HÖGSKOLAN I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Att styra med företagskultur

Ur en daglig verksamhets perspektiv

Therese Grannas 760428 eep10tgs@student.hig.se

Linda Jonsson 740820 eep10ljo@student.hig.se

VT 2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Företagsekonomi

Examensarbete i företagsekonomi

Ekonomprogrammet 180 hp

Handledare: Stig Sörling, Tomas Källquist
Examinator: Arne Fagerström

Abstract

Title: To control with Corporate Culture – from a daily perspective

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Therese Grannas & Linda Jonsson

Supervisor: Stig Sörling & Tomas Källquist

Date: 2013 - June

Aim: There is a strong promise in the literature about how strong corporate culture can contribute to business success. There is a lack of empirical research demonstrating how strong corporate culture can be used to control a daily activity.
Research questions:
How is strong corporate culture used to influence employees in their daily activities?
How can the influence of strong corporate culture express itself in a daily activity?

Aim: The aim for this study is to create an understanding about how strong corporate culture can be used to control a daily activity.

Method: The scientific theoretical approach we assume in this study is the hermeneutic perspective. We embrace social constructivism and an actor's view because we design our depicting reality together with the actors in the empirical survey.
We preform ten qualitative interviews in two of Clas Ohlsons retail stores. The reflections are based on the case study and the theoretical framework. This leads us to the contribution of this study.

Reflections and contribution: This study's reflections are based on the theoretical framework and the empirical material to produce examples that illustrate the influence of strong corporate cultures.
This study shows examples from a daily operation that use corporate culture to influence employees.

Suggestions for further research:

- An observation study for a longer period of time on one or several companies with a pronounced strong corporate culture, to see how employee attitudes and behaviors are influenced by culture.
- A comparative study between two or more companies with strong corporate cultures, to see the similarities and differences in the day-to-day operational management.
- A study on a global company with a pronounced strong corporate culture. To compare how it manifests itself in the Swedish operations and in one or several countries in which they are represented.
- A study on an American company with a pronounced strong corporate culture to compare reality with the American research and literature.

Key words: Corporate culture, daily operational activities, Values, Communications, performance management, humanity

Sammanfattning

Titel: Att styra med företagskultur – ur ett dagligt perspektiv

Nivå: C- uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Therese Grannas & Linda Jonsson

Handledare: Stig Sörling & Tomas Källquist

Datum: 2013 – juni

Syfte och problemformulering: I litteraturen finns ett starkt löfte om hur starka företagskulturer kan bidra till företags framgångar. Det finns en brist på empirisk forskning som påvisar hur styrmedlet kan användas för att styra en daglig verksamhet.
Forskningsfrågor:
Hur används stark företagskultur för att påverka medarbetare i en daglig verksamhet?
Hur kan påverkan med starka företagskulturer yttra sig i en daglig verksamhet?

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra medarbetare i en daglig verksamhet.

Metod: Det vetenskapliga teoretiska synsättet som vi utgår ifrån i denna studie är det hermeneutiskt perspektivet. Eftersom vi utformar vår verklighetsskildring tillsammans med aktörerna i den empiriska undersökningen anammar vi social konstruktivism och aktörsynsättet.
Vi utför tio kvalitativa intervjuer på två av Clas Ohlsons butiker. Reflektionerna utgår ifrån fallstudien och den teoretiska referensramen. Det leder fram till studiens bidrag.

Reflektioner och bidrag: Studiens reflektioner baseras på den teoretiska referensramen och det empiriska materialet för att få fram exempel som belyser styrning med företagskultur. Studien visar exempel från en daglig verksamhet som använder företagskultur för att påverka medarbetare.

Förslag till fortsatt forskning:

- En observerande studie under en längre tid på ett eller flera företag med uttalad stark företagskultur, för att se hur medarbetares attityder och beteenden påverkas av kulturen.
- En jämförande studie mellan två eller flera företag med uttalade starka företagskulturer för att se likheter och skillnader i den dagliga verksamhetsstyrningen.
- En studie på ett globalt svenskt företag med en uttalad stark företagskultur. För att jämföra hur den tar sig uttryck i den svenska verksamheten och i ett eller flera länder där de är representerade.
- En studie på ett amerikanskt företag med en uttalad stark företagskultur för att jämföra verkligheten med den amerikanska forskningen och litteraturen.

Nyckelord: starka företagskulturer, daglig verksamhet, styrmedel, människosyn, värderingar, kommunikation

Innehållsförteckning

1 Inledning 6

1.1 Problemformulering 9

1.2 Syfte: 10

1.3 Avgränsning: 10

1.4 Terminologi: 10

1.5 Design av studien 11

2 Metodkapitel 11

2.1 Val av vetenskapligt teoretiskt synsätt 12

2.2 Tillvägagångssätt 17

3 Teori 22

3.1 Bakgrund och kärnan i företagskultur 22

3.2 Styrning med företagskultur 24

4 Empiri – Fallstudie 33

4.1 Bakgrund till Clas Ohlsons företagskultur 33

4.2 Empiriskt material 37

4.3 Stark och god företagskultur - Clas Ohlson andan 37

4.4 Människosyn 38

4.5 Intern kommunikation – Laganda 39

4.6 Extern kommunikation – Kundbemötande 41

4.7 Ledarrollen 42

4.8 Observationer 43

5 Reflektioner 45

5.1 Inledande reflektion 45

5.2 Stark och god företagskultur - Clas Ohlson andan 45

5.3 Människosyn 46

5.4 Intern kommunikation – Laganda 47

5.5 Extern kommunikation - Kundbemötande 47

5.6 Ledarrollen 48

5.7 Allmänna observationer 49

6 Bidrag 50

6.1 Förslag till vidare forskning 52

7 Källförteckning 53

Figurer & Bilder:

Figur 1: Dispositionsmodell, egen bearbetad version av Bakama & Svensson (2003)
Figur 2: Metodmodell, egen bearbetad version av Bakama & Svensson (2003)
Figur 3: Egen tolkning av Medarbetar- och företagsvärden svag kultur, Philipsson (2004)
Figur 4: Egen tolkning av Medarbetar- och företagsvärden stark kultur, Philipsson (2004)
Figur 5: Egen tolkning av Medarbetar- och företagsvärden god kultur, Philipsson (2004)
Figur 6: Clas Ohlson företagskultursmodell, http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-%7C-Clas-Ohlson/aboutus, [hämtad 2013-04-10]

Bild 1: Clas Ohlson, http://om.clasohlson.com/foretaget/Historien-om-Clas-Ohlson/ [hämtad 2013-05-09]

1 Inledning

I detta kapitel ges en inblick i tidigare forskning kring styrning med företagskultur. Vi redogör för utgångspunkten i denna studie, samt den pågående debatten kring konceptet. Genom detta samt en problemformulering utformas studiens forskningsfrågor och syfte.

Företagskultur – ett mindre formaliserat styrmedel

Den största skillnaden mellan traditionell ekonomistyrning och verksamhetsstyrning enligt Lindvall (2011) vilken sorts information som företaget prioriterar och vem som har tillgång till den. Informationen blir av mer värdebaserad karaktär istället för som tidigare enbart finansiell information och istället för att endast chefer har tillgång till informationen har både chefer och medarbetare tillgång till denna. Detta medför att företaget kan skapa sig en helhetsbild och istället för att ha fokus på detaljer får de ett större fokus på de mål som finns i företaget. Verksamhetsstyrning kan beskrivas som företags manöverorgan för att påverka arbete eller rörelse enligt Johanson och Skoog (2007). De menar att påverkan förutsätter kommunikation mellan de inblandade människorna. Vidare beskriver de att verksamhetsstyrning riktas mot icke materiella tillgångar exempelvis mänskliga relationer genom kundbemötande. Det finns enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) tre olika typer av styrmedel. Dessa är formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. Den sista beskrivs som mjuka styrmedel. Under de senaste årtiondena har dessa fått mer uppmärksamhet enligt Ax et al, några orsaker de nämner till detta är missnöje med traditionella planeringsinriktade ledningssynsätt och decentraliseringssträvanden. Inom denna kategori av styrmedel finns företagskultur. Styrmedel av olika karaktär behövs enligt Ax et al (2009) för att kunna utöva styrning i riktning mot ekonomiska mål. Samuelson (2008) menar att företag använder styrmedel för att säkerställa verksamheters effektivitet. Även Samuelson karakteriserar företagskultur som ett mindre formaliserat styrmedel. Han beskriver att i formella styrsystem tillvaratas inte individens kompetens och möjligheterna att agera självständigt är liten. I mindre formaliserade styrmedel som företagskultur satsar företag på att bemanna med rätt människor och genom kulturen ska medarbetarna vägledas i hur de ska agera. Styrning avser enligt Samuelson (2008) olika åtgärder för att nå bestämda mål för en verksamhet.

Pär Boman blev utsedd till Årets ledare 2012 av tidningen affärsvärlden. Handelsbanken har gett bäst avkastning av alla europiska banker sedan han blev vd. I en intervju av Jon Åsberg med vd:n förklarar han att det är den starka företagskulturen som är skälet till att banken har klarat sig igenom två finanskriser oskadd och i fyra decennier varit överlägsen sina konkurrenter. Boman återkommer till företagskulturen i Handelsbanken i samtalet. Han menar att den starka företagskulturen enskilt är den viktigaste framgångsfaktorn för banken. Svenska Handelsbanken lyckas med att ha lägst kostnader i förhållande till intäkterna och högst lönsamhet av storbankerna. De har haft bäst totalavkastning av alla storbanker i Europa under de senaste fem åren. När vd:n ska förklara varför återkommer han ständigt till kulturen. Åsberg blir frågande till hur Boman skapar bankens företagskultur.

”– Jag tror att det är svårt för en enskild människa att styra kulturen i ett så här pass stort företag. Samtidigt tror jag att jag som vd kan förstärka kulturen genom att i handling visa hur

viktig den är.” (http://www.affarsvarlden.se)
Han menar att skillnaden mellan Handelsbanken och konkurrenterna är hur tjänsterna utförs och synen på kunderna. Vår tolkning av det Boman uttrycker är exempel på att banken styr genom företagskultur. Han nämner delegerat ansvar, samverkan mellan människa och teknik, lokal närvaro och tron på den enskilda människan som de bärande elementen i Handelsbankens sätt att driva bank. En framgångsfaktor som han åskådliggör är att ansvaret är delegerat långt ut i organisationen. Produkterna i olika banker är likvärdiga och tekniska lösningar är enligt Boman lätta att kopiera. Vd:n framhåller att styrningen med företagskultur till stor del handlar om människorna i organisationen. Banken lägger ner mycket resurser på samarbete inom organisationen. De blir på så vis effektivare än andra i sektorn eftersom de är bättre på att samarbeta. (http://www.affarsvarlden.se)

Exempelet visar hur högsta ledning i företag kan använda företagskultur för att styra organisationer. Efter att ha läst denna artikel ställer vi oss frågan: Hur kan företag använda företagskultur för att styra dagliga verksamheter? Hur används styrning med stark företagskultur för att påverka människor? Forskare belyser ofta styrning med företagskultur ur ett perspektiv som inte ger någon direkt inblick i daglig styrning. Enligt vår tolkning genomsyrar verksamhetsstyrning ifrån högsta ledningar hela organisationer och har på så vis relevans för daglig styrning. Enligt Irani, Sharp och Kagioglou (1997) skapas en stark företagskultur genom att ledningar i företag skapar en långvarig ihållande utveckling kring frågorna ”var är vi nu; vart är vi på väg; hur kommer vi dit” (1997, s. 216). Dagens marknader är snabbt föränderliga och forskarna menar att det underlättar styrning om alla medarbetare i företag kontinuerligt arbetar med att bibehålla och utveckla starka företagskulturer. Enligt Schein (1985) finns det forskning som visar att en välskapad företagskultur kan vara av väsentlig betydelse för företagsledningar. Schönborn (2010) hävdar att det finns bevis för att företagsframgångar som har samband med styrning av företagskulturer är relaterade till ledningars verksamheter. Från världens bästa detaljhandlare finns det lärdomar att lära enligt Arnold (2002) bland annat motiverande kulturer och inspirerande ledarskap. Han hävdar att om ledare lyckas att styra genom att inspirera med en motiverande företagskultur blir butikschefer och medarbetare stärkta – ”empowered”. Schein (1985) hävdar att företagskultur påverkar medlemmar av organisationer eftersom den är en dold mäktig omedveten kraft. Om ledare i företag förstår denna bedömning kan de enligt Von Meding, McAllister, Oyedele och Kelly (2013) förstå och utveckla sitt företag vidare. Galbreath (2010) hävdar att den primära orsaken till att företagskultur inspirerar och påverkar ledare är att den vägleder medarbetare i organisationer. Det är enligt Alvesson (2009) vanligt att verksamheters ledare ger företagskulturer äran för exempelvis snabb tillväxt eller andra framgångar, de exempel han använder sig av handlar dock om ledare från USA. Vidare beskriver han att många av de akademiska forskarna som har mest inflytande delar denna åsikt.

I litteratur om företagskultur finns, enligt vår tolkning, ett starkt löfte om hur starka företagskulturer kan bidra till företags framgångar. Exempelvis är det enligt Ulrich, Allen, Smallwood, Brockbank ochYounger (2009) ett sätt att få konkurrensfördelar i en föränderlig värld att skapa företagskulturer. Fortado och Fadils (2012) studie som visar att företags konkurrenskraft och resultat förbättras genom att hantera företagskulturen. Lee och Yus

(2004) forskning visar att företagskultur har en påverkan på flera olika processer i organisationer. De påvisar att praktiker kan har ett intresse i detta, då företagskulturer under vissa förutsättningar kan ge långsiktiga konkurrensfördelar. Resultatet av Lee och Yus studie påvisar att företagskulturers styrka har en påverkan på företags resultat. Schönborn (2010) visar i sin forskning på att flera variabler kan identifieras som faktorer från företagskulturer som sakta men säkert påverkar företags resultat. Han tar upp att trots den mängd litteratur som finns skrivet kring detta styrkoncept så finns det ingen gemensam teoretisk grund, vilket försvårar att jämföra olika studiers resultat med varandra. Enligt Schönborn är företagskultur ett komplext styrkoncept som fordrar mer forskning.
Det finns enligt Williams och Burwitz (1993) en brist på empirisk forskning som påvisar hur styrmedlet kan användas för att styra en daglig verksamhet. De hävdar att trots den tydliga betydelsen av företags/organisationskulturer så är det få som uppmärksammar hur företag hanterar och arbetar med den rent praktiskt. En anledning till detta, kan vara som Alvesson (2009) uttrycker det, att företagskultur är svår att klassificera, mäta och att den är utpräglat kvalitativ. Schönborn (2010) uttrycker sig liknande Alvesson att det kan vara svårt att angripa fenomenet företagskultur. Enligt Denison och Mishra (1995) är forskning kring företagskultur viktig även då den kan vara problematisk.

Det finns en pågående debatt kring olika synsätt på fenomenet, som bland annat Samuelson (2008) tar upp. Ett sätt att se på företagskultur är som styrmedel. I denna studie väljer vi att utgå ifrån perspektivet att se fenomenet företagskultur som ett styrmedel som kan användas för att styra verksamheter.1972 skrev Harrison en artikel i Harvard Business Review: *Understanding your organization's character*. Den var en av de första betydande akademiska artiklar som tar upp företagskultur som ett styrkoncept. Detta medförde, beskriver Hawkins (1997), att chefer och ledning inom företag fick ett intresse för företagskultur som styrmedel, för att kunna implementera detta koncept i sina företag och på detta sätt få effektivitet och framgång. Lewis (2002) ser att företagskultur som ett styrkoncept har utvecklats. I dag associeras den med lärande organisationer och kunskapshantering. Hon hävdar att företagskultur är ett bestående styrkoncept. Konceptet företagskultur har enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) använts under de senaste 30 åren som ett styrmedel och ett strategiskt verktyg för att påverka företags eller organisationers resultat. Det har inom moderna organisationer och företag utvecklats till en standard som omfattar visioner, värderingar och normer för att skapa gemenskap inom företag och en identitet hos organisationer. Den amerikanska författaren Willmott (1993) ser företagskultur som ett etablerat styrkoncept och beskriver det som ett styrmedel med stort inflytande i både praktiken och den akademiska världen. Han kritiserar dock det sätt forskare beskriver företagskultur och vår tolkning är att han menar att den har varit för ensidig eller som han beskriver det som en ”success story”. Styrkonceptet företagskultur är enligt Swe och Kleiner (1998) nödvändig för framgångsrika organisationer. Enligt Lewis (1996) har Peter och Waterman (1982) och Deal och Kennedy (1983) haft en stor inverkan på sättet att se på företagskultur som ett styrmedel. Deal och Kennedy (1983) ser konceptet som ett självklart styrmedel som finns och används aktivt inom företag. Mycket av den litteratur kring konceptet som vi läst refererar till dem och deras bok, *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. De hävdar att starka företagskulturer alltid har varit en drivkraft för framgångsrika amerikanska företag.

I debatten kring företagskultur diskuteras även om det går att skapa en företagskultur. Det finns forskare och författare som hävdar det. Studien anammar perspektivet att det att det är möjligt att skapa företagskulturer och att använda den för att styra organisationer. En av dessa forskare är Elashmawi (2000) som uttrycker att det är nyckeln till framgång för företag att genom en utvecklingsprocess skapa en företagskultur som kan möta upp till de föränderliga krav som 2000-talet ställer. Enligt Schönborn (2010) måste forskare utgå ifrån att det går att skapa företagskulturer, om än inom vissa gränser, annars finns det ingen nytta med att behandla konceptet. Vidare menar han att när företag skapar företagskulturer utgår de ifrån att det finns generella faktorer inom företagskultur som kan leda till företags framgångar. Detta motsäger till viss del det unika i företagskulturer. Han påvisar dock att det finns forskare (Denison 1984, Vaill 1984) som bevisat att det finns så kallade kulturella drag som visar samband med företags framgångar. Irani et al (1997) beskriver att företags resultat kan förbättras genom att skapa starka företagskulturer, genom starka företagskulturer kan företag enas kring mål och visioner. Även Deal och Kennedy (1983) menar att det går att skapa starka företagskulturer. De beskriver att det krävs ett ihärdigt arbete och en fast övertygelse, med betoning på värderingar. Värderingar baseras på erfarenheter, men även enskilda människor kan ha ett starkt inflytande när det kommer till att skapa synsätt och normer i företag.

Ulrich et al (2009) vänder på det sätt som människor ser och arbetar med företagskultur. De beskriver det traditionella sättet att se på företagskultur som något som definierar företag genom att besvara på: vem vi är, vad vi gör och hur vi gör det. Deras förslag är att se på företagskultur som ”what we want to be known for by our best customers made real to our employees through systematic process every day” (2009, s. 2). Forskarna kallar det för företagskultur från utsidan och in. De ser att detta sätt kan tillämpas på ett mer robust och praktiskt sätt i vår föränderliga värld. Detta är enligt Ulrich et al ett vinnande koncept för att skapa framgångsrika företagskulturer som utgår ifrån kunder för att sedan arbeta sig in i verksamheter via medarbetare och organisatoriska processer. Deras uppfattning, som vi tolkar den, är att organisationer som har hela sitt fokus på huvudsakliga strategiska riktningar i företag har ett stort övertag över konkurrenter som inte lägger något fokus på detta.

1.1 Problemformulering

Utifrån tidigare forskning kring detta fenomen ser vi en brist på empirisk forskning som påvisar hur styrmedlet kan användas för att styra en daglig verksamhet. Flera forskare bland annat Irani et al (1997), Schein (1985), von Meding et al (2013) och Schönborn (2010) utgår ifrån övergripande styrning av verksamheter från högsta ledning i företag. Redan 1993 efterlyser Williams och Burwitz forskning om hur företag hanterar och arbetar med företagskultur rent praktiskt. Denison och Mishra (1995) hävdar att forskning kring företagskultur är av central betydelse inom organisatorisk forskning. Även Lee och Yus (2004) och Schönborn (2010) uttrycker behovet av mer forskning kring fenomenet. Här finner vi en möjlighet att bidra till den företagsekonomiska forskningen genom en fallstudie som belyser hur styrning med företagskultur kan användas i dagliga verksamheter och hur företagskultur används för att påverka människor i organisationer. Maull, Brown och Cliffe (2001) beskriver att den operativa styrningen är hur företaget organiserar sig själv, hur

företaget behandlar sina medarbetare och de relationer de har (både interna och externa) i en daglig verksamhet. Vilket är den utgångspunkten som vi anammar i studien. Operativ verksamhet kan definieras som den del i en organisation eller ett företag som arbetar med den dagliga, "ständigt pågående" delen av sin verksamhet - och är oftast den del som "producerar" eller "förverkligar" det som är företagets affärsidé. (http://www.trilogik.se)

Med denna studie ämnar vi belysa situationer i den dagliga verksamheten som utifrån studiens teoretiska referensram uppfattas som att företagskulturen används för att styra.
Forskningsfrågor:
Hur används stark företagskultur för att påverka medarbetare i en daglig verksamhet?
Hur kan påverkan med starka företagskulturer yttra sig i en daglig verksamhet?
Dessa problemformuleringar leder fram till syftet.

1.2 Syfte:

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra medarbetare i en daglig verksamhet.

1.3 Avgränsning:

Vi väljer att avgränsa empirin till att genomföra fallstudien på butiksnivå i ett företag som använder sig av detta styrmedel för att verkligen vara ”där det händer” för att kunna besvara syftet.

1.4 Terminologi:

Företagskultur/Organisationskultur/kultur; dessa begrepp användes som synonymer i arbetet, de har samma innebörd i denna studie. Om inget annat anges så är det stark företagskultur som menas.

Organisation/Företag/Verksamhet; dessa ord användes som synonymer i arbetet, de har samma innebörd i denna studie.

Chefer/Ledare; här syftas till personer inom företaget med någon typ av ledande befattning exempelvis butikschef och teamleader. Dessa ord användes som synonymer i arbetet, de har samma innebörd i studien.

Medarbetare; här syftas till personer inom företaget som inte har någon ledande befattning exempelvis säljare.

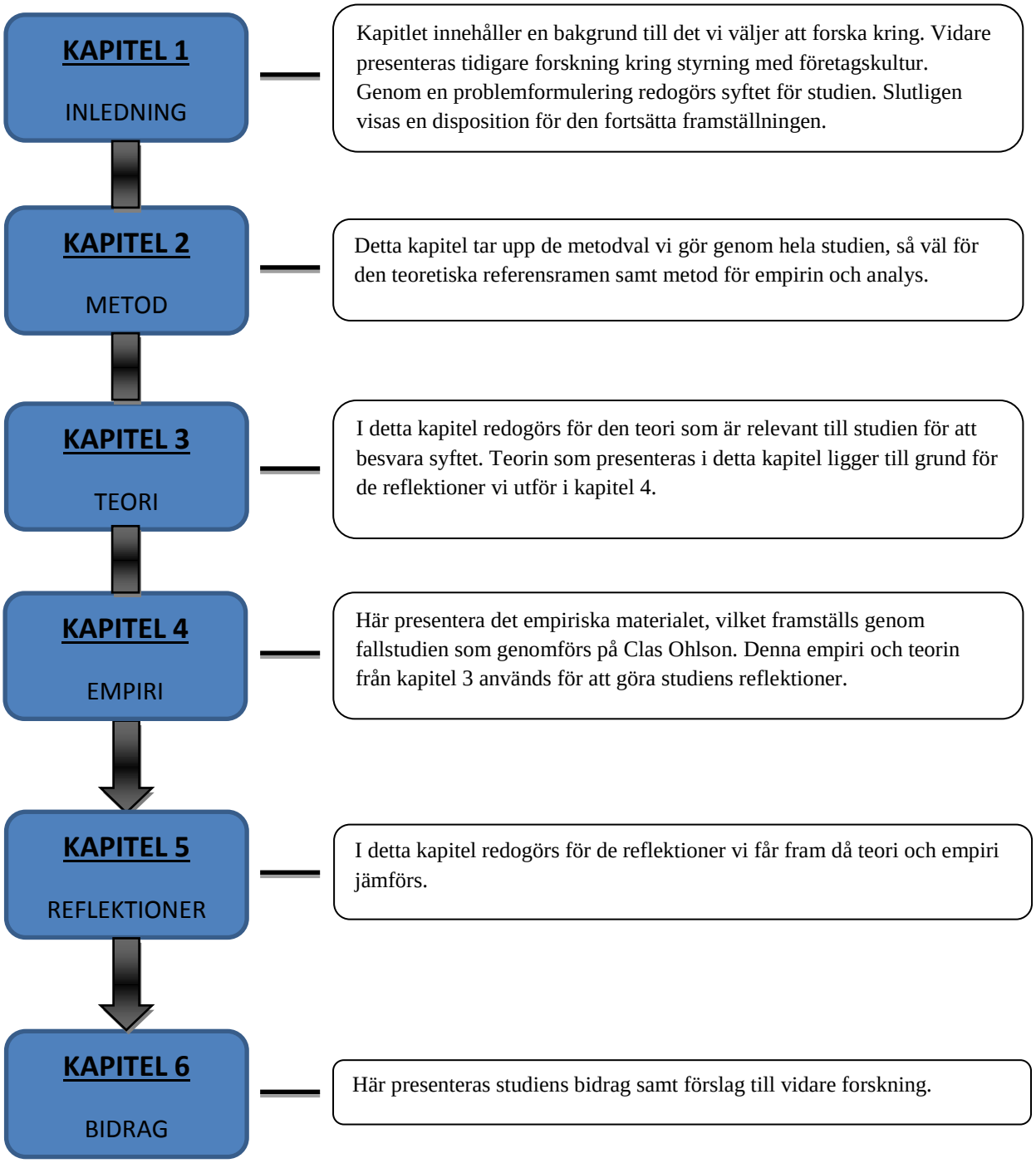
C.O.; i studien förkortas emellanåt företaget Clas Ohlson till C.O.

Clas Ohlson andan; i arbetet menas C.O. företagskultur när detta uttryck används. Det är även det uttrycket som internt används i C.O. när de syftar till företagskulturen.

Gummiramar; detta uttryck används internt inom C.O. om deras töjbara regler som de har för att medarbetarna ska kunna göra kunden nöjd

1.5 Design av studien

Här ges en överblick på hur vi designar studien, det vill säga studiens disposition. En forskningsdesign ska enligt Nachmias och Nachmias, (1992) vägleda forskaren i de processer som insamling, analys och tolkning av data innebär. Den ska fungera som en logisk modell som ska hjälpa forskaren att finna orsakssamband för belägg och bevis för att sedan kunna dra slutsatser av dessa. I dispositionsmodellen presenteras de olika kapitel som vår studie innehåller. Vi hoppas att det ger en bild för läsaren, hur vi arbetar med forskningsprocessen i denna studie.



Figur 1, Dispositionsmodell, egen bearbetad version av Bakama och Svensson (2003)

2 Metodkapitel

I detta kapitel presenteras den vetenskapstradition vi väljer att skriva denna studie inom. Vidare presenteras även hur studiens syfte besvaras genom de metoder som väljs gällande teori, empiri samt giltighetsanspråken för studien.

2.1 Val av vetenskapligt teoretiskt synsätt

Den vetenskapliga traditionen som vi väljer att utgå ifrån i studien är den tolkande kvalitativa metoden genom ett hermeneutiskt perspektiv.

Hermeneutiskt perspektiv

Sohlberg och Sohlberg(2009) beskriver hermeneutiken som en rik forskningstradition med sitt ursprung i förståelse och tolknings traditioner. Denna tradition härstammar från texttolknings traditioner men perspektivet har utvidgats vart efter fler aspekter av mänskligt liv har godtagits inom olika vetenskapstraditioner. De menar att hermeneutiken innehåller flera olika delmetoder med skiftande inriktning. En viktig aspekt de tar upp är att den går emellan ett induktivt och ett deduktivt perspektiv.

Hermeneutik handlar enligt Lindholm (1999) om tolkning och förståelse även Lundahl och Skärvad (1999) belyser att huvudsyftet med hermeneutiken är att tolka och förstå. Lindholm ser tolkningen som den process som leder fram till en förståelse. Vidare belyser han innebörden av begreppet förståelse, där han bland annat beskriver det som att vi genom förståelsen tilldelar en företeelse en innebörd. För att få en förståelse för hur en daglig verksamhet kan styras med företagskultur och för att besvara studiens syfte tolkas informationen får det empiriska materialet. Hartman (2004) hävdar att de tolkningar som görs grundar sig på förförståelse. Vi har tidigare kunskap om styrning med företagskultur, denna kunskap och personliga erfarenheter används när informationen tolkas. Genom dessa tolkningar formas en ny helhetsuppfattning om styrning med företagskultur. Detta leder till en process där ny information tokas från den nya helhetsuppfattningen. Processen leder slutligen till förståelse. Lindholm (1999) uttrycker förståelse som ett ”resultatord”. Lindholm beskriver denna process som den hermeneutiska cirkeln, som enligt författaren handlar om hur människor tolkar delar och helhet och hur dessa samspelar. Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver hermeneutikens huvudtema som ”meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten”(2008, s. 193). När det handlar om att förstå människor, människors handlingar och resultatet av detta är enligt Thurén (2009) hermeneutisk tolkning viktig. Tolkningarna påverkas av den förförståelse och värderingar som tolkaren besitter, samt i den kontext tolkaren befinner sig i.

Förförståelse

Det är viktigt enligt Arbnor och Bjerke (1994) att förstå skillnaden mellan allmän förförståelse och diagnostisk förförståelse. Allmän förförståelse är kunskap och erfarenhet människor har med sig in i varje ny undersökningssituation. Vår förförståelse kring företagskultur består av en teoretisk kunskap, en praktisk arbetslivserfarenhet samt en förförståelse för vårt fallföretags styrning med företagskultur. Denna förförståelse grundare sig i en tidigare studie av vårt fallföretag. Lindholms (1999) förklaring av förförståelse liknar det Arbnor och Bjerke (1994) kallar allmän förförståelse, att den skapas av tidigare erfarenhet

och kunskap som kan vara av både teoretisk och praktiskt slag. Vi bygger under studiens gång vidare på vår teoretiska förförståelse genom att fördjupa oss i de delar av företagskultur som är viktiga i styrnings syfte. Diagnostisk förförståelse skapas enligt Arbnor och Bjerke (1994) istället i specifika undersökningssituationer. De hävdar att för att kunna skapa diagnostisk förförståelse behöver forskare göra en historisk studie på organisationer och aktörer de ämnar forska kring. Det fallföretag vi väljer studeras ur ett historiskt perspektiv genom att söka information på detta via exempelvis hemsida, artiklar och böcker. Utifrån detta menar Arbnor och Bjerke (1994) kan forskare finna möjligheten att få en förståelse av aktörers verklighetsbilder vilka styr deras agerande.

Socialkonstruktivism

Författare använder olika benämningar om socialkonstruktivism. Exempelvis Hansson (2011) och Bryman och Bell (2003) använder benämningen konstruktionism. Vår tolkning är att innebörden är densamma. Hansson (2011) hävdar att sociala konstruktivismen började uppmärksammas på 1980-talet. Han menar att det inte finns några direkta förebilder till detta synsätt och är därför svårt att få en klar bild över detta perspektiv. Han menar dock att många sociala begrepp är socialt konstruerade. Johansson (2011) förklarar även han att det inte finns någon entydig förklaring på detta synsätt. Han antyder dock tre olika tolkningar på sociala konstruktioner. Den första tolkningen är att fenomen skapas av människor i interaktion, i detta synsätt accepterars att inte allting är sociala konstruktioner. Den andra tolkningen han gör, är att något inte är riktigt verkligt och genom att påstå att det är en social konstruktion kan de inte värderas i benämningarna falskhet eller sanning. Detta tolkningssätt menar att bara fysiska ting och egenskaper är objektivt existerande. Den tredje tolkningen är att hos vissa som använder sig av detta begrepp ligger det en underförstådd kritik av tanken att delar av verkligheten kan företrädas av sanna satser. Johansson (2011) beskriver hur skillnaden mellan den verbala verkligheten och verkligheten inte går att upprätthålla. På så vis blir allting även vad vi brukar kalla verkligheten något verbalt och därmed också en social konstruktion. Bryman och Bell (2003) hävdar att kategorier och sociala företeelser bildas via sociala interaktioner och att de kontinuerlig befinner sig i ett reviderande tillstånd. De menar att synsättet på senare tid innefattar att forskarnas framställningar består av konstruktioner av den sociala verkligheten. De anser att en forskare redogör för en specifik bild av den sociala verkligheten, men den kan inte anses som definitiv. Sohlberg och Sohlberg (2009) menar att socialkonstruktivismen fokuserar på hur människor i samspel utformar positioner, regler och meningar. De förklarar att forskare inom detta perspektiv försöker utforma sin verklighetsavbildning i dialog med de studerade människorna. Detta forskningssynsätt är enligt dem kraftigt individorienterat. Denna studies specifika bild av styrning med företagskultur är en ögonblicksbild som vi skapar i samspel med aktörerna i vårt fall.

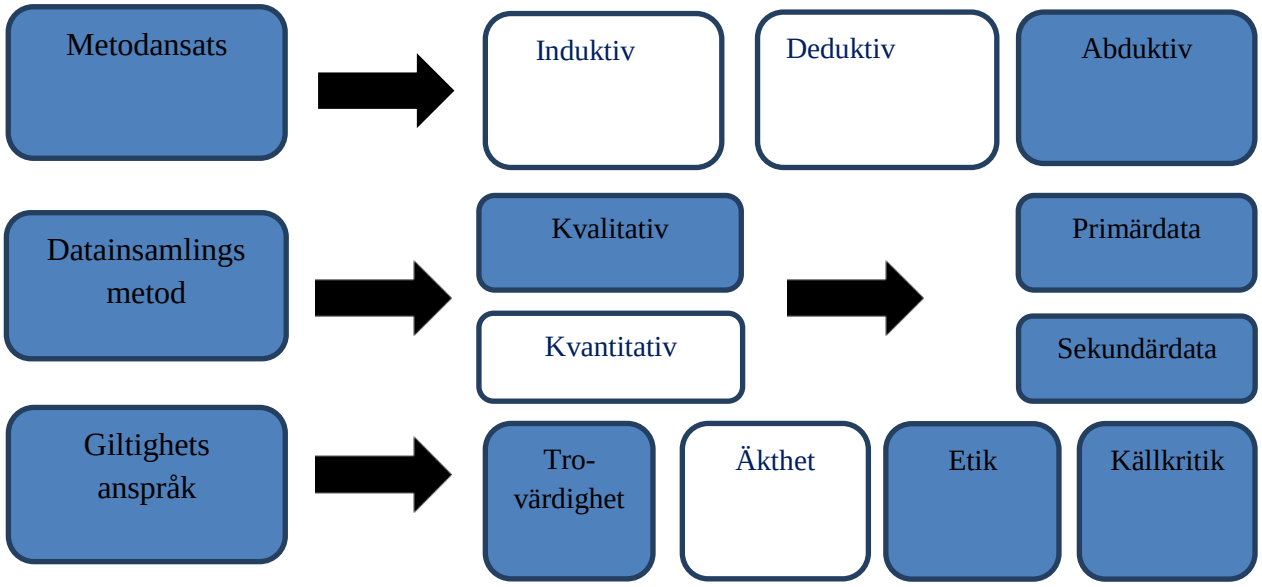
Aktörssynsätt

Bryman och Bell (2003) pekar på att det hermeneutiska perspektivet lägger tonvikten på behovet av att utgå ifrån den sociala aktörens synvinkel för att uppfatta saker och ting.
En kvalitativ forskning går enligt Bell (2006) ut på att se världen genom aktörers ögon. I denna studie är det aktörerna och deras verklighetsbild som återspeglas. Inom företagsekonomi urskiljer Arbnor och Bjerke (1994) tre olika metodsynsätt varav

aktörssynsättet är ett. Ur aktörssynsättet förstås enligt Arbnor och Bjerke helheten utifrån delarnas egenskaper. Verkligheten är enligt detta synsätt en social konstruktion, kunskapen blir beroende av individen och utifrån aktörernas verklighetsbilder skapas helheten. Genom denna studie förflyttas vi ett varv i den hermeneutiska spiralen, vår förförståelse är till en början en helhet som utgör en del och tillsammans med aktörerna skapar vi en ny helhetsbild. Arbnor och Bjarke tar likt Sohlberg och Sohlberg upp hur beskrivningen av att verkligheten är individberoende. Kunskapen finns i aktörerna som tolkar, upplever och handlar. Vår kunskap om processerna som socialt konstruerar verkligheten växer genom den förståelse vi söker. Studien utgår ifrån som Sohlberg och Sohlberg (2009) beskriver att vi utformar vår verklighetsskildring tillsammans med aktörerna i den empiriska undersökningen. Aktörernas tolkningar, upplevelser och agerande har en central roll i denna studie då vår tolkning av deras olika verklighetsbilder skapar en helhet. Målet med denna studie är som Lundahl och Skärvad beskriver det, att tolka och förstå hur människor kan uppleva en situation. Hur det påverkar vilka beslut de tar och de handlingar de utför. Lundahl och Skärvad påvisar att detta forskningsideal skapar förutsättningar för den kvalitativa metoden.

Metodmodell

Denna modell ger en snabb överblick av de metodval som görs i studien för att besvara syftet. De fyllda fälten visar de metodval som görs i studien.



Figur 2 Metodmodell, egen bearbetad version Bakama och Svensson (2003)

Metodansats – Abduktiv

Abduktion förklaras av Kirkeby (1994) som ett sätt att utvidga vetenskapsteorin till det psykiska området. Han påpekar att C S Peirce (1839-1914) en amerikansk filosof, är den som har etablerat begreppet. Abduktion beskriver Kirkeby som en form av logisk slutledning. Han belyser en av Pierces mest berömda förklaringar av abduktion är ”Det förvånande faktum C observeras, men om A är sann följer C därav; därför finns det en grund för antagandet att A är sann (1994, s. 148). Alvesson och Sköldberg (2008) har en liknande beskrivning av abduktion

”att ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster, som om det vore riktigt, förklarar fallet ifråga” (2008, s. 55). Med en abduktiv metodansats försöker vi förstå och förklara fallet utifrån studiens teoretiska referensram. Genom reflektioner utifrån dessa får vi fram ett bidrag. Med abduktion kan forskare, enligt Danermark (2003) visa att något kan vara som studien visar. Bidraget är en ny tolkning av en konkret händelse baserat på den teoretiska referensramen. Detta medför att studiens resultat är ett av flera möjliga, enligt Danermark, beroende på den teoretiska utgångspunkten.
Alvesson och Sköldberg (2008) påvisar att denna metod är den som är mest använd vid fallstudiebaserade undersökningar.

Datainsamlingsmetod - Kvalitativ metod
En kvalitativ metod är enligt Bryman (1995) att försöka se och uttrycka exempelvis en händelse, värden eller normer utifrån de studerande personerna. Justesen (2011) beskriver hur den kvalitativa metoden passar sig när ett fenomen beskrivas, för att skapa en ökad kunskap och förståelse kring det. Bryman och Bell (2003) i sin tur pekar på att en kvalitativ metod handlar om att beskriva något med ord och inte mäta detta med siffror. Vi väljer denna metod för att utifrån våra förutsättningar genomföra studien och gå på djupet, förstå, reflektera och tolka det empiriska materialet. Alvesson och Deetzs (2000) beskriver att metoden ser till hela människan i ett sammanhang och att de är en viktig faktor i studien i och med att verkligheten är subjektiv och skapas i ett samspel mellan människor. Vilket är det synsätt som studien utgår ifrån. De flesta forskare som studerar företagskultur förespråkar, enligt Denison och Mishra (1995) en betoning på kvalitativ förståelse av mening och tolkning. Exempelvis Alvesson (2009) förordar kvalitativ forskning kring fenomenet. Gällande denna metod påpekar Bryman att den underlättar att få fram en rik information som går på djupet vilket är avsikten med studien. Det finns en outtalad överenskommelse inom den kvalitativa forskningen, enligt Bryman att de metoder som är acceptabla är ingående intervjuer och deltagande observationer. Även Alvesson och Deetzs (2000) förklaring på denna metod är att använda sig av observationer och djupgående forskningsintervjuer. En fallstudie beskriver Lundahl och Skärvad (1999) som en undersökning som består av en eller ett fåtal fall.
De menar att fallstudier är lämpliga när forskare vill förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang och när forskningsfrågan innehåller hur eller varför. Vi ämnar med denna studie visa hur styrning med företagskultur påverkar en daglig verksamhet. Enligt Bell (2006) lämpar sig fallstudier för forskare som har en begränsad tid att på djupet studera en avgränsad aspekt av ett problem. Utifrån Alvesson och Deetzs, Bell, Lundahl och Skärvad och Bryman resonemang och våra förutsättningar att genomföra studien används en fallstudie. Bell menar att forskare som har syfte att belysa och förstå unika drag och gemensamma egenskaper hos individer i organisationer, de vill visa samspelsprocesser hur individer och organisationer agerar, fungerar och hur det påverkar ett system.

Giltighetsanspråk

Trovärdighet
Begreppet validitet används mest inom kvantitativ forskning och syftar till mätningar och siffror. Grenness (2005) påvisar att kvalitativ forskning även behöver visa att resultaten från forskningen går att lita på. Han hävdar att det inte är ordet i sig som är viktigt, utan vad det

står för – forskningens trovärdighet. Yin (2007) beskriver tre olika validitetsbegrepp, begreppsvaliditet syftar till att forskaren ska använda sig av flera olika källor för att på så sätt öka trovärdigheten med att låta flera röster göra sig hörda. I fallstudien besöks två butiker, samt hämtat information från företagets hemsida. I vår forskningsplan ingår ett besök till Insjön till huvudkontor och butik. På grund av praktiska skäl blev detta inte möjligt.
Yin (2007) menar även att forskaren har möjligheten att ytterligare öka trovärdigheten i och med att låta vissa av intervjupersonerna läsa igenom rapporten vid sammanställnings fasen för att kunna komma med kommentarer och korrigeringar. Alla dessa steg är även viktiga att dokumentera och redovisa. Efter sammanställningen av intervjuerna skickas materialet till de intervjuade så de har möjlighet att ge kommentarer och synpunkter. I och med att studien utgår från den hermeneutiska vetenskapstraditionen är vi och de människor som intervjuas en del av forskningsprocessen. Det är därför viktigt att noga dokumentera alla steg i forskningsprocessen. Under hela arbetets gång är vi noga med att redovisa alla steg för att tydlig visa vägen från fält till text.

Yin fortsätter vidare med intern validitet, denna validitet handlar om att det är viktigt för forskaren att vara självkritisk och kontrollera att de samband som forskaren kommer fram till verkligen beror på den omständighet som forskas om och inte har några andra påverkande faktorer. Med extern validitet menar Yin att det rör generaliserbarheten av fallstudien, det vill säga att resultatet inte enbart gäller forskarens fallstudie utan att den även går att tillämpa i allmänt inom det berörda forskningsområdet. Vid en kvalitativ studie menar Bryman och Bell (2003) att författare och forskare tonar ner ifrån den betydelse dessa faktorer har. De påpekar att ett enda fall inte kan skapa en generalitetet, det forskare kan eftersträva är en viss grad av teoretisk generaliserbarhet. Bryman (1995) belyser flera olika angreppssätt när det gäller problemen med generalisering, ett sätt är att leta efter fall som är typiska ett annat sätt är att forska kring ett avvikande fall. Fallet som studeras liknar mest det Bryman kallar för det typiska fallet i och med att de har en uttalad styrning med stark företagskultur.

Etik

Studien följer de regler som Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1990) antagit och som fortfarande är gällande enligt vetenskapsrådets råd för humaniora och samhällsvetenskap. Dessa kan sammanfattas i de fyra huvudregler som de kommit fram till:
Informationskravet – den som utför forskningen skall informera de som är berörda av forskningen om syftet till den aktuella forskningsuppgiften. Alla som berörs av denna studie informeras om syftet med denna.
Samtyckeskravet – de som ska delta i en undersökning har rätt att bestämma själv över sin medverkan. Efter att deltagarna har blivit informerade om studiens syfte väljer de själva om de vill medverka.
Konfidentialitetskravet – Alla uppgifter om personer som ingår i en undersökning skall alltid ges största konfidentialitet och uppgifter som kan vara personliga måste förvaras på så sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Denna fråga om konfidentialitet har stark koppling till frågan om offentlighet och sekretess. I studien anges personerna som deltar endast vid förnamn för att skydda deras identitet.
Nyttjandekravet – de uppgifter som insamlas om enskilda personer skall användas endast för

forskningens ändamål. Uppgifterna som samlas in används endast till denna studie, materialet förstörs efter studien färdigställts.

Källkritik
Enligt Thurén (1997) finns det fyra principer som kan användas för att lyckas vara källkritisk. Äkthet – kontrollera om källan är korrekt. Källkritik används som en urvalsmetod för att bedöma materialet som samlas in. Genom en utrensning behåller vi det som är acceptabelt och tar bort det som inte är acceptabelt. Artiklarna som används i studien är granskade. Vi är medvetna om att det ibland är svårt att kontrollera äktheten.
Tidssamband - de uppgifter som lämnas av en person ska lämnas i ett inte allt för långt tidsspann ifrån när händelsen ägde rum för att vara trovärdigt. Thurén menar att ju längre tid det går så finns en risk att vissa saker glöms bort, men även att detaljer ändras. De som intervjuas arbetar i den dagliga verksamheten. Det medför att de exempel som framkommer är aktuella.
Beroende – besvarar frågan på om de olika källorna oberoende av varandra? Den som står för en uppgift ska inte vara beroende av någon annan. De som intervjuas är beroende av företaget i och med att de är anställda där. I tolkningarna av de intervjuade är vi medvetna om detta.
Tendenskriteriet – denna kritik kan riktas mot uppgiftslämnarens egna intressen i frågan exempelvis ekonomiska eller politiska intressen. Bell (2006) delar in källkritik i en intern och extern granskning. Hon belyser det Barzun och Graff (1977) skriver om extern granskning. Genom denna kontrolleras äktheten, att källan är det den påstår sig att vara och att den ger en sanningsenlig bild. I den interna granskningen beskriver Bell bland annat liknande kriterier för källkritik som Thurén kallar tidssambandet och tendenskriteriet.

2.2 Tillvägagångssätt
För att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra en daglig verksamhet, är vår ambition att hitta exempel i en daglig verksamhet som indikerar på styrning med företagskultur.

Följande fyra steg är en kort översikt av tillvägagångssättet för att besvara syftet.

1. Första steget för att besvara syftet är att skapa en teoretisk referensram både för att definiera starka företagskulturer och för att visa på tidigare forskning kring att styra en verksamhet med detta styrmedel.

2. Andra steget är att genomföra fallstudien genom tio intervjuer på två Clas Ohlson butiker.

3. Tredje steget är att göra reflektioner genom att jämföra de primärdata som samlats in i fallstudien med studiens teoretiska referensram.

4. Det sista steget är att redogöra för studiens bidrag.

Metod Teoretiskreferensram
I litteraturgenomgången ska forskare enligt Bryman (2008) välja ut det som är relevant från det andra har skrivit inom det de valt att studera. En bra teoretisk genomgång stärker trovärdigheten för forskare. För att den ska vara bra, ska forskare enligt honom tolka, vara kritisk och använda teorin som stöd för egna argument. Den kan bland annat besvara frågorna: ”Vad är redan bekant eller känt på området? Finns det några viktiga motsättningar?” (2008, s. 99).
Trattmetoden används när den teoretiska referensramen skapas för att på så vis få ett djup i studien. Först ges en generell bild av styrmedlet företagskultur för att sedan smalna av till att ge en förförståelse kring en stark företagskultur samt belysa hur det kan användas i den dagliga styrningen. Genom denna trattmetod finns möjligheten att hålla arbetet inom ramen för avgränsningen och att studien inte bara skrapar på ytan utan faktiskt går på djupet inom det området som vi ämnar forska om.

Insamling av litteratur till studiens teoretiska referensram
En väg enligt Bell (2006) till att finna intressanta och relevanta artiklar till sin studie är att använda sig av olika databaser på Internet. Hon beskriver vikten av att använda sig av nyckel- eller sökord som hjälper till att precisera sökningen och att avgränsa sökorden för ytterligare precision. Bryman (2008) beskriver att databaser på Internet är en viktig källa för att finna vetenskapliga artiklar. För att hitta relevanta källor belyser även han vikten av passande sökord. Vi använder oss av de databaser som finns tillgängliga via Högskolan i Gävles bibliotek till vår insamling av vetenskapliga artiklar, då artiklarna är granskade. Även Google används när en speciell artikel söks, exempelvis när titel eller författare är känd. Sökorden ”corporate culture” och ”organizational culture” används och kombineras med ord som exempelvis ”control”, ”daily activities” och ”operational activities” för att hitta relevanta artiklar. Vi läser abstract, syften och slutsatser för att avgöra om artiklarna kan passa för denna studie genom att bidra till att besvara dess syfte. När relevanta artiklar hittas till studien ser vi efter vilka forskare och författare de refererar till och kollar upp dessa, på så vis kan ytterligare artiklar och böcker som är relevanta hittas.
Bell (2006) anser att om forskare utför en kortare studie på cirka fem till tio veckor, måste de tänka realistiskt, då tiden är begränsad bör de starta med böcker som går att finna på biblioteket. Detta görs enklast enligt henne genom att söka på bibliotekskatalogen på det ämnesområde de valt att studera.
Böckernas främsta funktion i denna studie är att ge oss en förförståelse kring konceptet företagskultur, medan artiklarna ska hjälpa oss att skapa en förförståelse om styrning med företagskultur. Böcker som är skrivna inom ekonomistyrnings- och verksamhetsstyrningsområdet används för att styrka vår utgångspunkt att se på företagskultur som ett styrmedel.
Enligt Bell (2006) är det viktigt att läsa in sig på vad andra har skrivit på det ämnesområde forskare har valt att studera, oberoende på hur stor eller liten studie de väljer att göra. Ifrån det andra har skrivit kan de komma fram till nya idéer. Hon menar att allt som görs i början lägger grunden till det slutliga resultatet av studien. Vår tolkning är att genom att uppmärksamma detta är risken mindre att inte gör om det någon annan redan har gjort. Bryman (2008) anser att det är viktigt med att gå igenom tidigare forskning för att hitta frågor som inte tidigare har besvarats.
Idéen till att skriva om styrning med företagskultur får vi från en magisteruppsats från

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. *Företagskulturens styrka – att styra med hjärta och hjärna istället för med hela handen*, av författarna Hedegärd, Ogenbratt och Svensson (2004). Denna uppsats belyser att styra med företagskultur genom mjuka värden mot ekonomiska mål. De har genomfört sin fallstudie på IKEA. Utifrån deras förslag till vidare forskning arbetar vi fram forskningsidén. För att försäkra oss om att ingen har gjort en liknande studie som vi ämnar genomföra, undersöks tidigare uppsatser.

Metod Empiri

Val av fall

När forskare väljer sitt fall har de enligt Lundahl och Skärvad (1999) ofta ambitionen att studera ett ”typiskt” fall. De beskriver detta som ett fall med hög representativitet. De ger exempel på avvikande fall, framgångsrika fall eller problematiska fall. Författarna tar även upp att valet av fall är en praktisk fråga, där valet av fall blir en kompromiss mellan vad som är önskvärt ur ett teoretiskt perspektiv och vad som är möjligt ur en praktisk synvinkel.

Eftersom som att syftet med studien är att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra en daglig verksamhet, väljer vi att utföra fallstudien i en verksamhet som använder sig av denna typ av styrning. För att finna ett passande fallföretag till studien söker vi företag i regionen med en uttalad stark företagskultur. Detta görs ur ett praktiskt perspektiv, tidsperspektiv och kostnadsperspektiv.

Fallstudien väljer vi att utföra på företaget Clas Ohlson. I och med vår förförståelse har vi en uppfattning om att de använder företagskultur som ett styrmedel. De har en uttalad stark företagskultur som kallas Clas Ohlson andan. De skriver bland annat i sin årsredovisning att ett av deras mål är ”Fortsatt förankring av vår värdegrund, med målet att alla medarbetare ska känna till vår historia och företagskultur och bidra till att vårda och utveckla Clas Ohlson-andan.” (http://om.clasohlson.com) Detta val uppfyller den praktiska aspekten, som för oss är tidsaspekten och tillgänglighetsaspekten.
Företaget Clas Ohlson och deras företagskultur presenteras i empirikapitlet.
Forskningsplanen är att utföra cirka 10 intervjuer jämnt fördelade på Clas Ohlsons butiker i Gävle och Valbo samt ett besök på huvudkontoret och butik i Insjön.

Primär – och sekundärkällor

I studien används primära och sekundära källor. Enligt Bell (2006) är en primärkälla det som uppkommer under studiens gång och en sekundär källa är en tolkning av något som redan ägt rum. Primärkällan i denna studie är det empiriska material samlas in i fallstudien. För att kunna jämföra och analysera empirin så använder vi oss av sekundära källor, det vill säga tolkningar av litteratur, vetenskapliga artiklar samt Internetkällor.

Intervjuer

För att besvara studiens syfte vill vi använda en intervju som är flexibel och ha möjlighet att ställa följdfrågor för att få en djupgående karaktär. Den semistrukturerade intervjun definierar Justesen och Mik-Meyer (2011) med en intervju där intervjuaren utgår ifrån en intervjumall där det finns med huvudfrågor, men det finns utrymme i intervjun för avvikelser från huvudfrågorna om den som blir intervjuad skulle komma in på andra intressanta aspekter.

Intervjumallen arbetas fram med hjälp av studiens teoretiska referensram och metodlitteratur. Bryman och Bell (2003) beskriver den semistrukturerade intervjun på liknande sätt, de tar bland annat upp att intervjupersonen har stor frihet att utforma sina svar samt att intervjuaren kan knyta an på de svar den får och ställa följdfrågor. Även Gillham (2008) tar upp att denna intervjuteknik är flexibel och genererar data av god kvalitet eftersom grundstrukturen balanseras upp av strukturen. Att ha frågor av rätt karaktär är av stor vikt för resultatet av fallstudien. Vi arbetar utifrån Gillhams (2008) fyra punkter:
alla inblandade får samma frågor, intervjupersonerna leds vidare med följdfrågor, att avsätta ungefär lika lång intervjutid till varje fall och säkerställa ämnesfokus genom en utvecklingsprocess där typen och formen av frågor arbetas igenom.

Fallstudiens tillförlitlighet
Under arbetet med teori och empiri arbetas det aktivt med giltighetsanspråken som tas upp i detta kapitel. Vi får access till tio intervjuer inom Clas Ohlson. De tio intervjuerna genomförs vid fyra tillfällen i personalens lunchrum i butikerna på Clas Ohlson samt butikschefen i Gävles kontor. Det är Valbos butikschef, Gävles butikschef samt ställföreträdande butikschef som väljer ut de som intervjuas. I och med att de väljer ut vilka som intervjuas påverkar det tillförlitligheten av fallstudien. Vi är medvetna om att C.O. på detta sätt kan påverka svaren på frågorna vid intervjutillfällena.
Under intervjuerna används intervjumallen som finns med i Bilaga 1. Vi väljer att arbeta med semistrukturerade intervjuer, för att ha flexibiliteten att kunna arbeta med följfrågor och diskussion. Intervjuerna är på grund av detta olika i sin karaktär, både när det gäller tid och vilka frågor som är i fokus.
I forskningsplanen ingår ett besök på C.O. huvudkontor och butik i Insjön. På grund av praktiska omständigheter ges ingen möjlighet till det.

När sammanställningen av det empiriska materialet är klar, skickas det till de båda butikerna. På detta sätt får de intervjuade möjlighet att kontrollera och komma med synpunkter på materialet.
En annan reflektion kring de påverkande faktorerna är att vi är studenter ifrån Högskolan i Gävle. Företaget är medvetet om att de ska medverka i studiens empiri och är därav måna om att visa upp sig från sin bästa sida. Huvudkontoret i Insjön har varit i kontakt med butikerna angående våra intervjutillfällen. Vi är medvetna om att skildringen av C.O. företagskultur är av harmonisk karaktär. Detta kan bero på att företaget har valt ut de som intervjuas. Det kan även bero på att frågorna är av positiv karaktär för att få fram exempel på hur C.O. använder företagskultur för att styra den dagliga verksamheten. Utifrån det vetenskapsteoretiska synsättet är både vi och de intervjuade aktörer i denna studies process. Vår förförståelse och tidigare erfarenheter påverkar det sätt vi tolkar det empiriska materialet och reflektionerna.

Metod Reflektioner
Reflektionerna tar fram delar i teorin och empirin som hjälper oss att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra en daglig verksamhet. Vi lyfter fram och belyser delarna i empirin som stärker tidigare forskning men även de delar som avviker från tidigare forskning.

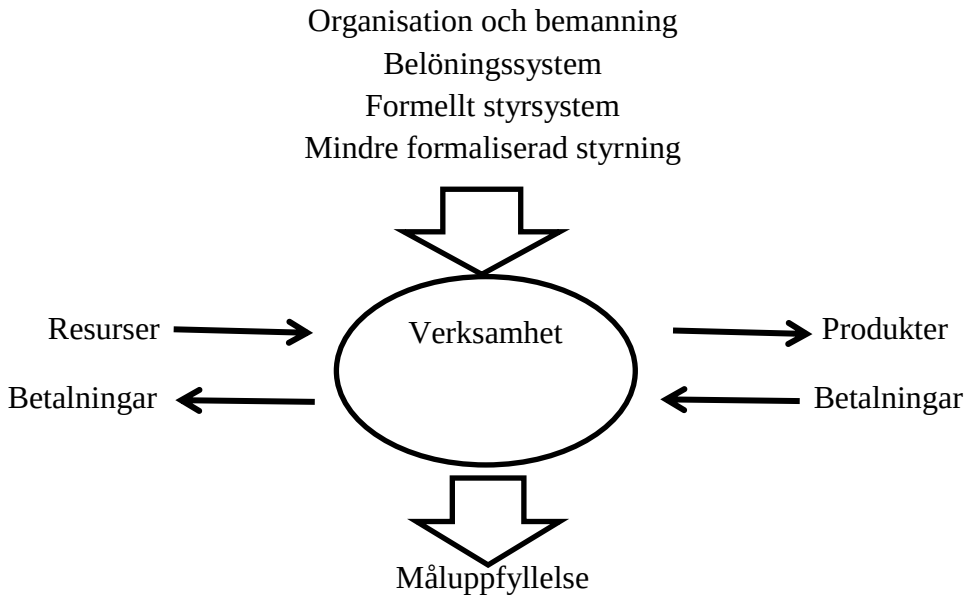
Metod Bidrag
Det bidrag som arbetas fram i studien är baserade på egna reflektioner och den teoretiska referensramen.

3 Teori

I detta kapitel redogörs för bakgrunden och kärnan i fenomenet företagskultur. Utifrån syftet väljer vi att presentera aspekter som kan skapa förståelse för hur företagskultur kan användas för att styra dagliga verksamheter.

Samuelson (2008) menar att styrning i företag fastställs av ledning och dess egen tradition. Företagskultur kan ses ur olika perspektiv. Alvesson (2009) ser det ur ett organisationsteoretiskt perspektiv, Schein (1985) ur ledarskapsperspektivet och exempelvis Swe och Kleiner (1998) ser det från ett styrkoncepts perspektiv. Utifrån Samuelsons modell är vår tolkning är att alla de olika perspektiven kan appliceras för att styra en verksamhet. Syftet med styrning av verksamheter är måluppfyllelse.

I denna studie anammar vi Samuelsons (2008) bild av verksamhetsstyrning som beskrivs i denna modell. Företagskultur tillhör mindre formaliserad styrning.



Figur 3, Styrning av verksamhet, Samuelson (2008)

3.1 Bakgrund och kärnan i företagskultur

För att skapa en förståelse kring starka företagskulturer beskriver vi bakgrunden till styrmedlets framväxt. Det finns mycket skrivet och forskat kring företagskultur ur olika perspektiv. Enligt det som tidigare beskrivs så finns det ingen gemensam teoretisk grund för företagskultur som styrkonceptet vilket överensstämmer med den vetenskapstradition vi tillhör. Det finns, som tidigare nämns, flera synvinklar kring företagskultur. De flesta har en gemensam kärna kring vad begreppet företagskultur är, vilket presenteras i detta avsnitt.

Det har enligt Hawkins (1997) skett stora förändringar inom företagsledning och management. Från att ha utgångsperspektivet av att se organisationer som en stor maskin, där människan endast är en kugge i maskineriet inom scientific management, som enligt författaren var rådande under den första delen av 1900-talet. Till när det under 1970-talet

uppstod en ny syn på organisationer, då de börjar se på organisationer som kulturer istället för maskiner. Det är även under denna tidsperiod som det utvecklas som ett akademiskt område, forskare genomförde studier där de undersökte sambandet mellan företagskulturer och företags möjlighet att prestera. För att förklara och försöka förstå de ekonomiska framgångarna i Japan under sextiotalet framställer Swe och Kleiner (1998) att de första förklaringarna kring styrkonceptet företagskultur och dess betydelse för företag utvecklas. Företagskultur som ett koncept blev ett mer allmänt begrepp i mitten av 80-talet och definieras ibland som: ”Den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller en organisation” (www.ne.se). Även Alvesson (2009) beskriver om hur intresset för företagskulturer ökade under 1980-talet då det publicerades inte bara böcker om fenomenet utan det skrevs även många vetenskapliga artiklar samt att ekonomijournalistiken under denna tid skrev mycket om detta. Han skriver bland annat om en bok skriven av Peters och Waterman (1982), *In Search of Excellence*, som lyfte fram företagskultur som en viktig faktor till många framgångsrika företags framgångar i USA. Han tar även upp ytterligare en bok skriven av Ouchi (1981), *Theory Z*, som försöker finna förklaringar till japanska företags framgångar. Alvesson (2009) beskriver att dessa böcker och ekonomijournalistiken under denna tid bidrog till tron om att företagskultur som ett styrkoncept kunde vara en framgångsfaktor börjar spridas. Som vi tidigare varit inne på så skrevs många artiklar och böcker om detta under 1980-talet. Lewis (1996) skriver även hon i sin artikel att många vetenskapliga artiklar kom under dessa år. Hon påpekar även att innehållet i artiklarna har förändrats, de tidigare artiklarna handlade om att förklara företagskultur medan de som kommer senare har praktiska förslag om hur företagskultur ska användas som styrmedel. Runt 1987 börjar det komma artiklar som handlar om vilka effekter företagskultur har haft på verksamheter, hon nämner bland annat Croft (1990), Staffold (1988) och Sherwood (1988) som exempel på detta. Lewis (1996) menar att det även kommer artiklar som beskriver om eller hur företags effektivitet kan ökas med en stärkt företagskultur, hon ger exempel som Bettinger (1989), Fitzgerald (1988) och Critchley (1993).

Alvesson (2009) påpekar att det lönar sig att intressera sig för vilken betydelse företagskultur kan ha för lönsamhet och effektivitet. Kulturer påverkar enligt Deal och Kennedy (1983) oavsett om den är stark eller svag allt från befordringar, beslutsfattning, klädsel och ”hur vi gör saker och ting” på företagen. På grund av dessa faktorer hävdar de att företagskultur till stor del kan ligga bakom framgång. Vidare beskriver de att för att åstadkomma detta måste företag arbeta genom sin ursprungliga affärsidé och stärka kulturen i företaget. Philipson (2004) beskriver hur arbetet med etik och värden ska vara långsiktigt inom företaget/organisationen, det ska sätta sin prägel på hur de tänker. Sättet de tänker på angående etik och värden är det som påverkar hur människor agerar. Det ska styra handlingar som utförs och ha en direkt påverkan om hur medarbetare beter sig inom företaget. För att förklara kulturer inom företag lyfter Philipson fram begrepp som ”gemensamma övertygelser, värderingar, normer, attityder och handlingar” han beskriver även hur de visar intresse för ”traditioner, ritual, rutiner, ceremonier, belöningar, sättet att ”göra saker på” (s51, 2004). Ax et al (2009) beskriver att det finns någon sorts företagskultur i alla företag. Den ligger till grund för hur bland annat personalen handlar i vissa lägen, vilken uppfattning de bör ha i olika situationer och hur de fattar beslut. Ax et al är överens med Philipson om flera av de

element som han lyfter fram att företagskultur består av. Ax et al (2009) tar även upp fler aspekter till bland annat företagets fysiska utseende både in och utsida, inventarier, skildringar om historien bakom företagen och viktiga personer inom företaget så som exempelvis dess grundare och vilken typ av människor som företagen anställer. Bolman och Deal (2005) uttrycker även de att dessa begrepp alla är komponenter som förekommer inom företagskulturer. De diskuterar dock om företagskulturen finns i en organisation eller om organisationen är själva kulturen. De menar att dessa begrepp om hur människor ska handla och göra saker på ”rätt sätt” förs vidare inom organisationerna, genom att nya medlemmar introduceras till detta ”rätta” sätt att handla och vara, vilket de i sin tur för vidare till medlemmar som kommer efter dem. Irani et al (1997) och Swe och Kleiner (1998) delar denna syn på företagskultur, att normer och värden styr beteendet hos människorna i företaget.

3.2 Styrning med företagskultur

När företag använder företagskultur för att styra gör de det genom att påverka medarbetares beteenden enligt bland andra Philipsson (2004), Ax et al (2009), Irani et al (1997) och Swe och Kleiner (1998). Utifrån denna utgångspunkt väljer vi att lyfta fram aspekter som är av vikt i styrning av verksamheter med företagskultur. För att styra med företagskultur använder företag starka företagskulturer, därav beskrivs skillnaden på svag och stark företagskultur för att skapa en förståelse kring detta i avsnittet Starka företagskulturer.

Människosyn

Det vi uppfattar är utmärkande för styrning med företagskultur i forskningen är människosynen, människor i verksamheter ses som tillgångar. Vår tolkning är att detta synsätt är en förutsättning för styrning med företagskultur. Författarna Fortado och Fadil (2012) hävdar att företagskulturen först uppmärksammas genom att Human Relations växer sig starkare mellan 1920-1960. Detta perspektiv lägger enligt Wolvén (2000) stor vikt på interaktionen mellan organisationer, människor och deras behov. Han beskriver att människor och organisationer är beroende av varandra. Medarbetare behöver organisationer för bland annat arbetstillfällen och organisationer behöver människor för exempelvis deras idéer, energi och begåvning.

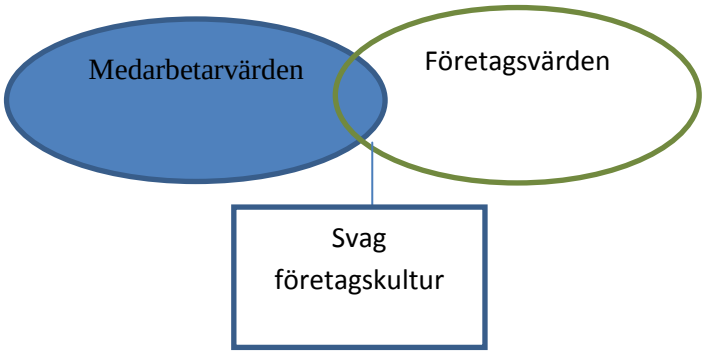
En stark företagskultur är enligt Deal och Kennedy (1983) en mänsklig institution. De anser att företags största resurs är människor, människor styrs bäst av bredden av en kultur. Människor är till stor del företags styrka och att det är kultur som knyter samman människor och ger dem mening och betydelse i olika sammanhang. ”En stark kultur är ett mäktigt verktyg för att styra beteenden” Deal och Kennedy (1983, s. 29). Denna åsikt delar Schein (1985) som beskriver företagskultur som en stark kraft som styr beteendet hos medarbetare i företag. Lin och Lai (2010) studies resultat påvisar att människor i organisationer är huvudsakliga källor till starka företagskulturer. Den första källan är ledarskapet i organisationer, den andra drivkraften är medarbetare som tillämpar kultur och är företags ansikte utåt. Enligt studiens resultat är den tredje källan grundläggande värderingar. Smith (1995) beskriver organisationer som levande organismer där människor interagerar i sociala

komplexa grupperingar. Medarbetarna är enligt Danielsson (2002) kulturers klister – som tillsammans skapar och förmedlar de kulturen.
Under 2000-talet har intresset för företagskulturer varit starkt, Alvesson (2009) skriver om att intresset främst finns hos yngre företag som är kunskapsintensiva och innovativa. Hos företag som har ett intresse av att exempelvis utveckla, dela med sig eller använda kunskap på ett systematiskt sätt har oftast också ett större intresse för företagskultur. Likt Alvesson uttrycker Schönborn (2010) att kunskapsintensiva företag har fördelar av företagskultur för att bland annat resultat orientering och att motivera medarbetare.

Utifrån vad dessa författare och forskare uttrycker är vår tolkning att styrning med starka företagskulturer hänger samman med företags människosyn. Eftersom företag ser människor som resurser och tillgångar kan företag styra människors beteenden och attityder genom bland annat värderingar.

Svaga och Starka företagskulturer

I litteraturen kring fenomenet företagskultur finns beskrivningar kring svaga och starka företagskulturer, för att klargöra skillnaden mellan dessa ger vi en överblick av svaga kulturer. Svaga företagskulturer använder inte aktivt företagskultur som styrmedel eller så misslyckas ledningar med att förmedla de värderingar som ligger till grund för denna. Det finns en uppfattning att medarbetare i svaga kulturer spenderar en stor del av tiden med att bestämma vad som ska göras och hur det ska gå till, exempelvis så beskriver Deal och Kennedy (1983) och Irani et al (1997) att medarbetare spenderar tid och energi på att besluta sig för vad de ska göra och hur de ska utföra sina uppgifter. I svaga kulturer så stämmer enligt Philipson (2004) företagsvärden och medarbetarvärden lite överens. Han förklarar företagsvärden som de värden som finns inbyggda i hur verksamheter bedrivs i företag. Medarbetarvärden är de värden som medarbetare och chefer verkligen har. Då företag inte vill arbeta aktivt med företagskultur och värdefrågor kan medarbetarvärden bli det som formar kulturer i företag. Eller om företag väljer att låta bli att engagera medarbetare i arbetet med företagskultur, då kan företag få subkulturer bland medarbetare som motarbetar den kultur som företaget vill realisera. I svaga kulturer delas endast medarbetarvärde och företagsvärden till liten del. Detta illustrerar Philipson i denna modell:



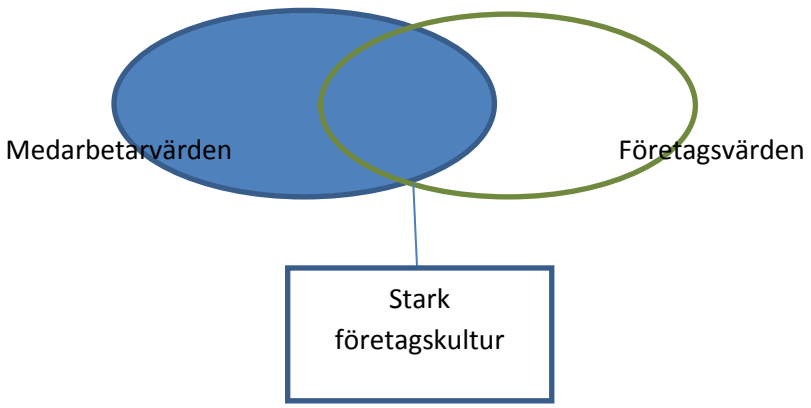
Figur 4, Medarbetar- och företagsvärden (Philipson, 2004).

Det problem som kan uppstå enligt de studier som Philipson lyfter fram är emellertid inte att företags och medarbetares värden är olika, utan att ledare inte lyckas med att förmedla företags värderingar, vilket enligt Philipson kan leda till missuppfattningar och fördomar. Det är enligt författaren viktigt att ledarskap lyckas med att kommunicera värderingar som ska styra företag, annars får de ett otydligt ledarskap och kan misslyckas med att skapa starka kulturer.

Nyckeln till framgång för företag ligger enligt Peter och Waterman (1982) i att skapa starka företagskulturer. Enligt Swe och Kleiner (1998) har företag som skapar starka företagskulturer medarbetare som tror på processer inom företag, dess produkter och kunder. Företagskulturer är en del av medarbetares egen identitet. Företagskultur är enligt von Meding et al (2013) betydande, den formar både hur företag fungerar och hur de uppfattas. Det företag vinner på styrning med starka företagskulturer är enligt Irani et al (1997) att anställda har en tydlig bild av vad som förväntas av dem, deras arbetsuppgifter och det gynnar företag genom ökad effektivitet. Medarbetare har även en uppfattning om hur de ska reagera och agera om det uppstår en ny eller okänd situation. Även Deal och Kennedy (1983) menar att styrning med starka företagskulturer klargör hur medarbetare ska agera i och med att de känner till de förväntningar de ska leva upp till. De menar att starka företagskulturer ökar medarbetares tillfredställelse i arbetet, vilket kan leda till en ökad arbetsinsats.

För att förklara starka företagskulturer använder sig Swe och Kleiner av uttrycken implicit – kort förklarat det som är underförstått i kulturer och explicit – kort förklarat det som är det som uttrycks i kulturer, det uttryckliga. Starka organisationskulturer beror enligt författarna på tre faktorer. Den första är genomslagskraften av normer och beteende i den uttryckliga (explicit) kulturen och genomslagskraften i de värderingar och föreställningar som finns i det underförstådda (implicit) i kulturen. Den andra faktorn är genomslagskraften för sig av värderingar och föreställningar i företagskulturer. Den sista faktorn som författarna lyfter fram är samklangen mellan den underförstådda (implicita) och den uttryckta (explicita) delen av kulturen. De beskriver hur styrning med starka företagskulturer påverkar genom att medarbetare tror på produkter/tjänster som säljs, kunder och de tror på processen i verksamheten de befinner sig i. Detta medför enligt forskarna att kulturer blir en del av medarbetares egen identitet. Swe och Kleiner tar upp hur Payne (1991) förklarar detta som att kulturer i huvudsak styr genom kontroll av medarbetares beteenden och värderingar. De beskriver hur ledares roller är viktig i alla aspekter av kulturers nivåer i organisationer genom att de skapar visioner och är förebilder genom sitt agerande och för värderingar som återspeglas i deras visioner.

I starka kulturer skapas enligt Philipson (2004) i ett samspel som är aktivt mellan medarbetarvärden och företagsvärden, där stämmer de väl överens. Det är i detta samspel som de kan skapa energi och kreativitet i starka kulturer som ger förutsättningar för framgång för företag. Philipson uttrycker att det kan få en stor positiv effekt om företags värderingar kan knytas samman med medarbetares värderingar. Här finner vi en likhet mellan Philipson och det Swe och Kleiner beskriver, att samklangen mellan den implicita och den explicita delen av kulturer är viktiga.



Figur 5, Medarbetar- och företagsvärden (Philipson, 2004).

Värderingar

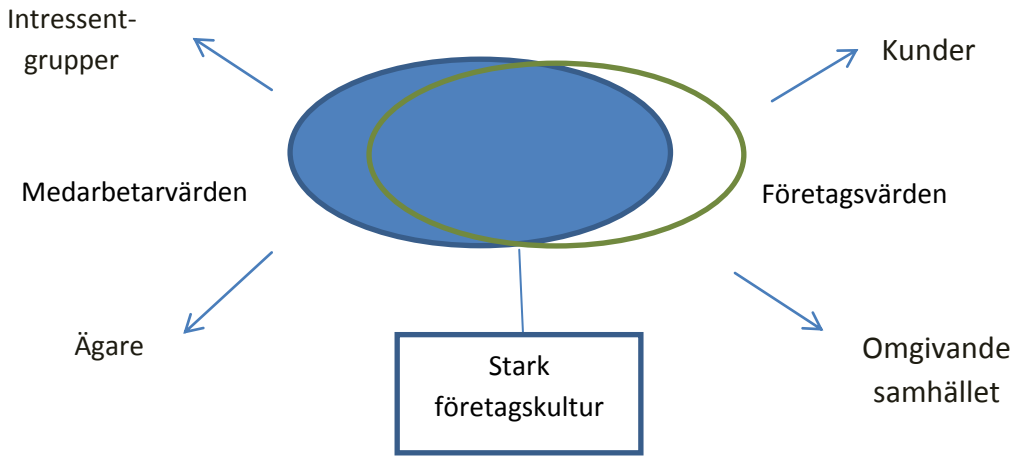
”Värderingar är grunden i alla kultur” (Deal & Kennedy, 1983, s.34).
Philipson (2004) beskriver företagskultur, enligt vår tolkning, som styrning med värderingar. Deal och Kennedy (1983) beskriver hur värderingar kan påverka det mesta inom företag – allt ifrån vilka produkter som ska produceras till hur företagsledningar agerar och handlar gentemot sina medarbetare. De pekar på hur värderingarna och övertygelser är vägledande när företaget ska fatta beslut. Värderingar anger även vilken, enligt Deal och Kennedy, information som ska väga tyngst i beslutssituationer. Enligt författarna har företags värderingar även betydelse när de sätter övergripande mål för sitt företag. De belyser att de förankrade synsätt och värderingar som företag väljer att kommunicera gentemot omvärlden är av stor betydelse. Värderingar som kommuniceras uttrycker de krav och förväntningar som företag vill efterleva. Grundvärderingar ska enligt Johnson, Scholes och Whittington (2008) vara djupt förankrade för att styra med företagskultur. De beteenden och attityder som finns ska delas av medarbetare i organisationer. De beskriver hur värderingar, attityder och övertygelser kan ta sig uttryck på olika vis. Bland annat genom språkbruk, rutiner, symboler och logotyper som finns genom hela organisationer. Sathe (1985) beskriver hur värderingar ska förstärka företagskulturer och hur delade värderingar bör vara viktiga för organisationer, omtalade, få till antalet och det ska vara tydligt hur de är prioriterade. Även Brinkman (1999) belyser värderingar och attityder som viktiga aspekter för bestående företagskultur. Enligt Swe och Kleiner (1998) så antas företagskultur genom att acceptera och anamma företags värderingar. Enligt Deal och Kennedy kan ledningar styra organisationer med värderingar som är förankrade i företag, genom att de fungerar som informella kontrollsystem. Kontrollsystems funktion är att tala om för människor i organisationer vad som förväntas av dem.

Deal och Kennedy (1983) lyfter fram tre sätt att styra genom värderingar:
På alla nivåer i organisationer fäster ledare stor vikt vid de frågor som bör prioriteras enligt företags värderingar, vilket enligt dem leder till goda resultat.
I och med att medarbetare på alla nivåer delar och tolkar företags värderingar, baserar även ledare på lägre nivåer i organisationer sina beslut utifrån dessa och tar därför enligt författarna bättre beslut för företag.
Motiverade medarbetare arbetar mer och effektivare. Värderingars styrka är att människor

bryr sig om dem.

God företagskultur

Philipson (2004) går ett steg längre än att bara tala om starka företagskulturer. Han talar även om *god* företagskultur. Han tar med relationer till samhället där de är verksamma, ägare, kunder och övriga intressenter för företag. Han beskriver att alla företag påverkas av de värden som finns i det samhället där de verkar. Även enligt Samuelson (2008) är styrning av företag påverkade av det samhälle där de verkar samt av andra företags förhållanden. För att nå framgång måste företags värderingar enligt Philipson överensstämma med de värderingar som finns i samhället. Philipson (2004) och Samuelson (2008) ger båda exempel på att företag kan hamna i konflikt med samhällets värderingar och att det kan ge problem såsom trovärdighetsproblem, legitimitetsproblem som kan leda till att företag kan hamna i finansiella problem. Enligt Philipson (2004) kan de som lyckas skapa företagskultur som baseras på värden som stämmer överens med kunder, samhället och synen som finns angående god kvalitet på produkter/tjänster skapa god företagskultur. För Danielsson (2002) är kvalitet ett nyckelord för god företagskultur, kvalitet kan exempelvis vara bra service. Goda företagskulturer är med andra ord beroende på företags externa men även interna relationer. I externa relationer ska värdegrunder stämma överens med kunders och samhällets. I interna relationer ska officiella värdegrunder stämma överens med rådande kulturer i verksamheter. Externa och interna måste i sin tur vara likartade och stämma med varandra för att företag ska nå framgång, enligt Philipson.



Figur 6, God företagskultur (Philipson, 2004).

Företagskultur ger ”empowerment”

Johnson (1992) beskriver den traditionella ekonomistyrningen som att den är topstyrd, där ledningar får ny kunskap om processer, kunders behov och efterfrågan. De överför sedan denna kunskap till de anställda via instruktioner. Idag då information är lättillgänglig har konkurrenskraftiga företag styrning genom ”empowerment”. Arbetsstyrkor lär sig och agera snabbt på processer och kundernas efterfrågan och behov. Ifrån de som Arnold (2002) kallar världens bästa detaljhandlare finns det enligt författaren flera saker att lära. När han har valt ut

de bästa har han tittat på säljvolymer, storlek på företagen, antal varuhus, antal länder och hur långlivade de är på marknaden. Bland dessa företag finns ett svenskt företag: IKEA. De andra företagen är Ahold, Benetton, Carrefour, Home Depot och Wal-Mart. Det som Arnold fann att dessa företag har gemensamt är bland annat att de styr genom ett inspirerande ledarskap, en motiverande företagskultur och att de ser till kunders behov och samhället där de är verksamma. Han lyfter fram att den motiverande företagskulturen som finns bland världens bästa detaljhandlare, leder till empowerment genom att den stärker chefer och medarbetare i företagen. Ett sätt att styra är fördela ansvaret så att beslut kan tas på olika nivåer i företag, denna typ av ledarskap finns enligt Arnold bland annat på IKEA. Målet för IKEA är att ha en så kallad platt organisation, effekten av detta ska vara att ge medarbetarna mer ansvar och att de ska ”learns by doing” med en ingiven känsla av mening och stolthet. Att använda sig av ett öppet ledningsklimat är något som enligt Arnold karakteriserar IKEAs företagsledning.
I sin studie talar Smith (1995) om att det finns kanske ett femtiotal organisationer som på en global nivå kan räknas som ”världsklass” när det gäller konkurrenskraft. Enligt honom har alla dessa företag tre viktiga aspekter, marknadspåverkan, ”lean production” och en balanserad företagskultur. Han menar att dessa företag har utvecklat sina egna balanserade kulturer och att dessa består av en ”enad, fokuserad, utbildad, empowerment och inspirerad arbetsstyrka” Smith (1995, s. 40). Han beskriver empowerment som att alla medarbetare ska ta ansvar för att leda arbetsprocessen de medverkar i. Likt Arnolds resonemang kring IKEAs platta organisation beskriver Smith att dessa organisationer strävar emot att ha en plattare struktur. Även Deal och Kennedy (1983) har en liknande beskrivning kring detta, de anser att det är viktigt att sätta upp ramar för de anställda. Ledningar ska sedan låta medarbetare agera fritt inom dessa ramar. Med styrning med en fungerande företagskultur får medarbetare enligt Smith en betydande agerandefrihet inom företags ramverk för mål och värderingar. ”An empowered organization has an impact all the way to the marketplace” Smith (1995, s. 42). Styrning med företagskultur, kan enligt vår tolkning bidra till att få en plattare struktur inom företag och att den kan leda till empowerment i organisationer.

Företagsledningens roll

Ur en verksamhetsstyrnings perspektiv är ledningars roll av vikt. Denna roll innebär bland annat att styra verksamheter. Samuelson (2008) förklarar att fokus i ledarrollen är att påverka och motivera medarbetare. Flera av författare/forskare som skriver om företagskulturer, belyser denna roll. Alvesson (2009) beskriver hur ledare i organisationer påverkar både om de väljer att arbeta aktivt med styrning med företagskultur eller inte. Ledare/chefer i verksamheter som inte ger företagskulturen så stor uppmärksamhet påverkar ändå hur människorna i företaget handlar, tänker och vilka åsikter de har. Alvesson påpekar också att även om ledare inom verksamheter upplever att företagskultur är för krångligt att arbeta med, att de inte har någon unik kultur eller att de helt enkelt har en svag organisationskultur, gör inte dessa omständigheter att kulturers betydelse minskar inom verksamheter. Vidare förklarar han att alla högre ledare inom verksamheter påverkar företagskulturer, då de framhåller vad som anses viktigast inom verksamheter och på så sätt sätter upp ramverk om hur företaget ska uppfattas och förstås. Inom verksamheter där företagskulturen anses vara viktig pekar Alvesson (2009) på problem med att högsta ledare inte har en djupare förståelse kring

kulturen, även om de är medvetna om att den har en betydelse. Han beskriver vidare hur det är viktigt att inte bara förstå företagskultur utan att det även är viktigt att den används på rätt sätt. Ett sätt att styra genom att använda företagskultur på ett korrekt sätt för ledare i organisationer och påverka i en positiv bemärkelse är enligt Swe och Kleiner (1998) att vara föredömen. Utifrån deras synsätt är ledarens roll viktig för att styra med företagskultur i alla aspekter av kulturens nivåer i organisationen genom att de skapar visioner och är förebilder genom sitt agerande och för de värderingar som återspeglas i deras visioner. Även enligt Schein (1985) så kan ledare med sin karisma förstärka företagskulturen genom inspirerande handlingar, tal och att vara närvarande i organisationen. Att styra genom dessa exempel mot de mål och riktningar som företag eftersträvar kan ledare skapa en mer positiv och optimistisk syn på organisationers framtid.

Även Yukl (2008) framhåller att ledarna inom organisationerna spelar en stor roll för hur väl företagskulturen accepteras och fungerar, då de sätter sin prägel på de normer och värderingar som råder. Han beskriver att ledarens sätt i hur denne bland annat hanterar en krissituation eller framhäver värderingar och normer påverkar de anställda. Yukl tar upp ett exempel att om en chef inte visar något så stor uppmärksamhet så ger det de anställda en indikation att detta inte är viktigt. Schein (1985) har en liknande beskrivning av detta, han menar att ledarna lätt kan kommunicera vad som är viktigt och vad medarbetarna ska bry sig om genom att ge det systematisk uppmärksamhet. Philipsson (2004) ser det ur ett annat perspektiv. Att skapa framgång i ett företag, som Philipson beskriver som att använda sina resurser effektivt, nå ekonomiska mål, att ha kunder som är nöjda och uppskattar företagets produkter/tjänster och medarbetare som känner sig tillfredsställda med sitt arbete skapas inom ett företag och inte top-down enligt författaren. För att nå denna framgång måste chefer och medarbetare tillsammans ta ansvar och vara delaktiga, en framgångsrik företagskultur skapas enligt Philipson, både uppifrån och nerifrån.

Rekrytering

Enligt Samuelson (2008) är bemanning en del av verksamhetsstyrning. Ax et al (2009) framhåller att en aspekt av styrning med företagskultur är vilken typ av människor företag anställer. Forskare och författare beskriver att starka företagskulturers värderingar delas av medarbetarna. Vår tolkning är att rekryteringsprocessen därför blir en viktig del av styrningen med företagskultur för att lyckas med att finna människor med ”rätt” värderingar. Schein (1985) beskriver att det är en av ledares viktigaste uppgifter i företag som styr med företagskultur att i rekryteringsprocessen välja människor med övertygelser och värderingar som överensstämmer med företagets. Ett sätt att kunna förändra en företagskultur, som kan vara en långdragen process, är enligt Wiener (1988) genom att rekrytera och välja människor som kan passa in i den nya önskade kulturen. Detta kan enligt honom förkorta förändringsprocessen. Att rekrytera rätt personal till företag som styr med stark företagskultur är enligt Swe och Kleiner (1998) mycket viktigt. Eftersom de medarbetare som anställs måste matcha organisationskulturer som finns i företag. De tar upp att så mycket som 90 procent av förklaringarna till varför någon blir avskedad i Amerika är att de inte kan leva upp till företagskulturer inom organisationer. De ger exempel som: ”Han har bra resultat, men han arbetar inte som vi tycker att medarbetare ska arbeta” och ”Han passar inte in hos oss” Swe

och Kleiner (1998, s. 67). Detta synsätt leder till att företag som använder styrning med företagskultur måste ta hänsyn till detta i sin rekryteringsprocess. Författarna lyfter även fram att den som söker arbete hos ett företag ska göra efterforskningar om den företagskultur som finns för att kunna passa in. De ser att individer bör veta vilka de är, vilka värderingar de har, vilken typ av person de är och vilka mål de har.

Medarbetarnas roll

Philipson (2004) förklarar en av framgångarna med att styra med företagskultur är att medarbetare arbetar med det som är värdefullt för företag, om de istället väljer att inte arbeta aktivt med detta koncept finns det en risk att medarbetare arbetar med och lägger sin energi på sådant som inte har någon nytta för företag. Han påstår att forskning visar att de företag som aktivt arbetar med frågor som författaren kallar värdefrågor och lyckas med detta är de mest framgångsrika. Dessa frågor berör företagets traditioner, verksamhetens mål, affärsidén och visioner. De anställda får möjlighet att påverka företagets kultur och blir på så vis engagerade och lojala. Företagsledningen kan då lättare genomföra förändringar som ska effektivisera verksamheten och öka lönsamheten. Kotter och Heskett (1992) lyfter fram medarbetarens roll, de har en drivande roll för kulturen i organisationen. Medarbetarnas uppförande och attityd är enligt Zabid och Rashid (2003) avgörande faktorer för identiteten och utvecklingen av en företagskultur, även Quinn (1988) och Schein (1985) uppmärksammar medarbetarnas attityder. Tseng (1999) menar att företag som har medarbetare som överensstämmer med företagets visioner och värderingar kommer att hålla processen kring företagskultur vid liv. Vår uppfattning är att företag som styr med företagskultur får medarbetare som för kulturen vidare. Det vill säga medarbetare styr i sin tur andra medarbetares agerande, vilket är det företag vill uppnå med denna styrning.

Strategier

Strategier är enligt Bengtsson och Skärvad (2011) en styrprocess. Det är det sätt som företags resurser utnyttjas i syfte att nå de uppsatta målen i företag. De beskriver strategier handlingsmönster vars syfte är att skapa fördelar gentemot konkurrenter, effektivt föredela resurser, förbättra sin positionering gentemot konkurrenter. Enligt Irani et al (1997) finns en allmän åsikt om att företag bör ta hänsyn till vilken företagskultur som finns i företaget när de bestämmer sig för vilken strategi som ska formuleras och implementeras i företaget. Om de formulerar strategin enligt rådande kultur finns större chanser att lyckas med strategin om företaget har stark företagskultur. Om företaget istället har en stark strategi som inte är i enlighet med rådande kultur, kommer den inte enligt författarna att bli accepterad i verksamheten. De beskriver hur en stark strategi tillsammans med en strak kultur kan ytterliga stärka kulturen i företaget som i sin tur stärker strategin. Strategi och kultur går enligt Irani et al hand i hand och de har en stor inverkan på varandra. Det är därför av stor vikt att företaget ser till att de är unisona för att få ut det mesta från en strategisk riktning. Bennett, Fadil och Greenwood (1994) menar att företaget bör eftersträva en bra balans mellan strategi, struktur och företagskultur för att nå framgång.

Ett annorlunda och mer modernt sätt att arbeta med företagskultur presenterar Ulrich et al (2009). Detta är enligt författarna ett vinnande koncept för att skapa framgångsrika företagskulturer genom en process som utgår ifrån kunden för att sedan arbeta sig in i verksamheten via medarbetarna och den organisatoriska processen. Vi tolkar Ulrich et als uppfattning att organisationer som har hela sitt fokus på den huvudsakliga strategiska riktningen i företaget har ett stort övertag över konkurrenter som inte har fokus på detta. Författarna har en fyra stegs plan för att förverkliga deras idé i praktiken. Det första steget är att genom att hitta de bästa kunderna i den målgrupp som de har så kan de klarlägga en övertygande strategi. Det andra steget är att skapa en enad identitet, detta gör de genom att bestämma vad det är de vill vara mest känd för bland sina bästa kunder i framtiden. Det tredje steget är att förverkliga identiteten bland kunderna, hitta ett sätt att möta kundernas förväntningar. Det sista steget är att förverkliga identiteten bland medarbetarna, genom att hitta ett sätt att göra företagskulturen levande i organisationen. Genom att arbeta med dessa fyra steg kan företag enligt Ulrich et al skapa en företagskultur som är skapad för att möta kundernas förväntningar.

Förebilder

I avsnittet Bakgrund och kärnan i företagskultur beskrivs aspekter som kännetecknar företagskultur, Ax et al (2009) tar upp att viktiga personer i företag uppmärksammas. Det kan exempelvis vara grundare till företag. Bolman och Deal (2005) anser att det är en viktig komponent i företagskulturer. Schein (1985) menar att företagskultur har sitt ursprung från värderingar, antaganden och övertygelser från grundare av kulturer. Vår tolkning är att det är viktigt för företagskulturer med förebilder. I och med att styrning med företagskultur går ut på att påverka medarbetares agerande kan ledare genom sitt agerande skapa ideal. Enligt Deal och Kennedy (1983) så måste företag för att lyckas med att skapa och effektivisera och nå framgång genom företagskultur göra framgång till något mänskligt och något som går att uppnå. Detta ska de lyckas med genom att skapa förebilder, detta kan de göra genom att lyfta fram personer inom företaget som har åstadkommit något beundransvärt eller kommit på en bra lösning på ett problem. Det är viktigt att symbolisera företaget utåt, det vill säga extern marknadsföring av de normer och värderingar som råder inom företaget. Enligt författarna ska företag ta vara på och bevara det som gör dem speciella. Det kan vara en stor inspirationskälla till medarbetare inom företaget. Företag ska även motivera de anställda, ett sätt är att skapa hjältar i organisationen. Hjältar skapar enligt Deal och Kennedy ett bestående inflytande i ett företag. En hjälte är enligt deras definition i detta sammanhang någon som gör de ”rätta” för företaget, de personifierar de värderingar och styrka som finns i organisationen.

4 Empiri – Fallstudie

I detta kapitel ingår en presentation av företaget Clas Ohlson och dess historia. Dessutom redogör vi för det bearbetade empiriska materialet som framkommer under intervjuerna med medarbetarna på företaget.

4.1 Bakgrund till Clas Ohlsons företagskultur

Historien bakom företaget och viktiga personer som dess grundare är som Ax et al (2009) beskriver en betydande del av företagskultur. Av denna anledning väljer vi att presentera Clas Ohlson och företagets historia för att få en bakgrund till hur företagskulturen har vuxit fram i företaget.

1918 grundade Clas Ohlson som då var 22 år, ett litet postorderföretag i Insjön, Dalarna som främst sålde tekniklitteratur och läroböcker inom teknik. Den första postorderkatalogen trycktes även den 1918. Clas Ohlson köpte en bit åkermark bredvid järnvägsstationen där han lät bygga en funktionell byggnad, som företaget flyttade in i 1925. Företaget växte kraftigt under mellankrigstiden och bidrog enligt Pellas (2007) till att teknikintresset ökade i Sverige. ”Någon har sagt att Per Albin Hansson skapade folkhemmet, Ingvar Kamprad möblerade det, och att Clas Ohlson skaffade möjligheter att reparera det som förts in i hemmen. Därtill förde den sistnämnde in radion i de svenska stugorna”.

1926 öppnades den första butiken för handel över disk i den nya byggnaden. Under denna period började företaget att egenhändigt tillverka manufakturvaror som de sedan sålde, egen tillverkning blev dock inte långvarigt i företaget. Att samarbeta med och knyta upp skickliga underleverantörer i och omkring Insjön blev en viktig del för Clas Ohlsons framgångskoncept. När företaget firar 25-års jubileum 1943 finns en del av Clas Ohlsons i dag viktiga hörnstenar i Clas Ohlson andan med i en annons, där tackar direktören sina trogna kunder och beskriver att den viktigast och ledande principen för arbetet i företaget är att ”kunden skall vara nöjd med sin förbindelse med firman” (IBID).

Bild 1, "Vi ska sälja rejäla produkter till låga priser med rätt kvalitet efter behov" (Clas Ohlson, 1895-1979) http://om.clasohlson.com

Postorder var den huvudsakliga verksamheten fram till 1980-talet, den första och största butiken finns i Insjön där även företagets huvudkontor samt distributionscentral är befintliga. Butiken i Insjön är det främsta turistmålet i Dalarna och har ett besökarantal på över 600 000 personer.

Vid huvudkontoret och butiken finns även Clas Ohlson museet, som berättar om Clas Ohlson och företagets historia, som har en stark förankring i bygden. Enligt Lars Henricsson som har ansvarat för uppbyggnaden av museet, beskriver att en stor del av företagets framgång berodde på att Clas hade näsa för vad som låg rätt i tiden. Han påstår att det tillsammans med en stark känsla för bygden lade grunden för företaget som är växande och stabilt. I museet kan besökare se hur Clas Ohlsons växte sig starkt i Sverige genom världskrig, den tekniska utvecklingen och det ökande välståndet. Museet har en förhoppning att kunna ge besökarna en känsla för de starka banden till bygden och den speciella Clas Ohlson andan genom sin utställning (http://om.clasohlson.com)

Grundaren Clas Ohlson kom från enkla förhållanden, dåtidens folkskola var hans ända teoretiska utbildning och svenska (dalmål) var det ända språk han bemästrade. Han var alltid först på kontoret och hälsade alltid ”god morgon” till sina medarbetare och frågade alltid om de mådde bra och om allt var till deras belåtenhet. Han bar ofta enkla kläder till vardags men var en reslig man med pondus. Han hade en önskan att vara du hellre än ni med människor och blev hellre kallad chefen än direktören. Han hade kontroll över det mesta inom företaget, var mycket intresserad av ekonomin och han var känd för att vara kostnadseffektiv. Han var även en nyfiken man med stor upptäckarglädje. Enligt Pellas så var Clas Ohlson en man som var mycket noga med att visa värme, omtanke och medmänsklighet. Han var en närvarande chef som på så vis fick välmående personal som fortsatte att vara lojal mot företaget. (Pellas, 2007)

Det är till Insjön alla nyanställda inom Clas Ohlson får komma för en två veckors utbildning. De nya medarbetarna får lära sig produktkännedom, de får träna i butiken som finns i Insjön samt så får de nya medarbetarna som företaget själva beskriver det på sin hemsida om företaget: ”skolas också in i den karakteristiska företagskulturen” (http://om.clasohlson.com).

På företaget Clas Ohlson har personalvård alltid varit viktigt. När Clas levde så kunde han vara kostnadseffektiv och sparsam i många hänseenden men när det kom till personalfrämjande aktiviteter så var han allt annat än sparsam, för att på så vis kunde han höja arbetsmoralen. Han ordnade bland annat resor och fester till personalen. (Pellas)

1989 öppnades den första butiken utanför Insjön i centrala Stockholm. I dag kan kunder handla från Clas Ohlson via postorder, internet och i företagets 162 butiker som finns i Sverige, Norge, Finland och Storbritannien. De har ca 57 miljoner besökare per år. (http://www.clasohlson.com).
C.O. är sedan 1999 noterat på Stockholmsbörsen, de har en nettoomsättning på cirka 6,3 miljarder kronor varav cirka 98 procent från butikernas försäljning. De har i dag omkring 4000 medarbetare, som finns i Sverige, Norge, Finland, Storbritannien och i Kina där de har ett inköpsbolag (http://om.clasohlson.com).

De beskriver själva sitt sortiment som tillförlitliga och fiffiga produkter som är ett arv från grundaren och de beskriver det som en av anledningarna till deras framgång, en annan anledning till framgången är enligt dem själva den unika Clas Ohlson-andan.
Företaget beskriver själva att deras företagskultur utmärks av ”ansvarskänsla, laganda, ömsesidig respekt och ett öppet utbyte av tankar och idéer”. De beskriver vidare att de är måna om sina kunder, de anställda och även samhället i sin helhet, allt enligt grundarens filosofi. Vilket resulterar i att de har en låg personalomsättning, de får bra resultat i personalenkäter och har enligt egen utsago en prisvinnande kundtjänst. (http://www.clasohlson.com).
De fiffiga produkterna finns inom områdena bygg, el, multimedia, hem och fritid. De har 600 leverantörer från 30 länder till dessa produkter, varav cirka 54 procent är svenska. Deras katalog kommer ut en gång per år och publiceras i cirka 2,3 miljoner exemplar. (http://om.clasohlson.com).

C.O. formulerar sin företagskultur genom en modell med fyra värdeord och handelsmannaskapet som kärnan i företagskulturen, se nästa sida.

Figur 7, Clas Ohlson företagskulturmodell (http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-%7C-Clas-Ohlson/aboutus)

4.2 Empiriskt material

Hur använder C.O. företagskultur för att styra den dagliga verksamheten? För att skapa förståelse kring detta väljer vi att dela upp och redovisa det empiriska materialet i sex teman. Dessa teman är vad vi tolkar är det mest intressanta kring styrning som framkommer ur materialet. Dessa teman återfinns i reflektionskapitlet, på detta vis ges en enkel överblick för läsaren.

I Valbobutiken genomförs fyra intervjuer vid ett besök. Där intervjuas butikschef, en teamleader och två säljare. I Gävlebutiken genomförs sammanlagt sex intervjuer vid tre olika tillfällen. Där intervjuas butikschef, två teamleader och tre säljare. Mer information om de intervjuade finns i Källförteckningen.

4.3 Stark och god företagskultur - Clas Ohlson andan

I den teoretiska referensramen framgår det att företagskulturen i företag som använder den som ett styrmedel måsta vara stark. För att företagskulturen ska stämma in i det samhälle där företaget verkar ska den även vara god. För att förvissa oss om att det verkligen är en stark och god företagskultur på C.O. så frågar vi vad de känner till om företagets värderingar och vilka av dessa de står för.
Säljaren Markus förklarade att redan på nybörjarkursen i Insjön (som de heltidsanställda får gå som en introduktion i två veckor) får de en genomgång av C.O. värderingar och historia. Hans upplevelse är att det är ett bra och stabilt företag och att de är mån om sina anställda. Han uttrycker det som att de ”håller samman” och att det är ”samma sköna gäng” även på andra butiker och de personer de träffar under utbildningar. Han tycker att det är viktigt med bra sammanhållning och bra stämning i teamet och beskriver att han trivs och det har varit så sedan han började. Teamleader Niklas trycker på att det är sammansvetsningen, glädjen och att alla ska må bra som är utmärkande för värderingarna. Han nämner även att ”alla är lika” och är på samma nivå. Butikschef Katrin beskriver att Clas Ohlson andan för henne är att behandla alla människor med lika värde och utifrån Clas Ohlsons tankar ge den bästa möjliga servicen. Företagets själ och hjärta finns enlig butikschef Katrin i Insjön.

Säljare Jens känner en stolthet över företagets historia och är ”stolt över att jobba här”. Han beskriver Clas Ohlson andan att det är ”tjo och tjim”, att de har roligt på jobbet. Personalen skojar med varandra men även med kunder – även de ska vara en del av familjen. Teamleader Jocke berättar att värdegrunden i företaget bygger på historien kring Clas Ohlson. Det är han som har lagt grunden till det som de inom företaget kallar för handelsmannaskap, det är enligt dem kärnan i Clas Ohlson-andan. Jocke citerar grundaren att ”ingen affär är klar förrän kunden är nöjd”. Flera av de intervjuade bland annat butikschef Micke och teamleader Jocke pratar om att C.O. andan ger dem trygghet i det dagliga arbetet.

I Valbo har de arbetat fram fem ”må-bäst” punkter utifrån C.O.s egen företagskultursmodell. Emilie berättar att de är de punkter som de främst ska arbeta med i Valbobutiken. Dessa punkter arbetade de fram tillsammans under introduktionsveckan i Insjön som samtliga medarbetare i Valbo fick vara med på innan de öppnade butiken. Denna vecka var enligt Emilie viktig, det var under denna vecka som medarbetarna i butiken blev ”ett team”.
En av dessa punkter är att de ska ”tala till varandra, inte om varandra”. De andra är ”beröm

varandra”, ”ha kul!”, ”ditt bästa för din nästa” och ”det finns alltid nya vägar att gå men vi går dit tillsammans”.

Sammantaget så delar de intervjuade C.O.s värderingar. Däremot lyfter de fram olika aspekter kring dessa. Exempelvis så belyser teamleader Niklas delarna kring värme och ödmjukhet. Angående värderingarna på företaget (han utgår ifrån C.O. modell) så påstår säljare Pelle att alla värderingar är viktiga, tas någon bort så blir det inte samma sak. Det som ligger honom varmast om hjärtat är det som de i modellen kallar engagemang, som han uttrycker att ”man brinner för det man gör”. Säljare Anders kommer in på C.O. samhällsansvar gällande bland annat producenter, miljö och barnarbete. Det uttrycker han är viktiga delar av arbetet utifrån värderingarna. Han berättar att han redan under anställningsintervjun kände att ”här vill jag jobba, här ska jag jobba”. Anledningen till att han kände så är att han fick känslan av att de som intervjuade honom ”brann för sitt jobb”.

4.4 Människosyn

Det utmärkande för styrning med företagskultur är företags människosyn. Människorna ses som en tillgång. Det som vi uppfattar har att göra med företags människosyn är om medarbetarna känner tillhörighet, att de upplever att de är viktiga för organisationer och att deras kompetens tillvaratas. Att de blir tilldelade ett personligt ansvar att de får befogenhet att förverkliga ansvaret. Vilket framkommer under intervjuerna att medarbetarna på C.O. känner att de får göra

Flera av de intervjuade beskriver hur de genom att få ett ansvar och befogenhet att ta beslut – verkligen känner ansvar. De känner att de kan komma med nya idéer och förslag, även om de inte är genomförbara så blir de alltid lyssnad på – de får gehör. Medarbetarna får möjlighet att genomföra de idéer som är möjliga att verkställa. ”Inget avfärdas innan vi pratat igenom det” säger teamleader Jocke, han är med på både arbetsplatsträffar och på ledningsgruppens veckomöten. Han talar även om hur han uppfattar att alla kan påverka individuellt för hela gruppen. Säljare Emilie berättar att hon upplever ansvarsbiten positivt, i och med att hon får mer ansvar så törs hon göra mera i butiken. Det blir enligt Emilie mer variation i arbetet och roligare genom att hon får mer ansvar. Det är enligt säljare Pelle en tvåvägskommunikation mellan ledare och medarbetare, där de har möjlighet att komma med idéer och förslag. Han berättar att han möjlighet att prova på saker, bland annat har han fått möjlighet att prova på att lägga schema.

Här beskriver säljare Markus att han känner sig viktig för företaget och att alla är viktiga som han själv uttrycker det ”alla är en pelare i butiken” eller ”en gubbe i spelet”. Vår uppfattning är att han då pratar om hela företaget och inte bara butiken. ”Jag är viktig för butiken – butiken är viktig för Clas Ohlson” säger säljare Anders. Säljare Emilie känner att hon är viktig i och med att hon har blivit vald av företaget och blivit anställd. Enligt säljare Pelle känner han sig viktig och uppskattad i och med att kollegor väljer att anförtro sig till honom. Butikschef Katrin beskriver att hon har ett förtroende ovanifrån. När det gäller kundservice, berättar hon att ”jag fattar beslutet”. Då menar hon att det gäller alla medarbetare.

Det är enligt säljare Pelle dagligen som han påverkar och tar ansvar i sitt arbete, exempelvis att inkommande varor blir uppackade, vid behov bygga om för nya produkter inom sitt ansvarsområde i butiken. Vidare beskriver han att vid reklamationer har alla ett eget ansvar för att göra kunden nöjd. De behöver, som säljare Emilie utrycker det, inte känna ”får jag? får jag inte?”. De behöver inte vara rädda att ta beslut, de vet som butikschef Micke beskriver att de har handlingsfrihet under givna ramar. Det vill säga frihet under ansvar ” - att man faktiskt får göra kunden nöjd” eller som teamleader Jocke framställer det att de har befogenhet att göra kunden nöjd. Säljare Markus upplever att han har möjlighet att påverka sitt arbete och att han inte bara känner ett personligt ansvar utan även att han har möjligheten att ta ett personligt ansvar. Enligt teamleader Niklas får han mycket ansvar och tar mycket ansvar, han uttrycker att det är viktigt för hans personliga utveckling.

För teamleader Niklas är det en förutsättning att företaget tar tillvara på hans kompetens och att han känner att han är viktig för att han ska trivas och arbeta kvar i organisationen. Han tycker att det bästa med att arbeta i sin nuvarande roll på C.O. i Gävlebutiken är att följa kollegornas personliga utveckling. Teamleader Frida berättar att hon har fått möjligheten att gå från en deltidstjänst på tio timmar i månaden till en teamleader tjänst på heltid. Hon ges den möjligheten på grund av att hon studerar personal och administration på Högskolan. Hon uttrycker det som ett bra exempel på att företaget tar tillvara på personalens utveckling och kompetens.

På C.O. har de ett internt nätverk, på det finns det intern bloggar. Säljare Anders berättar att han kan komma på någon bra lösning angående exempelvis hur de visar upp en vara. Detta kan då läggas ut på internbloggen så att andra butiker har möjlighet att se deras lösning. I och med att de delar idéer på nätet så kan det enligt honom stärka hela bolaget. Han känner att hans kompetens mer och mer tas tillvara på i butiken.

Säljare Markus berättar att han tycker att cheferna lyssnar och är närvarande, han talar om att det är ”öppna dörrar” och känner inte att det finns något vi och dem mellan chefer och medarbetare. Vår uppfattning är att det inte heller finns något vi och dem butikerna emellan. Ett exempel på det är som säljare Jens berättar när Valbobutiken firade att de hade haft öppet i ett år så firades detta gemensamt med medarbetare ifrån Gävle och Valbo butikerna. Teamleader Niklas beskriver att C.O. har en ”öppna dörrar policy”, det ska bara vara att sticka in huvudet till någon chef om det är något de undrar över.

4.5 Intern kommunikation – Laganda

I teorin framkommer att styrning med företagskultur är att påverka hur människor agerar. Den ska bland annat styra handlingar som utförs och hur de beter sig inom företaget. Detta väljer vi att benämna som den interna kommunikationen. Den beskrivs främst mellan medarbetarna och ledarna i butikerna, hur de agerar och kommuniserar med varandra. Det framkommer exempel på intern kommunikation mellan butiker och huvudkontor. Den interna kommunikationen ska enligt C.O.s företagskultur präglas bland annat av att medarbetarna ska visa varandra respekt, ha roligt tillsammans och stödja varandra. (http://www.clasohlson.com)

Säljaren Emilie säger ”-vi är en familj”, hon menar då kollegorna i butiken. Denna beskrivning ges av flera av de intervjuade bland annat säljaren Pelle som också uttrycker det att ”alla bryr sig om alla”. Säljarna Anders och Jens talar om gemenskapen på företaget och teamleader Jocke beskriver också den familjära stämningen med orden gemenskap och värme. Säljare Anders förklarar att ”när någon är nere så stöttar vi varandra, vi är som en familj”. Detta är något som han upplevde att han kände av även när han var utlånad till Valbobutiken, vid uppstarten av denna. Säljare Jens talar om medarbetarna som ”en andra familj”, han menar att de kommer varandra så nära i och med att ”vi är ju här så ofta”. Han tycker att det är det bästa med att arbeta på C.O. Säljaren Markus berättar att alla ställer upp på varandra och att det är en bra stämning - ”ett bra gäng”. Från introduktionsutbildningen får de enligt säljare Emilie med sig att de ska bry sig om varandra, hon berättar att de ska ”säga något positivt till någon som inte mår så bra”. Hon talar om att de gör saker tillsammans på fritiden och att det bidrar till att de kommer varandra närmare som grupp. Teamleader Jocke beskriver att det finns en arbetsglädje vilket ger en bra stämning i butiken. Vi sammanfattar det som medarbetarna talar om med det som C.O. själva kallar för laganda.

Ett exempel på hur lagandan tar sig uttryck är som teamleader Niklas berättar: om en kollega exempelvis hanterar en reklamation och jag märker att situationen kan vara besvärlig kan jag gå dit och ställa mig för att visa mitt stöd. Det gör andra med mig också, det gör vi för att vi bryr oss förklarar Niklas. Från säljare Emilie får vi en förklaring vad hon upplever som laganda ”ingen ska känna sig utanför” eftersom att de jobbar tillsammans. Hon poängterar att de ska ha ”kul på jobbet” och att de hjälper varandra. Flera av dem har liknande argument, butikschef Micke uttrycker att de ska ”ha roligt på jobbet”. Han säger även att de ska ”våga visa att de har roligt på jobbet”, med detta menar han att medarbetarna ska ha roligt med varandra och kunderna i butiken. Säljare Anders berättar att när han ska gå till jobbet så tänker han ”kul”, han berättar också att det är en anledning till varför han blir kvar inom företaget, tidigare har han bytt arbete efter cirka tre år. Inom C.O. har han arbetat i sju år och har inga planer på att byta arbete. Även teamleader Jocke beskriver att han känner sig glad när han jobbar, säljare Emilie beskriver att ”jag mår bra av att gå hit varje dag”. Hon berättar att en bidragande orsak till att hon trivs och mår bra är positiv feedback. Ett exempel hon ger på det är att varje dag hon går hem från jobbet får höra: ”tack för idag – bra jobbat!”

Säljaren Pelle som tidigare arbetat en sommar i C.O. butiken i Hudiksvall, berättar att alla där var välkomnande mot honom. Vilket var en bidragande orsak till att han sedan sökte jobbet på Valbobutiken. Säljare Markus beskriver även att de som arbetar på företaget känner ansvar för att nya ska trivas – ”det har alla i sig här”. Han tar ett exempel om en praktikant som hade varit där i ett år. Praktikanten var lite tillbaka dragen och tystlåten person. Efter denna person avslutat sitt uppdrag fick de höra att hen känt sig väl bemött och haft kul under praktikperioden. Det bemötande hen hade fått var bättre än alla andra ställen hen varit på. Säljaren Markus uppskattar denna feedback.

Det framkommer under intervjuerna att det är få konflikter mellan medarbetarna i butikerna. Det kan bero på som säljare Anders pratar om att de har en bra kommunikation och en bra dialog. Enligt honom så har de ett öppet klimat och löser konflikterna eftersom. Andra faktorer som kan spela in är som teamleader Niklas beskriver det att alla ska må bra eller som

säljare Emilie berättar att de talar till varandra och inte om varandra. Enligt säljare Pelle har de en öppen och rak kommunikation, även teamleader Jocke talar om detta. Han beskriver att alla törs säga vad de tycker och tänker.

Under intervjuerna med medarbetarna talar samtliga om att de hjälps åt i den dagliga verksamheten, detta gäller exempelvis vid uppackning av varor, produktkunskap och vid kundbemötande. Ett exempel från säljare Pelle om hur de kan hjälpas åt och samtidigt lära av varandra är om en medarbetare får en produktfråga ifrån en kund som den inte kan besvara kan de be en kollega om hjälp. Han menar då att samtidigt som kollegan förklarar för kunden lär sig även medarbetaren något om produkten. Enligt Säljare Markus kan de fråga utan att känna att det blir jobbigt, han beskriver att det är bättre att fråga om något de är osäker på än att göra fel. Detta är något som även säljare Emilie beskriver hon känner att det ”bara är att fråga om det är något”. Teamleader Jocke beskriver att de hjälpas åt genom att ”använda varandra” när det är något de inte kan. Alla är nya i början, berättar säljare Anders, det är bara att fråga om det behövs.

Det framkommer under intervjuerna att den hjälpsamma tonen återfinns i hela organisationen. Exempelvis teamleader Niklas som har arbetat på flera funktioner inom Clas Ohlson pratar om detta. Han får alltid ett varmt bemötande – ”ett glatt hej!” vare sig han är i kontakt med andra butiker eller huvudkontoret. Ett annat exempel som framkommer ifrån butikschef Micke är som han själv uttrycker det ”det gör aldrig ont att ringa någon”. Enligt honom spelar det ingen roll om han pratar med en produktchef eller någon på huvudkontoret. Han berättar att han bemöts med värme och att de hjälps åt med att försöka lösa situationen. Teamleader Jocke har även han arbetat på flera funktioner inom organisationen han vidhåller att värmen och gemenskapen är ”lika i hela C.O.”.

4.6 Extern kommunikation – Kundbemötande

Teorin belyser att styra med företagskultur är att medarbetare arbetar med det som är värdefullt för företag. Med en fungerande företagskultur får medarbetare en betydande agerandefrihet inom företags ramverk för mål och värderingar, för att kunna reagera och agera snabbt på kunders efterfråga och behov. Det som är värdefullt för C.O.s dagliga verksamhet är den externa kommunikationen. Den sker i den dagliga verksamheten på butiksnivå mellan medarbetare, besökare och kunder. Enligt dem så är kärnan i företagskulturen handelsmannaskapet som innebär att ”vi har fokus på kunden och gillar att göra goda affärer” (http://www.clasohlson.com).

I den dagliga verksamheten menar butikschef Katrin att företagskulturen påverkar i varje kundmöte. De ska enligt henne ”tänka på den och lyfta fram den” i mötet med kunden. Säljaren Markus berättar; att alla vet hur de ska bemöta kunder. Vi frågar hur det kommer sig att alla vet det. Han tar upp att företaget trycker på det vid utbildningar att kunderna ska bemötas med gott humör och ”gummiramar” (ram ska i detta hänseende likställas med regel och C.O.s gummiramar är regler som ska kunna töjas på bara för att kunderna ska känna sig nöjda). Han tar som exempel att han idag tycker att det kan vara ”kul” att bemöta missnöjda

kunder, vår upplevelse är att han ser det som en utmaning att med sitt goda humör vända kundens missnöje till att gå där ifrån nöjd. Även butikschef Micke uttrycker sig om hur de ska bemöta en kund som att det ”sitter i ryggraden”. Han behöver inte tänka på det för han vet hur han ska agera. Säljaren Emilie ser det som att kunden ska vara nöjd i första hand. Enligt teamleader Jocke bygger kundrelationerna på ärlighet, de ska enligt honom inte lura kunder eller ”sälja på” kunden något den inte behöver. Ett exempel som säljaren Anders ger är när han berättar hur kunderna känner av C.O. andan är att det var en kund som kom in med en jobbansökan och ville arbeta i butiken med motiveringen – jag vill jobba här för att ni ser ut att ha så roligt ihop.

C.O.s gummiramar är något som flera av de intervjuade pratar om. Bland annat teamleader Jocke beskriver gummiramarna som ett hjälpmedel för att göra kunden nöjd i och med att gummiramarna ger både frihet och befogenheter. Även enligt säljaren Jens är det viktigt att hjälpa kunder och gummiramarna ger honom möjlighet att tänja lite på reglerna för att kunderna ska bli nöjda. Säljaren Emilie ger ett exempel att om en kund kommer in och vill byta en vara utan kvitto kan de välja att byta varan ändå.

Ett annat exempel från säljaren Anders kring kundbemötande är att han alltid försöker säga hej! till alla kunder och önska dem en trevlig dag. Han berättar att en kund hade skrivit på företagets Facebook sida om hur hans trevliga bemötande hade vänt hennes dag från att vara lite stressad till att få henne att tänka på att det var skönt att det var helg. I Valbo har butikschefen utmanat medarbetarna med att han ska heja på alla kunder han möter, om någon ser att han missar en kund – så har han lovat att bjuda på lunch. Butikschef Micke hävdar att C.O. främsta konkurrensfördel är ”den bästa servicen” på marknaden.

Enligt säljaren Emilie så kan de lära sig av de som arbetat inom företaget länge. Säljaren Markus beskriver att hur de ska bemöta kunder ” smittar av sig” mellan medarbetarna. Det handlar om att de som arbetat i företaget länge för företagskulturen vidare till de nya. De som varit länge i företaget både vill vara föredömen och ses som detta. De har en ansvarskänsla att det ska vara bra ordning och kul att jobba. Enligt teamleader Jocke är det viktigt att föregå med gott exempel. Att detta fungerar får de bekräftat genom bra respons från sina kunder. Markus berättar att de får kommentarer som ”här kan man alltid gå in och prata lite” och att de har bra service. Niklas lyfter fram att fungerar det bra internt så fungerar även de externa relationerna bra. Han vill att kunderna ska ”känna av” kulturen och bli nöjda kunder. Enligt säljaren Pelle ska de vara glad och hjälpsam mot kunderna – de ska vara en del av familjen.

4.7 Ledarrollen

Det som här menas med ledarrollen är hur vi tolkar att ledarna styr med företagskulturen genom hur de agerar och kommunicerar med medarbetarna.

En observation vi gör är att flera av de intervjuade berättar om introduktionsutbildningen i Insjön. Det är för många av medarbetarna en första introduktion till Clas Ohlsons företagskultur. Flera av dem talar om hur företaget lägger stor vikt vid Clas Ohlson andan och

att de diskuterar alla delar av deras företagskulturmodell. Det är ifrån denna introduktion som de bland annat får med sig de så kallade gummiramarna, som många refererar till. Vår tolkning är att denna introduktion gör ett bestående intryck på medarbetarna då även de som arbetat en längre tid inom företaget fortfarande talar varmt om denna.

Butikschef Katrin vill vara lyhörd. Hon försöker att se alla medarbetare varje dag – ”det är viktigt för mig”. Under uppackningen på morgonen går hon och hejar på alla och kollar av hur de mår. Om någon är missnöjd efter en diskussion vill hon inte släppa det förrän det är löst. Enligt butikschef Micke påverkar han den dagliga verksamheten i butiken genom att framhäva handelsmannaskapet. Han beskriver att de har ramar, men det är väldigt mycket gummi i dem. Han vill förmedla att medarbetarna har mandat att göra kunden nöjd. Även om han inte håller med om tillvägagångssättet så stöttar han dem i situationen. Diskussionen kring tillvägagångssättet kan de ta vid ett annat tillfälle.
Att föregå med gott exempel är teamleader Jockes sätt att påverka medarbetarna, det lyfter även butikschef Katrin fram. Hon beskriver att hon ska vara det goda föredömet, som hon själv uttrycker det ”gå i bräsen”. Hon ger oss ett exempel: Om jag står i kundtjänst och tar emot en reklamation måste jag göra ”rätt” till hundra procent efter företagets värderingar. Det finns interna filmer som ledarna kan välja att visa på exempelvis möten som enligt teamleader Niklas handlar om C.O.s företagskultur. Teamleader Niklas tänker på att använda sig av C.O.s värdeord ifrån deras modell om företagskultur, exempelvis väva in dem i diskussioner, möten och vardagliga situationer.

Butikschef Katrin lyfter fram företagskulturen i ledningsgruppen. De ska enligt henne vara ett enat tänk utåt– det är viktigt. Även om vi är oense inom gruppen måste vi stå bakom de beslut vi tar hundratio procent. Hon berättar att kultur, värderingar och ”kunden i fokus” tas upp på de chefsmöten de har två gånger om året. Teamleader Frida vill vara ett stöd för sina kollegor. Hon menar att hon påverkar den dagliga verksamheten genom att lägga schema så medarbetarna får möjlighet att ta hand om kunder. Hon försöker lyfta att de ska tillvarata varandras kompetens.

Micke har i sin roll som butikschef i Valbo fått varit med under rekryteringsprocessen av medarbetare till butiken. Hans beskriver att ”sälja kan du lära dig – värderingarna har du i dig”. Det är, enligt Micke, viktigt att de anställer rätt människotyp. Ödmjukhet är en egenskap som står högt på listan vid rekrytering, berättar teamleader Jocke.

4.8 Observationer

Vid intervjutillfällena görs ofrånkomliga vissa observationer som väcker vårt intresse och på grund av detta diskuterar vi med vissa av medarbetarna kring dessa observationer.

På väggen i personalrummet i Gävle sitter väggen full med barnfotografier. Det är medarbetare och tidigare medarbetare i butiken. I Valbo har de istället målade självporträtt av medarbetarna i butiken. I båda butikerna sitter C.O.s egen modell av företagskulturen uppsatta, i Valbo har de även sina fem ”må-bäst” punkter uppsatta på väggen. Det har varit öppna dörrar och annan personal förutom de som intervjuas har kommit och gått. På så vis har

även vi fått tagit del av ”öppna dörrar policyn” som finns. Vår uppfattning är att det råder högt i tak och att det finns en öppen kommunikation. Det är ingen av de intervjuade som har kommenterat intervjusituationerna, de hejar glatt på de medarbetare som kommer in och det känns naturligt. Vi har på så vis kunnat iaktta hur de agerar och kommunicerar sinsemellan.

Ritual - Morgonmöte

Varje vardagsmorgon innan öppning har de i båda butikerna ett morgonmöte i 15-20 minuter. Då de tar en fika och har ett öppet möte där alla kan få komma till tals. Även de som arbetar tre timmar tre gånger i månaden har enligt teamleader Frida något att säga till om. De har även små korta utbildningar under morgonmötena. Det kan vara någon av medarbetarna som håller en kortare utbildning om exempelvis en produkt. Ledarna har under dessa möten möjlighet att delge information och peppa medarbetarna inför dagen.

Kläder och inventarier

Under intervjutillfällena observerade vi att medarbetarna har personalkläder från C.O. vilka består av en blårutig skjorta med företagets logotyp och en mörkblå pikétröja med logotypen på. På frågan om vad det är för skillnad mellan att bära skjorta eller tröja, svarar säljare Jens att tröjan används vid uppackning och skjortan används i kassa och butiksarbete. Utöver kläderna bär alla i butiken en namnskylt, butikschef Micke berättar att det inte står några befattningar på namnskyltarna.

Inom företaget finns ett färdigt butikskoncept. Den relativt nyöppnade butiken i Valbo har enligt butikschef Micke det nya konceptet. Gävle butiken har fortfarande det ”gamla” konceptet men kommer, berättar Micke, att byggas om inom sinom tid efter det nya.

Företagets fysiska utseende

Clas Ohlson har en ambition som butikschef Micke förklarar att ha en likhet mellan hemsida, katalog och butiker. Han uttrycker det som att kunder ska ”känna igen sig”. Butikerna har en merchandiser som har till uppgift att skapa denna igenkänning i butiken, han ger ett exempel om de har en annonserar så ska butikens skyltfönster efterlikna denna annons.

5 Reflektioner

Här redovisas de reflektioner vi gör utifrån fallstudien och det tidigare forskare och författare skrivit om styrning med företagskultur. Utgångspunkten för reflektionerna är det C.O. själva uttrycker med sin modell är företagskultur inom deras organisation och den teori som redovisas i denna studie vilken indikerar på att de påverkar sin dagliga verksamhet med hjälp av företagskultur.

5.1 Inledande reflektion

Vår tolkning av hur företag kan använda starka företagskulturer för att påverka medarbetare är att det är många faktorer som samverkar. Den interna kommunikationen ligger i vårt fall till grund för hur den dagliga verksamheten påverkas. Exempelvis så är den externa kommunikationen beroende av den interna.
I studien delas det empiriska materialet upp i teman. I verkligheten är det, enligt vår tolkning, svårt att dra gränser mellan dessa teman då styrning är ett samspel mellan dessa och de är beroende av varandra. Det framkommer i vårt fall att den interna kommunikationen är en knytpunkt som sammanlänkar de olika delarna. Det ena ger det andra exempelvis ledarrollen → medarbetarrollen → empowerment.

5.2 Stark och god företagskultur - Clas Ohlson andan

I den teoretiska referensramen beskrivs att en svag företagskultur inte används som ett styrmedel, vår uppfattning är då att företagskulturen måste vara stark för att fungera som ett styrmedel. Det utmärkande inom litteraturen som beskriver starka företagskulturer är att medarbetares värderingar till stor del ska stämma överens med företags. Vår tolkning av det empiriska materialet är att medarbetarnas värderingar stämmer väl överens med de värderingar företaget beskriver i sin företagskulturmodell. Utifrån Philipsons (2004) och Swe och Kleiners (1998) beskrivningar tolkar vi att C.O. har en stark företagskultur.

Det C.O. själva uttrycker med deras företagskultur är att de är måna om sina anställda, kunder och samhället i sin helhet (http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-%7C-Clas-Ohlson/aboutus). Det Philipsson (2004) beskriver som god företagskultur är att de externa värdegrunderna ska stämma överens med kunders och samhällets. Utifrån dessa synsätt ser vi indikationer på att företaget enligt Philipssons beskrivning har en god företagskultur.

Enligt Irani et al (1997) är en av de främsta fördelarna av att styra med företagskultur att medarbetare har en tydlig bild av vad som förväntas av dem samt deras arbetsuppgifter. Vår tolkning av empirin är att medarbetarna är väl medvetna om deras främsta arbetsuppgift och hur de förväntas att utföra den. Samtliga av de intervjuade har på ett eller annat vis beskrivit hur de i möjligaste mån ska göra kunder nöjda. Enligt Deal och Kennedy (1983) kan värderingar påverka företaget genom att fungera som interna kontrollsystem som förmedlar vad som förväntas av medarbetare. Reflektionen kring detta är att vi ser indikationer på att C.O. påverkar den dagliga verksamheten genom sina värderingar, vilket kan tolkas som ett sätt att använda företagskulturen som ett styrmedel.
Det företaget tar upp i sin företagskulturmodell återkommer kontinuerligt under intervjuerna.

Medarbetarna har enligt vår tolkning accepterat och anammat företagets värderingar. Detta skapar enligt Brinkman (1999) en bestående företagskultur och Swe och Kleiner (1998) hävdar att detta är ett sätt att anta företagskultur.

5.3 Människosyn

Det som är utmärkande för styrning med företagskultur i den teoretiska referensramen är människosynen, människor i verksamheter ses som tillgångar. Vår tolkning är att detta synsätt är en förutsättning för styrning med företagskultur. Människor är till stor del företags styrka och att det är kultur som knyter samman människor och ger dem mening och betydelse i olika sammanhang. Vår tolkning av detta är att människor ska känna sig värdefulla och betydelsefulla för företag. Det skapar lojalitet och det blir en positiv spiral, där människor blir uppskattade för sitt beteende och attityder och vill på så vis fortsätta göra ”rätt” och bli uppskattade. Från intervjuerna framkommer det att C.O. har en liknande människosyn. Medarbetarna känner sig uppskattade och värdefulla för företaget. Medarbetarna beskriver själva att de är viktiga och betydelsefulla för varandra, butiken och för företaget. Det tar sig även uttryck i den externa kommunikationen genom som de intervjuade uttrycker att de har ”befogenhet”, ”mandat” och ”förtroende” att göra kunder nöjda. Vår tolkning är att de genom att ge ansvar och befogenheter till sina medarbetare visar dem att de är en viktig tillgång. Flera av de intervjuade uttrycker detta som frihet under ansvar. Det är här deras ”gummiramar” är av betydelse, dessa är enligt vår tolkning ett sätt som C.O.s använder för att påverka medarbetarna med företagskultur. Medarbetarna är medvetna om vilka ramar de har, de vet även att ramarna är töjbara för att uppnå kundnöjdhet. De intervjuade känner att de har ett eget ansvar i och med ”gummiramarna” tolkar vi det som att företaget verkligen ger dem ett eget ansvar. Vi ser detta som en indikation på att medarbetarna på C.O. är empowered av företagskulturen. Smith (1995) beskriver att med fungerande företagskultur får medarbetare en betydande agerandefrihet inom företags ramverk för mål och värderingar. Han menar att empowerment är när alla medarbetare tar ansvar för att leda arbetsprocessen de medverkar i. Vi uppfattar att de uppmärksammar sina medarbetare genom att de tillvaratar deras kompetens och utveckling. Exempel på detta är internrekrytering och karriärmöjligheter inom företaget. Teamleader Frida är ett exempel, hon har fått möjligheten att avancera från en deltidstjänst på tio timmar i månaden till en teamleadertjänst på heltid tack vare hennes pågående högskoleutbildning.
Det framkommer även i det empiriska materialet att medarbetarna upplever att de blir lyssnade på, deras idéer och förslag tas på allvar. Enligt säljare Markus finns det ingen vi och dem känsla mellan ledare och medarbetare. C.O. har en uttalad ”öppna dörrar” policy som teamleader Niklas berättar om. Denna policy kan enligt vår tolkning bidra till att medarbetarna inte upplever någon vi och dem känsla.

Vår reflektion är att se människor som en resurs är viktigt för att påverka med starka företagskulturer. I och med denna människosyn får människor i organisationer vara en del av processen och ta ansvar för denna. I C.O.s fall tolkar vi det som att medarbetarna får ett förtroende och ansvar från företaget att genomföra den dagliga verksamheten genom frihet

under ansvar. Det i sin tur är, enligt vår tolkning, ett sätt att påverka med starka företagskulturer.

5.4 Intern kommunikation – Laganda

Philipson (2004) beskriver företagskultur, enligt vår tolkning, som styrning med värderingar. Vår uppfattning av C.O.s modell är att de är tydliga med vilka attityder och beteenden som de vill att medarbetarna ska besitta. Utifrån hur den interna kommunikationen fungerar inom företaget tolkar vi som att de använder värderingar för att påverka medarbetarna. Det framkommer att medarbetarnas värderingar stämmer överens med företagets. C.O. beskriver själva i sin modell under värderingen värme: att medarbetarna bland annat ska visa varandra respekt, ha roligt tillsammans och stödja varandra. I studiens empiriska material finns flera exempel på hur medarbetarna uttrycker sig kring detta. Vi ser inte några indikationer på som Swe och Kleiner (1998) beskriver att företagskultur kan bli en del av medarbetares identitet. Under intervjuerna har medarbetarna uttryckt sig med, som vi uppfattar, starka beskrivningar kring värderingen värme. Exempelvis uttrycker flera av dem på olika vis att de är som en familj tillsammans med sina kollegor. Vår tolkning är att det som framkommer i empirin stämmer bättre överens med vad Philipson (2004) beskriver, att arbete med etik och värden styr handlingar som utförs och har en direkt påverkan på hur medarbetarna beter sig inom företaget. Vi ser indikationer på att C.O. påverkar den dagliga verksamheten med sin företagskultur genom att medarbetarna agerar enligt värderingarna. Den familjära stämningen och lagandan som medarbetarna beskriver påverkar dem positivt och gör att de trivs med sitt arbete.

5.5 Extern kommunikation - Kundbemötande

C.O. främsta externa kommunikation i den dagliga verksamheten i butikerna är med kunder och besökare. Enligt Deal och Kennedy (1983) klargör styrning med starka företagskulturer hur medarbetare ska agera i och med att de känner till vad som förväntas av dem. De intervjuade talar mycket om att göra kunder nöjda, vilket är deras främsta arbetsuppgift. Vår tolkning av det empiriska materialet är att medarbetarna är påverkade av den uttryckta företagskulturen. För medarbetarna är det naturligt att agera utefter C.O.s handelsmannaskap och värderingar. Deal och Kennedy (1983) uttrycker att stark företagskultur styr ”hur vi gör saker och ting” på företag. Irani et al (1997) och Swe och Kleiner (1998) menar att normer och värden styr beteendet hos människorna i företag med stark företagskultur. Vi tolkar både utifrån deras uttryckta företagskultur och vad forskare och författare beskriver om starka företagskulturer, att företaget påverkar med företagskulturen i den dagliga verksamheten. Denna tolkning baserar vi utifrån medarbetarnas beskrivningar av den externa kommunikationen. Exempelvis berättar butikschef Katrin att hon vid kundservice ska göra hundra procent rätt. Det hon syftar på med ”rätt” är de attityder och beteende som C.O. uttrycker i modellen. Detta tyder på som Philipson (2004) förklarar att medarbetarna arbetar med det som är värdefullt för företaget. Vilket han menar är en av framgångarna med att styra med företagskultur.

Bolman och Deal (2005) och Deal och Kennedy uttrycker sig likartat om hur medarbetare ska

agera. De beskriver att de ska göra saker på ”rätt sätt”. Vidare hävdar de att detta ”rätta sätt” att handla förs vidare inom företag genom att nya medarbetare introduseras till detta sätt. Vår tolkning liknar det Kotter och Heskett (1992) lyfter fram, att medarbetare har en drivande roll för att bibehålla och föra vidare kulturer inom företag. Vi finner flera exempel som belyser detta i studiens empiriska material. Bland annat berättar säljare Emelie att de kan lära sig av de som arbetat inom företaget länge. Säljaren Markus förklarar att hur de ska bemöta kunder ”smittar av sig” mellan medarbetarna. Vi ser detta som indikationer på att de inte bara lyckas bibehålla utan även föra sin företagskultur vidare, genom att medarbetarna driver arbetet med kulturen vidare inom företaget. Vår tolkning av teorin är att medarbetare på detta sätt i sin tur påverkar andra medarbetares agerande, vilket är det företag vill uppnå med att påverka med stark företagskultur.

5.6 Ledarrollen

I inledningen beskrivs att styrning med företagskultur oftast utgår ifrån övergripande styrning från högre ledningar i företag. Bland annat hur de ska arbeta med och ta fram strategier som överensstämmer med starka företagskulturer. Studien genomförs på butiksnivå och därav ges ingen inblick i detta arbete. Vår tolkning av det empiriska materialet är dock att den högsta ledningen påverkar medarbetarna med företagskultur exempelvis genom utbildningar, chefsmöten, interna filmer och modellen över företagskulturen. Det framkommer under intervjuerna att medarbetarna är påverkade av C.O.s företagskultur genom dessa aktiviteter. Även ledare på butiksnivå har, enligt teorin som redovisas i avsnittet företagsledningens roll, en betydelsefull roll. Denna roll innebär bland annat att styra dagliga verksamheter. Samuelson (2008) förklarar att fokus i ledarrollen är att påverka och motivera medarbetare. De kan bland annat påverka genom att framhäva värderingar och ge det de anser är viktigt stor uppmärksamhet. När teorin jämförs med det som framkommer under intervjuerna kan vi se att ledarna använder sig av dessa verktyg för att påverka i sin ledarroll. Teamleader Niklas använder exempelvis sig medvetet av värdeorden från C.O.s modell och butikschef Micke framhäver handelsmannaskapet för att påverka den dagliga verksamheten. Detta ser vi som indikationer på att ledarna i butikerna dagligen påverkar verksamheten med företagskulturen genom kommunikation och agerande. Enligt Johanson och Skoog (2007) är verksamhetsstyrning som beskrivs i Inledningen att påverka arbete, de menar att påverkan förutsätter kommunikation.

I teorin visar Samuelsons (2008) modell att bemanning är en del av verksamhetsstyrning. Det är enligt Swe och Kleiner (1998) mycket viktigt att rekrytera rätt personal till starka företagskulturer, människor som anställs måste matcha företagskulturer i företag. Under intervjuen med butikschef Micke framkom att C.O. i rekryteringsprocessen till Valbobutiken sökte rätt typ av människor. Han menar att värderingar är något mäniskor har i sig, sälja kan de lära sig. Vår tolkning är att människors värderingar är viktiga när de rekryterar trots att det bara var Micke som kunde uttala sig om detta. Philipson (2004) hävdar att i starka företagskulturen stämmer företags och medarbetares värderingar väl överens. Vi ser detta som en indikation på att C.O. påverkar med företagskulturen genom att rekrytera personer som har värderingar som stämmer med företagets. Vi uppfattar att de intervjuade är en homogen grupp

av människor genom att de agerar och uttrycker sig på liknande sätt. Detta kan vara ett resultat av att företaget rekryterar en viss typ av människor, enligt vår tolkning.

5.7 Allmänna observationer

I avsnittet ”Bakgrund och kärnan i företagskultur” finns det vissa gemensamma aspekter som forskare och författare anser kännetecknar företagskulturer. Exempel på dessa aspekter är ritualer, företags fysiska utseende, kläder och inventarier. I det empiriska materialet finns allmänna observationer kring dessa aspekter. De intervjuade tar själva upp rutinen med morgonmöte. Denna rutin ger tillfälle för ledarna i butikerna att påverka och motivera medarbetarna genom en öppen kommunikation. Under dessa morgonmöten får medarbetarna chansen att umgås och komma till tals gällande idéer, problem och förslag. Vår tolkning är att denna rutin är bidragande till lagandan och den familjära stämningen mellan medarbetarna.

6 Bidrag

I detta kapitel redogör vi för studiens bidrag samt ger förslag till vidare forskning.

Hur används stark företagskultur för att påverka medarbetare i en daglig verksamhet?
Denna studie visar att företaget i vårt fall använder företagskultur för påverka medarbetarnas beteende och attityder med utgångspunkt ifrån den modell de arbetat fram över den uttryckta företagskulturen. Att påverka medarbetarnas beteende och attityder är enligt Irani et al (1997) ,Swe och Kleiner (1998) och Johnson et al (2008) det sätt företag styr med företagskultur. Fallföretagets modell används aktivt i organisationen, exempelvis vid utbildningar och för att påminna medarbetarna om företagets värderingar. Sathe (1985), Brinkman (1999) och Swe och Kleiner (1998) belyser vikten av delade värderingar – att företags värderingar delas av medarbetare. Vilket enligt Payne (1991) är hur företag styr med stark företagskultur genom att kontrollera medarbetares värderingar och beteende. Företagsledningen använder företagskultur för att påverka medarbetarna genom att introducera och förmedla företagskulturen exempelvis genom introduktionsutbildningar, chefsmöten, interna filmer och övriga utbildningar.

Butiksledarna i den dagliga verksamheten i vårt exempel använder kulturen för att påverka medarbetarna genom sitt agerande och det de kommunicerar. De påverkar genom att framhäva värderingar och ge det de anser är viktigt stor uppmärksamhet. Detta ger medarbetarna indikationer om vad de bör fokusera på. Vilket är ett sätt att förankra värderingar som företag enligt Johnson et al (2008) bör lägga vikt vid för att styra med företagskultur. Sathe (1985) anser att det är viktigt att vara tydlig med hur värderingarna prioriteras.
Butiksledarna i vårt fall tänker på och lyfter fram företagskulturen i varje kundbemötande för att vara föredömen, detta är enligt Swe och Kleiner (1998) ett korrekt sätt att påverka med företagskultur. Det är enligt Arnold (2002) ett sätt att påverka genom att inspirera medarbetare. Butiksledarna förmedlar medvetet värdeord från modellen kontinuerligt i kommunikationen med medarbetarna. De lyfter fram handelsmannaskapet som är kärnan i den uttryckta företagskulturen och de möjliggör för medarbetarna att genomföra sin främsta arbetsuppgift, vilket enligt Irani et al (1997) främjar företags effektivitet.

Butiksledarna i vårt fall använder företagskuluren för att påverka genom att vid rekrytering välja människor med värderingar som överensstämmer med företagets. De menar att värderingar är något som människor bär inom sig och att handelsmannaskapet går att lära sig. En förutsättning för att påverka med företagskultur är att den är stark, det är enligt Peter och Waterman (1982) nyckeln till framgång. Det framgår enligt Swe och Kleiner (1998) att starka företagskulturer är när medarbetare delar företags värderingar. Människosynen inom starka företagskulturer är att medarbetare ses som en resurs, enligt Lin och Lai (2010) är människor den främsta tillgången. För att åstadkomma detta blir rekryteringsprocessen viktig enligt Wiener (1988) och Swe och Kleiner (1998).

Hur kan påverkan med starka företagskulturer yttra sig i en daglig verksamhet?
Vår studie visar att påverkan med företagskultur kan yttra sig genom att medarbetarna i vårt fallföretag är väl medvetna om deras främsta arbetsuppgift som är att göra kunder nöjda. Denna är enligt Irani et al (1997) en yttring av att påverka med företagskultur. Företag blir effektivare när alla i organisationen arbetar med det som är värdefullt för dem. Medarbetare är medvetna om hur de förväntas agera i olika situationer.
Vår studie visar att medarbetarna i vårt fallföretag uttrycker att företagskulturen är en trygghet i nya och oväntade situationer. Detta kan liknas med det Arnold (2002) uttrycker att företagskulturer stärker medarbetare i verksamheter.

I vårt fall yttrar sig påverkan med stark företagskultur genom att medarbetarna är påverkade av töjbara ramar. De vet att de har agerande frihet inom dessa ramar. Vilket medför att medarbetarna upplever att de har frihet att utföra sina arbetsuppgifter under ansvar. Medarbetarna uttrycker att de har en känsla av att företaget litar på att de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Det framgår enligt Smith (1995) att medarbetare blir genom tydliga ramar och stor handlingsfrihet stärkta - empowered av starka företagskulturer.

Vår studie visar att påverkan med kultur yttrar sig genom en familjär stämning som bidrar till medarbetarnas trivsel. Medarbetarna beskriver att de tydligt är påverkade av detta. Delar av företagets uttryckta kultur i vårt fall riktar sig mot hur medarbetarna ska agera med varandra, vilket är ett sätt att påverka medarbetarnas beteenden. Enligt Payne (1991), Irani et al (1997), Swe och Kleiner (1998) och Johnson et al (2008) är att påverka medarbetaras beteenden och är ett sätt att styra med företagskultur.

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse kring hur starka företagskulturer kan användas för att styra medarbetare i en daglig verksamhet.
Samuelsons (2008) modell visar att syftet med styrning av verksamheter är måluppfyllelse, vilket är vår utgångspunkt i studien. Vår studie visar exempel på hur styrmedlet starka företagskulturer kan användas för att styra en daglig verksamhet genom att påverka beteende, attityder och värderingar hos medarbetarna. Företagskulturen påverkar enligt Lee och Yus (2004) olika processer i företag, vilket vår studie visar.
De exempel som framkommer i vår studie kan ses ur ett generellt företagsekonomiskt perspektiv.

6.1 Förslag till vidare forskning

Utifrån de reflektioner vi gör i denna studie, får vi fram förslag till vidare forskning. Det vore givande och intressant att genomföra en observerande studie under en längre tid på ett eller flera företag med uttalad stark företagskultur, för att se hur medarbetares attityder och beteenden påverkas av kulturen.
Andra förslag till vidare forskning vi finner intressanta är:

En jämförande studie mellan två eller flera företag med uttalade starka företagskulturer för att se likheter och skillnader i den dagliga verksamhetsstyrningen.

En studie på ett globalt svenskt företag med en uttalad stark företagskultur. För att jämföra hur den tar sig uttryck i den svenska verksamheten och i ett eller flera länder där de är representerade.

En studie på ett amerikanskt företag med en uttalad stark företagskultur för att jämföra verkligheten med den amerikanska forskningen och litteraturen.

7 Källförteckning

Litteraturkällor:

Alvesson M, (2009),"*Organisationskultur och ledarskap*", Liber AB, Malmö

Alvesson M & Deetz, (2000), "*Doing critical management research",* SAGE Publications Ltd

Alvesson M & Sköldberg K, (2008),*"Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitatativ metod",* Studentlitteratur

Andersen H, (1994),"*Vetenskapsteori och metodlära, en introduktion, kapitel 6 av Kirkeby*", Studentlitteratur Lund

Arbnor I & Bjerke B, (1994), *"Företagsekonomisk metodlära",* Studentlitteratur Lund

Ax C, Johansson C & Kullvén H, (2009), *"Den nya ekonomistyrningen",* Liber

Bell J, (2006), *"Introduktion till forskningsmetodik",* Studentlitteratur AB Lund

Bengtsson & Skärvad, (2011), *"Företagsstrategiska perspektiv",* Studentlitteratur AB

Bolman L G & Deal Terrence E, (2005), *"Nya perspektiv på organisation och ledarskap",* Studentlitteratur, Lund

Bryman A, (2008),*" Samhällsvetenskapliga metoder",* Liber AB Malmö

Bryman A, (1995),*" Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning",* Studentlitteratur

Bryman A & Bell E, (2003), "*Företagsekonomiska forskningsmetoder*", Liber AB, Malmö

Danermark, B. Ekstrom, M. Jakobsen, L. Karlsson, J-CH. (2003) "*Att Förklara samhället"* Studentlitteratur Lund

Danielsson C K, (2002), *"Kulturkraft",* Uppsala Publishing House AB

Deal T E & Kennedy A A, (1983), "*Företagskulturer orginaltitel: Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*", TIMO Förlag AB

Gillham B, (2008)," *Forskningsintervjun tekniker och genomförande",* studentlitteratur

Grenness T, (2005), "*Hur kan du veta att något är sant?",* Liber, Malmö

Hansson B, (2011),"*Skapa vetande-Vetenskapsteori från grunden",* Studentlitteratur AB, Lund

Hartman J, (2004), "*Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori",*

Studentlitteratur AB, Lund

Jacobsen D I & Thorsvik J, (2002), *”Hur moderna organisationer fungerar”,* Studentlitteratur Lund

Johanson U & Skoog M, (2007), *”Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring”*, Liber AB Malmö

Johansson L-G, (2011), ”*Introduktion till vetenskapsteori”*, Bokförlaget Thales, Livonia Print, Lettland

Johnson G, Scholes K & Whittington R, (2008), ”*Exploring corporate strategy”,* Pretice-Hall, Pearson Education

Johnson H.T, (1992*),”Relevance Regained - from top-down to bottom-up empowerment”*, The free press, New York

Justesen L & Mik-Meyer N, (2011), ”*Kvalitativa metoder – Från vetenskapsteori till praktik”*, Studentlitteratur AB, Lund

Lind R, Ivarsson Westerberg A(red), (2011), *”Ledning av företag och förvaltningar, kapitel 7 av Alvesson”,* ScandBook AB Falun

Lindholm S, (1999), ”*Vägen till vetenskapsfilosofin”,* Academic Data, Lund

Lindvall J, (2011),*” Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrnings*”, Studentlitteratur AB, Lund

Lundahl U & Skärvad P-H, (1999), *”Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer”,* Studentlitteratur Lund

Nachmias C H & Nachmias D, (1992), ”*Research Methods in the Social Sciences*”, St. Martin's Press,

Pellas J, (2007), ”*Clas Ohlson – från fäboden till börsen”*, Clas Ohlson

Peter T J & Waterman R H Jr, (1982),*”In search of Excellence”,* Harper & Row, Sydney

Philipson S, (2004),”*Etik och företagskultur- att leda med värden*”, Studentlitteratur, Lund

Quinn R E, (1988), “*Beyond rational management: Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*”, San Francisco, Jossey- Bass Publishers

Samuelson L A & Olve N-G (red), (2008), *”Controllerhandboken”*, Liber AB Malmö

Schein E H, (1985), “*Organization culture and leadership*”, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Sohlberg P& Sohlberg B-M, (2009),” *Kunskapens former-Vetenskapsteori och forskningsmetod”*, Liber AB, Erlanders, Ungern

Thurén T, (1997), ”*Källkritik”*, Liber AB

Thurén T, (2009), *”Vetenskapsteori för nybörjare”*, Liber AB

Wolvén, L-E, (2000), *”Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens”*, Studentlitteratur AB, Lund

Yin Robert K, (2007), *”Fallstudier: design och genomförande”*, Liber

Yukl G, (2008)*,”Leadership in organizations”,* Pearson New Jersey

Vetenskapliga artiklar & uppsatser:

Arnold J S, (2002),”Lesson learned from the world´s best retailers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30 Iss: 11pp, 562-570

Bennett R H, Fadil P A & Greenwood R T, (1994), “Culture alignment in response to strategic organizational change: new considerations for a change framework”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. VI No 4 pp. 474-90

Brinkman R L, (1999), “The dynamics of corporate culture: conception and theory” *International Journal of Social Economics*, Vol. 26 No. 5 pp. 674-694

Denison D R och Mishra A K, (1995), “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, Vol 6, No 2, pp. 204-223

Elashmawi F, (2000),”Creating a winning corporate culture: experience inside the Asian telecommunications industry”, *European Business Review*, Vol 12. No 3. pp. 148-156

Fortado B & Fadil P, (2012), “The four faces of organizational culture”, *Competitiveness Review: An international business journal* ,Vol. 22 No 4 pp. 283-298

Galbreath J, (2010), “Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture”, *British Journal of Management*, Vol 21 No2, pp. 511-525

Hawkins P, (1997), “Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity”, *Human Relations*, vol. 50 no.4

Kotter J & Heskett J, (1992), “Corporate culture and performance”, New York, *The Free Press,* pp. 15

Irani Z, Sharp J M & Kagioglou M, (1997) “Improving business performance through developing a corporate culture”, *The TQM Magazine,* Vol. 9 Iss: 3pp. 206-216

Lee S K J and Yu K, (2004)“Corporate culture and organizational performance”, *Journal of Managerial Psychology* ,Vol. 19 No. 4, pp. 340-359

Lewis D, (2002), ”Five years on – the organizational culture saga revisited”, *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 23 Iss: 5 pp. 280-287

Lewis D, (1996),”The organizational culture saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 – concepts and early trends”, *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 17 Iss: 1 pp. 12-19

Lin L Y & Lai M S, (2010), “A study of the relationship of corporate culture type, public relations strategy and organizational performance*”, Graduate School of Management Sciences,* Aletheia University

Maull R, Brown P, Cliffe R (2001) “Organisational culture and quality improvement”, *International Journal of Operations & Production Management,*Vol. 21 No. 3, pp. 302-326.

Sathe V, (1985), ”How to decipher and change organization culture”, in Kilmann R H, Saxton M, Serpa R et al, *Gaining Control of the corporate culture,* Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schönborn G, (2010),”Value performance: on the relation between corporate culture and corporate sucess”, *Journal of psychology* ,Vol 218. No 4: pp. 234-242

Smith S, (1995), “World-class competitiveness”, *Managing Service Quality,* Vol. 5 No. 5, pp. 36-42

Swe V& Kleiner B H, (1998), “Managing and changing mistrustful cultures”, *Industrial and Commercial Training,* Vol. 30 Iss:2 pp. 66-70

Tseng C & Goo Y, (1999), “Intellectual capitaaaal and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers”, *R&D Management* 35 Vol. 2, pp.187-201

Ulrich D, Allen J, Smallwood N, Brockbank W & Younger J, (2009),”Building culture from the outside in”, *Strategic HR Review,* Vol. 8 Iss. 6 pp. 20-27

Von Meding J K , McAllister K, Oyedele L & Kelly K, (2013), “A Framework for Stakeholder Management and Corporate Culture”, *Built Environment Project and Asset Management* ,Vol. 3 Iss:1

Wiener Y, (1988), “Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No 4 pp. 534-45

Willmott H, (1993), “Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations”*Journal of Management Studies*, 30:4 0022-2380

Willams A M & Burwitz L, (1993), “Advance cue utilization in soccer” In T. Reilly, J.Clarys, & A. Stibe (Eds.), *Science and football II* (pp. 239-244). London: E & FN

Zabid & Rashid, (2003), “The influence of organizational culture on attitudes towards organizational change”, *The Leadership and Organisational Development Journal*, 25(2), pp 161-179

Personliga intervjuer

Intervju 1 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-11 kl 11.00
Namn: Markus **Befattning:** Säljare **Kön:** man **Ålder:** 28år
Arbetat på Clas Ohlson i Gävle nio år sedan butiken öppnade (tio år i november)

Intervju 2 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-15 kl 10.00
Namn: Niklas **Befattning:** teamleader sälj (vice butikschef) **Kön:** man **Ålder:** 23år
Arbetat fem år inom C.O. och ett år i Gävlebutiken

Intervju 3 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-15 kl 11.00
Namn: Anders **Befattning:** säljare, skyddsombud och brandombud **Kön:** man **Ålder:**36 år
Arbetat på C.O. i sju år, samtliga år i Gävlebutiken har varit utlånad till Valbo vid öppnandet av den butiken

Intervju 4 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-15 kl 12.00
Namn: Jens **Befattning** säljare, har under sex månader provat på teamleader rollen **Kön:** man **Ålder:** 35år
Arbetat på Clas Ohlson i Gävle nio år sedan butiken öppnade (tio år i november)

Intervju 5 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Valbo 2013-04-16 kl 10.00
Namn: Micke **Befattning:** Butikschef **Kön:** man **Ålder:** 41år
Arbetat inom C.O. i fem år och ett år i Valbobutiken

Intervju 6 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Valbo 2013-04-16 kl 11.00
Namn: Jocke **Befattning:** teamleader säljsupport **Kön:** man **Ålder:** 36 år
Arbetat inom C.O. i tio år och ett år i Valbobutiken

Intervju 7 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Valbo 2013-04-16 kl 11.30
Namn: Emilie **Befattning:** säljare **Kön:** kvinna **Ålder:** 23 år
Arbetat på Clas Ohlson i ett år

Intervju 8 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Valbo 2013-04-16 kl 12.00
Namn: Pelle **Befattning:** säljare **Kön:** man **Ålder:** 31 år
Arbetat på Clas Ohlson i Valbo i ett år, samt ett semestervikariat i butiken i Hudiksvall

Intervju 9 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-30 kl 13.00
Namn: Katrin **Befattning:** butikschef **Kön:** kvinna **Ålder:** 42 år
Arbetat på Clas Ohlson i Gävle ett år

Intervju 10 genomfördes på Clas Ohlson butiken i Gävle 2013-04-30 kl 14:00
Namn: Frida **Befattning:** teamleader säljsupport **Kön:** kvinna **Ålder:** 24 år
Arbetat inom Clas Ohlson i sex år, på lagret i Bönan (Gävle) i butik i Göteborg och arbetar för närvarande i Gävle

Internetkällor:

http://www.affarsvarlden.se/tidningen/article3581615.ece [hämtad 2013-05-17]
http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-%7C-Clas-Ohlson/aboutus[hämtad 2013-04-10]
www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf/[hämtad 2013-05-09]
sök ord: företagskultur. http://www.ne.se/lang/företagskultur, Nationalencyklopedin, [hämtad 2013-05-09]
http://om.clasohlson.com/foretaget/Historien-om-Clas-Ohlson/ [hämtad 2013-05-09]
http://om.clasohlson.com/foretaget/Historien-om-Clas-Ohlson/Clas-Ohlson-museet/[hämtad 2013-05-09]
http://om.clasohlson.com/Global/pdf/shareholders/financial_reports/2011_2012/ClasOhlson_Arsredovisning_2011_12.pdf [hämtad 2013-05-23] (Clas Ohlsons årsredovisning)
http://om.clasohlson.com/presservice/Fakta-om-Clas-Ohlson/ [hämtad 2013-05-13]
http://www.trilogik.se/tjanster-analys.html/[hämtad 2013-04-10]

Bilaga 1

Intervjumall: Clas Ohlson

1. Ålder, kön, position, och anställningsår? Förnamn?

2. ”Vår företagskultur präglas av den unika Clas Ohlson-andan som utmärks av ansvarskänsla, laganda, ömsesidig respekt och ett öppet utbyte av tankar och idéer. Vi bryr oss om kunder, anställda och samhället i sin helhet. Låg personalomsättning, utmärkta resultat i personalenkäter och en prisvinnande kundtjänst är ett resultat av vår grundares filosofi.” http://www.clasohlson.com/se/c/om-Clas-Ohlson-%7C-Clas-Ohlson/aboutus (2013-04-08)

   Vad känner du till om Clas Ohlsons värderingar, vad företaget står för?
   Vilka av dem känner du att du kan stå för?

3. Vad är Clas Ohlson-andan för dig?

4. Kan du ge exempel på hur Clas Ohlson-andan påverkar ditt dagliga arbete?
   Exempelvis:
   Hur påverkar den hur ni kommunicerar med varandra och era kunder?
   Hur anser du att den kan hjälpa dig i olika situationer? (kunders klagomål, retur, brand osv)

5. Clas Ohlson uttrycker att de ska uppnå målen tillsammans och att engagemang innebär ett personligt ansvar.
   Anser du att du har möjlighet att ta ett personligt ansvar och på vilket vis påverkar det ditt dagliga arbete?
   Exempelvis:
   Har du något inflytande i frågor angående exempelvis arbetsplatsens utformning? och arbetets utförande?

6. Exempel:
   1. Hur bemöter ni missnöjda kunder?
   2. Beskriv hur ”lagandan” tar sig for i det dagliga arbetet?
   Exempelvis vid uppackning, sjukdom, långa köer.
   3. Känner du att du är viktig för företaget? Känner du att din kompetens tas tillvara i det dagliga arbetet.
   4. Vad är det bästa med att jobba på Clas Ohlson?

7. (Butikscheferna)
   På vilket vis anser du att du påverkar den dagliga verksamheten med Clas Ohlsons värderingar och företagskultur?