



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Organisationskultur

- Är den avgörande för succé?

Kornelija Anusic  
Aida Begic  
Nikolina Tukaric

Handledare:  
Christer Eldh & Veronica Åberg

C-uppsats  
VT 2009

# Innehåll

<b>ORGANISATIONSKULTUR.....</b>	<b>1</b>
SAMMANFATTNING .....	3
<b>INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	5
DISPOSITION.....	5
<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>6</b>
ORGANISATIONSKULTUR .....	6
KOMMUNIKATION .....	8
MOTIVATION.....	9
KULTUR LEDER TILL FRAMGÅNG.....	10
LEDNING OCH STYRNING.....	11
SAMMANFATTNING .....	12
<b>METOD .....</b>	<b>14</b>
KVALITATIV FORSKNING.....	14
<i>Kvalitativ intervju</i> .....	14
KOMPARATIV METOD.....	16
PROCESS .....	16
SAMMANFATTNING .....	19
METOD FÖR ANALYS .....	19
RELIABILITET OCH OBJEKTIVITET .....	19
<b>EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>22</b>
PRESENTATION AV IDEELL ORGANISATION.....	22
PRESENTATION AV VINSTDRIVANDE ORGANISATION.....	22
ORGANISATIONSKULTUR .....	23
<i>Vinstdrivande organisation – organisationskultur</i> .....	23
<i>Ideell organisation – organisationskultur</i> .....	25
<i>Delanalys – organisationskultur</i> .....	26
FRAMGÅNG.....	27
<i>Vinstdrivande organisation – framgång</i> .....	27
<i>Ideell organisation – framgång</i> .....	28
<i>Delanalys – framgång</i> .....	29
MOTIVATION.....	31
<i>Vinstdrivande organisation – motivation</i> .....	31
<i>Ideell organisation – motivation</i> .....	32
<i>Delanalys – motivation</i> .....	32
LEDNING OCH STYRNING.....	34
<i>Vinstdrivande organisation – ledning och styrning</i> .....	34
<i>Ideell organisation – ledning och styrning</i> .....	35
<i>Delanalys – ledning och styrning</i> .....	36
<b>RESULTAT OCH DISKUSSION.....</b>	<b>39</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>44</b>
LITTERATUR.....	44
ARTIKLAR .....	44
MUNTliga KÄLLOR .....	45

## **Sammanfattning**

Organisationskultur har under vår utbildning poängteras som en faktor som organisationer kan använda det som konkurrensfördel samt ett medel för organisatorisk framgång. Syftet med denna uppsats är att undersöka om huruvida organisationskulturen i en organisation påverkar dess framgång. Vi studerar två olika typer av organisationer med två olika framgångsdefinitioner, för att sedan ställa dessa mot varandra för att få fram huruvida teori stämmer överrens i praktiken. Vi har intervjuat en ideell organisation samt en vinstdrivande organisation. Vi har utgått från tre element i vår undersökning som vi anser vara centrala i teoretiska diskussioner om organisationskultur. Dessa element är framgång, motivation samt ”ledning och styrning”.

Vår studie har visat ett gap mellan ledning och övriga medarbetare och visar därmed att det finns ett gap mellan teori och praktik. Undersökningen visar att organisationskultur i praktiken inte genomsyrar hela organisationer som en helhet och uppfattas därmed inte av hela organisationen som ett medel för framgång.

## Inledning

Under vår utbildning har vi hela tiden fått höra om väsentligheten av en organisations interna kultur. Vi har ständigt blivit uppmärksammade på att en nöjd medarbetare ger en framgångsrik organisation, och för att en medarbetare ska vara nöjd ska denna framförallt trivas på och med sin arbetsplats. En organisationskultur är någonting som byggs upp under många år. Kultur hävdas vara en sammanhållande filosofisk etik och anda, en uppsättning mål. Det finns inte någonting som kallas en ”omedelbar kultur”, utan det tar tid för en kultur att byggas upp.<sup>1</sup> En organisations kultur innefattar allt som den gör och till och med tillverkar. White hävdar att kulturen inte endast påverkar det sätt på vilket en ledare leder sina anställda, utan också det sätt organisationen ger service till kunder.<sup>2</sup> Al- Alawi m.fl. hävdar att organisationskultur och kunskapsutbytet i organisationen är kritiska framgångsfaktorer.<sup>3</sup> Enligt detta resonemang blir organisationskulturen viktig för en organisations framgång. Vi vill då fördjupa oss kring relevansen om organisationskultur är ett verktyg för framgång. Mycket av vår utbildning har riktat sig till finansiellt drivna organisationer då vi studerar service management. Gunnarsson m.fl. driver resonemanget att verksamheter med stark organisationskultur har det bättre ekonomiskt ställt än organisationer med svag kultur.<sup>4</sup>

Finansiell framgång har tidigare varit det främsta måttet för framgång. Det har dock på senare tid skett en förändring i samhället som har bidragit till att allt fler verksamheter mäter framgång med inte enbart finansiella mått, utan med mått som exempelvis kan inbegripa ett socialt ansvar gentemot sin omgivning. Jacobsen och Thorsvik nämner att det utöver företagets önskan att tjäna pengar finns en rad andra skäl som förklarar syftet med företagets existens.<sup>5</sup> Med detta som bakgrund vill vi studera om ett sådant ansvar påverkar organisationskulturen i en ideell organisation och i en vinstdrivande organisation. Vidare vill se om organisationskulturen i en organisation påverkar dess framgång. Därför kommer vi att granska två olika organisationer med två olika framgångsdefinitioner, för att sedan ställa dessa mot varandra för att få fram huruvida teori stämmer överrens i praktiken.

---

<sup>1</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>2</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>3</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*.

<sup>4</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 151

<sup>5</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 152

## ***Syfte och problemformulering***

Vår fokus ligger på organisationskultur. Efter att ha läst ett antal teorier om organisationskultur, har vi valt ett antal återkommande element som vi anser vara väsentliga för uppbyggandet av en organisationskultur. Dessa element är framgång, motivation samt ”ledning och styrning”. Vi tror att det kan uppkomma problem när teori ska implementeras praktiskt. Därför har vi kommit fram till följande syfte. Syftet med denna uppsats är att undersöka huruvida organisationskultur i praktiken används som en faktor till framgång och om detta genomsyrar organisationer i helhet. Detta vill vi granska genom att undersöka om det finns en relevant koppling mellan organisationskultur, framgång, motivation samt ”ledning och styrning”.

## ***Disposition***

Vi kommer att börja med att behandla vår teoretiska referensram. I detta kapitel kommer vi att presentera vilka teorier vi utgår från som forskning för denna uppsats. I slutet av kapitlet teoretisk referensram kommer vi att summera våra valda teorier och visa vår utgångspunkt av teoretisk kunskap för analys. Därefter presenterar vi den metod och tillvägagångssätt vi har använt oss av för att behandla vår teoretiska utgångspunkt. Vidare kommer vi, i kapitlet empiri och analys, att presentera resultatet av våra intervjuer samt analyser. Med hjälp av våra utvalda teorier kommer vi vidare att undersöka eventuella likheter och skillnader mellan en ideell organisations kultur och en vinstdriven organisations kultur samt granska kopplingen mellan organisationskultur och de tre elementen i dessa organisationer. Varje avsnitt i empiri och analyskapitlet avslutas med delanalyser. Dessa delanalyser fogas sedan samman till ett resultat. I kapitlet resultat och diskussion kommer vi att presentera vårt resultat samt diskutera kring våra slutsatsers betydelse för teori och praktik.

## **Teoretisk referensram**

I detta kapitel kommer vi att presentera och beskriva ett par nyckelbegrepp som vi anser vara relevanta för vår uppsats. Utifrån vårt syfte och vår empiri har vi kommit fram till att dessa nyckelbegrepp är relevanta för oss. Dessa begrepp beskriver organisationskultur i helhet och visar vilken bild vi utgår från vid analys av denna uppsats. I denna del av uppsatsen har vi endast valt att fokusera på teorier och forskning som är av relevans för oss, och alltså inte den hela forskningen om organisationskultur. Även detta är relaterat till empirin, då vi har utgått från teorierna för att skapa våra intervjufrågor. Vi avslutar denna del av uppsatsen med hur organisationskulturen anses leda till framgång.

För att underlätta och skapa struktur i vår uppsats har vi valt ut följande begrepp; organisationskultur, kommunikation och motivation, som vi har arbetat efter. Vi valde dessa begrepp eftersom de anses, baserat på teorier vi läst, vara väsentliga delar i uppbyggandet av en organisationskultur. Detta även för att lättare analysera organisationskultur och framgång i våra valda organisationer för att komma fram till en slutsats.

### **Organisationskultur**

Ordet kultur kommer från det latinska ordet *colere* som betyder att bearbeta. Detta innebär att man bearbetar olika typer av intryck, erfarenheter och kunskap. Genom dessa bildar vi en tillvaro tillsammans med andra.<sup>6</sup> Jacobsen och Thorsvik menar att varje individ socialiseras in i olika kulturer och därefter skapas en ordning, förutsägbarhet och en mening.<sup>7</sup>

För att få en bättre uppfattning om en organisationskultur måste man först titta på vad det innebär att ha en bra och ”frisk” kultur. Davis och Schwartz hävdar att en ”bra” kultur kännetecknas av att det finns respekt för individen och hans eller hennes bidrag till organisationen, och att varje individ ska ha en lika stor möjlighet att uppnå sin potential.<sup>8</sup> Vidare menar de att mångfald bland de anställda i organisationen bör accepteras och värderas, samt att de anställda ska vara informerade om vad som händer i organisationen och de ska känna stolthet och entusiasm för sin arbetsgivare.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 146

<sup>7</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 147

<sup>8</sup> Davis, S. M. & Schwartz, H. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*.

<sup>9</sup> Davis, S. M. & Schwartz, H. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*

White menar däremot, med ett annat perspektiv, att en organisationskultur ”berättar” för de anställda vad som är rätt, vad som är fel, vad de ska tro, vad de inte ska tro, hur man ska reagera och hur man ska känna.<sup>10</sup>

Ledningens handlingar har ett starkt inflytande på kulturen. En central uppgift för ledare är, att inom organisationskultur, försöka styra de anställdas idéer och föreställningar. Jacobsen och Thorsvik lyfter fram en annan infallsvinkel, där de påpekar att kultur lättast kan förstås som någonting som återspeglar till djupt liggande, dels omedvetna innebörder, idéer och symboler.<sup>11</sup>

Kultur är beroende av hur de anställda leds, och påverkar en stor del av organisationens strategiska förändring, ledarskap, relationen mellan chefer och kunder samt kunskap. Enligt Alvesson är kultur koordinerade handlingar som utgår från gemensamma innebörder och föreställningar.<sup>12</sup> Vidare menar han att kultur framhävs bäst då innebörder och symboler uttrycks öppet bland en grupp av människor. Detta leder till att vi får en lättare förståelse för olika beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer. Kultur gör dessa fenomen till begripliga och meningsfulla.<sup>13</sup>

Kultur och produktivitet går hand i hand, därför anser beteendeforskare att människor inte är rationella, White hävdar att vi är egocentriska och hela tiden söker beröm och erkännande.<sup>14</sup> Lika mycket som vi arbetar efter ett logiskt och rationellt tänkande, arbetar vi efter vår intuitiva känsla. Vidare anser han att människor söker mening i sina liv och kommer att göra stora uppoffringar för de arbetsgivare som ger oss mening. Men samtidigt vill vi känna att vi själva är ansvariga för våra egna öden.<sup>15</sup> Samtidigt påverkas de anställdas beteende i en organisation av organisationens förväntningar på hur medarbetarna ska agera.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>11</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 151

<sup>12</sup> Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Sid. 9

<sup>13</sup> Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning* Sid. 12

<sup>14</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>15</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>16</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

White påstår att för de organisationer som vill förändra sin organisationskultur och påverka de anställda på ett bättre sätt, är det först och främst viktigt att inse att en organisationskultur kommer från toppen av organisationen.<sup>17</sup> Det är högsta ledningens ansvar att rekrytera och utbilda chefer så bra att de i sin tur kan bli förebilder för de anställda som de ansvarar för.

Med andra ord menar han att detta skapar dessa chefers beteende, ledarstil och tankesätt ett klimat och slutligen en kultur som leder till framgång.<sup>18</sup> På liknande sätt argumenterar också Gunnarsson m.fl. att ledningen måste sända ut sitt budskap genom olika aspekter av ”hur saker görs” inom organisationen. Vidare menar de att när de anställda upplever ett stöd från ledningen och känner sig välbehandlade, då upplever de anställda ett klimat där de kan utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt.<sup>19</sup>

Whites påstående om att människor är egocentriska stämmer inte enligt vår uppfattning. Vi anser inte att en människa är egocentrisk för att han eller hon vill ha beröm och bekräftelse, utan att det snarare handlar om ett sätt från ledningen att uppmuntra sina anställda till ett bättre arbete. Gunnarsson m.fl. anser att en organisation behöver en bra ledning för att kulturen ska överleva.

## **Kommunikation**

När de anställda känner att de kan utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt, kan detta bidra till att en bra intern service uppstår. Den interna servicen påverkas även av att det finns en kommunikation mellan personalen. Al-Alawi m.fl. hävdar att kommunikation här syftar till mänsklig interaktion genom muntliga konversationer och användning av kroppsspråk medan man kommunicerar. Det är väldigt viktigt att det finns sociala nätverk på arbetsplatsen. Vidare menar de även att denna form av kommunikation är grundläggande för att stimulera kunskapsöverföring.<sup>20</sup> För att ytterligare stimulera kunskapsöverföring i en organisation är det viktigt att ha ett bra informationssystem. Med informationssystem menas de människor, uppgifter och processer som interagerar för att stödja den dagliga verksamheten, problemlösningar och beslutsfattande i organisationen.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>18</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>19</sup> Gunnarsson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

<sup>20</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*.

<sup>21</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*.



För att underlätta informationsflödet vertikalt i organisationen, anser Al-Alawi m.fl. att man kan öka de anställdas deltagande i beslutsprocesser och minska gränserna mellan organisatoriska nivåer.<sup>22</sup> De hävdar även på att det är viktigt att fastställa att det bör finnas ett starkt samband mellan ledning och anställda. Detta för att inse att kunskapsdelning är kritiskt för att organisationen som helhet ska bli framgångsrik.<sup>23</sup>

Vår uppfattning är att en arbetsplats inte kan fungera på sitt bästa sätt om kommunikation mellan de anställda inte existerar. Vidare menar vi att Al-Alawis teori om kommunikation är ett bra sätt för att förstå hur pass viktig kommunikation är för en organisation. Existerar inte kommunikation, kan det brista i informationsflödet. Detta kan leda till större avstånd mellan de organisatoriska nivåerna till motsats vad Al-Alawi m.fl. hävdar. Vi anser även att brist på kommunikation kan leda till konflikter inom organisationen.

## **Motivation**

Inom organisationer är det viktigt att bibehålla en bra intern service, det vill säga, relationer mellan medarbetare och arbetsgrupper inom en organisation, som exempelvis, förhållandet mellan olika avdelningar i en organisation. Gunnarson m.fl. anser även att när dessa avdelningar behandlar varandra som värdefulla ”kunder”, känner de anställda sig bättre tillfreds med sig själva och med organisationen och det i sin tur leder till att konsumenterna får bättre service.<sup>24</sup> Ledningen måste se till att belöningar förstärker beteenden hos de anställda som uppnår flera organisatoriska prioriteringar. Vidare menar Gunnarson m.fl. att belöningar ska inte endast innefatta lön och befordran, utan även erkännande och andra förmåner<sup>25</sup>, medan Al-Alawi m.fl. menar att ett bra belöningsystem motiverar även de anställda att dela kunskap inom organisationen.<sup>26</sup> Motivationen kan även ökas genom att man inför en arbetsrotation för att underlätta kunskapsöverföring och rörlighet i hela organisationen.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors.*

<sup>23</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors.*

<sup>24</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors.*

<sup>25</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success.*

<sup>26</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors.*

<sup>27</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors..*

Vidare hävdar Al-Alawi m.fl. att när det gäller belöningar måste ledningen ta hänsyn till de variationer som förekommer i de anställdas behov och personliga mål.<sup>28</sup> Det är även viktigt att ta hänsyn till normer för hjälpsamhet och samarbete. När de anställda ser andra som går utanför ramarna för sina arbetsuppgifter till förmån för organisationen som helhet, tenderar de att göra samma sak. När en nyanställd ser dessa beteenden tidigt i början är det sannolikt att de ser en sådan åtgärd som norm, vad som förväntas.<sup>29</sup>

Gunnarsson m.fl. hävdar att ledningen måste visa samarbete och hjälpsamhet om de förväntar sig att de anställda ska vara samarbetsvilliga och hjälpsamma.<sup>30</sup> Vidare menar Gunnarsson m.fl. att ledare måste sätta trender för resultat genom att göra samma typ av saker som de förväntar sig av sina underordnade.<sup>31</sup> Belöningar kan ske i olika former, men det beror också på vilken typ av organisation det handlar om. Monetära belöningar är inte det enda alternativet när ledare vill motivera sin personal, men sådana belöningar är oftast ett av de främsta lockbeten. Vi förhåller oss även till Gunnarsons synsätt om att ledare ibland måste gå utanför ramarna för att andra ska följa efter. Det är viktigt att en ledare, som vill ha någonting gjort, visar sin anställda först för att sedan låta dem göra likadant. Vi anser även att det är viktigt att en ledare belönar sina anställda med beröm. Bekräftelse vid ett bra utfört arbete kan leda till att de anställda arbetar mer effektivt.

### ***Kultur leder till framgång***

Gunnarsson m.fl. hävdar att verksamheter med stark organisationskultur har det bättre ekonomiskt ställt än organisationer med svag kultur. Jacobsen och Thorsvik lyfter däremot fram att ekonomisk framgång inte enbart kan förklaras med kulturell styrka.<sup>32</sup> Kulturen är en fördel för en organisation på grund av effektivitet, tillväxt och framgång. En sak som framgångsrika organisationer har gemensamt är att de har grundläggande värderingar och övertygelser. I näringslivet är nyckeln till framgång produktivitet.

De övergripande kulturella värden som påverkar ett företags produktivitetsnivå är avsikten att producera kvalitetsprodukter och att ge god service.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*.

<sup>29</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

<sup>30</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*

<sup>31</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*

<sup>32</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 151

<sup>33</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

Organisatorisk effektivitet kräver också att de anställda är engagerade i organisationens framgång. Detta åtagande måste ske med ett beteende som visar att de anställda är hängivna till organisationen och dess långsiktiga överlevnad.<sup>34</sup>

Många undersökningar tyder på att kultur driver en organisation till prestation. En stark organisationskultur hjälper organisationer att prestera bättre än konkurrenterna samt att uppnå högre finansiella mått. Organisationer använder sig av organisationskultur för att skapa en konkurrensfördel.<sup>35</sup> Brown m.fl. hävdar att om organisationskulturen på ett bra sätt samordnas med den externa miljön leder detta till långsiktig finansiell och organisatorisk framgång.<sup>36</sup>

Det som avgör om en organisation har en stark organisationskultur är att ledning och personal delar åsikter, värderingar och antaganden som gör organisationen fokuserad inifrån och ut. Dessa åsikter, värderingar och antaganden tas i åtanke vid varje beslutstagande i hela organisationen.<sup>37</sup> Det handlar om att definiera och upprätta en del kärnvärderingar för organisationen och strikt följa dem.<sup>38</sup> Därför är det viktigt att odla en kultur redan från början.

### **Ledning och styrning**

I en organisation är det viktigt att det finns någon som leder kulturen. Terrence Deal och Allan Kennedy, författarna av *Corporate Cultures*, kallar de individer som leder kulturen ”hjältar”. Om värderingarna är kulturens själ, så personifierar hjältarna de värderingar och organisationens styrka. Hjältar är huvudsakliga figurer i en stark kultur.<sup>39</sup>

För att leda kulturen måste ledaren engagera sig själv och andra i aktiviteter som styr organisationen mot de värderingar och visioner som anses viktiga för framgång.<sup>40</sup> En ledare kan inte själv hantera och kontrollera kulturen, utan det är viktigt att rätt individer sätts ihop till ett team för att göra detta. För att organisationen ska uppnå framgång är det viktigt att realisera värden.

---

<sup>34</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

<sup>35</sup> Brown, C., Brown, L. & Gallagher, S. (2008) *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*.

<sup>36</sup> Brown, C., Brown, L. & Gallagher, S. (2008) *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*.

<sup>37</sup> Brown, C., Brown, L. & Gallagher, S. (2008) *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*.

<sup>38</sup> Kazemek, E. A (1990) *Creating a culture of success*.

<sup>39</sup> Kazemek, E. A (1990) *Creating a culture of success*.

<sup>40</sup> Kazemek, E. A (1990) *Creating a culture of success*.

De individer som är med i teamet måste bygga upp ett samförstånd kring dessa värden, engagera sig i dem, samt samarbeta och samordna för att säkerställa att deras prestation ska leda till framgång.<sup>41</sup> Det är även viktigt att rutinmässigt kontrollera kulturen för att säkerställa att den effektivt förverkligas.<sup>42</sup>

Genom att observera och tolka ledningens handlingar, ger det de anställda en möjlighet att förklara varför vissa saker är så som de är, och varför organisationen fokuserar på vissa prioriteringar framför andra.<sup>43</sup> Utmaningen för ledningen är att agera på ett sätt som kommer att engagera de anställda i ledningens viktigaste värden.<sup>44</sup>

### **Sammanfattning**

Davis och Schwartz anser att en ”bra” organisationskultur kännetecknas av att varje individ och dennes bidrag till organisationen respekteras. För att en organisationskultur ska vara en del av organisationen och dess personal, krävs det att varje individ känner sig tillfredställd och kan därefter förmedla vidare kulturen. Därför anser White att ledningens handlingar har ett starkt inflytande på kulturen. Även Gunnarson m.fl. anser att en organisation behöver en bra ledning för att kulturen ska överleva. Deal och Kennedy håller med om detta och använder sig av termen hjältar för att beskriva huvudsakliga figurer i en stark kultur, det vill säga ledarna.

För att en organisationskultur ska vara en del av organisationen och dess personal, krävs det att varje individ känner sig tillfredställd och kan därefter förmedla vidare kulturen. Oavsett på vilken nivå inom företaget en anställd arbetar på, är respekt och förtroende mellan de anställda, även ledarna, en viktig ingrediens för en lyckad organisationskultur. Respekt och förtroende är väsentligt eftersom, i vår åsikt, det är de anställda som bildar och för vidare en organisationskultur. De anställda kan i viss mån styra och bygga upp kulturen till vad som är bäst för företaget. Därför är vi kritiska till Whites teori om att en organisationskultur ”berättar” för de anställda vad som är rätt respektive fel. Men däremot förhåller vi oss till Whites teori om att en kultur inte kan bildas omedelbart, utan att kulturbyggandet tar tid och förändringar som beror på vad varje organisation anser vara bäst för dem.

---

<sup>41</sup> Kazemek, E. A (1990) *Creating a culture of success*.

<sup>42</sup> Kazemek, E. A (1990) *Creating a culture of success*.

<sup>43</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

<sup>44</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

En organisationskultur kan inte fungera om människorna i den inte samarbetar. En bra kultur kan lätt försvinna om inte alla, speciellt ledarna, motiverar och kommunicerar med varandra. Som tidigare nämdes, uppstår inte en organisationskultur under en kort period. Kultur är någonting som är under en ständig utveckling och bearbetning. För att en organisationskultur bäst ska kunna förmedlas vidare anser vi och samtliga teoretiker att det måste finnas en bra ledning i organisationen. Ledare behöver sina anställda på sin sida, och det har de inte om de anställda inte är motiverade till arbete. En kultur kan alltså inte fungera om alla beståndsdelar som utgör en organisationskultur inte finns.

## Metod

I detta kapitel presenterar vi hur vi har gått tillväga för att samla in och analysera vår empiri för att komma till en slutsats. För att kunna göra detta har vi valt att intervjua två organisationer, dels en ideell organisation, dels en vinstdrivande organisation. Den ideella organisationen valde vi för att se hur de arbetar med organisationskultur och med sina mål. Samtidigt valde vi en vinstdrivande organisation för att jämföra dess organisationskultur och mål med den ideella organisationen. Detta för att se vilka eventuella likheter samt skillnader det finns.

## **Kvalitativ forskning**

Kvalitativ forskning innebär att forskaren tolkar och drar slutsatser utifrån de svar som respondenten ger. Forskningen fokuserar på att beskriva och förklara situationer och prövar ständigt teorier.<sup>45</sup> Vi har utvecklat vår förståelse och kunskap kring teorier om organisationskultur och dess beståndsdelar. Under forskningens gång har vi sedan själva dragit slutsatser av svaren från våra intervjuer och relaterat dessa till den teoretiska bakgrund vi har byggt.

Under uppsatsens gång har vi erfarit att vår första teoretiska utgångspunkt inte stämde helt överens med vad som sker i praktiken. Vi lärde oss att vara kritiska till teorier och utforska andra lösningar än endast de som vi var pålästa om. Vi har även lärt oss att de olika teorier och synsätt vi läste om och analyserade, inte var tillämpbara överallt, utan att det ofta beror på vilken organisation eller företag det handlar om.

## **Kvalitativ intervju**

Vi har valt att låta den största delen av vårt material bestå av kvalitativ forskningsintervju. En sådan intervju syftar till att det sker ett samtal mellan två parter, och mellan dessa parter sker sedan ett utbyte av synpunkter som berör ett gemensamt intresse.<sup>46</sup>

En kvalitativ intervjuprocess bygger på att den som intervjuar har förkunskap om ämnet.<sup>47</sup> Vi anser att denna typ av metod passar vår undersökning då vi har sökt information i förväg.

---

<sup>45</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 33-35

<sup>46</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 19-20

<sup>47</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 19-20

Det är dock ett relativt nytt ämne för oss också och vi söker förståelse från våra respondenter för att se om teorin stämmer i praktiken. I en kvalitativ intervjuprocess sker det ett samspel och ett utbyte av synpunkter mellan den som intervjuar och respondenterna om ett ämne.<sup>48</sup> Fördelen med kvalitativa intervjuer är dess öppenhet.

Målet med intervjuerna är att bygga tillräckligt med kunskap för att kunna undersöka teorins antaganden.<sup>49</sup> I intervjuprocessen är det den som intervjuar som styr samtalet.<sup>50</sup> Den som intervjuar ansvarar för att det är en strukturerad intervju, vilket är viktigt för att pröva antaganden för att bekräfta teori<sup>51</sup>.

Sammanlagt har vi utfört sex intervjuer, tre intervjuer i den ideella organisationen och tre intervjuer i den vinstdrivande organisationen. För att intervjuerna skulle bli så jämförbara som möjligt, har vi försökt att intervjuar tre likartade positioner. Inom den vinstdrivande organisationen har vi intervjuat butikschef, lagerchef och ett butiksbiträde och inom den ideella organisationen intervjuade vi ordförande, frivillig handledare och en frivillig medarbetare.

Vi bestämde oss för att ha så kallade öppna frågor vid alla intervjutillfällen. Innan intervjutillfällena förberedde vi en intervjuguide med öppna frågor som respondenterna skulle svara på. Under intervjuernas gång kom det upp ytterligare frågor som vi ställde till respondenterna. Intervjuguiden användes till stor del för att styra intervjun så att samtalen inte skulle gå utanför ramarna för vår studie. Därmed var våra intervjuer semistrukturerade. Under intervjuerna svarade respondenterna fritt och behövde inte förhålla sig till olika svarsalternativ. Öppna frågor var även det bästa alternativet för oss eftersom vi utforskar nya områden som vi inte har mycket kännedom om. Detta resulterar till att vi som intervjuar tar del av respondentens kunskap.<sup>52</sup> Detta var till vår fördel då vår kunskap är begränsad om organisationerna samt att vi själva är sökande av kunskap vid intervjutillfällena.

---

<sup>48</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 21

<sup>49</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 82

<sup>50</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 119

<sup>51</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 94 & 96

<sup>52</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 157-158

## **Komparativ metod**

Vår undersökning bygger på en komparativ metod och med tanke på vårt syfte, har vi valt att arbeta efter en förklarande studie. En sådan studie syftar på att beskriva situationen och förklara varför den ser ut som den gör.<sup>53</sup> Denna studie bygger på någon form av teoretisk bakgrund som är uppbyggd av två komponenter. Den ena komponenten kallas för explanandum och anger vad som ska förklaras. Den andra delen heter explanans och där anges vad som avser förklara explanandum.<sup>54</sup> Med andra ord innebär detta att man kan se explanandum som en fråga och explanans som svaret på den frågan. Teorierna inom samhällsvetenskapen bygger på sannolikheter vilket gör att det kan finnas avvikelser. Genom teorier utvecklas hypoteser. Dessa relateras till teorierna och till specifika fall och ger en bild av den faktiska situationen.<sup>55</sup> I en jämförelse skapas likaså psykologiska som vetenskapliga föreställningar. Jämförelser används också för förklaringar.

Kontraster i en jämförelse ger uppfattningar om likheter och skillnader i omgivningen, detta leder till att omgivningen blir begriplig då relationer och mönster upptäcks. Dessa generaliseras i sin tur i typologier och teorier.<sup>56</sup> Detta är vad vi har gjort i det tidigare avsnittet där vi har förklarat vårt syfte och vår frågeställning. Därför har vi valt att jämföra två organisationer för att hitta kontraster i deras organisationskultur för att slutligen komma fram till en slutsats om det går att tillämpa lika teorier på två olika organisationer.

## **Process**

För att se om en åsikt eller ett påstående uppfattas lika genom hela organisationen eller om det finns stora skillnader mellan de olika delarna i organisationen, intervjuade vi personer med olika arbetsuppgifter och ansvarsområden. Intervjupersonerna samt de organisationer de arbetar på är, och förblir, anonyma under uppsatsens gång. Enligt Kvale är anonymitet viktigt för att få fram så ärlig information som möjligt. Men just för vår uppsats är organisationerna inte viktiga. Det relevanta är att vi har intervjuat tre anställda i en vinstdrivande organisation och tre anställda i en ideell organisation. Den utlovade anonymiteten gjorde också organisationerna villiga att låta oss spela in intervjuerna.

---

<sup>53</sup> Denk, T. (2002) *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Sid. 12

<sup>54</sup> Denk, T. (2002) *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Sid. 12

<sup>55</sup> Denk, T. (2002) *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Sid. 14-16

<sup>56</sup> Denk, T. (2002) *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Sid. 114



Samtliga tre gruppmedlemmar närvarade på alla intervjuer, med undantag för två intervjuer där endast två gruppmedlemmar närvarade. En gruppmedlem ställde frågor medan de andra två gruppmedlemmarna antecknade ner svar samt andra observationer angående intervjun, som exempelvis tonfall, bekvämlighet och så vidare för att få fram en helhetsbild av respondentens situation.<sup>57</sup> Vi valde att hela gruppen skulle närvara på nästan alla intervjuer för att vi alla skulle skapa oss en egen bild av intervjun och då få ett så objektivt resultat som möjligt i uppsatsen samt att det underlättade vi analys av materialet. Vidare valde vi att inte ha gruppintervjuer utan att intervjua respondenter på tumanhand. Detta för att undvika en diskussion där respondenterna skulle ifrågasätta varandras svar.<sup>58</sup> Därmed kanske någon skulle känna sig hämmad från att säga något som kan vara relevant för vår undersökning. En arbetsplats kan vara känsligt för många människor att diskutera och det kanske finns information som de anställda själva aldrig har delat med sig till andra på arbetsplatsen.

Vid intervjutillfället är det viktigt att forskaren kritiskt analyserar respondentens svar eftersom en forskningsintervju inte är en konversation mellan två parter. Forskaren har den bestämmande rollen då han eller hon definierar och kontrollerar situationen genom sitt sätt att lägga upp intervjun och styra frågorna.<sup>59</sup> Vi ville få respondenterna så avslappnade som möjligt och försökte därför föra ett vardagligt samtal. Samtidigt hade vi ett syfte med intervjun och vi försökte mer eller mindre leda och strukturera samtalet med vårt syfte i åtanke, något som visar att en forskningsintervju kan vara ett vardagligt samtal samtidigt som den är ett professionellt samtal.<sup>60</sup> Den största fördelen med denna intervjuteknik i denna situation var öppenheten den skapade mellan oss och respondenterna<sup>61</sup>, vilket även vi märkte när vi intervjuade våra respondenter.

Vårt intryck var att respondenterna var bekväma vid intervjutillfällena i och med att samtalen var spontana och avslappnade, samt att det lades mer fokus på själva samtalsämnet och inte så mycket på strukturen och syftet.<sup>62</sup> Detta ledde också till att vi som forskare fick reliabilitet från respondenterna.<sup>63</sup> Dock anser många att objektivitet inte är möjligt när man utför en forskningsintervju eftersom det mänskliga samspelet är en stor del av intervjusituationen.

---

<sup>57</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 25

<sup>58</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 26

<sup>59</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 13

<sup>60</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 13

<sup>61</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 82

<sup>62</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 25

<sup>63</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 150

Den fakta man får fram genom samspelet i intervjun måste diskuteras med noggrann försiktighet och man måste hela tiden ha i åtanke och ta hänsyn till de olika föreställningarna om objektivitet.<sup>64</sup> Objektiviteten i en kvalitativ forskningsintervju anses bero på förhållandet till det studerande objektet samt tidigare teoretisk förståelse hos den som intervjuar.<sup>65</sup> Vi förhåller oss till detta resonemang då vi under hela intervjuprocessen har förhållit oss till vår teoretiska referensram, samt att vi har utformat intervjufrågorna därefter.

Frågorna var mer tematiska än dynamiska.<sup>66</sup> Vi förde samtal med respondenterna genom våra frågor. Detta ledde till en reflektionsprocess där vi som forskare ofta reflekterade kring det som sades och hela tiden ändrade och diskuterade våra tolkningar av verkligheten. Intervjuerna utvecklades till samtal mellan oss och respondenterna och vi i gruppen utvecklades till resenärer. Genom att utföra intervjuer på det här viset leder det till en reflektionsprocess där man som forskare ofta reflekterar kring det som sägs och även tolkar på olika sätt. Man låser sig inte fast vid en tolkning, utan kan hela tiden ändra och diskutera sina tolkningar av verkligheten.<sup>67</sup> Vi diskuterade ständigt med våra respondenter och ställde följdfrågor för att få en bättre förståelse av deras verklighet. Detta resulterade i att vi kunde se tydligare kopplingar och även olikheter mellan vårt teoretiska material och vårt empiriska material.

Oförutsedda saker kan hända under en intervju och det beror på att en kvalitativ intervju är en icke-standardiserad intervju där det inte finns något bestämt ”manus” för hur intervjun ska gå till.<sup>68</sup> När man utför en kvalitativ intervju kan det under intervjun uppstå oförutsedda händelser som gör att forskaren måste fatta beslut angående intervjun.<sup>69</sup> Det kan exempelvis handla om att respondenten börjar prata om någonting som man inte anser relevant, och forskaren måste därmed besluta hur styra tillbaka intervjun på rätt sätt. När vi kände att ämnet började spåra ut eller när vi kände att vi inte fick ett konkret svar på vår fråga ställde vi följdfrågor eller försökte formulera frågan mer förståeligt eller avgränsat.

---

<sup>64</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid.64-65

<sup>65</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 66

<sup>66</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 121-122

<sup>67</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 13

<sup>68</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 19

<sup>69</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 20

## **Sammanfattning**

Vi har valt att under vår studie intervjua två organisationer, en ideell organisation och en vinstdrivande organisation. Vår studie bygger på kvalitativ forskning vilket innebär att vi som forskare tolkar och drar slutsatser utifrån de svar respondenterna ger. Den största delen av vårt material består därmed av kvalitativ forskningsintervju. Sammanlagt har vi utfört sex intervjuer, tre i den ideella organisationen samt tre i den vinstdrivande organisationen. Vi valde att ha öppna frågor vid intervjuerna, vilket underlättade för respondenterna eftersom de inte behövde känna sig låsta vid olika svarsalternativ. Därmed blev det lättare att ställa följdfrågor och föra samtal med respondenterna. Samtidigt som vi förde samtal med respondenterna var det vi som forskare som hade övertaget under intervjuerna eftersom vi hade ett syfte med dem. Därmed fick vi styra intervjuerna åt ”rätt” håll för att inte hamna för långt ifrån syftet. Men i och med att vi hade öppna frågor och förde samtal med respondenterna ledde det till att vi lättare kunde reflektera och tolka det som sades under intervjuernas gång. Vi behövde inte låsa oss fast vid en viss tolkning utan vi kunde hela tiden ändra och diskutera tolkningar beroende på vilken följdfråga vi valde att ställa till respondenterna. Detta resulterade i att vi kunde se tydligare likheter och olikheter mellan teori och empiri.

## **Metod för analys**

I vår analys förhåller vi oss till Brymans resonemang och utgår från ett deduktivt synsätt vilket innebär att vi utgår från teorier vid datainsamling. Sedan analyserar vi empirin och kommer slutligen fram till ett resultat.<sup>70</sup> Vi har använt oss av vår teoretiska bakgrund för att utforma våra frågor till respondenterna. Vår analys bygger inte på observation men under intervjutillfällena har vi inte kunnat undgå att observera miljö samt respondenternas närvaro och kroppsspråk. Detta innebär att vi även har detta som bakgrund i analysen. Dessutom har vi i gruppen alla olika bakgrund och verklighetsuppfattningar som gör att vi analyserar utifrån vårt eget perspektiv. Tillsammans har vi försökt skapa en så konsekvent analys som möjligt.

## **Reliabilitet och objektivitet**

Validitet innebär sanning och riktighet hos ett yttrande. Kvale menar att ett giltigt argument ska vara välgrundat, hållbart, försvarbart och övertygande.

---

<sup>70</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 20-21

För att kunna besvara frågan om vad som innebär valid kunskap, måste man inbegripa den filosofiska frågan om vad som är sanning. Enligt det filosofiska perspektivet finns det tre klassiska sanningskriterier; *korrespondensen*, *koherensen* och den *pragmatiska nyttan*. Korrespondensen reflekterar till kunskapsutsagans överensstämmelse med den objektiva världen. Till skillnad från korrespondensen, hänför sig koherenskriteriet till utsagans motsägelsefrihet och inte logik. Det pragmatiska kriteriet skildrar sanningen hos en kunskapsutsaga till dess praktiska konsekvenser.<sup>71</sup> Att validera innebär att man kontrollerar. Varje forskare är kritisk till sin analys och anger ett tydligt perspektiv på det undersökta ämnet. Men validera är inte bara att kontrollera, det är även att ifrågasätta. Innehåll och syfte ska komma före metod och frågorna så som ”vad” och ”varför” ska besvaras före frågan ”hur”.<sup>72</sup> Vidare innebär validera även att teoretisera. Det krävs en teoretisk föreställning för att kunna avgöra om en metod undersöker vad den ska avse att undersöka.<sup>73</sup> Reliabilitet syftar på om undersökningen är tillförlitlig, och om samma resultat hade uppnåtts om en annan undersökning utförts.<sup>74</sup>

Validitet innebär att det som man avsåg att studera har studerats.<sup>75</sup> Dessa syftar till att granska undersökningen. Vi är medvetna om att detta i slutändan blir en subjektiv uppsats då den tolkas utifrån vår synpunkt. Vi vill dock poängtera att objektiviteten ligger i tre olika synpunkter och därför har vi försökt att vara så objektiva som möjligt i denna uppsats. Detta på grund av att vi anser att objektivitet ger oss ett mer troligt helhetsintryck. I och med att organisationen respektive företaget vi studerar är strukturerade på olika sätt, var det viktigt för oss att se utanför ramarna av våra egna fördomar. Ingen av oss har tidigare varit medlem i en ideell organisation och har inga direkta kopplingar till den ideella organisation som intervjuades. Däremot är den vinstdrivande organisationen vald av ett bekvämlighetsurval då en av våra gruppmedlemmar har en familjemedlem som arbetar däri. Vi är medvetna om att även detta påverkar vår objektivitet, därför valde vi att inte intervjua familjemedlemmen utan denne hjälpte oss endast med att ta kontakt med organisationen i fråga. Intervjupersonerna var slumpvis utvalda på båda organisationer. Det enda vi förfrågade om var att få intervjua personer med olika ansvarsråden och olika administrativa uppgifter.

---

<sup>71</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 215

<sup>72</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 218-219

<sup>73</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 220

<sup>74</sup> Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 43

<sup>75</sup> Einarsson, C. & Chiriac Hammar, E. (2002) *Gruppobservationer Teori och Praktik*. Sid. 45

Detta för att få en bredare informationsinsamling samt för att se om ett påstående av en respondent genomsyrar hela organisationen. Detta även för att säkra validiteten av analysen. Utöver detta hade vi ingen kontroll över valet av respondenter. Vår reliabilitet kompromissas även då vi inte hade en strukturerad undersökning. Detta medför en lägre reliabilitet för denna uppsats. En intervju är varken en objektiv eller en subjektiv metod. Kunskapen och objektiviteten kommer fram i en argumentation i intervjun. Det finns olika föreställningar om objektivitet och därför måste kunskapen som kommer fram i intervjun resoneras beroende på ämne och föreställningar kring objektiviteten.<sup>76</sup> Vår objektivitet begränsas då vår kunskap om vardera organisation kommer från organisationerna själva. Vi har utgått från ett företagsperspektiv och har inte möjlighet att kritisk granska den information vi blir tilldelade.

---

<sup>76</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 65-66

## **Empiri och analys**

I detta kapitel kommer vi att börja med att kort presentera varje organisation. Vidare kommer vi att presentera samt analysera resultatet från våra intervjuer utifrån följande fyra rubriker; organisationskultur, framgång, motivation samt ”ledning och styrning”. Detta för att lättare strukturera vår uppsats samt att lättare kunna analysera resultatet från intervjuerna. Efter vardera temat kommer vi att presentera delanalyser som sedan fogas samman till uppsatsens resultat.

### ***Presentation av ideell organisation***

Den ideella organisationen är globalt verksam och finns i nästan alla länder. Organisationen är inriktad på att hjälpa lidande och utsatta människor. Verksamheten har idag drygt 100 miljoner medlemmar runtom i världen och erbjuder interna utbildningar för alla som vill arbeta inom dess organisation. Organisationen har ca 58 lokaliseringar i Sverige. Hela organisationen har ett par anställda som tillför en struktur, men själva organisationens funktion är helt beroende av dess frivilliga och deras arbete. Organisationen är byggd efter en väldigt traditionell struktur. Detta innebär att de som är lägre ner i organisationen ansvarar gentemot de som är högre upp i organisationen. Det förekommer interna utbildningar inom organisationen för dess medlemmar för att de ska veta hur denna organisation arbetar.

På varje lokalisering finns det olika grupperingar som möter olika behov hos de behövande. Till exempel finns det en butik som bland annat driver in pengar åt organisationen. Organisationen arbetar efter etiska och moraliska regler och försöker införliva dessa i varje medlem. Då organisationen arbetar med olika kulturer och människor med olika bakgrund, är dessa etiska och moraliska regler vägledning för en så lyckad hjälp som möjligt.

### ***Presentation av vinstdrivande organisation***

Det vinstdrivande företaget är en svensk organisation som har 83 butiker runtom i hela landet. Organisationen har 1300 anställda och omsätter ungefär 3 miljarder kronor per år. Organisationen planerar vidare att expandera inom kort tid. Varje utplacerad butiks högsta position är butikschef och därefter dennes ställföreträdande. Därefter finns mindre ansvarsområden bland de övriga anställda som till exempel beställningsansvarig.

Organisationen är byggd efter en traditionell organisationsstruktur där de lägre ner i organisationen ansvarar gentemot de som är högre upp i organisationen. Denna har nyligen startat en chefsutbildning för dem som vill bli chef inom dess organisation. En butik innehar ca 15 000 diverse artiklar. Organisationen arbetar efter trivselregler som alla ska ta del av när de börjar arbeta inom organisationen. Dessa regler är vägledning i arbetet och för att erbjuda konsekvent service för kunden.

### **Organisationskultur**

Organisationskulturen ”berättar” för de anställda hur de ska prestera, reagera och känna för och inom organisationen. Kultur innefattar allting en organisation gör.<sup>77</sup> Under detta tema presenterar vi båda organisationernas definition av sin egen organisationskultur, syn på organisationskultur och vad de anser utmärker en ”bra” organisationskultur. Vi presenterar även respondenternas åsikter om vem inom organisationen som är ansvarig för att bygga upp en organisationskultur samt organisationskulturens påverkan på organisationens framgång. Vidare vill vi se om ledningens verbala direktiv baserad på teori stämmer överens med vad som är möjligt för de anställda på lokal nivå.

### **Vinstdrivande organisation – organisationskultur**

Organisationens organisationskultur är samhörighet, motiverad personal samt god service som ska genomsyra hela verksamheten. Butikschefen anser att det är han som är förebilden men att det är hans anställda som håller ihop organisationskulturen. Men han tycker att det alla, från ledning till anställd, som ansvarar för kulturbyggandet. Direktiv ska komma från ledningen, sedan ska butikschefen förmedla dessa direktiv till de anställda. Alla idéer ska välkomnas. Lageransvarig kunde däremot inte svara på vad han tyckte var organisationens kultur, men efter att vi hade förklarat vad en organisationskultur teoretisk innebär ansåg han att det är butikschefens roll att skapa och förmedla den. Detta anser vi tyder på ett gap mellan ledning och personal. Vi anser att det är en brist från ledningens sida som inte lyckats förmedla organisationskulturen till alla nivåer i organisationen.

---

<sup>77</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

Även butiksbiträdet tycker att det är främst butikschefen som ansvarar för kulturbyggandet. Men hon tycker även att kommunikation och information mellan alla anställda är viktigt för kulturbyggandet. Däremot anser butiksbiträdet att kulturen förmedlas främst skriftligt genom exempelvis mail från ledningen som sedan förmedlas till de anställda. Respondenten anser inte att de anställdas åsikter tas i beaktning vid utformandet av kulturen, utan att det är främst ledning och butikschef som ansvarar för det.

Våra respondenter från den vinstdrivande organisationen kunde alla enas om att tillit är viktigt för organisationskulturen. Tillit är väsentlig i relationerna mellan personalen, men även i relationerna mellan personal och kund. Skulle det uppstå någon situation är det väsentligt att de anställda pratar om det direkt och kommunicerar utan missförstånd. När det gäller kunder är tillit viktig för att skapa långvariga relationer och återkommande kunder. Respondenterna är även eniga om att tillit är viktigt för att arbetsklimatet ska fungera bra i organisationen, och på så sätt blir även organisationskulturen bättre. De anser även att klimatet inom organisationen avgör på vilken nivå deras egen trivsel hamnar på. För dem är det viktigt att det är lika mycket en avslappnad stämning och ett avslappnat klimat, som det är att de anställda är seriösa när det gäller arbetsuppgifter.<sup>78</sup>

Butikschefen anser att organisationskulturen skapas genom manualer med organisationens värdegrunder. Dessa manualer ska alla anställda ta del av. Nyanställda introduceras till värdegrunderna och organisationskulturen genom att få manualen som de ska läsa igenom. Butikschefen anser även att deras organisationskultur innebär en för alla, och alla för en. Med det menar butikschefen att det är han som bestämmer, men att det inte fungerar om inte alla de anställda är med och arbetar mot samma mål. Han anser även att de nya förändringarna är en del av organisationskulturen och att det är bra att man har tagit bort det gamla med endast män som styrde. Nu har man infört mer jämlikhet, människor med olika kulturella bakgrunder samt att man har börjat ta lärdom av kollegor och hur andra varuhus arbetar.<sup>79</sup>

Butiksbiträdet ser organisationskultur som skriftliga regler och synpunkter från ledningen som alla har tillgång till. *”Kultur är lika med regler.”*<sup>80</sup> Hon anser även att organisationskultur är samarbete mellan ledning, butikschef och de anställda.

---

<sup>78</sup> Intervjuer i vinstdrivande organisation. 2009-05-06.

<sup>79</sup> Intervjuer i vinstdrivande organisation. 2009-05-06.

<sup>80</sup> Intervju med butiksbiträde i vinstdrivande organisation. 2009-05-06.



De anställda ska i sin tur kunna samarbeta för att kunna ge bra service till kunden. *”Vi måste ha lite regler för att det ska funka.”*<sup>81</sup>

### **Ideell organisation – organisationskultur**

Den ideella organisationens frivillige ledare menar på att organisationskultur är en av de starkaste tillgångarna för en organisation. Organisationskultur för den ideella organisationen innebär normer och värderingar. Den frivillige ledaren menar även att alla behövande ska ha samma tillgång till hjälp, att alla ska rätt till ett anständigt liv. Vidare menar den frivillige ledaren att det är han som ska fungera som en förebild inom organisationen, men att det är de frivilliga medarbetarna som måste förmedla vidare kulturen ut i organisationen. Organisationskulturen inom den ideella organisationen genomsyras av att de frivilliga genom introduktionskurser, förståelse för organisationen och erfarenhet, delar med sig till de nya medlemmarna.

Ordförande för organisationen anser att man som frivillig ska veta vad organisationen står för, och oftast vet man det och förväntar sig ingenting annat. Den frivillige ledaren menar även att någon som inte tycks leva upp till värderingarna inte heller kan förmedla vidare organisationskulturen. Även den frivilliga medarbetaren håller med om att deras organisationskultur handlar om att hjälpas åt. När det uppstår en situation, hjälps de alla åt för att hjälpa de behövande. Vidare menar hon på att det är även viktigt att de klarar av de ärenden som behövs klaras av.

Både den frivillige ledaren och medarbetaren är överens om att det är de frivilliga som sköter kulturbyggandet i organisationen, medan ordföranden menar att det är styrelsen. Han menar att styrelsen bestämmer inom vilka ramar, regler och stadgar man ska arbeta efter. Vidare menar han att styrelsen förmedlar kulturen genom möten, utbildningar samt kommunikation med medlemmarna inom organisationen. Vid utformning och förmedling av kulturen är endast chefens och ordförandens åsikter viktiga, de resterande medarbetarna måste anpassa sig. På så sätt förmedlas samma sak till alla. *”Kulturen är väldigt viktig inom organisationen, den gör att man delar en och samma åsikter.”*<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Intervju med butiksbiträde i vinstdrivande organisation. 2009-05-06.

<sup>82</sup> Intervju med frivillig handledare i ideell organisation. 2009-05-07.

Den frivilliga medarbetaren anser att organisationskulturen på den ideella organisationen kommer att finnas kvar så länge det finns ärenden åt organisationen. ”Att hjälpa en person är bättre än att inte hjälpa någon alls.”<sup>83</sup>

Våra respondenter från den ideella organisationen är eniga om att tillit är en viktig del i organisationskulturen. Vidare menar de att tillit är viktigt i relationerna mellan de anställda för att de ska känna samhörighet mellan varandra, och samhörighet till organisationen. Tillit är även viktig i relationerna till de människor som söker sig till organisationen för att få hjälpa. Detta för att de lättare ska kunna öppna upp sig och våga söka hjälp. Tillit är även väsentlig i uppbyggandet av ett klimat i organisationen enligt våra respondenter. I den ideella organisationen har man enligt våra respondenter ett bra klimat. De anser att om man inte har ett bra klimat, kan människor inte känna samhörighet och även trivseln påverkas av klimatet. Visar det sig att klimatet inom organisationen är mindre bra, kan det leda till att människor inte känner sig bekväma och att de inte arbetar till sin fulla förmåga. En annan nackdel kan också vara att människor inte arbetar upp till organisationens utsatta mål.

### **Delanalys – organisationskultur**

Våra respondenter från båda organisationer ser organisationskultur som regler. Vi anser att detta är relativt likt det som White säger om organisationskultur, att organisationskulturen ”berättar” för anställda vad som är rätt respektive fel.<sup>84</sup> Dessa regler anses vara ledningens ansvar att sätta upp och de anställdas respektive frivilliga medarbetares att följa. Därefter skapar varje lokal verksamhet en egen version av den generella organisationskulturen. Då alla våra respondenter är eniga om att organisationskultur är regler från ledningen, anser vi att detta skiljer sig från det teoretiska som säger att organisationskultur är någonting som byggs upp över flera år. Våra respondenter var även eniga om att de uppsatta reglerna är någonting som ska följas, och att det då inte är någonting som ska ta lång tid att inkorporera. Även här skiljer sig teorin från praktiken. White hävdar att det inte finns någonting som kallas en ”omedelbar kultur”, utan det tar lång tid för en kultur att byggas upp<sup>85</sup>, medan vi och våra respondenter anser att det är inte möjligt att det ska ta flera år internt för medarbetarna att inkorporera sig och arbetet till en viss organisationskultur.

---

<sup>83</sup> Intervju med frivillig handledare i ideell organisation. 2009-05-07.

<sup>84</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>85</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

Det kan ta flera år externt att sätta sig i kundens medvetande, men det varken kan eller får, anser vi, ta så lång tid att internt införliva en organisationskultur externt. Så om en organisations framgång påverkas av organisationskulturen är den helt beroende av hur arbetet med organisationskulturen fungerar på lokal nivå.

Teorier säger att organisationskulturen ska genomsyra hela organisationen och innefatta allt den gör samt att varje medarbetare ska ta del av den<sup>86</sup>, men vår undersökning tyder på annat. Vårt resultat visar att det främst anses vara ledarnas ansvar att skapa och bygga upp en organisationskultur. Detta, tycker vi, försvårar för ledarna att sprida organisationskulturen till resten av medarbetarna eftersom alla tolkar saker på olika sätt, vilket kan medföra att organisationskulturen tolkas på olika sätt beroende på var i organisationen man befinner sig. Vi anser att det hade underlättat för hela organisationen om alla medarbetare fick vara med och bygga upp organisationskulturen för att den då hade genomsyrat hela organisationen. Det hade även varit lättare för alla medarbetare att tolka kulturen på samma sätt, eftersom de har varit med och skapat den.

## **Framgång**

Vi ställer oss frågan huruvida en organisations framgångsdefinition går hand i hand med dess organisationskultur. I denna del kommer vi att presentera vad varje organisation och dess respondenter anser vara framgång samt vad som är viktigt för att uppnå framgång.

## **Vinstdrivande organisation – framgång**

Den vinstdrivande organisationen och butikschefen definierar framgång främst enligt finansiella mått. Butiksbiträdet definierade också framgång efter finansiella mått, att butiken ska uppnå bra försäljningssiffror och vara bättre än konkurrenten. Enligt butiksbiträdet är nyckeln till framgång påfyllda hyllor, att hålla butiken ren och snygg, låga priser samt att ge bra service för att få nöjda kunder. Det viktiga är att butiken uppnår de budgeterade målen som ledningen satt. Butikschefen anser att nyckeln till framgång är gemenskap.

---

<sup>86</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

*”För det är det som gör att man kan nå framgång. Har man inte alla medarbetarna med sig, och om man inte kan jobba med ett leende på läpparna, når man aldrig framgång.”*<sup>87</sup>

Däremot enas inte riktigt butikschefen och lageransvarig när det gäller att definiera framgång. När vi ställde frågan hur framgång definieras tänkte butikschefen på butikens framgång, medan lageransvarig tänkte på personlig framgång och hur han själv vill utvecklas utanför organisationen.

Alla våra respondenter från den vinstdrivande organisationen anser att butiken är framgångsrik när den ligger på första plats på försäljningslistan av alla butiker runtom i Sverige. Andra faktorer som avgör om butiken och organisationen är framgångsrik är att de har prisvärda produkter och bra marknadsföring. Butiksbiträdet anser att butiken och organisationen är framgångsrik när butiken säljer och får bra resultat. Även när de anställda får riktning hur de ska göra och sedan kämpa för bra resultat. För den ekonomiska framgången är återkommande kunder, nya kunder, låga priser samt ett bra sortiment viktiga faktorer. Lageransvarig anser även att det är bra med förändring, att det sker nya saker hela tiden, eftersom det påverkar framgång.

### **Ideell organisation – framgång**

Den ideella organisationens framgångsdefinition skiljer sig markant från serviceorganisationens definition. De frivilliga respondenterna är i stort sätt enade om sina framgångsdefinitioner. Den frivilliga ledaren i den ideella organisationen anser att framgång definieras främst att alla de som har kontakt med denna ideella organisation känner att de har fått den hjälp de behöver. Detta kräver att de frivilliga är så förstående som möjligt och försöker komma dem som behöver hjälp nära. Vidare anser ledaren att organisationskulturen har betydelse för framgång. *”Organisationskulturen gör att vi kan spela rollen och röra oss och ha kontakt.”*<sup>88</sup> Den frivilliga medarbetaren är däremot mer inställd på sin medverkan i inom organisationen. *”Framgång är för mig när man kämpar och, i slutändan så får man något positivt.”*<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Intervju med butikschef i vinstdrivande organisation.

<sup>88</sup> Intervju med frivillig handledare i ideell organisation. 2009-05-07.

<sup>89</sup> Intervju med frivillig medarbetare i ideell organisation. 2009-05-14.

Ordföranden höll med ledaren om vad framgång är. För honom innebär framgång när organisationen kan hjälpa till med stora insatser vid katastrofer, men även det vardagliga som att vara ett stöd för människor som behöver hjälp, även om det bara handlar om att prata med någon. Men ordföranden poängterade dock väsentligheten av finansiella medel. Då det är han som ansvarar för styrelsen är det viktigt för honom att verksamheten går runt. *”Vi har inte några vinstintressen som andra företag, utan det är så att vi kan fortsätta vår verksamhet”*<sup>90</sup> Organisationen fungerar inte utan de frivilliga men inte heller utan pengar. Pengarna är till för att kunna hålla organisationen igång.

Organisationens framgång anser de frivilliga beror på att det alltid kommer att finnas människor som behöver hjälp av detta slag. Det finns ett stort behov av denna typ av hjälp och organisationen har i omvärlden ett gott rykte. *”Organisationen grundar sig på det mest grundläggande i en civiliserad värld, medmänsklighet.”*<sup>91</sup>

### **Delanalys – framgång**

Båda typer av organisationer har ett finansiellt mål. Den ideella organisationen har ett finansiellt mål för att verksamheten ska kunna fortsätta drivas och ser dessa mål som en överlevnadsfaktor. Men detta är någonting som de högre upp i organisationen tar hand om och bekymrar sig över, för att inte betunga de frivilliga medarbetarna med denna börda. De frivilliga är där för att donera sin tid och har inga finansiella medel att tänka på. Samtidigt förväntas de frivilliga att ta egna initiativ inom organisationens ramar, det vill säga inom dess etiska och moraliska riktlinjer, för att själva se var och hur bäst deras hjälp behövs. Organisationskulturen påverkas då på så sätt att den både formas lokalt och i grupperna med de frivilliga medarbetarna.

Respondenterna i den ideella organisationen är alla ense om vad framgång är, men oense om vad som är viktigt för att nå framgång. För dem är framgång när organisationen lyckas hjälpa till vid stora katastrofer, men även det vardagliga som att vara ett stöd för människor som behöver hjälp. Ordföranden i den ideella organisationen poängterade dock att finansiella medel innebär framgång också. Detta för att verksamheten ska kunna gå runt. Men det tyder ju endast på att vilken organisation det än är, är de finansiella medlen en del av framgången.

---

<sup>90</sup> Intervju med ordförande i ideell organisation. 2009-05-04.

<sup>91</sup> Intervju med frivillig handledare i ideell organisation. 2009-05-07.

Respondenterna i den vinstdrivande organisationen enas om att framgång är när organisationen och den enskilda butiken går med vinst samt uppnår de mål ledningen har satt. Dock var inte alla respondenterna enade om hur man skulle definiera framgång. Butikschefen tänkte direkt på framgång för organisationen, medan lagerchefen tänkte på personlig framgång. Detta kan tyda på att inte alla inom organisationen delar samma värderingar och är inte där av samma anledning. De anställda är inte enade om vad framgång innebär och vad som behövs göras för att uppnå framgång. Gunnarson m.fl. menar att för att en organisation ska uppnå effektivitet krävs det att de anställda är engagerade i organisationens framgång.<sup>92</sup> Det faktum att de anställda inte är engagerade i organisationens framgång kan vara ett tecken på att organisationskulturen inte riktigt delas av alla anställda. Men samtidigt kan detta vara förståeligt i detta skede, eftersom butikschefen är ny och han är en ny typ av ledare med en annan organisationskultur. Därför kan det ta lite tid innan de anställda enas om och delar den nya organisationskulturen.

Det var dock ingen av respondenterna, varken i den ideella organisationen eller i den vinstdrivande organisationen, som själva drog slutsatsen att organisationskultur och framgång går hand i hand. Först när vi nämnde organisationskultur såg de kopplingen till framgång, medan teorier säger att organisationskulturen är en fördel för organisationer i fråga om framgång.<sup>93</sup> Det var inte heller någon av respondenterna som ansåg att organisationskulturen driver dem till ett bättre arbete, medan undersökningar tyder på att organisationskultur driver organisationer till prestation.<sup>94</sup> Därför anser vi att både organisationer bör arbeta mer med att bygga upp sina respektive organisationskulturer, eftersom en stark organisationskultur kan användas som konkurrensfördel när man konkurrerar med andra organisationer. Brown m.fl. menar att om organisationskulturen på ett bra sätt anordnas med allting inom organisation samt den externa miljön leder det till att organisationen uppnår långsiktig finansiell och organisatorisk framgång.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup>Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

<sup>93</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>94</sup> Brown, C., Brown, L. & Gallagher S. (2008). *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*.

<sup>95</sup> Brown, C., Brown, L. & Gallagher S. (2008). *A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success*.

## **Motivation**

Inom läran om organisationskultur anses det vara viktigt att motivera medarbetarna för att de ska anamma organisationens kultur och prestera därefter. Detta väcker frågan hos oss om våra respondenter ser detta som väsentligt för att kunna utföra sitt arbete. Under detta tema presenterar vi vad respondenterna på varje organisation anser om motivation av medarbetare och hur en organisation bäst ska motivera och belöna sina medarbetare. Vi presenterar även vad varje respondent anser motiverar en person främst och varför motivation är viktigt inom en organisation.

## **Vinstdrivande organisation – motivation**

Butikschefen tycker personligen att monetära belöningar motiverar de anställda främst, men det finns inte i organisationens belöningsystem. Istället får de anställda ”morötter” när det går bra för hela organisationen, i form av exempelvis en extra fest. Butikschefen anser då att även detta motiverar de anställda. Fester och andra aktiviteter som de anställda umgås på tillsammans skapar relationer mellan de anställda, eftersom man då inte endast pratar om arbetet. Alla våra respondenter inom den vinstdrivande organisationen enades om detta, och alla tre anser att ledningen inte gör någonting för att stärka dessa relationer. Men butiksbiträdet tycker att butikschefen tar initiativ för att stärka relationerna mellan de anställda genom att han själv är positiv och rolig. Hon tycker att det är viktigt att man gör roliga saker tillsammans eftersom det motiverar de anställda.

Vidare anser butikschefen att han själv agerar som motivation för de anställda. Ett exempel på detta är att butikschefen gör någonting nytt och resten tar efter. Han anser att detta ovanstående exempel motiverar de anställda att ta egna initiativ. Butiksbiträdet tycker att beröm motiverar de anställda, speciellt när någonting har gjorts på den anställdes egna initiativ som man sedan får beröm för. Hon anser även att en bra lön motiverar de anställda. Vidare tycker butiksbiträdet att det inte finns något direkt belöningsystem inom organisationen, men att butikschefen belönar de anställda med fika, firmafester samt att de anställda får en halvtimmes massage varje månad. Men för lageransvarige är monetära belöningar den huvudsakliga motivationskällan och han anser att någon form av belöningsystem hade motiverat de anställda.

## **Ideell organisation – motivation**

I den ideella organisationen är belöning och motivation av en annan sort. I den ideella organisationen sker motivationen på egna initiativ. Medlemmarna i en ideell organisation är där frivilligt och våra respondenter menar då att motivationen finns i att hjälpa människor. Det finns inga belöningar, utan den frivillige ledaren anser att medlemmarna belönar sig själva. Den frivilliga medarbetaren tillägger även att det är viktigt att se ett resultat av sina insatser för att motiveras till fortsatt arbete.

Vidare anser den frivillige ledaren att utbildning inom organisationen är en form av belöning. Utbildning ger en möjlighet för personlig utveckling och tillfredställelse på individuell nivå. Utbildningen bidrar även till att man får mer kunskap om organisationen i sig. Det finns inga monetära belöningar inom den ideella organisationen men däremot finns det belöningar i form av beröm och feedback. Det har även hänt att man med sin grupp har varit på utflykter eller hittat på aktiviteter, som belöning. Men detta har då skett inom organisationens ramar.

En annan typ av motivation enligt ledaren är att de frivilliga har olika anledningar till varför de är medlemmar inom organisationen. Enligt honom är dessa anledningar knutna till karriären, det vill säga att en del vill ha som merit att de har varit medlemmar i en ideell organisation medan andra vill klättra högre inom organisationen. Men den främsta anledningen till varför människor söker sig till organisationen är för att hjälpa människor i nöd. Det finns även de som söker sig till organisationen på grund av egna tidigare erfarenheter.

## **Delanalys – motivation**

Den vinstdrivande organisationen har inga direkta belöningsystem och inga monetära motiveringsfaktorer. Organisationen fokuserar mycket på gemenskap mellan de anställda utanför arbetsplatsen och satsar därför mycket på att träffas och umgås utanför arbetet. Detta skapar sammanhållning och stärker tilliten mellan de anställda samtidigt som relationerna mellan de anställda blir mer avslappnade. Även i teorier beskrivs detta som någonting viktigt, det vill säga att det är viktigt att inom organisationer bibehålla en bra intern service, det vill säga, relationer mellan anställda.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.



Däremot poängterade våra respondenter i den vinstdrivande organisationen att de tror att monetära belöningar hade haft mer genomslagskraft. Även en belöning baserat på den lokala butikens försäljning hade genererat en tävling mellan olika butiker som i sin tur hade lett till att medarbetarna arbetar hårdare för att uppnå målen. Vi anser att tävlingsandan hade motiverat medarbetarna till att ta egna initiativ och vara mer innovativa. Samtidigt som de anställda inom den vinstdrivande organisationen skulle föredra monetära belöningar ser vi inget som tyder på att arbetet på den lokala butiken skulle effektiviseras. De anställda där gör redan sitt arbete och lägger fram egna förslag och arbetar till sin fulla förmåga. Däremot hade kanske alla anställda tagit fler egna initiativ om de såg att alla andra gjorde så, som exempelvis att gå utanför ramarna för sina arbetsuppgifter och göra någonting utan tillsägelse, för att gynna organisationen som helhet. Vi anser att det är särskilt viktigt för butikschefen att gå utanför ramarna så att de anställda lättare kan följa hans exempel. Gunnarson m.fl. menar att ledare måste sätta trender för resultat och gå utanför ramarna om de förväntar sig att de anställda ska göra samma sak.<sup>97</sup>

I den ideella organisationen motiverar de frivilliga medarbetarna sig själva. De är där för att uppfylla egna individuella mål och självförverkligande. Medarbetarna är verksamma inom organisationen frivilligt och ställer därför inga krav på organisationen för att denna ska investera i dem på något sätt. Däremot finns det kontraktsanställda inom organisationen som får lön för sitt arbete, men organisationen och ledningen gör ingenting för att motivera dem heller. En del av de anställda i den ideella organisationen har blivit tilldelade sin tjänst och är inte där av egen vilja. Detta skapar konflikter inom organisationen. Men samtidigt är detta en organisation vars mål är att dess medlemmar ska hjälpa människor i nöd. Spenderas tillgångar och resurser på att organisationens medlemmar ska motiveras och smörjas till bra arbete, finns det mindre tillgångar kvar till att hjälpa människor i nöd. Utifrån detta anser vi att organisationens mål inte skulle nås på mest effektiva sätt och framgången hade därmed skadats. Samtidigt kan man argumentera att om organisationen fungerar bättre internt, det vill säga, att medarbetarna är nöjda, skulle arbetet inom organisationen effektiviseras. Därmed hade medarbetarna gjort sitt yttersta för att nå organisationens mål och uppnå framgång.

---

<sup>97</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

När det gäller likheter i fråga om motivering i de två organisationerna finner vi att alla våra respondenter från båda organisationerna var enade om att muntliga berömmelser motiverar dem till arbete. I den vinstdrivande organisationen motiveras de anställda när deras egna initiativ och kreativitet belönas av butikschefen. I den ideella organisationen motiveras medarbetarna däremot främst när de har hjälpt en människa i nöd.

Det finns många likheter i det mentala tänkandet hos våra respondenter både inom den ideella organisationen och inom den vinstdrivande organisationen. Båda organisationer visade arbetsmoral. De styrs av olika motiveringar men i slutändan gäller samma mål. Den ideella organisationens frivilliga motiveras mestadels av att se resultat i första hand hos de människor som har fått hjälp.

### ***Ledning och styrning***

Inom läran om organisationskultur är en ”bra” ledare väsentlig för att kulturen ska kunna skapas, följas av medarbetarna och genomsyra hela organisationen. En ”bra” ledare anses förkroppsliga organisationskulturen och leda därefter. Dessutom anses det vara ledaren som driver medarbetarna och organisationen till framgång. Detta väcker frågan hos oss om våra respondentorganisationer har samma syn på ledarskap i samband med organisationskultur och framgång. Vi vill även undersöka vad varje organisation anser vara en ”bra” ledare och vilka egenskaper en sådan ska ha. Vidare vill vi undersöka huruvida klimat och organisationskultur går hand i hand då en organisation kan ha flera olika ledare på olika lokaliseringar med olika klimat. Under detta tema presenterar vi vad respondenterna från organisationerna anser om ledning och styrning. Vi kommer även att presentera respondenternas åsikter om vem som ansvarar för att leda en organisation och hur en ”bra” ledare ska vara.

### **Vinstdrivande organisation – ledning och styrning**

Butikens koncept kommer från ledningen och kontrolleras med jämna mellanrum av en kontrollant från ledningen ifall konceptet är framgångsrikt och användbart. Butikschefen anser att det är han och hans anställda som ska införa konceptet i praktiken. Enligt lageransvarige ska ledningen inte beblanda sig i relationerna mellan de anställda. Han tycker att ledningen inte har någonting med saken att göra. Skulle det uppstå konflikter, så löses de på plats.

Butikschefen menar på att de konflikter som uppstår, är oftast på grund av missförstånd och brist på kommunikation. Butiksbiträdet anser att de flesta konflikter uppstår på grund av stress och irritationer. När konflikter uppstår, har man en tendens att lägga resurser på fel saker. Butiksbiträdet berättade om en konflikt mellan ledning och de anställda rörande air conditioning i butiken. På somrarna är det väldigt varmt i butiken, och personalen lider av detta, samt att det påverkar kunderna. Vid flera tillfällen har butiksbiträdet sett kunder släppa sina varor och gå ut ur butiken, och kunderna har inte velat återkomma. Kunder har även ringt till butikschefen och frågat om det fortfarande är varmt i butiken och att de inte återkommer om det är. Detta påverkar butikens förmåga att uppnå dess mål och därmed organisationens framgång. Enligt butiksbiträdet försvårar denna konflikt uppnåelse av framgång, eftersom ledningen inte ser problemet. När vi frågade om någon från ledningen har varit i butiken på sommaren, svarade respondenten att ledningen har varit någon gång och att regionchefen har informerats om detta, men gjort ingenting åt saken.

Ledningen ger direktiv till butikschefen som i sin tur ser om de direktiven fungerar på lokal nivå. Men respondenterna sa även att varje anställd väldigt enkelt kan ta kontakt med ledningen via exempelvis mail, om det exempelvis uppstår situationer där butikschefen inte kan vara till hjälp. De anställda behöver inte gå genom butikschefen för att kontakta ledningen. Butikschefen kan sedan påpeka och ge förslag till förbättringar eller förändringar. De anställda ska enligt butikschefen kunna göra allt på varje avdelning. Han anser att butiken inte fungerar om inte de anställda kan de olika avdelningarna. Butikschefen vill även ändra så att nya personer kan få mer ansvar, såsom exempelvis byta avdelningsansvarig. Alla ska få samma chans att visa vilken position man är värd.

### **Ideell organisation – ledning och styrning**

Alla våra respondenter inom den ideella organisationen poängterar att det är viktigt med samarbete och gemenskap för att uppnå vad de ser som framgång på mest effektiva sätt. Det är viktigt att ledarna styr en gemenskap och att alla är med och samarbetar mot samma mål. Det är upp till de frivilliga att se var de behövs och hur de behövs eftersom man anser att de på lokal nivå ser var hjälpen behövs. Detta innebär att de frivilliga själva formar sitt arbete inom ramen för organisationens normer och värderingar. Ledningen sätter upp stadgar och cheferna och ordföranden ser sedan till att de anställda följer dessa uppsatta stadgar i sitt arbete.

Ordförande har mestadels hand om organisationens ekonomi och har det finansiella i åtanke i arbetet. Hans huvudsakliga uppgift är att se till att styrelsen hanterar de frågor som är viktiga löses. Information sänds ut genom möten en gång i veckan och varje grupp inom den ideella organisationen anses ansvarig för att det egna arbetet ska fungera.

Organisationens uppbyggnad gör att engagemanget är olika bland medlemmarna. De som är anställda och avlönade av den ideella organisationen har ibland inte själva valt att jobba för just denna organisation utan har blivit ditskickade av olika anledningar. Andra är där för att de tror på organisationens arbete och håller med om dess normer och värderingar. Detta kräver mycket från ordföranden då det hindrar samarbetet och då han måste leda människor som inte är engagerade i något som egentligen kräver engagemang. Ordföranden anser att konflikter påverkar förmågan att nå framgång. Han är i kontakt med de anställda inom organisationen och har på eget initiativ inrättat en chef för att få hjälp med resterande verksamhet. Det är chefens uppgift att delegera uppgifter och se till att de utförs. Nyligen har det skett lite förändringar inom den lokala verksamheten i och med att man bland annat har anställt en chef. Det har tidigare varit mycket slarv med arbetstider och medarbetare har inte utfört sina uppgifter. På senare tid har man försökt vända på detta och blivit mer organiserade och disciplinerade.

De frivilliga är där för att de vill vara där och är då mycket engagerade i organisationen. Så länge de är medvetna från början vad organisationen står för och vad den gör brukar det inte förekomma konflikter då alla är där med ett gemensamt mål. Den frivilliga gruppen leds av den frivilliga ledaren och det är han eller hon som har ansvaret att se till så att allting fungerar som det ska. Det viktiga inom denna organisation är att alla följer dess stadgar och värderingar. Så länge dessa följs har man eget utrymme att själv bestämma vad som behövs.

### **Delanalys – ledning och styrning**

Alla respondenter, både i den ideella organisationen och i den vinstdrivande organisationen, enades om att en av de viktigaste uppgifterna för en ledare är att skapa en vi-känsla bland medarbetarna. Detta stämmer till en viss del överens med vad som skrivs i litteraturen.

Jacobsen och Thorsvik anser att en ledares centrala uppgift är att, inom organisationskultur, försöka styra de anställdas idéer och föreställningar<sup>98</sup>, vilket kan ses som ett sätt att skapa vi-känsla genom att ”styra” de anställda mot samma håll och mot samma mål. Under intervjuerna poängterades det även hur väsentligt det är att alla inom organisationen samarbetar och arbetar mot ett gemensamt mål. En vi-känsla skapas bland annat vid konflikter mellan ledning och anställda, som exempelvis inom den vinstdrivande organisationen med air conditioning fallet. Detta skapar en vi-känsla på den lokala verksamheten, men samtidigt en avsky mot organisationen i helhet. Klimatet i den lokala verksamheten stärks men organisationskulturen kommer till skada. En vi-mot-dem känsla stärker relationerna och klimatet men det är viktigt att inte rikta den mot ledningen. Ett sätt kan exempelvis vara att skapa en vi-mot-dem känsla mellan butiker så att de tävlar med varandra för att imponera på ledningen. På detta sätt höjs klimatet och organisationskulturen stärks då man kämpar för att vara bäst. En vi-känsla kan även skapas då de anställda känner stöd från ledningens sida, därmed skapas ett arbetsklimat som hjälper de anställda att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt och stärker även organisationskulturen.<sup>99</sup>

Service lokaliseringen drivs av butikschefen. Det är han som delar ut uppgifter och förmedlar ledningens vilja och ser till att den viljan följs. Vidare ansvarar butikschefen för att butiken ska fungera och meddelar sina medarbetare hur de ska agera i sina arbetsuppgifter. I den ideella organisationen tilldelas inte de frivilliga medarbetarna arbetsuppgifter. De får själva bestämma vad de vill göra inom sin grupp men inom organisationens ramar. Det finns ingen ledare i den benämning som tilldelar uppgifter och förklarar hur de ska bete sig. De frivilliga arbetar tillsammans för att skapa en kultur och för att arbeta på mest effektiva sätt som möjligt. De är inte så medvetna om ledningen och har ingen direktkontakt med den. Deras största uppgift är att hjälpa människor på egen hand. De själva styr upp hur de vill arbeta vilket förväntas av ledningen, till skillnad från i den vinstdrivande organisationen där de anställda förväntas arbetas efter klara direktiv från ledningen. Detta är någonting som skiljer sig från det som står i teorier. White menar att organisationskultur kommer från toppen av organisationen samt att det är ledningens ansvar att utbilda chefer så bra att de i sin tur kan bli förebilder för de anställda som de ansvarar för.

---

<sup>98</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Sid. 151

<sup>99</sup> Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. & Schneider, B. (1994) *Creating the Climate and Culture of Success*.

Alltså innebär detta att ledares beteende, ledarstil och tankesätt skapar ett särskilt klimat och slutligen en kultur som leder till framgång.<sup>100</sup> Med detta som bakgrund anser vi att en lokal ledare är väsentlig för att organisationen i helhet ska uppnå framgång. Ledaren skapar samordning och vägleder arbetet. Däremot har vi märkt en skillnad mellan organisationskultur och det lokala klimatet då en organisation kan ha flera olika ledare på lokal nivå med olika ledarstil och personlighet. Men oavsett ledarstil och personlighet har en ledares handlingar stark påverkan på organisationskulturen.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>101</sup> White, J. (1984) *Corporate Culture and Corporate Success*.

## Resultat och diskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera vårt resultat som vi har kommit fram till genom våra delanalyser. Vi kommer även att diskutera likheter och skillnader mellan finansiellt drivna organisationer och välgörenhetsorganisationer. Detta utifrån ett organisationskulturiskt perspektiv.

Vi har märkt att det finns en bestämd åsikt om vad organisationskultur är. Teoretiskt innebär en ”bra” organisationskultur, enligt Davis och Schwartz, att det finns respekt för individen och dennes bidrag till organisationen.<sup>102</sup> Vi anser däremot att organisationskultur kan beskrivas som en känsla, en stämning internt i organisationen som gör att trivseln mellan medarbetarna ökar vilket för att kundnyttan ökar och i sin tur resulterar i framgång för organisationen. Våra intervjuer visar på att organisationskultur i praktiken uppfattas mer som regler som ska vägleda medarbetarna i arbetet och hjälpa dem agera rätt i olika situationer. Respondenternas syn på organisationskultur som regler stämmer ganska bra överens med Whites syn på organisationskultur. Enligt honom ”berättar” organisationskulturen för anställda vad som är rätt respektive fel.<sup>103</sup> Dessa regler, som respondenterna kallar dem, förväntas ledningen sätta upp och uppdatera allteftersom. Detta innebär att organisationskultur sätts högt upp i ledningen och det är ledningen som säger vad som är organisationskultur. När det gäller detta stämmer teori ganska bra överens med praktiken. White menar att organisationskultur kommer från toppen av ledningen och att det är ledningens ansvar att utbilda chefer så bra att de i sin tur kan bli förebilder till de anställda de ansvarar för.<sup>104</sup>

Alla våra respondenter i båda organisationer enades om att gemenskap är en viktig faktor för att driva en organisation till framgång. Vi anser att kommunikation är en väsentlig faktor för att uppnå gemenskap på arbetsplatsen. Gunnarson m.fl. anser att anställda bör känna gemenskap och tillhörighet på arbetsplatsen.<sup>105</sup> Känner de anställda gemenskap, upplever de att de har ledningens stöd och det i sin tur leder till att de anställda presterar bättre. Men vi anser inte att gemenskap är det enda som motiverar människor till att prestera bättre, utan människor motiveras ofta av belöningar.

---

<sup>102</sup> Davis, S. & Schwartz, H. (1981) *Marketing Corporate Culture and Business Strategy*.

<sup>103</sup> White, J. (1984). *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>104</sup> White, J. (1984). *Corporate Culture and Corporate Success*.

<sup>105</sup> Gunnarsson, S. N.-J. (1994). *Creating the Climate and Culture of Success*.

Men det handlar inte endast om monetära belöningar, såsom lön, utan även andra förmåner. Dessa andra förmåner kan vara beröm från ledarens sida när man presterat bra. Detta poängterar även Gunnarson m.fl.

Våra respondenter hade däremot olika åsikter om hur gemenskap skulle uppnås. I den ideella organisationen framhölls svårigheterna med att skapa gemenskap eftersom de flesta medarbetare inom den ideella organisationen är där frivilligt. I den vinstdrivande organisationen har de anställda ingen egen vilja. Alltså kommer inte styrningen och dess organisationskultur högt upp i ledningen. Det leder även till att mycket och många i organisationen får klara sig på egen hand.

Initiativtagande uppmuntras inom båda typer av organisationskulturer, men något begränsat inom den vinstdrivande organisationen. Inom den ideella organisationskulturen ska de frivilliga själva bestämma hur de vill arbeta och vilka områden de vill arbeta med eftersom de själva lättast ser var deras hjälp behövs. Ledaren är där enbart för att leda arbetet så att det följer organisationens stadgar. Inom den vinstdrivande organisationen är ledaren den som bestämmer vilka uppgifter som gäller och vad som ska göras. Det framstår som viktigt att ledaren är den som ska leda gruppen i arbetet och motivera de anställda till att göra sitt arbete och kanske lite mer. Samtidigt anser vi att de anställda inte ser organisationskultur som ett medel för att uppnå framgång, vilket innebär att kunskapen inte finns längre ner i organisationen. De anställda arbetar efter organisationskulturen bara för att göra det, bara för att göra sitt arbete eftersom de ser det som regler som måste följas. Framgång uppnås först när ledningens uppsatta mål är uppnådda, men organisationskulturen ses inte som det medel som används för att uppnå dessa mål.

Med hjälp av vår studie har vi kommit fram till att det finns ett stort gap mellan ledning och övriga medarbetare i både organisationer som vi studerade. Vi anser att ett sådant gap påverkar organisationskulturen, men däremot inte framgången i en organisation. En organisation måste uppnå sina mål oavsett vad, annars kommer organisationen i slutändan inte att existera längre. Medarbetarna är medvetna om detta och vi ser detta tänkande som styrande motivering. Därmed menar vi att det finns ett tydligt gap mellan teori och praktik. Organisationskulturen finns oavsett om den är bra eller dålig, men en organisations anställda måste utföra sina uppgifter och se till att nå framgång oavsett.



Med detta som bakgrund anser vi att en bra organisationskultur ännu inte i praktiken genomsyrar hela organisationer och används inte som ett medel för framgång.

Vi anser att kulturen, tillsammans med dess beståndsdelar framgångsdefinition, motivation och ”ledning och styrning”, har ett övergripande ansvar för en organisations framgång. Dess regler och stadgar utgör en ram för hur hela organisationen ska arbeta och skapar en bild av vad det är för organisation, hur den arbetar samt vad den står för. I vår åsikt är det mer regler än anda som leder organisationskulturen och gör organisationen framgångsrik. Vi har insett att organisationskultur är ett medel för att skapa en organisationsidentitet. Den används mestadels som ett medel för att visa vad organisationen står för och vad den erbjuder. För de anställda anser vi att organisationskultur representerar regler över hur de ska bete sig och hur arbetsuppgifter ska skötas. Vår uppfattning är att en bra organisationskultur, där både ledning och personal delar värderingar, hjälper organisationen att prestera bättre än konkurrenter. En bra organisationskultur bildar gemenskap, gemenskapen i sin tur bidrar till att alla arbetar mot samma organisatoriska mål. Vidare anser vi att en kultur aldrig är färdigbyggd, utan att den ständigt är under uppbyggnad och nya förbättringar sker. Likaså som förbättringar sker, kan även försämringar ske.

Samhället är under ständig förändring och därför är det väsentligt att organisationer utvecklas med alla förändringarna. Detta blir allt viktigare, inte minst för att organisationerna ska förbli framgångsrika. Det traditionella har varit att man säger att den ideella sektorn har mycket att lära från den kommersiella, men på senare tid har det framkommit att ideella organisationer påvisar de ledarförmågor som andra organisationer har svårt att uppnå, speciellt när det gäller att hantera och leda förändring.<sup>106</sup> Alltså, nu pratas det mer om att den kommersiella sektorn har mycket att lära från den ideella sektorn. Detta kan vi hålla med till en viss del, eftersom det till en viss del är lättare att vara ledare för människor i ideella organisationer. Vi har märkt att människor är mer engagerade över att vara där och oftast är där på grund av viljan att hjälpa andra.

Konsumenter i både den ideella och kommersiella sektorn kräver hela tiden att standarden i organisationerna förändras. Donatorer, frivilliga och medlemmar kräver att alla välgörande medel förvaltas väl, precis som aktieägarna kräver det av företagens kapitalförsörjning.

---

<sup>106</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 319

Samtidigt är konkurrensen att anställa de bästa medarbetarna lika stark i båda sektorerna.<sup>107</sup> Därmed visar detta att det finns lika mycket likheter som det finns skillnader mellan den ideella och den kommersiella sektorn, och att det är väsentligt för organisationer att dra lärdom av varandra, oavsett vilken sektor man befinner sig i.

I samhället ser välgörenhetsorganisationer och andra företag samma trender, även om välgörenhetsorganisationer verkar bättre på att anpassa sig till dem. Idag har det i samhället blivit allt mer viktigare för organisationer att bli mer socialt ansvarstagande, och intressenterna till organisationerna trycker på om detta allt mer. Välgörenhetsorganisationer hanterar detta på ett mer effektivt sätt, de finns ju trots allt främst för att tjäna sociala behov och oftast involvera lokala samhällen för att leverera tjänster. Volontära tjänster har alltid reglerats genom regler för etiska normer. Välgörenhetsorganisationer använder sig av dessa normer följs för att mäta framgång, utan ett vinstsyfte.<sup>108</sup>

Välgörenhetsorganisationer förändras i takt med tiden, men de lyckas ändå hålla fast vid sin historia. Ny personal introduceras till organisationens traditioner och värderingar genom kurser och lärlingsutbildningar. I välgörenhetsorganisationer är medlemmarna ovanligt hängivna. Detta beror på att de är väldigt engagerade i organisationens mål och medlemmarnas vilja stämmer oftast överens med organisationens mål.<sup>109</sup> I välgörenhetsorganisationer är det inte bara vad som blir gjort som är viktigt, utan också hur det görs. Medlemmarna känner att de kan utmana ledare om de når organisationens värderingar.<sup>110</sup> Det är därför viktigt för alla organisationer att hålla fast vid sin historia och värderingar samt att involvera all personal i organisationens historia och värderingar, även när stora förändringar sker inom organisationen. Det är även viktigt att få personalen att känna att de kan ta egna initiativ som gynnar organisationen, och ge dem beröm för detta. Välgörenhetsorganisationer är även bra på att tänka stort, men agera litet. Det vill säga, att välgörenhetsorganisationer ofta har ett nationellt eller internationellt erkända namn, men de är ofta rotade i de lokala verksamheterna.<sup>111</sup> Därför är det, anser vi, väsentligt att organisationen fungerar på lokal nivå eftersom det är på den nivån allting sker.

---

<sup>107</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 319

<sup>108</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 319

<sup>109</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 319

<sup>110</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 320

<sup>111</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 319

Fördelar med detta kan innebära att lokala chefer ofta kan agera på eget initiativ utan att hela tiden gå via någon högre uppsatt. Detta leder till att hela organisationen effektiviseras och alla blir mer initiativtagande.

Frågan är alltså om företag i den kommersiella sektorn borde efterlikna välgörenhetsorganisationer. Fördelarna med detta är verkliga och realiserbara. Företag skulle kunna uppnå delaktighet och engagemang för företagets värderingar så som vi ser i den ideella sektorn om de gör vad välgörenhetsorganisationerna gör, exempelvis uppmuntra och belöna personal i högre grad än vad de gör idag.<sup>112</sup> Skillnaden mellan frivilliga och privata organisationer är mer skenbar än verklig. Volontärer är motiverade att arbeta utan lön, medan företagen måste betala människor för att göra arbete som de annars inte skulle göra. Och om frivilliga känner sig omotiverade av dålig ledning kan de sluta på ett ögonblick. Anställda i den kommersiella sektorn kan däremot inte lämna företag så snabbt. Företag och välgörenhetsorganisationer behöver bättre förmåga att ta hand om sina miljöer. Företag skulle göra klokt i att arbeta med välgörenhetsorganisationer för att få deras kommersiella stringens, men ännu viktigare att lära ut sina färdigheter i att hjälpa anställda att hantera förändringar.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 320

<sup>113</sup> Burnes, B. (2004) *Managing Change*. Sid. 320

# Källförteckning

## **Litteratur**

Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burnes, Bernard. (2004) *Managing Change*.

Denk, Thomas. (2002). *Komparativ metod - förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.

Einarsson, Charlotta & Chiriac Hammar, Eva. (2002). *Gruppsobservationer Teori och Praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

## **Artiklar**

Al-Alawi, Adel Ismail., Al-Marzooqi, Nayla Yousif. & Mohammed Fraidoun, Yasmeen. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, ss. 22-42

Brown, Christopher., Brown, Linden & Gallagher Sean. (2008). A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success. *Employment Relations Today* , s. 25.

Davis, M. Stanley & Schwartz, Howard. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics* , ss. 30-48.

Gunnarsson, K. Sarah., Niles-Jolly, Kathryn. & Schneider, Benjamin. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics* , ss. 17-30.

Kazemek, A. Edward. (1990). Creating a culture of success. *Health Care Financial Management* , s. 128.

Maltz, C. Alan., Shenhar J. Aaron. & Merino, N. Donald. Defining and Measuring Organizational Success: Toward a Dynamic, Multi-Dimensional Model.

White, Jerry. (1984). Corporate Culture and Corporate Success.

### ***Muntliga källor***

Intervju med ordförande i den ideella organisationen. Intervjun utfördes 2009-05-04.

Intervjuer med butikschef, lageransvarig samt butiksbiträde i den vinstdrivande organisationen. Intervjuerna utfördes 2009-05-06.

Intervju med frivillig handledare i den ideella organisationen. Intervjun utfördes 2009-05-07.

Intervju med frivillig medarbetare i den ideella organisationen. Intervjun utfördes 2009-05-14.