef 3 delade åsikten om att företagets värderingar inte behöver kommuniceras ut till de anställda. Detta eftersom den rådande kulturen på företaget inkluderar värderingarna och därför inte är något arbetarna behöver skolas i. Han tyckte det var viktigare att guiderna för turerna och besökarna skulle ha rätt bild av företaget och förstå dess värderingar: “Så jag tror inte det handlar om de anställda, utan mer om de tiotusentals människor som kommer hit. Det är allmänheten som vi behöver få ut rätt budskap till.”

När vi frågade chef 1 om vilka värden han ansåg Morgan stå för, svarade han likt de andra cheferna att det är familjearvet, historien bakom företaget, samt att företaget grundades och fortfarande ägs av familjen Morgan. Han poängterade även faktumet att de tillverkar bilar som

många människor länge haft en dröm om att få äga. Till skillnad från några av de andra cheferna var det enligt honom viktigt att kommunicera företagets värden för arbetarna, något som kunde göras genom att exempelvis visa en film. Chef 1 berättade att arbetarna på Morgan gör saker utöver det som förväntas, för att lösa problem eller få saker gjorda. Något som är en del av organisationskulturen och underlättar för alla inom organisationen.

Chef 2 nämner att organisationskulturen ibland kan vara limmet som håller samman företaget och dess anställda men att det även kan orsaka problem. När anställda har varit i företaget en lång tid kan de bli så bekväma i hur saker och ting är och sättet de gör saker på, att de inte tycker om förändring. Om det sker en förändring kan det bli svårt för dem att hantera. "Man måste bara ge så mycket information som möjligt till dem och försöka lugna deras oro". Hon berättade att organisationskulturen enligt henne har förändrats, att de har gjort förändringar i organisationen som påverkat kulturen. Då hon började arbeta på företaget var kulturen mer konfliktfylld och inte lika vänlig som nu. Under åren har de varit tvungna att göra vissa förändringar, som att se över att de anställda arbetar den tiden som är utsatt och inte spenderar första halvtimmen på morgonen med att göra te och läsa tidningen. Hon nämner att de som är positiva till de förändringar som görs väljer att stanna.

4.7 Varje dag är en show

När vi frågade de anställda vad de tyckte om de dagliga guidade turerna på fabriken, hade samtliga en positiv inställning till dem. Många nämnde turerna som något som gör deras arbetsdag unik, jämfört med att arbeta med liknande arbetsuppgifter på ett annat företag. Att människor reser till fabriken och betalar för att se de anställda utföra sitt dagliga arbete, får flera att känna en stolthet. Att se hur de som aldrig tidigare vistats på fabriken reagerar med förundran över arbetsprocessen och bilarna påminner arbetarna om att arbetet de gör är uppskattat. Arbetarna nämner att de tycker det är trevligt att människor är intresserade över deras arbete, även om det för dem endast är ett vanligt hantverksjobb. En av de yngre anställda menar att de guidade turerna fungerar som en slags återställning, en daglig påminnelse som får dem att känna "juste, det här är faktiskt väldigt coolt"(intervjuperson nr. 16).

Företaget är ofta med i media och de anställda tycks ha vanan att bli intervjuade och fotograferade. De som varit på företaget både före och efter att de guidade turerna introducerades, hade även de en positiv inställning till turerna. De nämnde att förr så hände det att en ägare till någon av bilarna i produktion kom på besök för att se den tillverkas. På den tiden var det väldigt få besökare och besökarna kunde vandra mer fritt och prata med de anställda. Idag är det fler besökare men de följer en guide och en speciell rutt. Någon av arbetarna nämner hur de tillsammans med sina kollegor tycker om att ibland ställa till med en show och skoja med guiderna eller besökarna under turerna. Som en av de yngre anställda beskrev:

Jag vet att vissa här brukar skapa lite av en show för besökarna. Eftersom folk betalar för att komma till fabriken och se oss arbeta, så vill man typ försöka ge människor värde för pengarna. Så jag vet att det finns några små rutiner runt fabriken som görs för att skapa en show. Få besökarna att skratta. Som att de tar en arbetsmanual och håller den upp och ner, låtsas att de inte vet vad de ska göra. Och när poletten trillar ner börjar alla skrattar. Ibland frågar en av guiderna om de kan öppna dörren till en specifik bil och de säger ja och sen plötsligt ropar de de, "nej nej nej inte den!" Och då får guiden lite panik innan han förstår det är skämt. Du vet att det lättar stämningen och det får folk att skratta. (Interjuperson nr. 16)

Chef 3 berättar att han tror de anställda utåt sett inte visar att de är under stress. Eftersom alla anställda genomgår år av träning och blir experter inom sitt område, får de sitt arbete att se enkelt ut:

Du vet, vi har sett mer än 30 000 besökare i år och så jag tror från ett besökarperspektiv ser man en mycket lugn atmosfär på fabriken, men trots det är alla anställda under press att leverera det de tillverkar på en viss tid och de visar inte mycket stress, eftersom de är experter på vad de gör.
(Chef 3)

4.8 Socialisering

Under intervjuerna nämnde cheferna att flera av arbetarna börjat på företaget genom en praktikplats. Praktikplatsen varar under 3-5 år, där praktikanterna arbetar tätt med de övriga anställda som lär upp dem i specifika arbetsuppgifter. Praktikens längd varierar beroende på om praktikanten samtidigt går i skolan, samt vilken avdelning de arbetar på.

Eftersom många av färdigheterna inte kan läras ut genom en kandidat eller master i skolan, eller något liknande, du kan inte lära dig att beskära ett säte om du inte jobbar i på den avdelningen och lär dig att beskära ett säte. Och det är så mycket praktiskt arbete som man behöver gå igenom med med nya rekryter. Men det positiva med det är förstås att eftersom människor stannar så länge, så kan man nästan förutspå när de kommer att gå i pension och då fem år på förhand ta in nytt folk som dem kan träna upp. Så en av fördelarna med att ha en mycket låg personalomsättning är att man inte förlorar färdigheterna, som är mycket viktigt, för att utan dem har vi ingenting. (Chef 3)

Chef 2 sköter om rekryteringen av nya anställda. När vi frågade henne om hur processen går till, berättade hon att den är under förändring eftersom det är svårare att hitta personer med de färdigheter de söker. För att underlätta processen använder de sig nu delvis av ett rekryteringsbolag. När en position blir tillgänglig inom företaget går hon först genom alla befintliga ansökningar som finns sparade i tre stora lådor. Utöver de specifika färdigheter som krävs för varje tjänst, söker hon även efter personer som passar in i teamet, som är flexibla och passar in i en dynamisk miljö. Hon uppgav att hon under intervjuerna får en känsla av om

personen kommer passa in i teamet eller inte. När vi frågade om det finns några specifika karaktärsdrag hon letar efter nämnde hon att personen måste ha humor och lite skinn på näsan.

Verksamhetschefen nämnde att företaget attraherar många arbetssökande delvis på grund av deras organisationskultur, att människor verkligen vill arbeta för Morgan. Om företaget har en bra organisationskultur och attraherar människor till organisationen, underlättar det valet av de rätta människorna för organisationen. Därmed blir den befintliga kulturen lättare att upprätthålla. Då man rekryterar arbetare med rätt attityd och motivation kan man lära dem vad som helst, det krävs även bra handledning för nyanställda. Han poängterar att det handlar om att få de nyanställda att förstå företagets värderingar, samt förståelse för att de färdigheter de lär sig under upplärningen kommer de ha med sig resten av livet. Han nämner även att de har en kultur av att befordra inom organisationen. Visar någon av arbetarna talang, rätt attityd och engagemang, kan man bli befordrad. Han berättar att en av de största utmaningarna för en chef är att kunna hantera människor. En chef måste försöka förstå människors ambitioner i livet, samt hur man kan framhäva deras bästa sidor och potential, något som kräver skicklighet.

Under intervjun med chef 2 uppgav hon att hon tyckte det fanns mer företaget kunde göra gällande utbildning av arbetarna, speciellt praktikanterna. Hon nämnde att cheferna alltid har mycket att göra, nya problem som kräver lösningar och därför räcker inte tiden till. Hon tyckte det fanns en del förbättringar att göra runt arbetsprocessen och den personliga utvecklingen av arbetarna, men att ledningen för tillfället gör det bästa de jobbar med den tid och de resurser de har.

4.9 Ledningens sätt att arbeta

Samtliga arbetare ansåg att cheferna var lätta att närma sig och tyckte det var en viktig bidragande aspekt till ett bra klimat på företaget. Cheferna vistas mycket ute i fabriken för att exempelvis presentera bilar för kunder eller återförsäljare. En sak som var högt uppskattad bland de anställda var att verksamhetschefen själv hade börjat arbeta som praktikant på fabriken och tagit sig upp till sin nuvarande ställning. Att han kan relatera till dem väckte stor respekt hos flera, och gav en närmare relation till chefen. Den nuvarande verksamhetschefen var den första utanför Morgan-familjen att bli verksamhetschef. De anställda nämnde att han visar tillit för unga på företaget, och vill att alla anställda ska känna att de har samma chans som honom att arbeta sig upp till olika positioner. Det var endast en av de intervjuade som angav att trots att hon visste att chefernas dörrar alltid stod öppna, kände hon att hon inte ville besvära de högre cheferna med frågor då de alltid verkade ha så mycket att göra.

Det är definitivt en slags kulturell norm att ge unga en chans och ett ansvar samt låta dem blomstra och utmana sig själva och jag tror att det härstammar från VD:n som började som lärling och har gått hela vägen upp i kedjan. Han vill göra det möjligt för andra människor att kunna göra samma

sak, genom att ha förtroende för unga, medans andra företag kanske inte gör på samma sätt.
(Intervjuperson nr. 14)

Flera av de intervjuade uppgav att de hade veckomöten med cheferna där de gick igenom föregående veckas resultat och den kommande veckas uppdrag. Detta uppskattades då arbetarna kände att de fick tydliga riktlinjer och uppfattade chefens vision om företaget. Detta uppskattades av av de äldre och yngre anställda. En av de yngre intervjuade uttryckte det som att det lugnar honom att ha tydliga riktlinjer från cheferna. Endast ett fåtal intervjupersoner uttryckte ett missnöje mot någon av mellancheferna ute på fabriken. De ansåg inte att mellancheferna hade färdigheterna att hantera människor, att de för övrigt kanske var duktiga i sitt arbete men saknade viss kunskap om kommunikation. En av de intervjuade uppgav att han inte såg mellancheferna som sin chef, utan mer som en gruppleddare. När vi frågade ifall arbetarna kände att de kunde komma med sina egna idéer och tankar till cheferna, svarade en av intervjupersonerna följande:

Att försöka uttrycka sina idéer, till vissa chefer ibland, tar de liksom inte till sig det. Vi vet att vi borde veta bättre, med den erfarenhet vi har. Ibland kan det vara lite frustrerande, men jag skulle säga, att nio av tio gånger, tenderar de att lyssna. Om något blir gjort av det, det är annorlunda du vet, men de kommer att lyssna, och de kommer att ta det med sig. Men ja som jag sa ibland förändras det inte. (Intervjuperson nr. 6)

Vid frågan om de anställda kände att de kunde tala om sina tankar och funderingar med någon, nämnde de flesta att chef 2 var ovärderlig och att hon alltid gjorde sitt yttersta för att hjälpa de anställda. En av arbetarna berättade att under en period då han var mycket sjuk så hade chefen ringt till honom varje vecka för att höra hur han mår. Efter de tre åren han varit sjukskriven, fick han komma tillbaka till exakt samma arbetsposition och avdelning som innan. Det var något som arbetaren tyckte var fantastiskt och han ifrågasatte ifall något annat företag skulle ha gjort detsamma. En av arbetarna berättade att chef 2 tagit initiativ och infört föreläsningar om mental hälsa. Arbetaren i fråga uppskattade det stort och hoppades på fler liknande saker i framtiden.

Mestadels av tiden så tar ledningen upp om de har några frågor till oss. Detta genom vår avdelningschef som kommer och pratar med oss, eller vi får brev eller vad som helst, de flesta saker får vi veta om genast. Och det lugnar oss. Vi behöver inte oroa oss. Så det är bra. Som jag sa chef 2 är utmärkt, hon hjälper till att lösa alla våra problem, hon är riktigt bra. Hon är underbar.
(Intervjuperson nr. 11)

4.10 Uppföljning

Vid frågorna om hur cheferna följer upp de anställdas arbete eller påverkar arbetsmiljön svarade flera av de intervjuade att de inte gjorde så mycket. De nämnde att cheferna litar på att de kan göra sin sak då de är experter inom sitt område, och därmed behövde de inte göra så mycket

uppföljning av arbetet. Detta verkade uppskattas av de anställda. Chef 3 berättade att de varje morgon har ett möte på 10-15 minuter, där de diskuterade vad man sitter fast på, vad som hindrar att dagens arbetsuppgifter kan genomföras, exempelvis att något material saknas. Detta för att kunna se hur de på bästa sätt kan hjälpa varandra. En gång i veckan har de ett större möte där de diskuterade viktiga resultatindikationer, såsom veckovisa lager, ifall de byggt tillräckligt med bilar eller hade tillräckligt med nya beställningar och andra viktiga aspekter.

Verksamhetschefen berättade att arbetarna i fabriken har en viss tid på vilken de ska färdigställa sin arbetsuppgift, och detta mäts genom något som kallades "standard operating prestige". Det innehåller en tid, viktiga resultatindikationer och kvalitetskrav. Under de senaste decennierna har ledningen på företaget skapat en mer strukturerad produktion, där anställdas arbetsuppgifter tydligt framgår, detta för att minska stress för de anställda i fabriken. Huvudpoängen är att allt ska vara möjligt att upprepa. Han poängterar även att han inte skulle be någon göra det han inte själv är beredd att göra. Det är viktigt att leda med exempel och demonstrera hur och varför något är möjligt att göra.

Chef 4 beskrev att det ibland var svårt att vara auktoritär som chef då han hade ett socialt liv med flera av medarbetarna och de var vänner till honom, vilket gjorde det ännu viktigare att förklara varför man gjorde som man gjorde. Han nämner att då de som chefer jobbar nära sina anställda, har en god interaktion och relation så ges en ökad förståelse i hur deras beslut kommer att påverka företagets anställda.

Jag tror att eftersom man är ganska nära liksom socialt har man också en bra förståelse för hur ens arbete, förslag, förbättringar kommer att ha... hur det påverkar andra människor. Du vet, ofta kan chefer bli rätt fränkopplade till resultatet av de beslut de fattar, men när man jobbar väldigt nära och har mycket interaktion är man mycket mer medveten om det. /.../ När jag tar ett beslut vet jag precis vad det kommer betyda för X [nämner en anställd vid förnamn] i metallavdelningen, jag vet hur det kommer att påverka hans liv och det är ganska viktigt för att kunna göra bra ledningsbeslut. (Chef 4)

5. Analys

5.1 Artefakter

Som tidigare nämnt utgör artefakter den mest observerbara nivån av företagskulturen (Schein, 2010). Under våra observationer kunde vi urskilja flera artefakter. Fabriken befinner sig fortfarande i samma byggnad där den startades, vilket kan symbolisera företagets historia. Då fabriken var liten och chefernas kontor var en del av fabriken, var det enkelt för både anställda

och cheferna att ta sig runt till de olika delarna av fabriken och hjälpa till där det behövdes. Schein (2010) menar att den fysiska designen på företaget kan fungera som en metafor som reflekterar kulturen, men att det enbart genom observationer inte går att uttyda meningen bakom detta. En annan tydlig symbol för företaget var bilarna och företagets som logo fanns överallt runt om i fabriken.

De fabriksanställdas klädsel skiljde sig tydligt från chefernas och de kontorsanställdas. Samtliga fabriksarbetare hade en svart uniform med Morganlogon på. Rätt klädsel i fabriken var viktigt av säkerhetsskäl men det utgjorde även en tydlig skillnad på de hierarkiska nivåerna. En ytterligare observerbar artefakt var klockan som ringde flera gånger om dagen för rast och lunchpaus. Att ha återkommande exakt tidpunkt, klocka som signalerar när de anställda har paus kan ses som en tydlig ritual. Pauserna var en tid för arbetarna att koppla av och lämna arbetet. Cheferna hade, till skillnad från de anställda, inte någon tydlig ritual för paus.

Ett ytterligare exempel på en framträdande ritual var de guidade turerna som förekom flera gånger dagligen. Det fanns en tydligt rutt genom fabriken som kallades "röda mattan", en rödmarkerad gång för de guidade turerna. Alla som inte arbetade på fabriken skulle hålla sig till denna gång av säkerhetsskäl. Detta utgjorde en tydlig skillnad mellan arbetare och åskådare på fabriken, då de anställda fick gå fritt runt. Förmodligen var säkerhet det primära syftet med gången, men likt Rosén (1985) skriver kan det även upprätthålla de rådande sociala strukturerna mellan besökare och anställda.

De tydligaste artefakterna vi iakttog var bilarna, de guidade turerna samt rastklockan. Dessa kommer vidare analyseras i kommande stycken.

5.2 Upplevelse av kulturen

Att flera av de anställda kommit in i företaget genom en familjemedlem kan både bidra till att kulturen lättare överförs, samt till den familjära atmosfären som intervjupersonerna beskrev. Genom att ha en familjemedlem i företaget så kan det uppstått en relation till Morgan långt innan personen själv börjat arbeta där. Detta underlättar med stor sannolikhet socialiseringsprocessen (Grey, 2009; Schein, 2010). Då personalomsättningen är låg och flera av de anställda arbetat på fabriken under decennier, kan det bidra till att kulturen lättare upprätthålls och förblir mer stabil. Detta på grund av att det inte ständigt kommer in nya personer med sitt inflytande, som måste anamma företagskulturen. Den familjära atmosfären som många nämnde där de anställda har en god relation till varandra, är också lättare att upprätthålla vid en låg personalomsättning.

Som både Schein (2010) och Baker (1980) nämner har ledarens eget beteende stor betydelse för förmedlingen av företagets värden. Då verksamhetschefen bland annat hjälper de anställda med

arbetsuppgifter utanför sin roll samt kan allas namn, kommer lägga grund för de anställdas beteende. Flera av de intervjuade nämnde att de upplever organisationen som mer platt än hierarkisk. Att verksamhetschefen var lätt att ta kontakt med, samt att han ofta befann sig ute bland de anställda kan vara två bidragande faktorer. Utöver det tilltalade alla chefer med förnamn, vilket minskar de hierarkiska skillnaderna. Vi observerade däremot flera faktorer som kan tyda på att en mer hierarkisk struktur existerar i företaget. Eftersom det är ett industriföretag så rådde skillnad i klädsel, rastklocka som signalerade när de anställda fick ta rast, samt att cheferna hade egna kontor. Från intervjuerna uppfattades också hierarkiska strukturer så som att det var cheferna som gav riktlinjer för vad de anställda skulle göra, samt att de anställdas idéer inte alltid verkställdes. Verksamhetschefen vill möjligen ge känslan av att alla är på samma nivå, även om de rådande strukturerna inom företaget inte möjliggör det. I ett industriföretag kan det vara svårt att ha en platt organisation där alla får vara med och bestämma. Arbetsuppgifterna mellan chefer och anställda är väldigt olika, något som krävs för att företaget ska fungera effektivt.

Smircich (1983) beskriver att organisationskultur strävar efter att skapa en känsla av tillhörighet till något större och att vara identitetsbildande. Genomgående för intervjuer med chefer och anställda nämndes passion och stolthet för varumärket och produkten. Denna passion och stolthet kan förstärka identitetsbildandet till företaget, då medarbetarna känner sig stolta att arbeta för företaget. De nämnde även att det väcker förundran hos människor de träffar när de berättar att de arbetar för Morgan. Det är alltid personal från fabriken som får representera företaget på utställningar och events. Det kan förstärka identiteten och symbolisera för arbetarna att de är en viktig del av företaget. Identifierar sig de anställda med företaget och känner passion för det de gör, kan det leda till förbättrad effektivitet, vilket är målet med en bra organisationskultur (Smircich, 1983). Även Alvesson (2015) nämner vikten av identifikation med organisationen och poängterar hur viktigt det är att organisationen står för något unikt. Det kan exempelvis handla om produkt eller historia. Morgan har både en unik produkt och en lång historia, som även framkom som något betydelsefullt för de anställda under intervjuerna. Det i sin tur kan skapa en starkare identitet till organisationen (Alvesson, 2015).

Schein (2010) beskriver artefakter som observerbara fenomen som innehar symbolik för kulturen och anställda. En tydlig artefakt som framkom från både intervjuerna och observationerna var bilarna. De påminner dagligen de anställda om vad som tillverkas och vad som är av värde för företaget. Bilarna kan eventuellt fungera som en motivation för arbetarna, att ständigt se och ta del av slutprodukten de tillverkar. Bilarna kan även skapa känsla av tillhörighet till något större (Smircich, 1983). En av arbetarna beskrev förhållandet med bilarna som något magiskt, då de får spendera mycket tid med varje bil och kan därmed bilda en relation till bilen. Denna magiska känsla och relation till produkten kan vara bidragande till känslan av tillhörighet och även identitetsförstärkande. Under samtliga intervjuer framkom att de anställda var stolta att arbeta för

företaget, därmed kan bilarna även fungera som en daglig påminnelse om denna stolthet. Schein (2010) belyser dock vikten av att artefaktens symbolik är svåra att tyda. Då vi endast befann oss tre dagar på fabriken och utförde ett fåtal intervjuer, kan vi inte med säkerhet tyda vilken symbolik olika artefakter har. Några av de anställda nämnde att en fördel med att arbeta på Morgan var möjligheten att få låna en bil över helgen. I likhet till Rosens (1985) artikel får de anställda ta del av det "goda livet", genom att under en helg inneha en livsstil som flera antagligen drömmer om.

Schein (2010) nämner interaktion mellan medlemmar i en organisation som en viktig del av kulturen. Flera av de intervjuade beskrev kulturen på företaget som öppen. Att atmosfären var familjär bland kollegorna uppgavs underlätta kommunikationen. De anställda nämnde att de vid behov kunde tala med cheferna om sina tankar eller problem, men vi fick delade uppfattningar angående detta. Flera nämnde att de kunde gå till en av cheferna med sina problem. Samtidigt uttryckte en person att hon inte ville störa cheferna då de alltid verkade ha mycket att göra. Det visar hur de olika anställda kan tolka och uppleva chefernas agerande på olika sätt. Trots att cheferna uppgav att dörrarna till deras kontor alltid stod öppna, kan det i situationer då de har mycket att göra inte framstå så. Detta är ett exempel på det Schein (2010) nämner om att det är lätt att räkna upp de värderingar som eftersträvas, medan verkligheten kan tyda på något annat. Några av de intervjuade nämnde att deras förslag i de flesta fall uppmärksammas och att chefer tenderar till att lyssna, men att det tenderar att stanna där. Det kan dels bero på det som nämns ovan om att cheferna kan ha mycket att göra. Det kan också bero på att alla förslag inte är genomförbara.

Grey (2009) menar att målet med kulturstyrning är att skapa kontroll och göra gruppens tankar mer homogena. De nästan uteslutande lika intervju svar vi fått kan tyda på att kulturen kontrollerar de anställda i sina svar och sitt agerande. Att personalen svarat på ett sätt behöver inte betyda att det verkligen är så de känner (Alvesson, 2015). Grey (2009) nämner att det i organisationer kan finnas två kulturer, den som spontant växer fram och den som är mer påtvingad. Det kan vara möjligt att de anställda känner en begränsning i vad de kan svara under intervjuer, då de representerar företaget och fått förtroendet att ge en god bild. Om kulturen i verkligheten upplevs på ett annat sätt än det de beskriver så kan det tyda på att våra intervjuer endast fångat upp den mer påtvingade kulturen (Grey, 2009). Eftersom personalen ofta intervjuas, kan de ha en vana av att måla en positiv och önskvärd bild av företaget för att sprida ett gott ord. Då en av de anställda presenterade oss för flera av de vi intervjuade, finns det även en risk att han valt ut de som han visste har en positiv bild av företaget och presenterar företaget väl. Några av de intervjuade verkade tycka att företaget verkligen är unikt även i hur de tar hand om sina anställda. Detta kan bero på att de inte har erfarenhet av andra företag, då Morgan varit deras enda arbetsplats. Det kan även finnas en personlig aspekt i att vara positivt inställd till en arbetsplats där man arbetat under mycket lång tid, då det kan förstärka den anställdes egen

övertygelse om att valet av arbetsplats har varit rätt. Att det har varit ett korrekt val att arbeta kvar så länge, istället för att söka sig till ett nytt jobb.

5.3 Värderingar och underliggande antaganden

Schein (2010) beskriver värderingar som något som lägger grunden för gruppens agerande och mål och vägleder medlemmarna i sitt dagliga agerande. Det är viktigt att skilja på de värden företag strävar efter eller säger sig inneha, med de verkliga värden som styr handlingar. Under intervjuerna med anställda och cheferna använde samtliga väldigt lika värdeord då de beskrev företaget och kulturen. Värden som nämndes var ärlighet, transparens, familjearvet, historien bakom företaget, lagarbete och vänlighet. Målet med kulturstyrning är att forma gruppens tankar och agerande att gå ihop med organisationen, för att minska behovet av övervakning (Grey, 2009). Genom detta minskar känslan av att bli övervakad och styrd och arbetarna upplever sig ha större makt och handlingsfrihet. Då samtliga intervjuade uppgav väldigt lika svar på våra intervjufrågor kan det antas att företaget lyckats med kulturstyrning, eller så existerar en förväntan på att de ger en viss bild om företaget. Redan på hemsidan beskrivs Morgan som ett företag med en familjär atmosfär, vilket leder till att de måste infria det löftet under bland annat de guidade turerna. En av cheferna nämnde att han ansåg det vara viktigt att få ut rätt budskap om företaget till allmänheten. Därav är det osannolikt att organisationen inte alls skulle styra hur samtliga anställda svarar på frågor om företaget, speciellt under arbetstid.

Hur chefer och ledare kommunicerar värden är en stor del av formlandet av kulturen enligt både Alvesson (2015) och Schein (2010). Under intervjuerna framkom att det endast var en chef som ansåg det vara viktigt att kommunicera företagets värden åt de anställda, medan övriga ansåg att värdena naturligt absorberas. Cheferna uppgav att de inte anser att företagets värden behöver kommuniceras ut till de anställda, men det kan vara så att detta ändå sker omedvetet. Exempelvis kan cheferna istället förmedla företagets värden genom sina handlingar (Schein, 2010). Dessutom blir de anställda ständigt påmind om vad företaget står för genom exempelvis de guidade turerna och bilarna. Då personalomsättningen är låg och ny personal får handledning av befintlig personal blir behovet av att aktivt påminna om företagets värden mindre.

Då företaget funnits i över hundra år och organisationskulturen med stor sannolikhet är starkt inbäddad i organisationen, behöver inte cheferna aktivt arbeta för att forma kulturen. Detta är vad Schein (2010) skriver om kultur i medelålders organisationer. Alvesson (2015) nämner även att chefer ofta påverkas mer av organisationskulturen, än vad de själva påverkar den. Som tidigare nämnt kan företagets värden kommuniceras ut genom chefernas handlingar (Alvesson, 2015). Eftersom chefernas handlingar i sin tur kan påverkas av organisationskulturen, skulle det resultera i att det är organisationskulturen i sig som styr chefernas handlingar. Kulturen blir alltså

som ett självupprätthållande kretslopp. Då verksamhetschefen arbetat på företaget sedan tonåren, har han med stor sannolikhet blivit influerad av kulturen och format sitt ledarskap därefter. Detta är ett exempel på hur kulturen i organisationen upprätthålls.

Som anställd på fabriken blir man expert inom sitt område. Från intervjuerna framkom det att ledningen varken blandar sig i eller följer upp anställdas arbete särskilt mycket, utan litar på att de gör sitt jobb. Ett underliggande antagande på företaget kan därför vara att samtliga anställda är experter inom sitt område. Likt Schein (2010) skriver tas underliggande antaganden för givet och produktionssättet på Morgan kräver den expertisen av de anställda. Som en av cheferna nämnde har de tagit fram en väldigt specifik produktionslinje för att minska stress hos arbetarna och för att produktionen skall vara så effektiv som möjligt. Eftersom de anställda har så specifik kunskap inom just hantverk, skulle förändrade arbetsuppgifter kunna hota deras expertis och orsaka motstånd från dem (Schein, 2010).

Under intervjuer och observationer, framkom det att man som anställd förväntas arbeta hårt. Schein (2010) beskriver underliggande antaganden som upprepade beteenden som styr och vägleder människor inom en organisation. Att arbeta hårt har blivit det naturliga sättet att agera som genomsyrar hela organisationen. Eftersom de anställda har en strukturerad tidsplan att följa för sitt arbete kommer förseningar ha en direkt påverkan på kollegors arbete. Som Schein (2010) också nämner anses det otänkbart att agera på annat sätt än det som är i riktning med det underliggande antagandet. Detta då arbetstakten är tätt anknuten till företags- och produktionsstrukturen. Det som ytterligare förstärker och symboliserar den struktur och tidsplan som ligger till grund för arbetet är rastklockan, som ringer för att markera rastens början och slut. Den säkerställer att en effektiv produktionslinje upprätthålls och att de anställda arbetar synkroniserat.

5.4 Guidade turer

De guidade turerna utgjorde en daglig ritual på fabriken och därmed en del av dess organisationskultur. Efter både observationer och intervjuer med anställda upplevde vi att samtliga förhöll sig positiva till de guidade turerna. Som Schein (2010) skriver symboliserar ritualer i sig något för medlemmarna i organisationen. Utifrån intervjuerna kan det tolkas som att de guidade turerna berör arbetarna känslomässigt, då de uppgav att turerna gav en känsla av stolthet och unikhet till deras arbete. Det nämndes även att turerna fungerade som en daglig påminnelse över att deras arbete var uppskattat och att det de gjorde var betydelsefullt för många. Den positiva känslan som de anställda beskrev att turerna gav dem kan bidra till att de vill dela med sig av den skämtsamma kulturen för åskådarna, genom humoristiska handlingar.

En ytterligare aspekt med de guidade turerna kan vara att sprida berättelsen om Morgan till besökarna. Att dagligen få vara med och berätta företagets berättelse och mission kan förstärka gemenskapen, men även identiteten till företaget. Likt Rosen (1985) skriver kan gemensamma aktiviteter fungera som ett medel att stärka gemenskapen bland företagets medarbetare. Smircich (1983) nämner att organisationskulturen främjar engagemang till något större än endast individen själv. Här kan denna ritual skapa engagemang bland de anställda att medverka i att sprida berättelsen om företaget. Som Schein (2010) skriver utgör gemensamma värderingar grunden för gruppens agerande och mål. Att ge en bra bild och sprida berättelsen om företaget kan tolkas som en värdering för de anställda, då det till viss del styr deras beteende på arbetsplatsen.

Både Alvesson (2015) och Schein (2010) nämner att det inom organisationer kan skapas regler eller förväntningar för medlemmarnas känslomässiga agerande och uttryck i olika situationer. En av cheferna nämnde att de anställda på fabriken utåt sett inte ger en bild att de är under stress, vilket kan kopplas till det Schein (2010) skriver om känslomässiga uttryck. Schein (2010) menar att kulturen styr det sätt som arbetarna uttrycker sina känslor på. I fallet med de guidade turerna kan det vara att arbetarna inte kan uttrycka alla känslor då de dagligen är omgivna av betalande besökare. De förväntas agera på ett visst sätt för att sprida en bra bild av företaget. Om en av de anställda uttrycker sin ilska eller frustration framför besökare eller media, skulle detta kunna ha negativa konsekvenser för hela organisationen och kollegorna. Eftersom besökare betalar för att se produktionen, utgör de anställda en stor del av besökarnas upplevelse på fabriken. Det blir viktigt att ge åskådarna vad de betalar för, vilket kan vara en förklaring till varför det utförs "shower" och skoj under de guidade turerna.

5.5 Socialiseringsprocessen

Som Schein (2010) skriver är socialiseringsprocessen ett sätt att upprätthålla och överföra den existerande kulturen till nya medlemmar. Flera av de anställda på fabriken hade från början kommit in genom en praktikplats. Under praktiken arbetade de i nära anknytning till en medarbetare som varit en längre period på företaget, vilket samtidigt utgör en möjlighet att ta lärdom av företagets existerande normer och värderingar. Praktikanten får observera övriga medarbetares beteende och språk och kommer med stor sannolikhet undermedvetet imitera detta för att passa in. Schein (2010) nämner att största delen av socialiseringsprocessen är inbäddad i de dagliga rutinerna, vilket ovanstående är ett tydligt exempel på.

Ett annat sätt att upprätthålla den rådande kulturen är att rekrytera personal som är mottaglig för företagets värderingar (Grey, 2009; Schein, 2010). Under intervjun med en av cheferna framkom att de söker personal med vissa karaktärsdrag som bättre passar in i organisationen. Att ta in personer som redan från början verkar passa in i organisationen underlättar socialiseringsprocessen. Utifrån det empiriska materialet verkar företaget använda sig av denna process för att bibehålla den rådande kulturen. Då det är en av cheferna och inte ett

rekryteringsbolag som tar sista beslut i vem som anställs, ger det förutsättningen att kulturen bättre upprätthålls. Hon nämnde även att hon ofta får en känsla av personen och hur han/hon kommer passa in i kulturen, speciellt då hon själv arbetat så länge på företaget. Verksamhetschefen nämnde att företaget attraherar många arbetssökande, vilket förenklar urvalet av de som passar bäst in. Om företaget inte var en attraktiv arbetsplats, skulle det därmed kunna försvåra upprätthållandet av kulturen.

En av cheferna berättade att kulturen under hennes tid på företaget gått från att ha varit något konfliktfylld till att bli mer vänlig. Hon nämnde att företaget exempelvis blivit mer tidsstrukturerat under den tiden. Även de guidade turerna är något som implementerats under hennes tid på företaget. Båda dessa faktorer har medfört nya krav på kulturen och de anställda som har valt att stanna. Detta bekräftar att det krävs en viss typ av person för att trivas i ett företag som detta. Den vänliga atmosfären kan även vara en konsekvens av att företaget konstant blir besökt av utomstående som förväntar sig ett vänligt bemötande.

6. Slutdiskussion

Syftet med studien var att få en förståelse för hur organisationskulturen upprätthålls och upplevs på ett äldre företag med starkt varumärke. De frågeställningar som har valts för studien är *“Hur uppfattas organisationskulturen i ett företag med starkt varumärke som varit etablerat i över hundra år?”*, *“Vilket inflytande har cheferna på organisationskulturen i den typ av företag?”* samt *“Vilka aktiviteter uppfattar anställda och chefer som bidragande till att den rådande organisationskulturen upprätthålls?”*.

Utifrån intervjuerna med de anställda kan vi dra slutsatsen att de uppfattar kulturen som familjär och öppen, där de flesta har en stor passion för varumärket och upplever en stolthet i att arbeta för företaget. Organisationen tycks upplevas som mer platt, där anställda kan ha personliga konversationer med chefer. Kulturen verkar även präglas av en krävd effektivitet och strukturerad tidsplan, där de anställda arbetar hårt under den givna arbetstiden.

Utifrån våra intervjuer med chefer och personal fick vi en uppfattning om att cheferna inte aktivt försöker utveckla kulturen på företaget. Schein (2010) nämner att organisationskultur i äldre organisationer inte behöver lika mycket uppmärksamhet och prioritering som i yngre företag. Dock kan vi inte dra slutsatsen att cheferna på Morgan inte prioriterar kulturen. Cheferna leder med exempel för de värden företaget står för, vilket är ett sätt att forma kulturen på (Baker, 1980). De visar stor tillit för de anställda då det ofta är de som är ansiktet utåt för företaget och varumärket. Företaget producerar även en produkt som i sig innehar stor symbolik för det företaget står för. Genom att de anställda ständigt är omgivna av bilarna, påminns de varje dag om de värden företaget innehar. En ytterligare faktor som flera av de anställda nämnde var att

cheferna bryr sig om dem, vilket kan bidra till att de anställda känner sig värderade. Cheferna har även stort inflytande på kulturen genom rekrytering av ny personal. Att de tycks rekrytera personal som redan har familjemedlemmar i organisationen, tyder på att de ändå är medvetna om kulturen. På grund av att företaget existerat i över hundra år finns möjligheten att anställa andra och tredje generationens arbetare från samma familj.

Då kultur är komplext, med flera faktorer som ständigt påverkar den är det omöjligt utifrån våra observationer och intervjuer att nämna allt som bidrar till den rådande kulturen på Morgan. Däremot kan vi nämna några aktiviteter vi kan tolka utifrån det empiriska materialet. Faktumet att flera av de anställda har en familjemedlem eller släkting i företaget, samt att det råder en låg personalomsättningen, har antagligen stor påverkan på hur kulturen upprätthålls. Rekrytering och socialisering av medlemmar spelar en betydande roll för att bibehålla den rådande kulturen (Schein, 2010; Grey, 2009). Även de mest framträdande artefakterna som bilarna, de guidade turerna samt klockan som symboliserar arbetsstrukturen, är alla av betydelse för den rådande kulturen. Flera av de anställda nämnde att de känner en passion och stolthet gentemot varumärket, vilket kan förstärka identifikationen med företaget. Identifikation med företaget bidrar till tillhörighet och gemenskap, vilket vidare utvecklar en distinkt kultur (Alvesson, 2015). Det kan vara så att de anställdas identifikation med företaget blir starkare just för att Morgan är ett starkt varumärke. Vidare kan det tänkas att varumärket fått möjlighet att etableras och bli så starkt på grund av att det är ett äldre företag. Det kan även tolkas som att de anställda inte endast identifieras sig med varumärket, utan även utgör en betydande del av det. Detta eftersom företaget på hemsidan presenterar sig som ett familjärt företag med anställda vars expertis överförs genom flera generationer. Även då de anställda utgör en så stor del av upplevelsen för besökare och kunder.

7. Slutsatser

Det råder en kultur där företaget har lyckats få de anställda eniga i vad de säger och hur de uttrycker sig. En bidragande orsak till detta kan vara de vardagliga rutiner som sker inom organisationen och ständigt påminner de anställda om kulturen och dess värden. Eftersom dessa rutiner är en naturlig del av de anställdas dag blir det inget som reflekteras över, eller som blir ansträngande för dem att ta till sig. Därmed är kulturen inte heller något som cheferna behöver lägga energi på för att förmedla, då den redan existerar inom organisationens olika rutiner.

Även att det är ett industriföretag med hierarkisk struktur, så upplevs det ändå som en platt organisation bland de anställda. Det kan tyda på att cheferna genom sitt agerande lyckats förmedla att det är en mer platt struktur där alla är på samma nivå, trots att det utifrån tycks existera en tydlig hierarki. Det kan bidra till att de anställda känner sig delaktiga och identifierar sig mer med organisationen. Att de anställda utgör en stor del av besökarnas upplevelse på

företaget, gör dem till en del av själva varumärket. Något som företaget lyckats signalera ut till både anställda och besökare. Om de anställda känner att de inte bara arbetar på företaget, utan även har en betydande roll för företaget och dess existens, så blir det naturligt att de vill förmedla bästa möjliga bild utåt.

Då organisationskultur är något komplext och kan se väldigt olika ut i olika företag, är det svårt att dra generella slutsatser som är applicerbara på andra företag. Att studera företaget under en längre tidsperiod, kan ge en djupare förståelse för de anställdas uppfattning av den rådande kulturen samt chefernas inflytande. Det hade möjliggjort fler besök på fabriken vid olika tidpunkter. Materialet som samlas in kan då analyseras mellan besöken och utifrån det forma vidare intervjuer med nya infallsvinklar. I studien har vi kommit fram till att de anställda har en förvånansvärt enhetlig och positiv uppfattning om företagskulturen. Att vidare undersöka hur detta har uppstått och vilka de bakomliggande faktorerna är, hade varit av relevans för andra företag eftersom kultur påverkar allt från effektivitet till personalomsättning. Därav skulle det varit av intressant att undersöka om dessa faktorer även kan appliceras på företag som skiljer sig i storlek, ålder och bransch. Vidare forskning om hur kulturen påverkas ifall en person utan tidigare anknytning eller arbetserfarenhet inom företaget blir verksamhetschef hade också varit av relevans. Det kan visa vilken betydelse olika typer av ledarskap har för organisationskulturen på ett äldre företag med starkt varumärke.

7. Referenser

Alvesson, Mats. 2015. *Organisationskultur och ledning*, 4. uppl. Malmö: Liber

Baker, Edvin. 1980. Managing Organizational Culture. *Management Review*, 69(7):p.8.

Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo. 2004. *Integrerad organisationslära*. 11. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan., Bell, Emma. 2017. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Burke, Warner W. 2008. *Organisation Change: theory and practice*. 2 uppl. California: Sage Publications Inc.

Grey, Chris. 2009. *Organisationer (En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer)*. 1.uppl.Lund: Studentlitteratur

Higgins, James M., Mcallaster, Craig. 2004. If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), pp.63–73.

Lima, Cristian. 2007. *Kommunikation, organisation och ledarskap*. 1:1 uppl. Malmö: Liber.

Lind, Rolf. 2015. *Vidga Vetandet*. uppl. 1:2. Lund: Studentlitteratur AB

Morgan Motor Company. 2019. *About us*. Morgan Motor Company. (<https://www.morgan-motor.co.uk/aboutus/>) (Hämtad 2019-05-10).

Morgan Motor Company. 2019. *About us*. Morgan Motor Company. (<https://www.morgan-motor.co.uk/investindustrial/>) (Hämtad 2019-05-10).

Ogbonna, Emmanuel., Harris, Lloyd C. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp.766–788.

Rosen, Michael. 1985. Breakfast at Spiro's. Dramaturgy and Dominance. *Journal of Management* 11(2): 31 - 48.

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4 uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Smircich, Linda.1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly 28(3): 339-58.

Sveningsson, Stefan., Alvesson, Mats. 2010. *Ledarskap*. 1. uppl. Liber

Tajfel, Henri., Turner, John.C. 1985. *The social identity theory of intergroup behavior*.2. uppl. Chicago: Nelson Hall.