

Örebro universitet
Institutionen för humaniora,
utbildnings- och samhällsvetenskap
Sociologi C

”Hoppas att alla känner så”

*En sociologisk studie av hur ledning respektive anställda upplever företagets
organisationskultur*

Sociologi C med inriktning mot organisation
& arbetsliv, 30 högskolepoäng

Självständigt arbete, 15 hp

Ht 2016

Författare: Albin Johansson & Victor Parman

Handledare: Erik Löfmarck

Örebro University
School of Humanities, Education and Social Sciences
Sociology, Advanced course, 30 hp
Essay, 15 hp, Autumn 2016
Title: Perceived organizational culture
Authors: Albin Johansson & Victor Parman

Abstract

The purpose of this study is to examine similarities and differences between employees and management in perceived organizational culture. The use of the term organizational culture has recently increased which has led to the creation of a number of different definitions. Despite that this made it difficult to determine what the term really means, organizational culture is considered to be an important part of business success. The company we conducted our study on is active in the medical field and divided into different departments controlled by a single management. We have therefore chosen to examine the differences or similarities there may be in how employees and management experience organizational culture. To find the answer to this we held six semi-structured interviews in order to gain an understanding of how to experience the prevailing organizational culture. We have also used the term *sensemaking* to see how individuals create an understanding of both culture and the entire organization. This is to highlight the role of the individual in the creation of an organizational culture. In the study we have experienced clear divisions between company departments which both management and employees agree on. Despite this, the organizational culture appears to be good since there is a common basis to start from. Here it seems like the introduction plays a vital role in creating an organizational culture that permeates the entire company in order to reach a solidarity that stretches across the different departments.

Sammanfattning

Syftet med vår studie är att undersöka hur organisationskulturen uppfattas av ledning respektive anställda på ett företag och hur man teoretiskt kan förstå eventuella skillnader och likheter i detta avseende. Användandet av begreppet organisationskultur har på senare tid kommit att öka vilket lett till att ett flertal olika definitioner har skapats. Trots att detta gjort det svårt att sätta fingret på vad begreppet egentligen innebär, anses organisationskultur vara en viktig del i ett företags framgång. Företaget vi har genomfört vår studie på är verksamma inom det medicinska området och är uppdelade i olika avdelningar som styrs av en och samma ledning. Vi har därför valt att undersöka vilka skillnader eller likheter det kan tänkas finnas i hur de anställda och ledningen upplever organisationskulturen. För att hitta svaret på detta genomfördes sex semistrukturerade intervjuer i syfte att få en förståelse för hur man upplever den rådande organisationskulturen. Vi har även använt begreppet *meningsskapande* för att se hur individerna skapar en förståelse för både kulturen och för hela organisationen. Detta för att belysa individens roll i skapandet av en organisationskultur. Vi har i studien kunnat se tydliga uppdelningar mellan företagets avdelningar vilket både ledningen och de anställda håller med om. Organisationskulturen upplevs trots det vara god då det finns en gemensam grund att utgå ifrån. Här tycks introduktionen spela en ytterst viktig roll i arbetet mot att skapa en organisationskultur som genomsyrar hela företaget. Detta för att kunna nå en gemenskap och en samhörighet som sträcker sig över de olika avdelningarna.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss genomföra denna studie. Framförallt till företaget vi har fått utföra vår studie hos och till de som ställde upp på intervjuer. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Erik Löfmarck för all hjälp under arbetets gång.

TACK

Örebro 4 januari 2017

Albin Johansson & Victor Parman

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsning	2
1.5 Disposition	3
2 Teoretiska utgångspunkter.....	3
2.1 Bakgrund	3
2.2 Organisationskultur som begrepp.....	4
2.2.1 Antropologiskt perspektiv	5
2.2.2 Scheins trestegsmodell	6
2.2.3 Subkulturer	7
2.2.4 Olika perspektiv och intressen i en organisationskultur.....	8
2.3 Meningsskapande	10
2.3.1 Organisatoriskt meningskapande.....	11
2.3.2 Meningsskapandets paradox	11
2.4 Kognitiva kartor och premisser som styrmedel i kulturskapandet.....	12
2.5 Tidigare forskning	13
2.5.1 Organisationskultur	13
2.5.2 Meningskapande	14
3 Metod.....	16
3.1 Forskningsdesign och forskningsstrategi	16
3.2 Urval.....	17
3.3 Intervjuguide och intervjuerna	18
3.4 Hantering av material	19

3.5 Reliabilitet och validitet	19
3.6 Etiska krav	21
3.7 Kritisk granskning av metod	21
4 Resultat.....	22
4.1 Intervjupersoner	22
4.2 Upplevd organisationskultur	23
4.2.1 Hur ledningen upplever organisationskulturen	23
4.2.2 Hur avdelning A upplever organisationskulturen	24
4.2.3 Hur avdelning B upplever organisationskulturen.....	25
4.3 Likheter och skillnader i den upplevda organisationskulturen.....	26
4.3.1 Närmsta chefens betydelse	27
4.3.2 Beslut.....	28
4.3.3 De intervjuades förslag på förbättrad sammanhållning.....	28
4.4 Meningsskapande i det vardagliga arbetet	30
5 Analys	32
5.1 Analys av upplevd organisationskultur	32
5.2 Analys av likheter och skillnader av upplevd organisationskultur	33
5.2.1 Subkultur	34
5.2.2 Positionens betydelse	34
5.3 Analys av meningsskapande i det vardagliga arbetet.....	35
6 Slutsats och diskussion.....	37
6.1 Framtida forskning	40

Referenslista

Bilaga 1

1 Inledning

Inom arbetslivet märks ett tilltagande fokus på fenomenet *organisationskultur*. Redan i början av 80-talet började intresset för organisationskultur att öka (Bang, 1999, s. 12). Ett allmänt tilltagande intresse och användande av begreppet har resulterat i många olika tolkningar av vad organisationskultur egentligen innebär. Även i de fall där en tydlig organisationskultur finns beskriven kan den individuella tolkningen inom organisationen variera. I den här studien har vi därför valt att undersöka hur denna påstådda variation i hur man upplever en organisationskultur kan tänkas ta sig form på ett företag. För att få så bra bild av detta som möjligt finner vi det särskilt intressant att undersöka likheter och skillnader i hur både ledning och anställda ser på kulturen inom ett företag. Detta då innehavd position och arbetsuppgift medför olika ansvar vilket påverkar hur man upplever organisationskulturen (Martin, 1992, s. 31). Att studera organisationskultur och hur upplevelsen av denna påverkas av innehavd position finner vi därför sociologiskt intressant då det ger oss möjligheten att få en inblick i hur individer utifrån sin roll upplever den kultur man arbetar inom. Det intressanta med att studera likheter och skillnader i hur kulturen upplevs är att det ger en bild av vad man inom organisationen uppfattar som gemensamt vilket visar på hur stark organisationskulturen är (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 134). Hur stark en kultur är inom organisationen antas spela en stor roll då den gemensamma grunden skapar samhörighet inom gruppen vilket påverkar hur välfungerande organisationen är.

Själva begreppet organisationskultur, brukar enligt Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134) definieras som gemensamma värderingar och normer. Kritik har dock riktats mot att man i tidigare studier inte definierat kulturbegreppet tillräckligt då man inte tagit hänsyn till de kulturella skillnader som kan finnas i en organisation i och med individers olika sätt att tolka saker (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 134). För att beskriva innebörden av detta mångfacetterade begrepp behöver vi därför en teoretisk utgångspunkt. Vi har valt Edgar H Scheins definition av begreppet då detta är en utav de mest etablerade inom området. Schein beskriver organisationskulturen som: ”*Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.*” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 140).

I och med att kulturbegreppet i tidigare forskning inte ansetts tillräckligt definierat har vi i studien även valt att använda Karl Weick's (1995) begrepp "sensemaking" då detta ger oss den individuella aspekt som ansetts bristfällig i tidigare forskning (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 134). Vidare i uppsatsen kommer vi att benämna "sensemaking" med den svenska översättningen "*meningsskapande*". Begreppet lyfter fram det som för varje individ är unikt i sättet att tolka och skapa en förståelse för sin omgivning. Genom att använda den individuella aspekten vill vi tydliggöra individens roll i skapandet av en organisationskultur, se vilka likheter och skillnader som finns i hur man upplever den och om positionen man har inom organisationen påverkar detta.

1.2 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka hur organisationskulturen upplevs av ledning respektive anställda på ett företag och hur man teoretiskt kan förstå eventuella skillnader och likheter i detta avseende. Givet detta har vi funnit nedanstående frågeställningar lämpliga att undersöka.

1.3 Frågeställningar

- Hur upplever ledning och anställda den rådande organisationskulturen på företaget?
- Hur skiljer sig den upplevda organisationskulturen åt mellan ledning och anställda?
- Hur kan begreppet *meningsskapande* bidra till den teoretiska förståelsen av hur organisationskulturer upplevs?

1.4 Avgränsning

I en studie av upplevd kultur inom en organisation finns det många olika intressanta perspektiv som kan lyftas för att få en bättre förståelse för varför en organisationskultur upplevs som den gör. Exempel på detta vore att använda sig av teorier kring miljö, globalisering och religion då dessa är faktorer vi tror skulle kunna påverka upplevelsen av en organisationskultur. I och med uppgiftens tidsram och omfattning har vi dock valt att avgränsa vår studie till meningsskapandets roll i organisationskulturen. Fokus i vår studie ligger således på hur individer upplever organisationskulturen.

1.5 Disposition

I det första kapitlet har vi övergripande introducerat läsaren till ämnet organisationskultur och hur detta upplevs olika inom en organisation. I kapitel två presenteras teoretiska utgångspunkter. Där beskrivs vilka teoretiska begrepp och teorier som vi använt oss av och här presenteras även tidigare forskning. I kapitel tre redogör vi för vilken metod vi valt och varför. Både för- och nackdelar med valda tillvägagångssätt diskuteras i detta kapitel. Vi kommer bland annat gå in på hur vi valt intervjupersoner och vilken intervjumetod som vi använt oss av i studien.

I kapitel fyra redovisar vi de resultat vi fått från intervjuerna och vad vi kunnat avläsa. Vi kopplar även samman teorierna med de resultat vi fått och letar även efter mönster i det insamlade materialet. Kapitel fem är en reflekterande del där vi för en diskussion utifrån de resultat vi har kommit fram till och kopplar dessa till syfte och frågeställningar.

Avslutningsvis i kapitel sex drar vi slutsatser utifrån frågeställningar och syfte. Här framför vi även förslag på områden som vore intressanta att fördjupa sig vidare inom för att skapa en ännu bättre förståelse för det studerade fenomenet.

2 Teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel redogör vi för dem teoretiska utgångspunkter och begrepp vi valt att utgå från i vår studie. Här beskrivs innebörden av teorierna, hur teorierna uppkommit, och vilken roll dem spelat för undersökningen. Kapitlet avslutas med att tidigare forskning på området presenteras.

2.1 Bakgrund

Organisationskulturbegreppet har som vi tidigare nämnt blivit mer och mer vanligt att använda idag, men hur har begreppets utveckling sett ut och när blev det populärt? Bang (1999, s. 15) menar att organisationskulturbegreppet fick ett uppsving under 80-talet då företags marknadsförhållanden kom att ändras i och med en ökad konkurrens och nya ekonomiska problem. För att lösa problemen började nu nya frågor att uppstå kring att använda åtgärder i syfte att få de anställda mer lojala, vilket skulle leda till att företaget skulle bli mer effektivt och framgångsrikt. Själva användandet av begreppen lojalitet och effektivitet kom att bli startskottet för ett nytänkande inom organisationer. Parallellt med detta började

frågor lyftas kring japanska företag vars recept på framgång tycktes ligga i företagets värderingssystem. Med värderingssystem menas här ett enhälligt sätt att förhålla sig till normer, värderingar och sätt att tänka på. Organisationskultur blev nu ett samlingsbegrepp för att beskriva vad man gemensamt arbetar mot inom en organisation (Bang, 1999, s. 15).

I och med att man nu såg till hur organisationen fungerade som helhet så började man även gå över mot att försöka tillgodose behoven hos de som faktiskt bygger organisationen, det vill säga de anställda. Bang (1999, s. 15) beskriver att man genom att se på organisationen likt ett kulturellt system där de anställda ingår, nu skapat ytterligare en dimension i förståelsen för och innebörden av att skapa något utöver att ”bara” vara en arbetsplats. Det sista förhållandet som kom att väcka ytterligare intresse för området organisationskultur var hur man på bästa sätt skulle kunna ge detta till sina anställda. Insikten kring det uppkom enligt Bang (1999, s. 15) när man började analysera de processer inom organisationer som styr hur denna kultur produceras och reproduceras.

Vi hamnade alltså i ett läge där industrin kom att möta nya förhållanden, vilket krävde åtgärder i termer av nytänkande kring organisationens effektivitet och de anställdas lojalitet för att följa med i marknadsutvecklingen. Lojaliteten skulle nu byggas på gemensamma normer och värderingar. Det skapar förutsättningar för att uppnå något utöver den vanliga ”arbete-för-lön”-konstellationen. Detta nya sätt att se på arbetet och organisationen, som ett kulturellt system i ständig process, krävde i sin tur effektiva åtgärder för att bibehålla och bygga vidare på denna nya insikt. I och med jakten på nya hjälpmedel, verktyg och teorier i syfte att förstå denna process för att nå framgång, har sättet att se på organisationen som ett kulturellt system resulterat i att begreppets popularitet kommit att öka mer och mer (Bang, 1999, s. 15).

2.2 Organisationskultur som begrepp

Organisationskultur som begrepp är nämnt och diskuterat av väldigt många. Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 140) ger följande exempel på hur begreppet organisationskultur har definierats. Sathe (1985): ”kultur är en uppsättning åsikter som människor i en gemenskap delar”, Sergiovanni och Corbally (1984): ”kultur omfattar ett system av gemensamma värderingar, symboler och uppfattningar i en grupp” och Davis (1984): ”kultur är ett mönster av gemensamma uppfattningar och värderingar som ger mening åt anställda och riktlinjer för hur individen bör bete sig i organisationen”.

Många av definitionerna är snarlika varandra, men en särskilt betydande teoretiker inom detta område är som tidigare nämnt Edgar H. Schein, som beskriver organisationskultur som:

”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 140).

Den här beskrivningen av kultur bygger på integration och mönster i en grupp (Schein, 2010, s. 18). Schein beskriver att det inom ledarskap är vanligt att försöka implementera en kultur eller normer som organisationen ska stå för. Att beskriva en organisationskultur som stark eller svag, eller att en god organisationskultur gör organisationen effektiv, har man till viss del lyckats göra i tidigare forskning menar Schein (2010, s. 13). Begreppets breda och aningen otydliga betydelse är det som gjort detta svårt att konstatera. Så vad är en kultur i organisationssammanhang egentligen? Schein (2010, s. 14) menar att man bör se på kultur som ett i många fall osynligt och omedvetet underliggande fenomen som starkt påverkar individens sätt att handla och tänka. I en grupp, eller i detta fall en organisation, skapar kulturen ett gemensamt sätt att tänka vilket blir till ramar för hur man handlar inom organisationen. Man kan jämföra det med en oskriven guide för hur varje individ bör handla inom gruppen.

2.2.1 Antropologiskt perspektiv

Schein (2010, s. 14-15) väljer att se på organisationskultur utifrån en antropologisk modell för att kunna komma in på en mer komplex och djupare bild av begreppet. En antropologisk modell används för att försöka få förståelse för människan som en gruppvarelse och se till dess ritualer. Schein (2010, s. 16) menar att det finns mer att hämta i kulturbegreppet än bara normer, värderingar, beteendemönster, ritualer och traditioner inom en organisation.

Kulturbegreppet skapar även en strukturell stabilitet, ett djup, en bredd och ett handlingsmönster inom organisationen. Schein (2010) menar att det gör begreppet kultur till ett samlingsnamn för olika sätt att se på en organisationskultur. En strukturell stabilitet syftar till att kulturen bidrar till en stabilitet inom organisationen då medlemmarna utgår från och delar en gemensam grund. Med ett djup menas att kulturen ofta är så pass stark att den influerar även de djupaste tankarna vilket styr det omedvetna hos en grupp och individerna

den består av. Med bredd menas när en kultur implementerats i en organisation så täcker den alla olika delar inom en organisation. Den sista delen, handlingsmönster, menar Schein (2010, s. 17) är det som binder ihop kulturen då man genom integration av de tidigare nämnda delarna skapar en mer förståelig bild av kulturen, vilket vi människor behöver. När en kultur blivit stabil och accepterad inom en organisation förs den över i generationer från de som arbetat länge på arbetsplatsen till de som nyanställts. Detta kan liknas med vad Berger och Luckmann (1991, s. 158) beskriver som en sekundär socialisering där individer i en ny kontext tar till sig kunskap från inflytelserika personer i den redan befintliga kontexten. Schein (2010, s. 19) beskriver att kulturen kan utvecklas eller förändras ifall alla medlemmar inte delar samma antaganden, men om antagandena är gemensamma så manipuleras nyanställda till att tänka, känna och uppfatta saker på ett liknande sätt.

2.2.2 Scheins trestegsmodell

Schein (2010, s. 23) beskriver tre olika nivåer som kan analyseras. Med nivå menas det till vilken grad som en betraktare kan tyda fenomenet. Att dela upp kulturen i olika delar när man ska analysera är inte helt nytt, men det som utmärker Schein är att han benämner den djupaste delen av nivåerna som grundläggande antaganden istället för värdegrund. Detta då han anser att grundläggande antaganden bättre beskriver de självklara eller icke förhandlingsbara tankarna i en grupp. Värden eller normer går att diskutera men det gör inte antaganden enligt Schein (2010, s. 23). De tre olika nivåerna i Scheins (2010, s. 24) trestegsmodell är artefakter, normer och värderingar samt grundläggande antaganden.

De tre nivåerna liknas ofta vid ett isberg, där artefakterna speglar toppen av isberget som syns över ytan, värderingar och normer är mellandelen precis under ytan och grundläggande antaganden är botten av isberget längre ner mot havsbotten. Artefakter är som metaforen speglar, saker som man kan se, höra eller känna. Exempel på det är arkitekturen, språket, kläderna, berättelser inom gruppen, ceremonier och ritualer. I en organisation går även stadgar och beskrivningar av hur organisationen fungerar in som artefakter (Schein, 2010, s. 24). Artefakter kan vara lätta att se för en utomstående, men det är inte alltid lätt att tyda dessa då det är individens egen tolkning av det som observeras som påverkar vilka artefakter man tycker sig se. Detta behöver inte vara hela sanningen då individens tidigare erfarenheter och kunskaper spelar in i denna tolkning. Den andra nivån, värderingar och normer, kan bland annat ses när en grupp möter en uppgift eller ett problem. Någon eller några individer med starka åsikter antas här ta på sig ledarrollen kring hur man ska gå tillväga. En grupp kan

acceptera detta tillvägagångssätt, men kulturens värderingar och normer kring hur man bör handla har inte skapats innan gruppen har sett att resultatet blev bra. Det är först då som man kan se det som gruppens fortsatta rätta väg att agera vid en liknande situation (Schein, 2010, s. 25). Kulturens värderingar och normer uppfattas bara som riktiga så länge problemen går att lösa med hjälp av tillvägagångssättet och hela gruppen accepterat dessa. Detta steg kan även förklaras med begreppen ideal, mål och ambitioner, beskriver Schein (2010, s. 24). Det sista steget är grundläggande antaganden. Dessa formas när en lösning av ett problem fungerar över en längre tid så de tas för givet och sker undermedvetet. Det skapar en mall för hur man tänker, beter sig och vilka känslor man har i olika situationer i en grupp (Schein, 2010, s. 28-29). Människan behöver kognitiv stabilitet då förändringar skapar osäkerhet och oro, beskriver Schein (2010, s. 29). Kulturen och de grundläggande antagandena fungerar därför som en stabil grund som individerna kan falla tillbaka mot och handla utefter i olika situationer för att undvika osäkerhet och oro. Detta gör att kulturen fortsätter i samma form, då förändring skapa oro hos medlemmarna.

Att analysera den upplevda organisationskulturen med hjälp av Scheins (2010) trestegsmodell skapar en tydligare bild av de något mångtydiga begreppet kultur som vi varit inne på. Att granska organisationskulturen utifrån denna modell gör det därför möjligt för oss att ur tre olika synvinklar skapa oss en förståelse för varför den upplevs så som den gör.

2.2.3 Subkulturer

Tidigare har vi beskrivit Scheins (2010) sätt att tolka och analysera en organisationskultur som en helhet. Schein (2010, s. 55) tar även upp att den inom organisationer finns mindre grupper som ofta är uppdelade efter arbetsuppgift, umgänge eller tidigare bakgrund. Dessa små grupper inom en organisation kallar han för subkulturer. Schein (2010, s. 55) beskriver här att subkulturer har en egen kultur inom sin grupp, som till stora delar speglar de antaganden som hela organisationen står för, men med vissa skillnader som kan bero på arbetsuppgift eller tidigare erfarenheter som subkulturens medlemmar besitter.

Subkulturer skapas oftast enligt Schein (2010, s. 55) genom att olika enheter har olika funktioner inom en organisation. Dessa subkulturer grundas ofta i medlemmarnas utbildning, arbetsuppgifter och delade erfarenheter inom organisationen. Att jobba ”cross-functional”, alltså att man utför arbetsuppgifter över gruppernas gränser tillsammans med andra grupper, skapar ofta problem menar Schein (2010, s. 55). Varje subkultur har sina enskilda sätt att

tänka, utföra uppgifter och kommunicera på, vilket kan skapa svårigheter när man ska utföra dessa med andra. Schein (2010, s. 56) beskriver att en typ av subkultur som inte nämns så ofta men som i denna studie blir mycket intressant i sökandet efter upplevd organisationskultur mellan ledning och anställda, är just uppdelningen i subkulturer inom hierarkin. Med hierarki menas den rangordning som finns inom organisationen, till exempel om du sitter i ledningen eller är medarbetare. Schein (2010, s. 56) menar här att de olika nivåerna inom hierarkin kan skapa egna subkulturer inom organisationen. Här kan det uppstå problem inom organisationer hävdar Schein (2010, s. 56) då det inom subkulturerna skapas egna grundläggande antaganden och sätt att kommunicera på. Problemen som då kan uppstå är när information ska förmedlas till en annan nivå inom hierarkin i organisationen. För att alla ska förstå informationen, måste språket då omformuleras för att försöka anpassas till de olika delarna och grupperna inom organisationen. Dessa översättningar kan då bli felformulerade eller skapa oklarheter då ord och begrepp kan ha olika mening inom olika grupper (Schein 2010, s. 56).

Dessa olika subkulturer som kan finnas inom en organisation kan spela en stor roll i den upplevda organisationskulturen. Subkulturerna och hur man kommunicerar inom dessa kan därför vara en viktig faktor som påverkar skillnaderna eller likheterna i den upplevda organisationskulturen för anställda och ledning.

2.2.4 Olika perspektiv och intressen i en organisationskultur

Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 152) beskriver att det inom organisationer ofta finns snarlika uppfattningar kring vad organisationskulturen är, men att man ofta bortser från den kulturella mångfald som finns att hitta bakom definitionerna. Frågan som då lyfts är hur man ska få en bättre inblick i vad som egentligen präglar organisationen. En lösning på detta är att använda ett flertal olika teoretiska perspektiv för att förstå hur man väljer att tolka saker inom organisationen.

Joanne Martin (1992, s. 17) använder sig av tre olika perspektiv för att beskriva hur man på olika sätt kan tolka en organisationskultur. De kan även förklara eventuella skillnader i hur ledning och anställda ser på organisationskulturen och vad den bygger på.

Första perspektivet är av mer övergripande karaktär och kallas för integrationsperspektivet. Detta perspektiv präglas av att man ser till vad som inom organisationen är kulturellt gemensamt och således omfattar alla organisationens medlemmar. Grunden till denna kulturella gemenskap ligger ofta i allmänt accepterade överordnade mål och visioner vilka är

satta av ledningen. Martin (1992, s. 78) beskriver det som att integrationsperspektivet ger en bild av vad som krävs för en upplevd homogenitet och intern harmoni inom organisationen.

I ett andra perspektiv menar Martin (1992, s. 138) att man frångår vad som är vedertaget och kulturellt gemensamt för att istället se till vilka olikheter som finns.

Differentieringsperspektivet lyfter här åsiktsskillnader i syfte att ge en kompletterande bild till integrationsperspektivet. Skillnaderna och olikheterna som återfinns inom organisationer bygger ofta på att organisationens struktur innebär en indelning i till exempel olika avdelningar. Skillnaderna som då uppstår bygger på att man inom de olika enheterna ges olika delmål och arbetsuppgifter som styr en enhets tolkning av vad som förmedlas centralt. Dessa olika enheter skapar en kulturell mångfald som i slutändan resulterar i ett flertal olika subkulturer som samverkar inom det som övergripande har integrerats.

Det tredje perspektivet är fragmenteringsperspektivet vilket i stort handlar om att se till vad som gör dessa meningsskiljaktigheter till något mångtydigt. Utifrån perspektivet är det omöjligt att hitta en balans eller specifik riktning i kulturen. Detta eftersom den är ständigt flytande genom att olika enheter alltid utgår från sina respektive förutsättningar. Fokus i perspektivet läggs därför på att ta olika tolkningar i beaktning i ett försök att förstå hur alla dessa mångtydiga tolkningar kan uppstå och fortskrida trots en accepterad allmän integrering av kulturen (Martin, 1992, s. 211).

De tre perspektiven Martin (1992) lyfter ger oss en teoretiskt grund att stå på i sökandet efter hur de anställda och ledningens syn på organisationskulturen kan tänkas skilja sig åt. Genom att se på ledningens övergripande implementering av kulturen framgår vilken den önskade bilden är. När vi sedan även ser till de anställdas bild av denna kan man se hur olika gruppers uppgifter och förutsättningar formar olika bilder av vad som egentligen finns där. På så vis kan vi med hjälp av integrationsperspektivet skapa oss en förståelse för hur ledningens bild av kulturen avspeglas hos de anställda med hjälp av differentieringsperspektivet. I ett sista steg kan vi då även skapa oss en förståelse för varför det kan skilja sig åt, och på vilket sätt, genom att använda oss av fragmenteringsperspektivet. Det framhäver mer i detalj det faktum att olika grupper tänker och handlar olika, beroende på dess situation.

Frågan här blir vilket av dessa perspektiv som på bästa sätt beskriver en organisationskultur och de delar den består av. Martins (1992, s. 18) svar på detta är att en kombination av alla tre perspektiv krävs för att få en fullständig bild av vad som faktiskt finns där. En anledning till

detta är att den ”korrekta” beskrivningen av en organisationskultur bygger på en subjektiv uppfattning som gäller både för forskaren som granskar och den anställda som beskriver den. Vilket perspektiv man väljer att granska organisationskulturen utifrån ligger med andra ord hos individen som granskar den. I ett försök att smälta av detta subjektivt styrda sätt att se på organisationskultur beskrivs vidare att det ändå finns mönster i vilka som granskar det på vilket sätt. Martin (1992, s. 31) menar här att positionen inom organisationen spelar en stor roll. Ledningen tenderar i större utsträckning att se på organisationen ur ett integrationsperspektiv, vilket tros ligga till grund i deras egen vilja och tro på att deras värden och policys faktiskt efterlevs. Nyanställda å andra sidan, tenderar att se på organisationskulturen ur fragmenteringsperspektivet då man överlag känner en tvetydighet i sin jakt på att rätta in sig i ledet. Denna frågande och mer oklara bild av organisationen gör det då mer sannolikt att man lägger märke till tvetydigheter, meningsskiljaktigheter och fragment i organisationskulturen. Det sista perspektivet, differentieringsperspektivet, brukar oftast axlas av de som varit anställda en längre tid och därför blivit vana med hierarkin och den maktordning som råder. Man antas även i större utsträckning ha hittat in i grupper vilket ökar sannolikheten att känslan av subkulturer blir framträdande (Martin, 1992, s. 31).

2.3 Meningsskapande

Begreppet *meningsskapande* kan vid första anblick tyckas vara något mångtydigt och svårfångat i och med dess breda omfång men om man istället väljer att se till kärnan i begreppet kan det beskrivas som att skapa förståelse. Man kan se det som att individer befinner sig i en ständig process där man försöker skapa förståelse och mening för hur den sociala världen är konstruerad och varför vi agerar som vi gör inom denna (Weick, 1995, s. 4). Processen är att betrakta som ständigt pågående då våra olika val och handlingar i det vardagliga livet hjälper oss att förstå de situationer vi stöter på. I denna process där förståelse skapas utifrån vad vi stöter på ger vi samtidigt mening och struktur till det som för oss ännu är okänt. Meningsskapande handlar alltså om att vi skapar mönster av mening och förståelse i vår vardag vilket minskar riskerna för upplevd osäkerhet och oförståelse. När dessa mönster vi målat upp sedan sätts på prov, skapas i efterhand möjligheten att utvärdera och skapa en ny förståelse för vad som händer i just den situationen. Man kan med andra ord beskriva att meningsskapande fungerar likt ett sätt för individer att skapa ordning och struktur i den sociala världen vilket styr tolkningen och förståelsen av kommande event. Den grund vi utgår från när vi tillskriver saker mening är ständigt i förändring i och med att utvärderandet och

tolkandet av situationer sker i efterhand (Weick, 1995, s. 8). Med hjälp av dessa strukturerade mönster av mening och förståelse gör meningsskapande den sociala världen mer begriplig.

Genom att se på meningsskapande i enlighet med ovan nämnda teoretiska beskrivning kommer detta i vår studie att användas i syfte att förstå individens del i utformandet och reproduceringen av en organisationskultur.

2.3.1 Organisatoriskt meningsskapande

I ett försök att smalna av begreppet meningsskapande gör Weick (1995, s. 63) en intressant skildring mellan hur meningsskapande skiljer sig åt på ett organisatoriskt plan jämfört med hur ”vanligt” individuellt meningsskapande ser ut. Grundtanken i denna jämförelse ligger i att olika krav ställs på individen beroende på hur den sociala kontexten ser ut, vilket påverkar vårt inlärdade mönster av mening och förståelse. I hemmet kan till exempel en individ i större utsträckning välja vilka situationer man vill ställas inför medan man inom en organisation tvingas möta vardagen i enlighet med organisationens förutsättningar. Detta formar då andra typer av krav på individen så som att man är beroende av sina kollegor, förväntas arbeta efter en viss standard och att man agerar utefter organisationens normer. I och med att individen själv i denna kontext inte har lika stort inflytande över vad som komma skall, ökar sannolikheten att mötas av oförutsägbara och okända händelser så som oförståelse kring beslut eller osäkerhet i hur man bör arbeta. Weick (1995, s. 63) menar att det är denna aspekt som gör meningsskapande så pass viktig inom organisationer då det gäller att samla alla dess unika individer inom ett snarlikt mönster att tolka och förstå det framtiden har att erbjuda.

2.3.2 Meningsskapandets paradox

En annan teoretisk utgångspunkt i jakten på hur meningsskapande kan bidra till en teoretisk förståelse av den upplevda organisationskulturen är vad Florence Allard-Poesi (2005, s. 177) kommit att kalla the ”Paradox of Sensemaking”. Begreppet meningsskapande har som ovan nämnt använts i syfte att beskriva vilka strukturerade mönster av mening och förståelse en individ handlar utefter i sin sociala kontext. Men det är när detta individuella meningsskapande ska appliceras på och analyseras från ett organisatoriskt perspektiv som Allard-Poesi (2005) menar att vad man kan få ut av detta blir motsägelsefullt. Allard-Poesi (2005) trycker på det faktum att det mönster av förståelse och mening som finns bakom en individs meningsskapande bygger på den enskilde individens subjektiva uppfattning. Att uppfattningen här påverkas av den sociala kontexten vilket ur detta perspektiv blir själva

organisationen, tar dock inte bort det faktum att det fortfarande är individens tolkning av denna organisation som analyseras. Frågan som Allard-Poesi (2005) då ställer sig, är hur forskning på området ska genomföras för att överhuvudtaget få fram ett allmängiltigt svar på vad meningsskapande egentligen innebär.

Inte nog med att varje individ har sitt unika svar på vad denne bygger sin förståelse och tolkning av omgivningen på. Även forskaren som i efterhand förutsätts ta med sig vad som hos individen ansågs vara dennes meningsskapande kommer att tolka och förstå detta genom sitt eget meningsskapande. Att forskningen på så vis försöker ta sig an begreppet meningsskapande och vad som inom detta kan göras allmängiltigt menar därför Allard-Poesi (2005) blir till något paradoxalt vilket hon själv uttrycker:

"In so doing, it is faced with the interpretive paradox implied in seeking an 'objective science of subjectivity'."

2.4 Kognitiva kartor och premisser som styrmedel i kulturskapandet

För att fortsätta på det subjektiva spåret utifrån en annan teori, har vi valt att utveckla den kognitiva aspekten i individens utformning av förståelse. I och med att alla individer på sitt eget sätt förnimmar sin omvärld menar Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134-135) att detta styrs av vilka förkunskaper eller erfarenheter individen besitter. Om man då i ett ytterligare steg, kan bygga på dessa förkunskaper och erfarenheter med vad som inom organisationen är det "korrekta" sättet att förstå, kan man inom helheten skapa en uppsättning premisser vilka kommer att styra kommande intag av ny information som individerna tar in. På så sätt lär sig individen vad som anses vara rätt och fel inom organisationen och hur man bör handla och uppfatta saker och ting. Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134) beskriver detta likt att man socialiseras in i organisationen. Att skapa dessa premisser, kopplar vi i sin tur till organisationen vi valt att studera där det finns ett flertal avdelningar som arbetar inom olika områden. Inom dessa avdelningar skapas olika premisser för lärandet kring vad som är det korrekta tillvägagångssättet eftersom arbetsuppgifterna är så pass olika. Det som här kan bli skillnaden när det finns olika avdelningar eller grupper inom en organisation är att man socialiseras in i organisationen på olika sätt och då kan få olika synsätt på vad som anses rätt inom organisationen. Att undvika något sådant blir problematiskt i och med det faktum att de olika uppgifterna kräver olika sätt att handla, men kan likväl vara en bakomliggande

förklaring till varför en optimalt fungerande meningsskapande process där alla delar en och samma uppfattning av organisationskulturen, blir svår att uppnå.

För att vi i vår studie ska kunna se till hur individer upplever organisationskulturen blir därför individens kognitiva kartor en viktig byggsten. Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134-135) beskriver att forandet av individens kognitiva kartor sker när man i tillägandet av en kultur omedvetet lär sig att ta in och sortera bort information beroende på om den stämmer överens med vad som anses vara korrekt eller inte inom organisationen. Individers kognitiva kartor spelar därför en stor roll i uppbyggnaden av en organisationskultur men vad som här blir en svårighet är att anammandet av kulturen kan se olika ut beroende på vilken position eller vilka arbetsuppgifter den anställde har. Detta försvårar då arbetet mot en kultur som genomsyrar hela organisationen. Att se till den enskilde individens kognitiva kartor skapar därför en intressant aspekt i vår studie och i jakten på en förståelse för hur och varför en organisationskultur upplevs så som den görs.

2.5 Tidigare forskning

I följande avsnitt lyfter vi fram tidigare forskning kring begreppen organisationskultur och meningsskapande för att ge en bild av vad som tidigare diskuterats och hur vårt bidrag kan ställas i kontrast till detta.

2.5.1 Organisationskultur

Elzbieta Sikorska-Simmons (2005) har gjort en studie av den roll organisationskultur och arbetstillfredsställelse spelar för de anställdas hängivenhet inom hemtjänsten. Studien utfördes med hjälp av frågeformulär som skickades ut till 317 anställda på 61 olika anläggningar.

Sikorska-Simmons (2005) studie kom fram till att det som skapat mest hängivenhet till organisationen har varit en organisationskultur som bygger på de anställdas egenmakt och förtroende. Då hängivenhet till organisationen skapar en kunnig personal och en mer effektiv organisation blir det därför viktigt med en stark organisationskultur som skapar tillfredsställelse hos de anställda. För oss blir det därför intressant att undersöka hur den upplevda organisationskulturen beskrivs och vilka effekter det får för hela organisationen.

På samma tema som Sikorska-Simmons utgår från ovan, har vi hittat ytterligare en studie som ser på organisationskultur på ett liknande sätt. Nämligen hur en väl fungerande organisationskultur kan bli vägen mot att höja prestationsnivån inom ett företag. Byles, Aupperle och Arogyaswami (1991) har utfört en jämförande undersökning mellan tre

empiriska kulturstudier. Dem hävdar att graden av hur väl en organisationskultur blivit etablerad inom en organisation styr hur mycket de anställdas prestationsnivå höjs. Detta då anställda genom att arbeta i en väl etablerad kultur snabbt kan skapa sig en förståelse för bland annat organisationens strategiska mål. Byles m.fl (1991) menar att den snabba förståelsen som formas ur kulturen skapar en självständighet och en hängivenhet till arbetsuppgiften. Med detta vill dem lyfta fram att en höjd prestationsnivå kan komma som en indirekt effekt av att ha en väl fungerande organisationskultur. Att den tidigare forskningen visar att en väl fungerande organisationskultur kan generera positiva effekter gör att vi finner det än mer intressant att fördjupa oss i hur individerna inom en organisation upplever denna.

2.5.2 Meningsskapande

I tidigare forskning har bland annat Stanley G Harris (1994) studerat vilken roll meningsskapandet har i formandet av en organisationskultur. Vår tidigare beskrivning av meningsskapande likt individens unika sätt att tolka och skapa sig en förståelse för sin omgivning är vad Harris (1994) beskriver som att individer handlar utifrån specifika ”scheman”. Han likställer dessa scheman med kognitiva kartor vilka han beskriver bygger på en uppsättning av tidigare erfarenheter och kunskaper vilket formar individens sätt att handla och tänka. De kognitiva kartorna påverkas i sin tur av det som är specifikt för organisationen man arbetar inom. Organisationen och dess kultur påverkar med andra ord individens sätt att handla och tänka och hur denna påverkan egentligen går till är vad Harris vill lyfta fram med sin studie.

Harris (1994) menar här att individens meningsskapande delvis skapas av den kulturen man arbetar inom, men även att individen själv är medskapare till vad som faktiskt upplevs. Med hjälp av inre dialoger med sig själv ställer man sig frågor som ”Vad förväntas jag göra i den här situationen?” eller ”Vad skulle min chef tycka om jag gjorde på det här viset?”. På så vis styrs vi av de gemensamma organisatoriska scheman som existerar, men stämmer samtidigt alltid av med oss själva innan vi väljer att utföra handlingen. Harris (1994) nämner även det faktum att hur dessa scheman tar sig form, sker på både en medveten och en omedveten nivå. Vissa handlingar är för den anställde så självklara att det sker per automatik medan andra kräver mer eftertanke. Studien i sig lyfter därmed en intressant aspekt i organisationsforskningen då den inte bara visar på vad en organisationskultur kan bestå av, utan går även in mer detaljerat på hur detta format individernas sätt att tänka och handla.

Utgångspunkten i Harris studie är att med en djupare granskning av begreppet sensemaking se hur en organisationskultur manifesteras. Syftet med detta är att hitta ytterligare en dimension i hur individer skapar sig en förståelse för organisationskulturen. Detta blir av värde för oss då det ligger i linje med vad vi själva valt att undersöka. Dock med skillnaden att vi inte enbart letar efter vilka kognitiva kartor som finns inom organisationen och styr individens sätt att tänka och handla. Utan vi vill även se till likheter och skillnader i hur detta upplevs med hänsyn till vilken position en individ har inom organisationen.

För att lyfta ett annat perspektiv av meningsskapande vill vi även nämna Florence Allard-Poesis tidigare forskning kring begreppet som är av mer problematiserande karaktär. I sin forskning belyser Allard-Poesi (2005) svårigheten att hitta svaret på vad meningsskapande inom organisationer egentligen innebär. För att besvara detta har hon valt att problematisera den metodologiska användningen av begreppet. Tesen här är att forskningen kring begreppet syftar till att hitta en allmängiltig förklaring av vad meningsskapande består av och hur det tar sig form inom ramen för organisationen. Problematiken ligger i att ett meningsskapande är en subjektiv process som är unik för varje enskild individ. Allard-Poesi (2005) menar att någon allmängiltig förklaring aldrig har hittats eftersom svaren på vad meningsskapande är alltid kommer att vara präglade av personen som besvarat frågan.

Med hänsyn till detta bidrag i tidigare forskning kring meningsskapande har vi valt att ta med oss vetenskapen att en fullständig beskrivning av hur meningsskapande inom en organisation ser ut kan vara oerhört svår att uppnå. I ett försök att göra en så bra skildring som möjligt har därför vårt användande av likheter och skillnader i hur detta upplevs, gett oss möjligheten att se till eventuella mönster istället för att försöka nå en allmängiltig förklaring, vilket enligt Allard-Poesi (2005) är en omöjlighet.

Tidigare forskning har även gjorts på hur meningsskapandet inom en organisation påverkar dess anställda vid en större förändring. Hur får man alla att förstå en förändring som stundar? Stensaker, Falkenberg och Grønhaug (2008) har på ämnet skrivit en artikel som problematiserar en sådan implementering och vad som är det mest korrekta sättet att gå tillväga i jakten på en övergripande förståelse för förändringen. För att studera detta gjordes en induktiv analys av longitudinell data. I fokus stod om anställda skall inkluderas i beslutet eller endast informeras om varför en förändring är på väg att ske. Vi har valt att väva in detta i vår undersökning genom att se hur beslut inom organisationen tidigare har förmedlats och om de anställda föredrar något speciellt sätt att få ta del av beslut som fattats. I studien framhåller

Stensaker m.fl (2008) att förmedlandet av beslut inom organisationer med flera enheter ofta görs av mellanchefer i syfte att kunna ge en personlig beskrivning av hur läget ser ut. Genom att låta mellanchefer stå för denna typ av kommunikation, menar Stensaker m.fl (2008) att toppskiktet inom organisationen inte behöver formulera sina mål i strävan efter förståelse utan snarare kan skapa mål av mer strategisk karaktär. Mellancheferna kan sedan översätta målen till något operationellt för sin enhet.

Vi fann detta sätt att se på förmedlande av beslut i syfte att nå individuellt meningsskapande som något högst relevant i vår undersökning. Företaget vi har valt att studera bygger på just ett flertal enheter där förståelse för implementering av större beslut kan vara en svår uppgift.

3 Metod

I detta kapitel beskriver vi studiens forskningsdesign. Vi argumenterar för de val vi gjort och varför de passar in i studien.

3.1 Forskningsdesign och forskningsstrategi

Organisationen vi genomförde vår undersökning på är verksamma inom den privata sektorn och har ett fyrtiotal anställda som arbetar i kontorsmiljö. Organisationen är uppdelad i två större avdelningar som är specialiserade inom olika områden. Trots att de två avdelningarna arbetar inom vitt skilda områden lyder de båda under en och samma ledning. Att ha denna struktur trots uppdelningen i arbetsuppgifter var det som gjorde att vi fann strukturen intressant. Valet på forskningsdesign föll därför på att göra en fallstudie då vi gjorde en djupgående analys av ett specifikt företag och dess förutsättningar. Bryman (2011, s. 73) beskriver en fallstudie som en undersökning där man mer detaljerat och ingående utgår från ett specifikt fall.

När det kommer till själva utförandet har vi valt att använda en kvalitativ forskningsstrategi. Bryman (2011, s. 340) beskriver att en sådan strategi bygger på tre huvudsakliga drag. 1) Att den kunskapsteoretiska utgångspunkten är inriktad på tolkning, 2) att den ontologiska ståndpunkten är konstruktionistisk och 3) att man ser induktivt på förhållandet mellan teori och praktik. Hur vi förhållit oss till dessa och varför denna strategi lämpar sig för att besvara våra frågeställningar kommer nedan att beskrivas.

1) Att anta en tolkningsinriktad kunskapsteoretisk ståndpunkt beskriver Bryman (2011, s. 341) som att man vill undersöka hur individer tolkar och förstår en social verklighet. Vi valde här att utgå från en fenomenologisk ståndpunkt. Detta beskriver Bryman (2011, s. 32) som att man i sin forskning söker svaret på hur individer skapar mening i den sociala verklighet man befinner sig i. Denna ståndpunkt valdes då syftet med vår studie var att skapa en förståelse för hur det kan komma sig att olika individer kan uppleva samma organisationskultur på olika sätt.

2) När man utgår från en konstruktionistisk ontologisk ståndpunkt menar (Bryman (2011, s. 341) att man ser på den studerade verkligheten likt något som skapas ur ett samspel mellan individer. Det går därför inte att sätta fingret på exakt vad den studerade sociala verkligheten är då bilden av denna konstrueras och rekonstrueras av medlemmarna i den. Att välja en tolkningsinriktad ståndpunkt lämpade sig därför väl då vi letade efter likheter och skillnader i hur ett företags anställda beskriver en organisationskultur dem alla är med och påverkar.

3) Att se induktivt på förhållandet mellan teori och praktik har vi till viss mån gjort. Bryman (2011, s. 340) beskriver det som att teori genereras utefter de praktiska forskningsresultat man samlat in. Riktigt så har det dock inte sett ut för oss. Vi har istället valt att utgå från vad som kallas en abduktiv ansats. I en abduktiv ansats beskriver Fejes och Thornberg (2009, s. 24) att man använder en blandning mellan induktiv och deduktiv ansats. Detta då man genomgående pendlar mellan teori, empiri och reflektioner. I och med att man ser på förhållandet mellan teori och praktik som något flytande tillåter man sig att under studiens gång komma till nya insikter vilket görs i syfte att kunna återge en fylligare bild av det studerade fenomenet. I vårt fall var den abduktiva ansatsen lämplig då vi i studien utgick från teorier kring vad som utformar en organisationskultur. När vi efter avslutade intervjuer hade mött praktiken som teorierna prövades mot, fortsatte sökandet efter teori för att på bästa sätt kunna lyfta fram och beskriva de faktorer som påverkade hur organisationskulturen upplevdes.

3.2 Urval

I studien använde vi oss av ett målinriktat urval både i valet av organisation och intervjupersoner. Ett målinriktat urval beskriver Bryman (2011, s. 392) som att man väljer ut relevanta studieobjekt för de forskningsfrågor man har. Den organisationen vi valde tyckte vi hade en struktur som var intressant ur vårt forskningsområde då organisationen

omstrukturerats och har olika avdelningar. Därför blir det intressant att i vår studie se till hur individerna tolkar och förstår en organisationskultur med denna struktur.

Efter att vi valt ett studieobjekt som vi ansåg passande så tog vi kontakt med organisationens HR-chef. Efter att vi presenterat studiens syfte och frågeställningar så fick vi ett godkännande att göra undersökningen hos dem. När vi diskuterade vilka intervjupersoner vi ville ha med i studien så kom vi fram till att vi ville intervjua två personer från ledningen (varav en av dem HR-chefen själv), två personer från avdelning A och två personer från avdelning B. I valet kring vilka de övriga fem personerna skulle bli gav vi HR-chefen fria händer, men med riktlinjerna att de skulle vara två från varje avdelning och ytterligare en person till från ledningen. Denna fördelning valdes för att vi i resultatet skulle kunna få de svar vi sökte i frågan om likheter och skillnader i de anställdas och ledningens upplevda organisationskultur. Att på detta vis välja intervjupersoner i syfte att besvara sina teoretiska frågeställningar är vad Bryman (2011, s. 394) kallar för ett målinriktat urval.

3.3 Intervjuguide och intervjuerna

I undersökningen har vi i samband med de semistrukturerade intervjuerna använt oss av en intervjuguide. En intervjuguide används ofta i en kvalitativ studie där man söker djupare svar hos de medverkande och inte bara korta svar på frågorna utan även vill kunna öppna för nya tankar och ideér kring ämnet som forskaren kan ha missat eller inte tänkt på (Bryman, 2011, s. 419). För att kunna operationalisera begreppet organisationskultur i insamlandet av vårt material valde vi att dela upp vår intervjuguide i olika teman. Detta i syfte att från olika angreppsvinklar belysa hur de intervjuade upplevde organisationskulturen. För att göra detta valde vi ut fyra övergripande teman. De första inledande frågorna var av mer övergripande karaktär med frågor kring förkunskaper och traditioner på företaget. Dessa följdes upp i vårt andra tema med mer personliga frågor kring hur den intervjuade upplevde organisationskulturen och varför. Här gavs även utrymme att beskriva en ”optimal” organisationskultur vilket sedan ställdes mot den bild den intervjuade hade av den egna organisationen. Det tredje temat handlade om ledning och anställda i syfte att kunna se likheter och skillnader. I det tredje temat ställdes därför frågor kring bland annat vem man vänder sig till vid problem i arbetet och hur man upplever relationen mellan anställda och ledning. Det fjärde och sista temat handlade om meningsskapande i syfte att se hur de intervjuade upplevde sin egen påverkan i viktiga beslut som i slutändan kan påverka organisationskulturen. De fyra temana lyfter således olika aspekter av vad vi tror kan vara

faktorer som spelar in i hur och varför man upplever en organisationskultur på det sätt man gör. Genom att ta sig an begreppet organisationskultur med ovan nämnda teman var målet att på få fram de intervjuades mest korrekta och sanningsenliga bild av hur de upplevde organisationskulturen. Det blev sedermera dessa teman som kom att utgöra en grund i hur vi granskade vårt insamlade material och det var även utifrån dessa vi valde att presentera vårt resultat och vår analys. Under intervjuerna kunde dessa teman skifta i följd och förändras utifrån svaren vi fick från de intervjuade. Frågorna som vi hade i intervjuguiden var ”öppna”, det vill säga att den intervjuade behöver utveckla sina svar och kan inte enbart svara ja eller nej. Detta för att vi ska få mer detaljrika och fylliga svar av intervjupersonerna.

Organisationen vi utförde vår undersökning på har sitt kontor i Stockholm. Bryman (2011, s. 420) beskriver några praktiska detaljer man bör förhålla sig till när man ska utföra intervjuer, bland annat bekanta sig med den miljön där intervjupersonerna arbetar, spela in intervjuerna på en bandspelare och att intervjun sker i en lugn och ostörd miljö. Alla dessa togs i beaktning vid intervjuerna då vi spelade in intervjuerna på två olika bandspelare, genomförde intervjuerna över tre dagar på arbetsplatsen och använde oss av mötesrum så intervjuerna genomfördes i en lugn miljö.

3.4 Hantering av material

Att vi spelade in intervjuerna hjälpte oss i analysen av det insamlade materialet. Inspelningarna har vi sedan transkriberat vilket betyder att vi skrivit ner ord för ord vad som sagts under intervjun (Bryman, 2011, s. 428). Efter transkriberingarna har vi sedan kodat materialet utifrån de teman vår intervjuguide är uppbyggd av, vilka vi ansåg vara av vikt för att besvara våra frågeställningar. Att tematisera och transkribera det insamlade materialet har hjälpt oss att hitta mönster och viktiga delar i hur organisationskulturen upplevs. Genom att koda transkriberingarna kan vi lättare urskilja de likheter och skillnader som finns och minskar även risken för att vi missar viktiga delar i intervjuerna.

3.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet innebär hur tillförlitlig en mätning är och validiteten visar hur väl testet mäter det som avses mätas. Bryman (2011, s. 352) skriver att till skillnad från kvantitativ metod så kan inte kvalitativ metod mätas i samma grad. Anledningen till att man föreslagit alternativa metoder för kvalitativa studier gällande validitet och reliabilitet är för att man inom kvalitativa

studier inte söker en absolut sanning utan att det kan finnas olika verklighetsuppfattningar. I kvalitativa studier finns därför andra sätt att bedöma en studie som till exempel med hjälp av kriteriet ”tillförlitlighet” (Bryman, 2011, s. 354). Tillförlitligheten delas upp i fyra olika delar, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet syftar till hur trovärdig forskarens beskrivning av en social situation är. Överförbarhet beskrivs som att forskare inom kvalitativa studier ska skapa så fylliga och täta beskrivningar för att man i så stor mån som möjligt ska kunna föra över resultaten i en annan miljö än den undersökta. Pålitligheten i en kvalitativ studie ökar om man på ett tydligt sätt redogör för hur man gått tillväga. Möjlighet att styrka och konfirmera hänvisar till hur forskaren ska agera i en kvalitativ studie, att vara objektiv och inte låtit egna värderingar eller liknande påverka forskningen.

I vår studie har vi i intervjuerna ställt kontrollfrågor som ”har vi uppfattat dig rätt om...?”, detta ökar trovärdigheten i studien då respondenten ges möjlighet att bekräfta eller omformulera det tidigare svar som givits. Vi har även bytt kontaktuppgifter med varje respondent efter intervjuerna för att ge dem möjligheten att ändra sina svar i efterhand. För att stärka överförbarheten i studien har vi valt att genomföra ett fåtal intervjuer men av mer djupgående karaktär, detta för att få en så fyllig och detaljrik bild av den upplevda organisationskulturen som möjligt. Att ur detta generera svar som är överförbara till en annan miljö kan dock vara svårt att uppnå i och med att varje socialt studerad verklighet är unik vilket präglar den intervjuades beskrivning (Bryman, 2011, s. 355). Det som stärker pålitligheten i vår studie är att vi redan från start har fått kontinuerlig handledning från en mentor med kunskaper inom valt område. Denna mentor har här fungerat som ”granskare” av vårt material och har därav kunnat ge löpande kommentarer kring kvalitet och om våra teoretiska slutsatser är berättigade (Bryman, 2011, s. 355). Vi har även tagit hjälp av två utomstående parter som gett oss konstruktiv kritik på språkbruket i syfte att skapa en så klar och tydlig beskrivning som möjligt. För att inte låta studien styras av personliga värderingar, förkunskaper och erfarenheter har vi i studien valt att dra slutsatser utifrån tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Även det faktum att vi är två stycken som utfört studien och därav kunnat dela tankar och idéer minskar risken att slutsatser dras utifrån en enskild forskares personliga värderingar (Bryman, 2011, s. 355).

3.6 Etiska krav

Vid genomförandet av kvalitativ forskning ställs fyra etiska principer vilka man bör förhålla sig till vid insamlandet av material (Bryman, 2011, s. 131). Den första av dessa principer är informationskravet. Detta krav handlar om forskarens ansvar att ge respondenterna information om studiens syfte och att delge deltagarna att det finns möjlighet att vara anonym, att deltagandet är frivilligt och att man närsomhelst kan dra tillbaka sin medverkan. För att uppfylla informationskravet har vi innan intervjuerna informerat respondenterna om dessa krav. Innan studien genomfördes kontaktade vi organisationen och informerade dem om syftet med studien och hur vi skulle gå tillväga. Den andra principen är samtyckeskravet. Detta innebär att deltagarna själva måste godkänna sitt deltagande (Bryman, 2011, s. 132). Godkännandet skedde muntligt innan intervjuerna påbörjades. Den tredje principen är konfidentialitetskravet. Det innebär att personlig information om deltagarna endast ska vara tillgänglig för och behandlas av forskarna, samt att den inte är åtkomlig för utomstående (Bryman, 2011, s. 132). Detta förhåller vi oss till då vi behandlar materialet med försiktighet och förvarar de inspelade intervjuerna och den personliga intervjuerna utom räckhåll för allmänheten. Den sista och fjärde principen är nyttjandekravet, vilket innebär att data och information som samlats in endast får användas till forskningsändamålet (Bryman, 2011, s. 132). Även detta förhåller vi oss till genom att endast ha använt vår insamlade data i linje med det som presenterades i informationskravet.

3.7 Kritisk granskning av metod

Valet av metod har som beskrivits varit tämligen enkelt då vi har haft i avseende att se till individers upplevelse av något. Svårigheterna i en kvalitativ studie menar Bryman (2011, s. 368) ligger i att forskarens egna åsikter och tankar spelar en stor roll i både utförandet och i resultatet. Ännu en svårighet med valet av metod är att vi i vår undersökning endast intervjuat ett fåtal personer i en viss organisation vilket gör det svårt att göra generaliseringar till andra miljöer och individer. Det blir därför svårt att generalisera resultatet till kontexter utanför just denna arbetsplats. Bryman (2011, s. 352) hävdar även att kvalitativa studier är svåra att replikera, det vill säga att man inte kan upprepa undersökningen för att sociala miljöer inte går att "frysa". Att de resultat vi fått, är de få intervjuade personernas egna åsikter och att svaren är utifrån den miljö som de befinner sig i, har vi därför i åtanke. De som vi har intervjuat valdes ut av HR-chefen vilket skulle kunna påverka resultatet, dock har inte vi sett detta som ett problem i denna studie då företaget i sig var intresserade av att få en så rättvis bild av den

rådande organisationskulturen på företaget. Vi har haft detta i åtanke men vi tror inte att de intervjuade valdes ut av någon speciell anledning, utan att de valdes ut efter att passa in på de kriterier vi framfört.

4 Resultat

I resultatdelen kommer vi med konfidentialitetskravet i åtanke varken nämna företaget eller de intervjuade vid namn. Detta då det är strukturen inom det valda företaget som intresserar oss och inte det valda företaget i sig som varit undersökningsobjektet. Resultatdelen kommer utgå från de tre frågeställningarna studien berör och med olika relevanta teman som kopplas till tidigare nämnda teorier.

4.1 Intervjupersoner

För att göra resultatavsnittet mer lättöverskådligt kommer allmän fakta om intervjupersonerna nedan att presenteras. I resultatdelen kommer de två intervjuade som representerat ledningen benämnas "Chef 1" och "Chef 2". Intervjupersonerna från avdelning "A" kommer benämnas "medarbetare 1A" och "medarbetare 2A". De två intervjupersonerna från avdelning "B" kommer benämnas "medarbetare 1B" och "medarbetare 2B".

- Chef 1 jobbar inom ledningen som HR-chef. Arbetar främst med personalfrågor där fokus ligger på intern kompetensutveckling. Personen är 39 år gammal och har jobbat inom organisationen i 8 år.
- Chef 2 jobbar inom ledningen som "Head of Health Policy and Market Access". Arbetar främst med marknadsfrågor, nylanseringar och hälso- och sjukvårdspolitik. Personen är 59 år gammal och har jobbat inom organisationen i 27 år.
- Medarbetare 1A är anställd som "Shared service center associate". Arbetar främst med att processa biverkningar och besvara medicinska frågor. Personen är 38 år gammal och har jobbat inom organisationen i ett och ett halvt år.
- Medarbetare 2A är anställd som marknadskoordinator. Arbetar främst med marknadsföring och förser en av företagets säljenheter med marknadsmaterial och support. Personen är 48 år gammal och har jobbat inom organisationen i 1 år.

- Medarbetare 1B är anställd som ”Contract maintenance specialist”. Arbetar främst med att samordna och förnya serviceavtal. I detta ingår även kontakt med kunder och säljare. Personen är 49 år gammal och har jobbat inom organisation i 27 år.
- Medarbetare 2B är anställd som ”Inhouse service coordinator”. Arbetar främst med att samordna och förnya serviceavtal. I detta ingår även kontakt med kunder. Personen är 66 år gammal och har jobbat inom organisationen i 10 år.

4.2 Upplevd organisationskultur

För att kunna återge en bild av hur både ledning och anställda upplever den rådande organisationskulturen på företaget har vi valt att göra en uppdelning i beskrivningen av denna. Inledningsvis kommer vi här att presentera de svar vi fått från informanterna inom ledningen.

4.2.1 Hur ledningen upplever organisationskulturen

Vad vi har kunnat se är att både Chef 1 och Chef 2 utan några större svårigheter kan ge en detaljrik och målande bild av vad en god organisationskultur innebär. Beskrivningen av hur den faktiskt ser ut inom organisationen skiljer sig dock åt. Chef 1, som är HR-Chef inom organisationen, beskriver kulturen som något väl fungerande och nämner snabbt ett flertal positiva synonymer så som ”öppenhet” och ”högt i tak” för vad som gör den fungerande. Genomgående görs beskrivningen i positiv bemärkelse och vid ett flertal tillfällen belyses vad man jobbat med och på vilket sätt detta utvecklats. Ett exempel här på vad Chef 1 lyfter fram är att man inom organisationen strävar efter intern kompetensutveckling. Inom organisationen läggs dock även fokus av mer övergripande karaktär på att implementera värdeord eller visioner som de anställda skall jobba utefter. Tonvikten här har dock kommit att bli just den interna kompetensutveckling då organisationen beskrivs driva en verksamhet styrd av prestation. I och med det står kvalitet i fokus och arbetet inom organisationen har därför riktats mot att möta detta. För att göra det har man behövt lägga stor vikt på att vidareutveckla de anställdas kompetens snarare än att implementera en gemensam värdegrund för alla anställda. Att arbeta med utvecklingen av de anställdas kompetens blir här ett sätt i sig att utveckla den organisationskultur som finns i och med att man stärker varje individ i sitt bidrag till organisationens helhet. Organisationskulturen sett till den sociala biten, uppfylls via enklare tillvägagångssätt så som att anordna sociala event och tillställningar vid födelsedagar, nyanställningar och när någon slutar.

Chef 2 lyfter en annan bild av organisationskulturen som är av mer konstruktiv karaktär. Den beskrivs även här som något positivt och väl fungerande, men i många avseende möts vi av tillägg i form av vad man inom organisationen skulle kunna vidareutveckla och arbeta mot. Även Chef 2 lyfter här fram det faktum att organisationen är prestationsbaserad men tillskriver den gemensamma sociala biten ett högre värde. Här väljer Chef 2 att belysa den roll ledningen spelar i skapandet av det sociala i organisationskulturen. Detta beskrivs vidare som att det inte räcker med att sätta upp ord eller visioner ”på väggarna” som de anställda förväntas agera utefter. Det handlar om att ledningen själva måste ”leva i” det budskap man vill framföra. Vad vi här kan se är att trots att de två intervjupersonerna sitter inom samma ledning, har olika tolkningar av och olika sätt att lyfta fram dem delar de finner mest relevanta i beskrivningen av hur de upplever organisationskulturen.

4.2.2 Hur avdelning A upplever organisationskulturen

Beskrivningen av den upplevda organisationskulturen vi fått från de två anställda som arbetar inom avdelning A är väldigt snarlika i många avseenden. Även här beskrivs kulturen vara positiv, att man jobbar tillsammans och att man upplever ett stöd från sina kollegor. Både medarbetare 1A och 2A beskriver att sammanhållningen finns främst inom det team man arbetar inom eller de som sitter närmast på kontoret. På frågan om man upplever grupperingar inom organisationen menar båda två att det finns men att det är naturligt och oundvikligt då man pratar och umgås mer med dem närmast runt omkring sig. Generellt anser båda två att organisationens sammanhållning är god och att man inte upplever något negativt i hur det ser ut i dagsläget. Det som särskilt präglar beskrivningen av organisationskulturen och vad som skapat en positiv bild av företaget är den introduktion man håller på företaget för nyanställda. Introduktionen kan beskrivas som den period då den nyanställda skolas in i sin roll inom organisationen. Medarbetarna 1A och 2A tycker att detta varit en bra väg in i företaget. Både genom att man vid nyanställning får möjligheten att bekanta sig med övriga anställda men även om man ser till den praktiska biten där man snabbt får träffa ”rätt” personer som är relevanta för den roll man tagit sig an. Anledningen till varför detta anses vara så pass bra är då de båda medarbetarna inte haft några förkunskaper överhuvudtaget kring företaget på förhand. Att på detta vis både socialt och praktiskt slussas in i organisationen gav snabbt en bild av vad organisationen hade att erbjuda vilket formade en positiv helhetsuppfattning.

I de båda intervjuerna tycks introduktionen ha spelat en stor roll i ”att komma in i företaget” vilket beskrivs givet en bild av företaget som ”uppstyrt”, ”kontrollerat” och med ”genomarbetade planer”.

Ser man till den sociala biten så skiljer det sig dock lite åt mellan medarbetarnas syn på hur det tar sig form inom organisationen. Medarbetare 1A lägger i sin beskrivning stort fokus på att det sociala äger rum efter vad som är ”arbetsbaserat”. Detta vidareutvecklas med att allt från vem man väljer att fika med på raster till vilka man går på AW (afterwork) med i många fall görs med de personer man arbetar närmast med. Varför det ser ut så vet medarbetare 1A inte riktigt, men antar att det ligger i att man inte har så mycket med varandra att göra i arbetet. I svaret på hur man jobbar mot att stärka sammanhållningen ges inga egentliga exempel utan betonar istället här en avsaknad av sociala event utanför kontorstid.

Medarbetare 2A å andra sidan, svarar på hur det sociala tar sig form ur ett mer praktiskt perspektiv. Här lyfts inget specifikt hur det sociala kan utvecklas i form av event eller liknande utan belyser istället vikten i att man i arbetet skall interagera mer med varandra och hjälpas åt. Medarbetare 2A menar på att lösningen på att stärka sammanhållningen ligger i att arbeta ”tvärfunktionellt” vilket kan ge en bättre förståelse för varandras arbete och därigenom stärka relationen mellan olika avdelningar.

4.2.3 Hur avdelning B upplever organisationskulturen

Beskrivningen vi fått av medarbetarna 1B och 2B ligger även dessa i linje med vad övriga intervjuade har presenterat i termer av att organisationskulturen uppfattas vara ”god” och ”positiv”. Dock möttes vi här av stora skillnader i hur man väljer att identifiera sig med företaget och sättet att formulera sina svar tycktes mer styrda av att man tillhörde avdelning B och inte organisationen i sin helhet.

Medarbetare 1B beskriver att det finns en tydlig skillnad i kulturen inom företaget vilket syns på de olika hierarkier som finns inom organisationen. På avdelning B beskrivs hierarkierna i princip vara obefintliga och klimatet beskrivs som öppet och lättsamt. Skillnaderna i strukturen tror medarbetare 1B ligger i hur man traditionellt arbetat inom de olika områdena. Det påpekas dock att detta inte påverkar sammanhållningen sett till personerna som jobbar där men att de olika sätten att arbeta skapat olika sätt att tänka kring arbetet. Medarbetare 2B är inne på samma spår, men menar här att de tydliga strukturer som beskrivs finnas i avdelning A faktiskt påverkar sammanhållningen i stort då kontrasterna till det mer öppna beskrivna

klimatet i avdelning B blir för stora. Medarbetare 2B fortsätter även med det faktum att man på kontoret sitter uppdelat i de olika avdelningarna bidrar till att den sociala biten inte kommer lika naturligt. I och med att man inte jobbar med liknande saker och inte heller sitter blandat minimeras den sociala interaktionen med medarbetare från andra avdelningar vilket resulterar i att den enda sociala interaktionen på ett privat plan äger rum på event som till exempel julfester vilket då upplevs som ”påklustrat”. Detta då man efter eventets slut återgår till sina vanliga uppgifter igen och slutar därav prata på ett privat plan med varandra igen. Medarbetare 1B ser mer ”enkelt” på denna uppdelning och anser att dessa sociala interaktioner även finns i det vardagliga arbetet men att man ”inte möts i arbetslivet” beskrivs försvåra sammanhållningen.

4.3 Likheter och skillnader i den upplevda organisationskulturen

Nu när vi ovan beskrivit de huvudsakliga dragen i hur våra intervjupersoner beskriver den upplevda organisationskulturen på företaget kommer vi att gå in på det som i vår studie var det mest relevanta skillnaderna och likheterna i hur ledning och anställda upplever detta.

Vi vill börja med att poängtera att den upplevda organisationskulturen för alla intervjuade i många avseenden är väldigt likartade. Överlag beskrivs den som positiv och alla de intervjuade tycks trivas bra i den omgivning och atmosfär som företaget har att erbjuda. Skillnader och likheterna finns istället att hitta i de smådetaljer som intervjupersonerna lyfter fram utan att egentligen tänka på det. För att göra detta tydligt följer här tre likartade, men ändå olika svar på frågan hur man upplever sammanhållningen på företaget, vi citerar:

Chef 1: *”från min synvinkel så är vi ju lite delade fortfarande, mycket för att dom inte finns så närvarande här.”* Med ”dom” menas här avdelning B vilka enligt Chef 1 inte har lika många kontorsbaserade vilket gör att kulturen i avdelning A blir den ”dominerande”.

Medarbetare 1A: *”Jo det, jag tycker det är en bra sammanhållning på så sätt att vi alltid, amen skapar en god stämning på kontoret och sådär, men det som är svårt med sammanhållningen är just dom här marknads som är ute i fält och det blir kanske att man kommer ifrån varandra lite och sådär”.* Med ”marknads” menas här anställda inom avdelning A som jobbar ute i fält. Beskrivningen av sammanhållningen är således riktad mot den egna avdelningen och inte företaget i sin helhet.

Medarbetare 2B: *"I det team jag jobbar, är det en fin sammanhållning, men det är ingen sammanhållning med mina kollegor från den andra delen förutom dom jag nämnde tidigare som kanske pratar lite mer vid lunchen"*.

Det vi här finner intressant, är att frågan ovan gällande sammanhållningen på företaget är en följdfråga på hur man upplever organisationskulturen på företaget vilket genomgående har varit positiva svar. Vi kan med det snabbt urskilja olika tappningar av hur man beskriver sammanhållningen utifrån vilken avdelning eller position man besitter. Chef 1 visar på en medvetenhet kring att en uppdelning finns och att denna tros grundas i att avdelning A är den mer dominerande. Medarbetare 1A som jobbar inom den enligt Chef 1 "dominerande" avdelningen, besvarar frågan utifrån deras egen sammanhållning medan medarbetare 2B som arbetar inom den icke-dominerande avdelningen beskriver sammanhållningen utanför sin egen avdelning som obefintlig med undantag för ett fåtal personer.

4.3.1 Närmsta chefs betydelse

Trots att detta kan tyckas vara ett splittrat läger verkar företaget stå enat kring att det finns en fungerande och trivsamt organisationskultur vilket för oss vidare till hur detta egentligen upprätthålls. Svaren här är istället väldigt likartade. Knytpunkten i detta är relationen man har till sin närmsta chef. I alla våra intervjuer lyfter man fram relationen till sin närmsta chef som något ytterst väl fungerande och det är även hit man vänder sig vid problem eller osäkerhet i arbetet. Vad som här skall tilläggas, är att den goda relation de intervjuade upplever ha med sin närmsta chef inte nödvändigtvis bidrar till en bättre bild av organisationen som helhet, utan snarare skapar klarhet i det som anses vara viktigt för personen i fråga. De intervjuade menar att denna relation blir särskilt viktig i och med att arbetet man utför skiljer sig så pass mycket från övrigas arbetsuppgifter. Relationerna bygger således på ett utbyte av specifik kunskap inom varje enskilt område. På frågorna "varför just närmsta chef är av stor betydelse och är den man vänder sig till?" får vi bland annat av medarbetare 2B svaret *"Ja för dom skulle förstå vad jag pratar om och det tror jag inte dom andra skulle fatta så mycket av. Men jag skulle inte dra mig för att göra det men det finns ingen anledning liksom"*. Med "dom andra" i det här fallet menas övriga chefer eller ledning som inte arbetar inom området och därav inte skulle kunnat hjälpa till på samma sätt.

I och med att arbetsuppgifterna inom företagets olika avdelningar skiljer sig så pass mycket åt blir därför relationen till de som besitter kunskaper inom samma område av prioritet. Detta

leder sedan till efterverkningar i hur det sociala utbytet sker på företaget. Trots att medarbetarna från både avdelning A och B lyfter fram att en fysiskt uppdelad arbetsplats resulterar i att man inte umgås i samma utsträckning med alla påpekars samtidigt den praktiska funktionen i att ha arbetsplatsen uppdelad. Detta lyfts fram som ett ”måste” och anses vara nödvändigt för att snabbt och effektivt kunna rådgöra med sina kollegor gällande till exempel problem eller funderingar inom sitt område.

4.3.2 Beslut

Genomgående stärks bilden mer och mer av att det område man arbetar inom styr både det sociala och det utbyte som sker inom ramarna för arbetet. Detta är även något som framkommer när vi ställer frågor kring om det tagits några större beslut på senare år som påverkat hela företaget. Även dessa svar verkar vara präglade av vad man arbetar inom och hur nämnda exempel på beslut påverkat just den intervjuades situation. Vad vi här kan se är att både Chef 1 och Chef 2 lyfter fram strukturella förändringar som de större besluten som fattats på senare. Medarbetarna inom avdelning A nämner även dom dessa strukturella förändringar som de större besluten.

Skillnaden hittar vi dock i avdelning B där förändringar i deras arbetssätt istället för omstrukturering lyfts som de större besluten. Intrycket detta ger är att medarbetarna inom avdelning A påverkas mer direkt av strukturella förändringar än vad anställda inom avdelning B gör. Denna bild stärks bland annat när medarbetare 1B berättar att man inte får ta del av beslutsprocessen utan beskriver sin roll med ett ord, att ”genomföra”. Medarbetare 1B förklarar vidare att det är förståeligt att besluten tas ”uppifrån” och att alla inte kan vara med och påverka allt men lägger samtidigt fram ett förslag på att anställda som direkt berörs av besluten ska få något att säga i saken. Medarbetare 1B beskriver situationen: *”Tyvärr kan jag väl sakna att man kanske inte frågar dom som jobbar med det, om vi säger att de handlar om att man ska byta arbetssätt eller byta metod, så är de ju inte alltid man frågar dom som verkligen sitter med fingrarna på de, hur ska vi gå vidare och vad som är en bra lösning”*.

4.3.3 De intervjuades förslag på förbättrad sammanhållning

Att beslut rör olika avdelningar eller arbetsuppgifter på olika sätt må vara naturligt, men vad vi här tar med oss är att förmedlandet av dessa beslut tycks vara utformade mer övergripande och att det vore önskvärt att inkludera berörda parter i sådana beslut. Väl på temat önskvärt, vill vi avsluta denna jämförelse mellan de olika avdelningarna och ledningens syn på

organisationskulturen med att lyfta fram vad dem själva, om de hade fått möjligheten, hade velat förändra eller förbättra i syfte att nå ett mer enat företag.

Chef 1 beskriver kort att lösningen på att arbeta mer enat redan skridit till verket i och med de omstruktureringar som gjorts vilket fört ledningen närmare de anställda. Att omstruktureringen skapat en mer plattare organisation tror Chef 1 bidrar till att ledningen på ett enklare sätt kan komma nära de anställda och skapa sig en förståelse för ”vad som sker ute på golvet”.

Chef 2 menar att lösningen ligger i att skapa en öppenhet i företaget. Ett exempel som här lyfts fram är att beslut inte nödvändigtvis alltid måste tas av ledningsgruppen utan att man istället kan tillsätta styrgrupper med personer verksamma inom det berörda området. Nästa steg i detta förslag är att, oavsett vilka som tagit beslutet, sprida vidare denna information snabbt för att undvika oroligheter och ovisshet. Beslut behöver inte alltid förmedlas formellt via större mejlutskick utan kan presenteras vid till exempel ett lunchtillfälle. Med den stora mängd informationskanaler som finns idag tror Chef 2 på att information kan spridas på ett enklare och snabbare sätt. Om man på så vis ”tar ner det” på en mer neutral nivå, tror Chef 2 att snabbt och enkelt förmedlade beslut blir lättare att ta åt sig vilket kan vara vägen mot att skapa en mer enad förståelse.

Medarbetarna inom avdelning A lyfter på samma fråga fram ett fåtal potentiella förändringar men är överlag nöjda med hur situationen ser ut. De förslag som ges är att utöka antalet sociala event utanför kontorstid och att man inom liknande positioner inom olika avdelningar bör hjälpas åt i större utsträckning. Det sistnämnda beskrivs som ett sätt att skapa förståelse för vad andra utanför sin egen avdelning arbetar med. Både av eget intresse för vad andra arbetar med men även av praktiska skäl då man med sina specifika kunskapsområden kan berika varandras arbete med nya infallsvinklar och tankar.

Medarbetarna inom avdelning B har på frågan betydligt mer att lyfta fram. Här ges betydligt längre och mer målade förslag på hur saker och ting kan förbättras på företaget. Både sett till vad man kan förbättra socialt men även hur det praktiska arbetet kan flyta på bättre.

Medarbetare 2B lyfter fram ett konkret förslag på hur man skulle kunna sammansvetsa hela företaget. Förslaget är att olika avdelningar på företaget håller i aktiviteter under utsatta perioder över årets gång. Att till exempel en avdelning står för sociala event under två månader där folk efter eget intresse får anmäla sig och följa med. Detta åtföljs av att nästa

avdelning har ansvar över den kommande perioden och så vidare. På så sätt menar medarbetare 2B att man kan få en intressant spridning i aktiviteter utöver de vanliga traditionella. Detta beskrivs som ett sätt att föra samman anställda som annars inte hade kommit i kontakt med varandra i och med att den stora spridningen i arbetsuppgifter präglar vilka man interagerar med. Den stora fördelen som medarbetare 2B menar kommer med upplägget är att dessa privata intressen kan skapa nya relationer även i arbetet. Det kan gälla något så enkelt som vilka man väljer att äta lunch med eller prata med vid kaffemaskinen, har man hittat ett gemensamt intresse som sträcker sig utöver det som är arbetsrelaterat, finns stora möjligheter att lära känna fler. Just att lära känna fler personer på företaget, är vad medarbetare 2B lyfter fram som lösningen på att skapa en bättre sammanhållning. Detta då en ökad förståelse och kunskap om sina medarbetare kan hjälpa till att minska den distansering som görs för att man inte har kunskap om varandras arbetsområden.

Medarbetare 1B trycker inte riktigt lika mycket på aktiviteter utanför kontorstid utan fokuserar mer på hur man kan vidareutveckla och möjliggöra mer vardaglig kontakt. Förslaget på förbättring grundas här i att det vore fördelaktigt att blanda hur man sitter på kontoret. Att sitta samlat förstår medarbetare 1B har sin funktion, men om man ser till hur mycket mer trevligt det blir kanske det inte gör så mycket att man behöver gå en liten bit för att höra sig för på just sitt område. Medarbetare 1B fortsätter med att om en sådan förändring inte skulle vara möjlig finns det fortfarande knep att förbättra sammanhållningen med. Ett sådant skulle vara att sätta ut specifika tider för när man har fika eller lunch. Medarbetare 1B är här medveten om att de anställdas arbetsdagar kan se väldigt olika ut, men med någon eller några utsatta tider har man åtminstone något att falla tillbaka på och sannolikheten att samla företaget blir större än om man bara kör på inställningen ”vi arbetar olika”.

Ovan har vi presenterat några viktiga skillnader och likheter i hur både anställda och ledningen upplever organisationskulturen. I kommande del kommer vi att fortsätta med vad man utgår från i det vardagliga arbetet och hur detta format en uppfattning kring organisationen. Genom att visa på vad de intervjuade svarar kring bland annat vilka värderingar som eftersträvas, vad man står för och vad man arbetar mot inom företaget vill vi lyfta de grunder man utgår från i skapandet av mening och förståelse i det vardagliga arbetet.

4.4 Meningsskapande i det vardagliga arbetet

Chef 2 menar här att det vardagliga arbetet byggs på en ”feedback-kultur” där man stöttar

varandra till att med mod, respekt och integritet möta situationer som uppstår i arbetet. Känslan som förmedlas är positiv och Chef 2 anser även att företagets värderingar stämmer överens med vad personen själv står för. Här tilläggs dock att det inte räcker med att på pappret ha goda värderingar, man måste även som Chef 2 uttrycker sig, ”walk the talk”, vilket vidare beskrivs som att man handlar i linje med det man påstår sig stå för. I egenskap av den roll man har inom företaget, bör man visa på öppenhet och en transparens i det arbete man utför samtidigt som man själv lever i det budskap man vill förmedla. Detta menar Chef 2 är receptet på att med stolthet kunna säga att ”här lever vi våra värdegrunder”. I en avslutande kommentar på frågan ”hur man då ska göra för att leva i det” svarar Chef 2 snabbt att: ”det är ju bara du själv som kan göra nåt åt det”.

Chef 1 beskriver grundstenen i arbetet på ett lite annorlunda sätt än vad Chef 2 gör. Istället för att hitta det gemensamma i värdeord och dylikt verkar här fokus ligga på att arbeta mot ett gemensamt mål. Att ha värdeord och milstolpar i det egna arbetet beskrivs här som något bra men är inte det som man främst arbetar med. Chef 1 berättar vidare att branschen i sig kräver ett målstyrt arbete och att man måste utvecklas inom respektive område för att kunna möta olika kunders behov.

Knytpunkten i varför man jobbar som man gör ligger således inte i vad de anställda själva besitter för några gemensamma synsätt utan istället att man arbetar mot ett gemensamt mål. Vägen dit må se olika ut i och med olika förutsättningar i arbetsuppgifter och avdelningar, men slutmålet är samma för alla, att via respektive kunskap, leverera och bidra till en så bra och kvalitativ slutprodukt till kunden som möjligt.

Medarbetarna inom avdelning A verkar dela den syn Chef 1 har gällande vilken grund man jobbar utefter. Att gemensamma värdeord och mindre visioner finns för hela företaget nämner båda två men kan inte riktigt dra sig till minnes hur dessa lyder. Både medarbetare 1A och 2A menar istället på att det är slutmålet som här är viktigt. Trots att man jobbar med så olika saker, beskrivs det som att man vet vad man jobbar mot och varför. För att ta ett exempel, har frågan ”vad man strävar efter i arbetet?” besvarats på följande sätt av de två intervjuade från avdelning A. Medarbetare 2A beskriver det såhär: ”vi arbetar ju för patienterna och deras bästa och det tycker jag är fint och står jag ju för”. Medarbetare 1A inleder sitt svar med företagets slogan vilket vi valt att anonymisera i enlighet med våra etiska principer. Medarbetare 1A beskriver företagets slogan som: ”...det är en sån här grej att vi faktiskt ska vara enade, stå tillsammans för patienternas skull”.

Utöver detta övergripande mål nämns inget konkret kring hur man arbetar inom organisationen som helhet utan svaren för oss istället tillbaka till vad som präglar den egna enheten. Här lyfter både medarbetare 1A och 2A att det viktiga är att man inom gruppen är positiv, glad och båda lägger även till att det grundas i att kunna lita på dem man arbetar med.

I avdelning B uppvisas nästan identiska mönster i det vi beskrivit ovan från avdelning A. Att värdeord och visioner finns närvarande är båda medvetna om, men varken medarbetare 1B eller 2B kan dra sig till minnes vad dessa är. Istället lyfts organisationens mer övergripande mål fram som stommen i det arbete man utför. Medarbetare 1B beskriver det som att grundidén inom företaget är att jobba efter att vara ”transparanta, öppna och att våga”. Detta följs upp med en kommentar kring att syftet med detta är att våga utvecklas och satsa på idéer för att få en så bra slutprodukt som möjligt. När de två intervjuade sedan ombads att beskriva hur detta tar sig form i det vardagliga arbetet, möts vi återigen av en bild som avspeglar den egna enhetens sätt att arbeta.

Ser man till hur denna grund beskrivs i företaget tycks det genomgående vara svårt att sätta fingret på exakt vad man jobbar utefter. Förståelsen för vad man bidrar med och vad företagets övergripande mål är, tycks trots detta ha framgått utan svårigheter. Vi förs hela tiden fram och tillbaka mellan olika sätt de intervjuade tolkar och förstår företaget på men i slutändan verkar den egna enheten alltid dra det längsta strået. I kommande avsnitt vill vi därför genomföra en analys kring hur detta kan tänkas vara möjligt.

5 Analys

I analysen kommer de svar och resultat vi fått fram i undersökningen analyseras och bindas ihop med de teorier som ämnet berör. För att skapa ett tydligt upplägg i analysen så utgår kapitlet ifrån de teman vi behandlat i resultatdelen.

5.1 Analys av upplevd organisationskultur

Enligt Schein (2010) så är en organisationskultur ett mönster av grundläggande antaganden som delas av medlemmarna i en organisation. Vi kan se att både de anställda och ledningen upplever organisationskulturen liknande då många beskriver den med uttryck som ”öppenhet” och ”högt i tak”. Att de intervjuade på ett liknande sätt beskriver hur organisationskulturen upplevs kan ses som att organisationen lyckats skapa en gemensam grund och ramar som

medlemmarna handlar efter. Med hjälp av Scheins (2010, s. 23) trestegsmodell kan man analysera hur individerna upplever organisationskulturen. Där kan vi se att artefakter så som ritualer när man slutar, börjar eller fyller år delas av alla de tillfrågade då man beskriver dessa precis likadant. Att uppmärksammas vid födelsedagar och större händelser menar alla är både en rolig och viktig del för trivseln. Det är något som uppskattas att man inom organisationen är duktiga på att uppmärksamma dessa händelser. Utgår vi från andra nivån som är värderingar och normer lyfter Schein (2010, s. 18) fram att mål som är satta av ledningen utgör stor del i forandet av organisationskulturen. Även i vårt resultat kan vi se hur de intervjuade lyfter fram uppsatta mål som en viktig del när organisationskulturen beskrivs. Varför just mål lyfts fram som betydelsefullt är då arbetet beskrivs vara prestationsbaserat och att jobba efter uppsatta mål blir därför en stor del i det vardagliga arbetet. Alla intervjupersoner beskriver även på ett liknande sätt att organisationens ambition är att arbeta för patientens bästa. Det skapar bilden av en gemensam kultur som delas av de anställda. Den sista nivån i Scheins (2010) modell är grundläggande antaganden som är undermedvetna tankar och åsikter som genomsyrar organisationen. Dessa nämner Schein är svåra att undersöka då de ofta är just undermedvetna och inte uttalade. I ett försök att se dessa grundläggande antaganden får vi försöka läsa mellan raderna i de svar vi fått från de intervjuade. Det vi funnit gemensamt hos de intervjuade är att de i beskrivningen av gemenskapen på arbetsplatsen nämner att man ställer upp för varandra, förväntas ha en god ton och att man inte utesluter någon på arbetsplatsen.

5.2 Analys av likheter och skillnader av upplevd organisationskultur

I vår resultatdel valde vi att presentera likheter och skillnader i hur man upplever organisationskulturen utifrån de tre avsnitten; närmsta chefens betydelse, beslut och de intervjuades förslag på förbättrad sammanhållning. För att kunna lyfta fram dessa likheter och skillnader väljer vi i denna del att analysera det vi finner vara den bakomliggande orsaken till svaren. Detta görs därför utifrån de två områdena ”subkulturer och ”positionens betydelse” då det som åtskiljer de intervjuades svar står i direkt anknytning till vilken subkultur man tillhör och hur den anställdes position påverkat vilka likheter och skillnader man framfört.

5.2.1 Subkultur

Svaren gällande vilka grupperingar som finns och hur dessa uppstått stämmer överens med hur Schein (2010, s. 55) förklarar att subkulturer skapas. De anställda umgås och skapar grupperingar kring sina arbetsuppgifter och sin avdelning. Det beskriver både anställda och ledning. Att man inom avdelningarna lägger olika vikt vid och beskriver grupperingarna olika kan kopplas samman med vad Schein (2010) beskriver som att det inom subkulturer skapas egna små kulturer som till stor del speglar hela organisationens, men med egna inslag som är specifika för gruppen. Att de olika subkulturerna skapar en egen bild utifrån deras verklighet kan vi se i svaren kring sammanhållningen inom organisationen. Medarbetare 1A anser att det är en god sammanhållning mellan alla på kontoret. Detta kan jämföras med medarbetare 2B som anser att en bra sammanhållning endast finns inom det egna teamet, medan relationen till kollegorna på "den andra delen" inte alls är lika bra. Förslag på att förbättra sammanhållningen i detta avseende vore enligt medarbetare 2A att jobba mer tvärfunktionellt för att skapa en närmare relation till anställda inom en annan avdelning. Schein (2010) menar dock att detta kan vara svårt då det faktum att man jobbar med så pass olika saker skapar kulturer som är starkare än den mer övergripande kulturen som omger alla. Detta påverkar hur man kommunicerar med varandra vilket i sin tur skapar svårigheter i att kommunicera och arbeta "tvärfunktionellt". Även Stensaker m.fl (2008) belyser svårigheterna med att kommunicera tvärfunktionellt och menar att mellancheferna spelar en stor roll i att göra detta till något fungerande. I detta kan vi även se hur de närmsta chefernas roll blir så pass viktig och framträdande för sin egen enhet. Detta då det är dessa man vänder sig till vid tydliggörande av den information och de mål som centralt skickas ut vilket reducerar risken för att kommunikationen blir otydlig.

5.2.2 Positionens betydelse

Vi har fått tydliga indikationer på att ens syn på organisationskulturen påverkas av vilken position man har inom organisationen. I ledningens beskrivning av organisationskulturen tenderar här fokus att gå över mot vad som både är och bör vara kulturellt gemensamt. Det stämmer överens med Martins (1992) integrationsperspektiv.

Att på detta vis beskriva organisationskulturen utifrån allmänt accepterade övergripande mål och visioner menar Martin (1992) är ledningens sätt att bekräfta och stärka sin egen önskade bild av kulturen. Trots att ledningen även lyfter fram delar man kan utveckla och arbeta hårdare med så görs detta i syfte att förbättra helheten. Det ska tilläggas att beskrivningen av

en organisationskultur utifrån detta perspektiv inte behöver vara negativ, utan visar snarare än mer tydligt att den bild en individ har av organisationen styrs av den innehavda positionen.

Beskrivningen av organisationskulturen vi får från medarbetarna från avdelning B frångår snabbt det mer övergripande integrationsperspektivet. Fokus läggs istället på hur man arbetar inom den egna gruppen och vad som präglar denna. Majoriteten av de svar vi fått grundar sig här i vad som är unikt för den intervjuade och dennes enhet. Detta kan gälla allt från hur stämningen är med de man arbetar närmast med, till varför man interagerar mer eller mindre med vissa. Detta ligger i linje med Martins (1992) beskrivning av differentieringsperspektivet där man efter en längre anställning har lättare att lägga märke till maktordningar, hierarkier och subkulturer. Att just detta är anledningen till varför medarbetarna från avdelning B upplever stora kulturella skillnader och grupperingar inom organisationen behöver nödvändigtvis inte vara hela sanningen, men utifrån Martins teori är det ingen omöjlighet.

Även medarbetarna från avdelning A lägger i sin beskrivning av organisationskulturen stor vikt vid den arbetsuppgift man har och den enhet man tillhör. Dock stannar fokus just på den egna enheten. Detta då beskrivningar kring andra grupper och organisatoriska strukturer uteblir. Det här visar på en medvetenhet kring att skillnader och fragment finns inom organisationen. Att beskriva vad som är unikt för sin egen enhet stämmer överens med Martins beskrivning av fragmenteringsperspektivet. En tänkbar anledning till detta är att de anställda från avdelning A inte jobbat särskilt länge inom organisationen (1 respektive 1,5 år). Enligt Martin (1992) medför detta att man har fullt fokus med att forma och anpassa sin egen roll vilket gör att man inte hunnit reflektera över maktordningar, hierarkier och subkulturen i samma utsträckning som de med en längre anställning.

5.3 Analys av meningsskapande i det vardagliga arbetet

I sökandet efter vilken roll meningsskapandet har för den upplevda organisationskulturen tycks introduktionen spela en stor roll. Flertalet av de intervjuade lyfter fram positiva aspekter av introduktionen och beskriver hur denna spelat en stor del i hur man skapade sig en bild av organisationen. Det beskrivs som särskilt positivt eftersom ingen av de intervjuade hade några egentliga förkunskaper om företaget. Att de anställda beskriver introduktionens roll på detta sätt stämmer överens med vad Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134) beskriver som att socialiseras in i en organisation. Det vill säga att introduktionen förmedlar en uppsättning

premissen för vad som inom organisationen är ett ”korrekt” sätt att tänka och handla. Att lära sig vad som är socialt accepterat och vilka regler man ska förhålla sig till skapar då ”vägen in i organisationen”.

Kopplingar kan här även dras till Scheins (2010, s. 17) antropologiska perspektiv.

Implementeringen av organisationens premisser via introduktionen blir här ett sätt att skapa en strukturell stabilitet, genom att forma de anställdas handlingsmönster. Är introduktionen så pass bra att det man försöker förmedla blir allmänt accepterat, har man nått den bredd och det djup Schein (2010, s. 17) menar behövs för att inneha en stabil och enad förståelse för kulturen.

Vad vi här kunnat se är dock att denna väg in i organisationen inte alltid styrs av vad som är gemensamt för hela organisationen. Att företaget arbetsmässigt sätt är så uppdelat har resulterat i att det ”korrekta” sättet att handla och tänka snarare styrs av vilka premisser som finns inom den avdelning man tillhör. Att socialiseringen in i ett företag kan se olika ut menar även Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 134) som beskriver att det är just detta som är det svåra med att skapa en uppsättning premisser som genomsyrar hela företaget. Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 135) nämner även att individers förkunskaper och tidigare erfarenheter kan vara svåra att ”tygla” i syfte att nå en gemensam grund som förståelsen för organisationen skall byggas på. Individer tolkar och formar en uppfattning av sin omgivning baserat på tidigare upplevelser.

Det vi här finner intressant är att ingen av våra intervjupersoner hade någon bild av företaget innan de började arbeta där. Kan det vara detta som gjort att introduktionen upplevs vara så bra? Är det i sin tur detta som skapat en genomgående positiv upplevelse av organisationskulturen trots det faktum att den beskrivs så olika? Utgår vi från Weicks teorier om meningsskapande är detta ingen omöjlighet. När Weick (1995, s. 4) beskriver att mening, ordning och struktur i en individs sociala verklighet bygger på mönster av tidigare erfarenheter, ställer vi oss undrande till hur våra intervjupersoners meningsskapande påverkades när de ställdes inför en situation där de inte hade några förkunskaper alls. Vi är här medvetna att våra intervjupersoner mycket väl kan ha haft god insikt i vad dennes arbetsuppgift skulle innebära och därav hade en förförståelse. Men utgångspunkten i vår studie är trots allt hur organisationskulturen upplevs, och hur denna såg ut på förhand, var det ingen som visste.

Att introduktionen blir en så viktig del i hur man formar en bild av organisationen kan vi även se i Berger och Luckmanns (1991, s. 158) teorier kring sekundär socialisering. Att man som ny i en kontext tenderar att ta efter inflytelserika personer kan vi även se i vår studie. En av de positiva delarna som beskrivs är att man snabbt får träffa ”rätt” personer som är relevanta för sin roll. Dessa personer beskrivs viktiga av praktiska skäl, då man snabbt får information om arbetssättet men även att man genom det vet vem eller vilka man kan vända sig till. I detta tror vi även att den sociala aspekten tar sig form. Den nyanställda har nu fått en bild av både hur och varför man arbetar som man gör, men har även fått en bild av hur den sociala ordningen ser ut. Är introduktionen så pass bra att man accepterar hur det ser ut, banar den väg för att i framtiden fortsätta på samma spår. Att så är fallet, tycker vi oss se, eftersom organisationskulturen beskrivs som positiv av både de med kortare och längre anställning. Utifrån Schein (2010, s. 19) indikerar detta på att organisationskulturen är stark då den förs vidare i generationer. Även fast det finns olikheter i hur man upplever organisationskulturen kan anledningen till varför den fortfarande anses positiv vara att den förs vidare på ett liknande sätt via introduktionen. Att individens bild av organisationskulturen byggs utifrån dennes roll och grupp tycks inte påverka helhetsbilden negativt. En möjlig förklaring är att det övergripande budskapet från introduktionen blir lättare att anamma i strävan efter att passa in i en ny kontext. Väl inne i företaget rullar vardagen på och de kunskaper man socialiserats in i förs vidare till nyanställda inom den egna gruppen. Det stärker visserligen olikheterna i företaget, då subkulturerna fortlever och frodas. Men det gemensamma ligger fortfarande i den grund man utgår från. Att denna präglas av framtida uppgifter och åtaganden, påverkar inte det faktum att det alla uppskattar, är vägen in i företaget.

Kap 6 Slutsats och diskussion

Hur upplever ledning och anställda den rådande organisationskulturen på företaget?

Den rådande organisationskulturen på det studerade företaget upplevs överlag som positiv. Både ledning och anställda beskriver den på ett liknande sätt och många svar styrs av den avdelning eller arbetsgrupp man tillhör. Det som främst lyfts fram som positivt är att man har en god relation till sina närmaste chefer och att introduktionen varit till stor hjälp i att komma in i företaget och få en förståelse för det. Samtliga intervjuade lyfter även fram liknande nackdelar: de stora skillnaderna i vad man arbetar med skapar svårigheter i att knyta an med övriga medarbetare. Slutsatsen vi drar utifrån detta är att hur man upplever

organisationskulturen präglas av den subkultur man tillhör. Olika sätt i hur man upplever organisationskulturen behöver dock inte vara något negativt utan kan på sina egna vis bidra till en positiv helhetsbild.

Hur skiljer sig den upplevda organisationskulturen åt mellan ledning och anställda?

Innebörden av organisationskultur är för de intervjuade väldigt snarlik. Skillnaden var att ledningen på ett enklare sätt kunde sätta ord på vad en organisationskultur medför, hur man arbetar för att uppnå en god kultur och vilka bitar det fanns att förbättra. De anställda hade svårigheter med att rakt ut beskriva innebörden av kulturen men har trots det, om man ser till intervjuerna i sin helhet, gett en bild av organisationskulturen som stämmer överens med ledningens mer preciserade svar. Slutsatsen vi drar här är att ledningens roll i att skapa en organisationskultur byggs utifrån introduktionen. Att företaget är så uppdelat gör i ett senare steg att ledningen tar en mer anonym roll sett till att svetsa samman företaget. Ledningens fokus läggs istället på kompetensutveckling medan stommen i samhörighet och trivsel läggs över på den egna avdelningen och cheferna inom denna. Att så är fallet kan vi se då innebörden av organisationskulturen beskrivs vara densamma trots alla olika förutsättningarna sett till arbetsuppgifter och avdelningar som finns på företaget.

Hur kan begreppet meningsskapande bidra till den teoretiska förståelsen av hur organisationskulturer upplevs?

Begreppet meningsskapande har bidragit till en teoretisk förståelse genom att vi med detta haft en grund att utgå från i vår tolkning av hur varje individ tolkar och förstår saker olika. Att individen som medskapare till sin sociala verklighet påverkas av de förutsättningar man har i sin vardag, i vårt fall de arbetsrelaterade förutsättningarna, har hjälpt oss nå en förståelse för hur och varför organisationskulturen kan upplevas på olika sätt. Att lyfta fram denna individuella aspekt gjorde det möjligt att analysera de intervjuades svar på frågor kring hur man hanterat beslut och tidigare förändringar inom organisationen. Här tycks introduktionen ha spelat en stor roll vid skapandet av det tankemönster som genomsyrar företaget. Slutsatsen vi drar här är att förståelsen för hur individers meningsskapande ser ut, vad det bygger på och vad det genererar, är en viktig del i sökandet efter vad en organisationskultur består av.

Så vilken roll spelade begreppet meningsskapande egentligen för att få en bättre teoretisk förståelse för kulturbegreppet? Med hjälp av begreppet meningsskapande har vi fått möjligheten att se på organisationskultur ur ett bredare perspektiv där vi kunnat lyfta fram den

enskilde individens upplevelse av den kultur man arbetar inom. Genom att lyfta fram vad individers förståelse för sin omgivning grundar sig i, har vi ur ett teoretiskt perspektiv kunnat nå en förståelse för en introduktions faktiska innebörd. I det studerade fallet har vi kunnat konstatera att introduktionen inte bara är en praktisk väg in i företaget, utan även är vägen in i ett tankesätt som kan komma att prägla den fortsatta tiden inom organisationen. Att granska organisationskulturen i sig må vara ett enklare sätt att peka ut dess beståndsdelar så som artefakter och jargong. Men vad som finns därbakom, tankar och tycken de anställda både delar och inte delar, är vad som framkommit av att studera meningsskapandet. Den upplevda organisationskulturen tycks avspegla vad man lärt sig på sin väg in i företaget men likaså den fortsatta upplevelsen. Likheterna och skillnaderna blir även dem framträdande när vi ser till meningsskapandet. Genom att väva in olika faktorer så som subkulturer och vilken innebörd positionen har för den bild man formar av kulturen, har vi med hjälp av meningsskapande kunnat skapa oss en bättre teoretisk förståelse kring hur individer med olika förutsättningar, förkunskaper och arbetsuppgifter kan enas under ett och samma tak. Detta trots det faktum att individens meningsskapande och förståelse för organisationen, alltid går att spåra till vad som styr in individen på det spår man befinner sig på idag. Nämligen hur och varför man upplever den rådande organisationskulturen på det sätt man gör.

Kopplar vi då detta ”hur och varför” till den tidigare forskningen har vi med Byles m.fl (1991) och Sikorska-Simmons (2005) kunnat se hur en stark organisationskultur präglas av sammanhållning och en hängivenhet till arbetet. Att denna sammanhållning och hängivenhet byggs inom vad Schein (2010) beskriver som subkulturer kan sedan förklaras med hjälp Harris (1994) teorier kring hur gemensamma scheman och mönster formar en grupp individers sätt att tänka och förstå. På vägen mot att hitta dessa scheman, har vi tagit Allard-Poesis (2005) tankar i beaktande kring svårigheten i att presentera en allmängiltig bild av den subjektiva upplevelsen. Trots denna svårighet, har vi utifrån likheter och skillnader sökt de mönster av förståelse Weick (1995) hänvisar till i meningsskapandets roll i en organisationskultur. Begreppet meningsskapande har därför gjort det möjligt att på en mer detaljerad nivå, se hur delar av en helhet byggs upp, reproduceras och formar det som i slutändan är att betrakta likt en organisationskultur.

6.1 Framtida forskning

Under uppsatsens gång har många nya frågor växt fram. Något som i framtida forskning vore intressant att undersöka är hur olika ledarstilar påverkar organisationskulturen och medlemmarnas meningsskapande. Vad vi i vår studie kunnat konstatera är att subkulturerna spelar en stor roll i hur man upplever organisationskulturen. Hur dessa subkulturer tar sig form utöver att man arbetar inom olika områden har dock inte framgått. Det vore därför intressant att se hur ledare inom respektive kultur arbetar för att svetsa samman sin grupp och samtidigt ligga i linje med vad organisationen i stort arbetar mot. Genom att se till olika ledarstilar skulle man då kunna få en bättre bild av vilket inflytande personer i ledande ställning har i formandet av de tankesätt som kan komma att lägga grunden för ett företags framgång.

För att skapa en ännu bättre förståelse för en organisationskultur genom att studera individers meningsskapande, hade ett intressant tillvägagångssätt varit att följa ett företag i förändring. I ett sådant scenario tror vi både deltagande observation och intervjuer hade varit en givande kombination. Detta genom att följa individer i förändring och då se hur bilden av och förståelse för en organisation förändras, eller påverkas, i takt med att man ställs inför nya utmaningar.

Referenslista

Allard-Poesi, F. (2005). *The paradox of sensemaking in organizational analysis*. *Organization*, 12(2), 169-196.

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

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (No. 10). London: Penguin UK.

Byles, C. M., Aupperle, K. E., & Arogyaswamy, B. (1991). *Organizational culture and performance*. *Journal of Managerial Issues*, 3(4), 512-527.

Harris, S. G. (1994). *Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective*. *Organization Science*, 5(3), 309-321.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, 3(1). Lund: Studentlitteratur

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th edition). San Francisco: A Wiley Imprint

Sikorska-Simmons, E. (2005). *Predictors of organizational commitment among staff in assisted living*. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.

Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). *Implementation activities and organizational sensemaking*. *The Journal of Applied Behavioral Science*.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). California: Sage Publications.

Bilaga 1

Intervjuguide Organisationskultur

Vi är två personalvetarstudenter som nu gör en undersökning vilket lägger grunden till vår kandidatuppsats i sociologi. Syftet med vår studie är att undersöka hur organisationskulturen uppfattas av ledning respektive anställda på ett företag och hur man teoretiskt kan förstå eventuella skillnader och likheter i detta avseende. I insamlandet av den data vår undersökning bygger på efterföljs fyra forskningsetiska principer. Du som deltagare har i och med det rätten att vara anonym och har även möjligheten att ångra eller avbryta ditt deltagande när som helst under undersökningsprocessen. Den insamlade informationen kommer sedan att behandlas och användas endast i undersökningssyfte och utom räckhåll för utomstående parter.

Godkänner du som deltagare att intervjun spelas in?

Allmän fakta om intervjuperson

- Hur gammal är du?
- Vilken utbildning har du?
- Vilken position/tjänst har du inom företaget?
- Hur länge har du arbetat här på företaget?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

Inledande frågor

1. Vad hade du för bild av företaget innan du började här?
2. **Hur introducerades du in i företaget som nyanställd?**
 - Vad tyckte du om den introduktionen?
 - Hur påverkade detta din bild av företaget?
3. **Finns det några ceremonier gällande att sluta/fylla år?**
 - Ge exempel
4. Är detta något som förändrats genom åren?
 - Hur då? Är de bra eller negativ utveckling?

Upplevd organisationskultur

5. **Vad tänker du på när du hör ordet organisationskultur?**
6. Hur skulle du beskriva ett väl fungerande arbetsklimat?
 - Hur stor betydelse skulle du säga att det har för arbetet?
7. Hur upplever du arbetsklimatet på det här företaget?
 - Utveckla
8. **Finns det några uttalade/oskrivna regler på företaget?**
 - T.ex. hur man bör bete sig, hur man ser ut?
9. **Finns det något som inte är socialt accepterat här?**
10. **Finns det någon särskild jargong på arbetsplatsen?**

- Lättsamt? Förekommer t.ex. skämt?
- 11. Vilka typer av känslouttryck tillåts på arbetsplatsen?**
- Sorg? Glädje? Vänskap? Ilska? Kärlek?
- 12. Hur skulle du beskriva sammanhållningen på företaget?**
- 13. Jobbar ni på något sätt för att stärka sammanhållningen eller gemenskapen?**
- 14. (LEDNING) Arbetar ni på något speciellt sätt i det vardagliga arbetet för att nå gemenskap och sammanhållning?**
- Vem/vilka bidrar till detta? Och hur?
- 15. Brukar ni ha sociala aktiviteter utanför kontorstid? (T.ex. Julbord, AW, event)**
- Ge exempel, vad tycker du om dessa?
- 16. Hur skulle du säga att relationen mellan de olika avdelningarna ser ut?**
- Konflikt? Harmoni? Åtskilda? Gränsöverskridande?
- 17. Finns det några grupperingar?**
- Om ja, vad tror du det beror på?
 - Positivt/negativt?
 - Vid positivt; varför?
 - Vid negativt; förslag på att förebygga/motarbete detta?
- 18. Kan du beskriva en situation där grupperingar blir tydliga?**
- Vid uteblivet svar; men t.ex. i lunchrummet då..?

Anställda kontra ledning

- 19. Vem vänder du dig till vid problem eller osäkerhet i arbetet?**
- Föreställ dig att du ställs inför en uppgift du inte förstår.
- 20. Hur skulle du beskriva relationen mellan anställda och ledning?**
- 21. Vilket inflytande över det vardagliga arbetet skulle du säga att ledningen har?**
- Sett till beslutsfattande, ramar, vägledning osv.
- 22. (LEDNING) Vilket inflytande skulle du säga att ni ledningen har över det dagliga arbetet?**
- 23. Vilka värderingar skulle du säga väger tyngst på företaget?**
- Hur framgår detta? (Värdeord? Kontinuerlig påminnelse?)
- 24. Ligger dessa värderingar i linje med vad du själv tycker?**
- Om inte, vad skulle du vilja förändra/förbättra?

Sensemaking

- 25. Har det under dina år på företaget tagits något/några större beslut som innebar en förändring för hela organisationen?**
- Beskriv
- 26. Hur fattades det beslutet?**
- 27. När beslutet väl var taget, hur fick dem utanför beslutsprocessen ta del av varför ett sådant beslut var nödvändigt?**
- 28. Hade du gjort på något annat sätt i spridningen av denna information? Till ledningen; hade du i efterhand handlat annorlunda?**

Avslutning

- 29.** Hur väl anser du dig kunna identifiera dig med företaget och vad det arbetar mot och står för?
- 30.** Har du några övriga frågor eller vill du tillägga något?