



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg



En företagskultur på väg att lyfta eller krascha?

En fallstudie av flygbolaget SAS

Gustav Dafnäs
Jenny Nielsen
Jessica Melin Gustafsson

Tack till!

Vi skulle främst vilja tacka de respondenter som ställde upp från flygbolaget SAS och för den tid de åsidosatte för oss. Deras engagemang, trevliga bemötande och hjälpsamma förhållningssätt var över förväntan.

Vi skulle även vilja tacka vår handledare Gustaf Kastberg för god vägledning genom arbetets gång. Tack vare hans goda kunskaper inom företagskultursområdet har han kunnat ge oss nödvändig konstruktiv kritik och förslag till förbättringar vilka varit till stor hjälp för oss.

Campus Helsingborg den 26 maj 2010

Gustav Dagnäs, Jenny Nielsen, Jessica Melin Gustafsson

Sammanfattning

Titel: En företagskultur på väg att lyfta eller krascha? En fallstudie av flygbolaget SAS.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Nivå: Kandidatuppsats SMKK01.

Författare: Gustav Dafnäs, Jenny Nielsen, Jessica Melin Gustafsson.

Handledare: Gustaf Kastberg.

Nyckelord: Företagskultur, stark kultur, subkultur, anpassningsförmåga, handlingskraft.

Syfte: Denna uppsats ämnar undersöka huruvida en stark kultur kan hämma ett företags anpassning till sin snabbföränderliga omgivning och ifall en allt för differentierad kultur kan minska företagets handlingskraft. Syftet är att undersöka huruvida detta stämmer inom ett företag med både har en starkt integrerad kultur och flera underliggande subkulturer.

Frågeställningar: Kan en allt för stark kultur hämma ett företags utveckling och innovativa förmåga? Kan konflikter mellan subkulturer skapa problem för företagets välgång?

Teoretisk referensram: Uppsatsen ämnar fånga kulturen utifrån tre olika kulturperspektiv: det integrerade, det differentierade och det fragmenterade. Ur det integrerade perspektivet kommer upptäckter som berör teorierna kring starka kulturer och kulturförändring att avhandlas. Ur det differentierade perspektivet kommer uppkomsten av subkulturer och betydelsen av subkulturella konflikter att diskuteras. Slutligen kommer vi ur det fragmenterade perspektivet att resonera kring mångtydighet.

Metod: Det empiriska materialet är i huvudsak insamlat genom djupintervjuer med anställda på SAS huvudkontor i Frösundavik och SAS flygbas på Arlanda Flygplats.

Slutsatser: Om en företagskultur innehåller djupt inrotade antaganden och ett traditionellt sätt att tänka, som motsätter sig nya förhållanden på marknaden, kommer detta att bromsa anpassningen till företagets föränderliga omvärld. Även en subkultur kan bli så pass stark att den hämmar ett företags utveckling. Däremot behöver inte en splittrad företagskultur nödvändigtvis påverka företagets handlingskraft negativt. Det har visat sig i denna studie att om det finns en stark varumärkeskultur inom företaget kommer handlingskraften att infinna sig när den väl behövs.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Problemkonkretisering	6
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställningar	6
1.5 Fallföretag	6
1.6 Avgränsningar	7
2. Teori	8
2.1 Perspektiv	8
2.2 Kultur	9
2.3 Företagskultur	9
2.3.1 Kulturinnehåll: Företagets värderingar	10
2.3.2 Kulturinnehåll: Företagets artefakter	10
2.4 Starka kulturer	11
2.5 Förändring inom företag	12
2.6 Subkulturer	13
2.6.1 Subkulturella konflikter	13
2.7 Mångtydighet inom organisationer	14
2.8 Sammanfattande teoretisk ram	15
3. Metod	16
3.1 Metodintroduktion	16
3.2 Databehandling	16
3.3 Undersökningsmetod	16
3.4 Val av respondenter	17
3.5 Databehandling	18
3.6 Reliabilitet	18
3.8 Metodkritik	18
4. Empiri	20
4.1 SAS Sverige	20
4.2 Integrerat perspektiv	22
4.3 Differentierat perspektiv	24
4.4 Fragmenterat perspektiv	25
5. Analys	27
5.1 Integrerat perspektiv	27
5.2 Differentierat perspektiv	30
5.3 Fragmenterat perspektiv	32
6. Slutdiskussion & Slutsatser	34
7. Källförteckning	36
7.1 Tryckta källor	36
7.2 Internetkällor	37
8. Bilaga - Intervjufrågor	38

1. Inledning

Företagskultur har traditionellt setts utifrån ett integrerat perspektiv och uppfattats som förenande och samordnande, ett fenomen som skapar kongruens mellan organisationens mål och de anställdas behov (Deal & Kennedy 1983:29). De flesta studier inom detta traditionella synsätt har dock tenderat att se kulturen utifrån toppledningens perspektiv trots att majoriteten befinner sig längre ner i organisationen. Det är också troligt att de anställda längre ner i en organisation har värderingar som skiljer sig från ledningens och ger därmed en mer differentierad bild av företagskulturen (Martin 2002:96). Ett företags kultur kan även ses ur ett differentierat perspektiv. Då uppfattas kulturen istället som splittrad och uppdelad i flera subkulturer (Martin & Siehl 1983:53). Ett tredje perspektiv har dessutom utvecklats som innebär att det inte ens inom en subkultur råder samförstånd. Istället kan olika värderingar finnas inom en och samma subkultur (Feldman 1991:154).

Problemdiskussion

Huruvida det är önskvärt att inom en organisation alltid ha en integrerad och stark kultur råder det meningsskiljaktigheter om. En för stark företagskultur kan exempelvis göra företaget trögföränderligt (Hofstede 2005:300), vilket är ett olämpligt scenario i och med den snabbföränderliga omvärld som existerar idag. Detta kan i sin tur hämma den organisationsutveckling (Saffold 1988:548) som är nödvändig vid en ökad konkurrenssituation. En för stark företagskultur kan således hindra organisationen från att utforska innovativt och kan avgränsa företaget från den sociala omvärlden (Alvesson 2001:58). Samtidigt kan en stark företagskultur göra företaget handlingskraftigt. Sålunda menar Alvesson (2001) att kulturen bidrar till att skapa en gemensam helhetsbild och en strävan att nå organisationens mål. Han menar även att kulturen är en viktig bidragande faktor till att skapa framgång inom företaget. Företagskulturen fungerar som en riktlinje för hur de anställda bör agera i olika situationer och ju starkare kulturen är desto tydligare blir riktlinjerna. Om de anställda följer dessa riktlinjer blir chansen större att företagets produktivitet ökar (Deal & Kennedy 1982:29). Dessutom har vikten av gemensamma sedvänjor belysts då dessa är avgörande för företagets funktion (Hofstede 2005:304). Det går således inte att avgöra ifall en integrerad eller differentierad organisationskultur är det optimala för företaget. Vidare är det även vanligt förekommande att en företagskultur är både integrerad och differentierad på samma gång. Oftast finns en enhetlig kultur innehållandes värderingar som delas av de flesta inom organisationen samtidigt som varje anställd parallellt

kan tillhöra en eller flera subkulturer (Parker 2000:94). Differentierade subkulturer uppstår enligt Parker (2000) av antingen geografiska/funktionella, generations- eller yrkes-/professionella faktorer. De subkulturer som uppstår inom en organisation kan antingen stödja, verka självständigt eller motarbeta den dominanta kulturen (Martin 2002:103). Om en motkultur skapas inom företaget och blir accepterad av en större grupp människor kan detta skapa obalans inom organisationen och konflikter kan således uppstå (Martin 2002:186).

Problemkonkretisering

Att det finns en problematik med att ha en allt för stabil och integrerad företagskultur i en snabbföränderlig omvärld har framgått av ovanstående diskussion. En sådan tröghet kan framförallt vara förödande ifall företaget också är starkt konkurrensutsatt av innovativa konkurrenter. Dessutom finns en ytterligare problematik med att en allt för svag och differentierad företagskultur kan leda till subkulturella konflikter. En integrerad företagskultur bidrar till en stark handlingskraft inom en organisation men hämmar samtidigt dess innovativa förmåga. En differentierad företagskultur bidrar istället till innovativt tänkande som kan minska företagets handlingskraft. Frågan är vad som är att föredraga i en starkt föränderlig och konkurrensutsatt marknad?

Syfte

Denna uppsats ämnar undersöka huruvida en stark kultur kan hämma ett företags anpassning till sin snabbföränderliga omgivning och ifall en allt för differentierad kultur kan minska företagets handlingskraft. Syftet är att undersöka huruvida detta stämmer inom ett företag med både en starkt integrerad kultur och flera underliggande subkulturer.

Frågeställningar

- Kan en stark kultur hämma ett företags utveckling och innovativa förmåga?
- Kan konflikter mellan subkulturer hämma ett företags handlingsförmåga?

Fallföretag

Vi har i denna uppsats valt att göra en fallstudie på företaget SAS. SAS har historiskt setts som ett mönsterföretag samt har ett starkt varumärke vilket pekar på möjligheterna för en stark gemensam kultur samtidigt som det i media har visat sig att flera interna konflikter

mellan olika subkulturer har förföljt företaget under en längre tid. Då SAS företagskultur kan ses som både integrerad och differentierad, blir företaget idealiskt för vår studie.

Från att i princip ha haft monopol på den Svenska flygmarknaden har SAS på senare år utsatts för ökad konkurrens och tvingats anpassa sig till nya förhållanden. Denna förändring gör företaget SAS till ett intressant fallföretag för vår studie. Ledningen inom SAS arbetar i dagsläget med att förändra sin organisationsstruktur och anpassa sig till den nya situationen. Den största förändringen som sker inom organisationsstrukturen handlar om en sammanslagning av de sju olika bolag som SAS sedan 2004 varit uppdelat i. Anpassningen till de nya förhållandena handlar om att möta de förändrade kundbehoven och att anpassa sin interna kultur.

Avgränsningar

Vi har valt att begränsa oss till att studera SAS som enda fallföretag. Då SAS bedriver sin verksamhet i flera nordiska länder har vi dessutom begränsat oss till att enbart utgå från SAS Sveriges syn på hela organisationens företagskultur.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring ämnet företagskultur. Vi börjar med att redogöra för de olika kulturella perspektiven, vilka utgör basen i vår studie. Vi bekantar sedan läsaren med olika begrepp inom kulturområdet, såsom artefakter och värderingar. Organisationskulturer kan vidare vara sammanhållna, splittrade eller bådadera samtidigt. Det kan finnas en stark enhetlig kultur innehållandes värderingar och artefakter som delas av de flesta inom företaget samtidigt som var anställd parallellt kan tillhöra en eller flera subkulturer (Parker 2000:94). Av denna anledning kommer vi diskutera fördelar och nackdelar med både en stark kultur och situationer med flera subkulturer. Avsnittet summeras med hjälp av en sammanfattande teoretisk ram vilken ämnar tydliggöra hur de olika teorierna hänger samman och hur de tillsammans kan bidra till att svara på våra frågeställningar.

2.1 Perspektiv

När kultur skall studeras kan utgångspunkt tas ur olika perspektiv. De tre vanligaste är integreringsperspektivet, differentieringsperspektivet och fragmenteringsperspektivet. Med ett integrerat perspektiv ses kulturen inom ett företag som gemensam för alla anställda. Det råder kongruens mellan organisationens och den individuella individens mål varpå samförstånd föreligger. Kulturen förser företagets anställda med riktlinjer för hur de bör bete sig och engagerar de anställda att följa företagets värderingar (Martin & Siehl 1983:52). Kulturen fungerar således som en kontrollmekanism som informellt förbjuder eller tillåter vissa beteenden och verkar därmed som ett löst styrningsverktyg vilket bygger på gemensamma värderingar (Alvesson 2001:86). Med ett differentieringsperspektiv ses företagskulturen som uppdelad i flera olika subkulturer. Samförstånd existerar inom organisationen men enbart hos de olika subkulturerna. Inom subkulturen blir allting tydligt och mångtydighet finns enbart mellan dessa. Subkulturerna kan följaktligen ses som öar av klarhet i ett hav av mångtydighet (Martin 2002:94). Vad gäller det fragmenterade perspektivet åsyftas att mångtydighet även kan finnas inom en och samma subkultur. Medlemmar av samma kultur kan tolka och värdesätta saker olika (Frost et al. 1991:157). Dessa meningsskiljaktigheter uppkommer då det inte finns några enhetliga uppfattningar om specifika fenomen eller händelser. När människor inte delar samma erfarenheter och prioriteringar kommer således mångtydighet att uppstå (Feldman 1991:146).

Samtliga perspektiv kan enligt Martin (2002) användas vid en och samma studie av kultur eftersom de olika synsätten belyser olika aspekter av kulturen. När vissa aspekter av företagskulturen delas av de flesta av organisationens medlemmar kan vi exempelvis anta ett integrerat perspektiv, när det finns skiljaktigheter eller konflikter mellan olika grupper kan vi använda ett differentierat perspektiv och när samstämmigheten är begränsad och medlemmar av en och samma kultur tolkar och värdesätter saker olika kan vi se kulturen utifrån ett fragmenterat perspektiv. Varje perspektiv har vissa blinda fläckar som de tre gemensamt inte har, det integrerade perspektivet ser exempelvis inte mångtydighet och det differentierade perspektivet ser inte till de värderingar som de flesta inom organisationen delar. Tillsammans kan de tre perspektiven bidra till en bredare insikt och djupare analys av kulturen än vad ett ensamt synsätt hade givit (Martin 2002:120). Vi kommer under både empiri- och analysavsnittet beröra samtliga tre perspektiv. De olika perspektiven kompletterar varandra på ett exakt sätt och möjliggör en enklare förståelse för företagskulturen.

2.2 Kultur

Många forskare har genom åren givit sina definitioner på kultur. Vår definition av kultur som vi har tolkat den blir följande; de informella regler som styr beteendet inom en grupp, de gemensamma tankesätt som skiljer en viss grupp från en annan (Hofstede 2005:300) och som knyter samman människor och skapar mening (Deal and Kennedy 1982:19). Vidare kan kultur även ses som mönster av gemensamma antaganden och värderingar som skapats och utvecklas av en grupp (Schein 1985:7).

2.3 Företagskultur

Kultur verkar enligt Schein (1985) på tre olika nivåer. Den mest synliga delen av kulturen är dess artefakter. På denna nivå kan vi uppfatta kulturens fysiska och sociala miljö. På nästa nivå återfinns de gemensamma värderingar som delas av kulturens medlemmar. Värderingarna styr med hjälp av normativa och moraliska funktioner hur medlemmarna av kulturen hanterar olika situationer. Den djupaste nivån utgörs av medlemmarnas grundläggande antaganden vilka är omedvetna och tas för givna. Schein anser vidare att denna nivå utgör kärnan av en kultur och är grundläggande för förståelsen av de mer medvetna och synliga kulturnivåerna. Hofstede (2005) menar istället att kärnan inom en företagskultur är de gemensamma artefakter och sedvänjor som finns inom kulturen och att variationer i de anställdas värderingar och grundläggande antaganden snarare beror på faktorer såsom ålder, kön och utbildning än på företagstillhörighet. Ett företags ritualer,

historier och symboler har på senare år blivit centrala och utgör idag ofta definitionen av ett företags kultur (Hofstede 2005:304). Att försöka sprida gemensamma värderingar inom organisationen är dock viktigt för att graden av måluppfyllelse skall bli så stor som möjligt (Thompson & McHugh 2009:170). Vi kommer vidare att diskutera företagskulturbegreppet utifrån de kulturnivåer som behandlar gemensamma värderingar och artefakter. Ett företags gemensamma värderingar kan ses som kulturens innehåll medan företags artefakter kan ses som dess kulturuttryck, vilka har en ömsesidig påverkan på varandra (Bang 1999:49). Artefakter är således vår ingång till att förstå vårt fallföretags kultur. Genom att studera de kulturuttryck som finns inom ett företag ämnar vi att även få en inblick i företagets kulturinnehåll.

2.3.1 Kulturinnehåll: företagets värderingar

Kulturens innehåll kan uppfattas som kärnan i en företagskultur och uttrycks ofta genom gemensamma värderingar vilka återfinns i huvudet hos företagets anställda (Bang 1999:49). En värdering kan även ses som en stark tendens att föredraga vissa förhållanden framför andra (Hofstede 2005:5). Det finns idag en allmän strävan hos företag att gå mot en förändring från hårda strategier, system och dess mätbara resultat till en mjukare styrstil som bygger på delade värden (Thompson & McHugh 2009:156). Med hjälp av gemensamma värderingar kan företag således skapa det som kallas för en ”stark kultur” och en sammanhållen handlingskraft som stödjer företagets framgång (Alvesson 2001:9). Ledningen inom ett företag försöker ofta motivera sin personal till att agera enligt företagets värderingar så att de kan förmedla en positiv bild av företaget (Van Maanen 1989:75). Hofstede (2005) menar på att det är svårt för företag att skapa gemensamma värderingar som delas av alla anställda. Han påstår vidare att de värderingar som ledningen förespråkar otvivelaktigt formar organisationskulturen. Ledningens värderingar blir dock snarare de anställdas sedvänjor än implementerade värderingar hos dem.

2.3.2 Kulturuttryck: företagets artefakter

Kulturuttryck i form av kulturens artefakter fungerar som manifestationer av de värderingar som står för företagskulturens innehåll. Artefakterna utgör följaktligen de kontextspecifika handlingar och sedvänjor som bygger på kulturens värderingar (Bang 1999:49). För att identifiera vilka artefakter som finns inom ett företag kan vi enligt Hofstede (2005) utgå från tre olika sedvänjor: symboler, hjältar och ritualer. Vi kommer att använda dessa då vi skall

analysera de artefakter som underliggert SAS företagskultur. Med *symboler* åsyftas språk, jargong, historier eller objekt som inom en viss kultur skapar mening för dess medlemmar. *Hjältar* inom företag kan vara personer vars egenskaper ses som starkt betydelsefulla och agerar förebilder inom organisationen. Inom organisationer finns det alltid vissa aktiviteter som anses vara socialt viktiga, dessa kan benämnas ett företags *ritualer*. Hofstede menar på att dessa sedvänjor är viktiga komponenter i ett företags framgång (Hofstede 2005:304). Deal & Kennedy (1982) underbygger detta argument då de hävdar att väletablerade symboler, hjältar och ritualer är nödvändiga för en varaktig och stark kultur. Människan dras ofta till dessa artefakter och chefernas uppgift blir således att förse sina anställda med sådana (Peters & Waterman 1982:86). Företagskultur kan vidare definieras som sättet på vilket företagsledningen mobiliserar värden, språk, ritualer och myter. Att skapa tydliga artefakter är således viktigt eftersom företagskulturen ses som en nyckelfaktor för att skapa engagemang och entusiasm hos de anställda (Thompson & McHugh 2009:156).

2.4 Starka kulturer

Starka kulturer kan definieras som stabila, delade av många, starkt uttalade, sammanhängande och konsekventa (Saffold 1988:548). Inom starka kulturer känner alla medlemmar till organisationens mål och arbetar efter dem (Deal & Kennedy 1982). När ett företags kultur skall studeras är det grundläggande att avgöra hur pass stark företags kultur är för att vidare kunna analysera hur kulturens intensitet påverkar företaget som helhet. Att som företag ha en stark kultur har i forskning visat sig vara fördelaktigt eftersom de anställda då i större utsträckning identifierar sig med företaget. Detta leder vidare till ett större engagemang och en större lojalitet hos medarbetarna gentemot deras arbetsgivare (Alvesson, 1991). Vidare innebär en stark företagskultur ofta ökad produktivitet eftersom de anställda mer instinktivt vet hur de bör agera i olika situationer och är införstådda med och arbetar enligt organisationens mål och värderingar (Sørensen, 2002). Slutligen bör även nämnas att det inom starka företagskulturer ofta råder kongruens mellan organisationens mål och de anställdas behov (Saffold, 1988). Det viktiga för att kunna skapa en stark kultur är således att skapa en gemensam vision samt motivera de anställda till att effektivt arbeta efter organisationens mål (Thompson & McHugh 2009:157). Martin & Nicholls (1987) talar om tre viktiga faktorer för att skapa detta engagemang hos personalen, nämligen: förtroende för toppledningen, en känsla av spänning samt en känsla av tillhörighet. Människor är ett företags främsta resurser och det är följaktligen av stor vikt för företaget att implementera dessa känslor hos sina anställda (Deal and Kennedy 1982:29). Alvesson (1991) menar att

detta kan åstadkommas om företaget antar ett sociokulturellt perspektiv där ledningen aktivt arbetar för att utveckla delade ”system” som grundas på företagets kärnvärden och övertygelse för att på så sätt skapa en vi-känsla som genomsyrar hela organisationen. Att en stark kultur är önskvärt då ett företag vill skapa framgång är det ingen tvekan om. Dock finns det kritik mot starka kulturer som hävdar att företagskulturen är mer komplex än att enbart vara den som ledningen förespråkar (Van Maanen 1989:59). Kulturen växer istället fram underifrån och skapas i interaktionen mellan olika människor på alla nivåer i organisationen (Alvesson 2001:12). En stark kultur kan även missgynna företagets innovativa förmåga (Hofstede 2005:300, Saffold 1988:548, Alvesson 2001:58). En stark kultur är svår att förändra och i en snabbföränderlig omvärld kan en stark kultur hämma företagets anpassningsförmåga (Abrahamsson & Andersson 2005:135).

2.5 Förändring inom företag

För att ett företag skall kunna utvecklas och anpassa sig till sin omvärld krävs att en förändring sker genom hela organisationen, både hos ledningen och hos de anställda. Det är dock ingen enkel process att ändra på människors värderingar och tankemönster. Förändringar är problematiska eftersom de bryter mot organisationens naturliga tillstånd. Förändringar kan dock vara nödvändiga för företagets överlevnad men det är viktigt att organisationen snabbt anpassar sig till de nya förhållandena (Clegg 2007:396). Enligt Argyris (1976) kan förändring inom organisationer ske på två olika nivåer, nämligen genom *single-loop* eller *double-loop* lärande. När en förändring sker som inte ifrågasätter de grundläggande värderingarna som finns inom ett företag sker ett *single-loop* lärande. Utveckling sker men dock enbart inom ramarna för den kultur som redan existerar. Förändringen bidrar således aldrig till något helt nytt. Människor tenderar att ofta lösa problem genom *single-loop* och det är även vanligt förekommande att denna förändring också sker inom organisationer. Med *double-loop* lärande menas istället att förändring sker i samband med att företagets styrande värderingar ifrågasätts. När en förändring sker utanför företagskulturens ramar möjliggörs en starkare anpassning till omvärlden. Vi kommer i vår analys av fallföretaget SAS undersöka huruvida ett *single-loop* eller *double-loop* lärande äger rum. Först då kan vi förstå varför en eventuell anpassning till en föränderlig omgivning är framgångsrik eller ej.

2.6 Subkulturer

Som tidigare nämnts skapas och utvecklas kulturer av olika grupper (Schein 1985:7). Inom större organisationer kan vi med all säkerhet finna flertalet subgrupper. Om en sådan subgrupp kan definieras som en stabil enhet med en gemensam historia har de troligtvis även utvecklat en egen kultur (Schein 1985:8). En organisations kultur är vidare inte nödvändigtvis den som toppledningen förespråkar. Det finns oftast flera nivåer av självständighet inom organisationen (Van Maanen 1989:59). Det är vanligt att de anställda grupperar sig och skapar mindre subkulturer vilka samexisterar med den dominanta kulturen (Schein 1993:27). Subkulturer inom organisationer kan skilja sig från varandra på geografisk, funktionell, generations- eller yrkesväg (Parker 2000:188). Trice & Beyer (i Bang 1999:30) talar om tre grundförutsättningar för att subkulturer skall bildas. För det första tenderar människan att utveckla gemensamma känslor och värderingar med dem de har nära kontakt och tillbringar mycket tid med. För det andra kommer gemensamma erfarenheter skapa en känsla av tillhörighet och slutligen kan gemensamma egenskaper såsom exempelvis ålder, utbildning och värderingar förenkla grupperingsprocessen. Dessa grundförutsättningar kan vara till stor hjälp vid vår studie då de kan ge oss en förståelse för hur olika subkulturer har uppkommit inom vårt fallföretag. Enligt Martin & Siehl (1983:55) kan ett företags subkulturer vidare verka antingen - stärkande, självständiga eller motarbetande den dominanta kulturen. Stärkande subkulturer stödjer den dominanta kulturens värderingar. Självständiga subkulturer utvecklar egna värderingar vilka fungerar parallellt med värderingarna inom den dominanta kulturen. Motkulturerna skapar istället en konflikt med och ifrågasätter de värderingar som den dominanta företagskulturen står för (Martin & Siehl 1983:55). Med hjälp av denna modell kan vi analysera huruvida företags subkulturer har värderingar som överrensstämmer eller skiljer sig från företagsledningens värderingar.

2.6.1 Subkulturella konflikter

Med subkulturella konflikter åsyftas att olika grupp-kulturers värderingar och normer skiljer sig från varandra och vidare försvårar uppnåelsen av organisationens gemensamma mål (Bang 1999:32). Subkulturella konflikter uppstår till följd av den jämförelse som sker mellan olika grupper för att stärka den egna gruppidentiteten, ofta med anledning till två betydande processer. Främst återfinns tendenser av att grupper är stereotypa och således ser sina egna egenskaper som helt positiva medan andra gruppers egenskaper ses som enbart negativa. Dessutom är en grupp inkapabel att studera andra kulturer utifrån ett objektivi

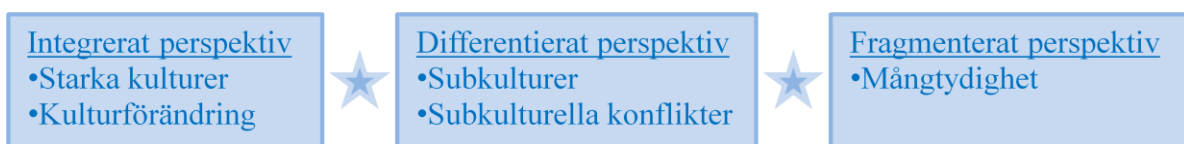
förhållningssätt (Bang 1999:41). Subkulturella identiteter skapas följaktligen genom den dynamiska interaktionen mellan olika subkulturer. (Saffold 1988:548, Parker 2000:188) Konflikter mellan olika subkulturer är därför väldigt svåra att reducera eftersom varje grupp ständigt försöker skapa sig en identitet genom att jämföra sig med andra grupper (Schein 1985:39). Konflikter mellan olika subkulturer kommer vidare stärka gemenskapen inom gruppen och troligtvis även öka produktiviteten inom den. Dock finns en risk att kommunikationen och samarbetet mellan olika grupper försämras vilket vidare kan sätta käppar i hjulet för organisationen som helhet (Hatch 1997:336). Enligt Bang (1999) finns tio typiska subkulturella konflikter inom företag. Dessa uppstår oftast mellan: 1) funktionsenheter/avdelningar 2) yrkesgrupper eller arbetslag 3) skikt, exempelvis mellan ledarkulturen och arbetarkulturen 4) geografiska enheter 5) generationer, exempelvis mellan den ”gamla” och den ”nya” generationen 6) yrkesideologier 7) grupper av människor med olika socioekonomisk status 8) organisationskulturer som slagits ihop 9) kön 10) etnisk bakgrund. Vi kommer vidare använda denna modell i vår analys för att identifiera vilka subkulturella konflikter som finns inom vårt fallföretag. Vet vi vilka subkulturella konflikter som finns kommer vi vidare kunna analysera hur dessa påverkar företagets gemensamma handlingskraft.

2.7 Mångtydighet inom organisationer

Som vi redan konstaterat behöver kultur inte nödvändigtvis betyda enformighet av värden. Istället kan olika värderingar finnas inom en och samma kultur (Feldman 1991:154). Mångtydighet inom en kultur uppstår då det inte finns några enhetliga uppfattningar om vissa fenomen eller händelser (Feldman: 146). Många drag hos en organisation kan vara mångtydiga. March & Olsen (1976) identifierade att mångtydighet kan uppstå inom ett företag gällande företagets 1) syfte och varför företaget finns till 2) förståelsen och tolkningen av vad företaget faktiskt gör 3) innebörden av företagets historia samt 4) organisationens olika roller och ansvar. Vi kommer använda oss av begreppet mångtydighet för att identifiera de områden det råder mångtydighet kring inom vårt fallföretag. Skiljer sig medarbetarnas värderingar från varandra kring viktiga frågor kan det vara en indikation på att kulturen inte är så stark.

2. 8 Sammanfattande teoretisk ram

Vår studie av företagskultur kommer enbart att fokusera på de två mest tillgängliga kulturnivåerna; gemensamma värderingar och artefakter. Artefakterna fungerar som vår ingång till kulturen medan värderingarna får oss att förstå artefakternas betydelse. Vidare i denna uppsats kommer upptäckter kring kulturen på fallföretaget att presenteras. Därefter kommer dessa upptäckter att analyseras genom en jämförelse med den teoretiska ramen. Utgångspunkt i både uppsatsens empiri och analys kommer att ligga i de tre olika kulturperspektiven för att på så sätt skapa en lättöverskådlig struktur. Ur det integrerade perspektivet kommer upptäckter som berör teorierna kring starka kulturer och kulturförändring avhandlas. Förhoppningsvis säger företagskulturens intensitet oss något om huruvida en stark kultur kan göra ett företag trögföränderligt eller inte. Ur det differentierade perspektivet kommer uppkomsten av subkulturer och betydelsen av subkulturella konflikter att diskuteras. Denna diskussion ämnar redogöra för hur olika motsättningar mellan subkulturer kan påverka företagets handlingskraft. Slutligen kommer vi ur det fragmenterade perspektivet identifiera de områden som det, inom vårt fallföretag, råder mångtydighet kring. Vi anser oss kunna använda informationen kring den mångtydighet som finns inom företaget för att ifrågasätta en eventuellt stark kultur. Genom att analysera företaget utifrån dessa samtliga perspektiv avser vi att besvara de frågeställningar som denna uppsats ämnar undersöka.



3. Metod

I detta avsnitt beskriver och motiverar vi för det tillvägagångssätt som valts i genomförandet av denna studie. Syftet är att skapa en förståelse för hur valda metoder har tillämpats genom att förklara varför den specifika forskningsmetoden använts samt ge läsaren möjlighet att själv tolka hur pass trovärdigt vårt insamlade material är.

3.1 Metodintroduktion

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en kombination mellan induktiv och deduktiv metod. En deduktiv ansats utgår från teorier som sedan granskas utifrån samlat empiriskt material. En induktiv ansats utgår däremot från det empiriska materialet utifrån vilket vi kan dra generaliserbara konklusioner och skapa oss en teoretisk uppfattning. Att enbart använda sig av en av dessa metoder skapar svårigheter eftersom den deduktiva ansatsen är allt för styrd medan den induktiva ansatsen tenderar att bli för okontrollerad. Genom en kombination av de båda ansatserna varvas empiri med teori. Empirin ligger till grund för våra frågeställningar och teorin ger oss de förkunskaper som krävs inför insamlandet av det empiriska materialet. Vidare kan både empirin och teorin, i en jämförande analys, bekräfta eller förkasta våra frågeställningar.

3.2 Sökmeter

Vid vår sökning efter relevant litteratur för vår studie har vi utgått från referenslistor i tidigare kurslitteratur som behandlat ämnet företagskultur. Den manuella sökningen har innefattat besök på olika bibliotek samt noggrann genomgång av referenslistor i både artiklar och böcker. Sökningen har till viss del även varit databaserad då vi använt sökmotorn Google Scholar och Lunds Universitets egen artikeldatabas ELIN för att finna vetenskapliga artiklar. De sökord som vi använt oss av är *corporate culture*, *organisationskultur*, *starka kulturer* och *subkulturer*. Vi har främst använt oss av originalarbeten i vilka stora kulturforskare har myntat kända kulturbegrepp. Vi har vidare bearbetat uppdaterad forskning som berör samma begrepp för att försäkra oss om att inte gå miste om ny kunskap kring dessa.

3.3 Undersökningsmetod

För att genomföra vår studie valde vi att använda oss av en kvalitativ forskningsansats med personliga semistrukturerade djupintervjuer som bas. Med semistrukturerade intervjuer har forskaren förutbestämda teman som skall behandlas men där den intervjuade har möjligheten

att fritt utforma sina svar och till viss grad styra intervjuens riktning (Bryman 2002:300–301). Den kvalitativa djupintervjun är således så pass styrd att vi kan uppnå hög validitet men samtidigt tillräckligt lös så att vi kan fånga den intervjuades egna åsikter och tankar. Semistrukturerade intervjuer kan erbjuda stor flexibilitet och möjlighet till fördjupning inom intressanta områden (Bang 1999:166). Vår strävan har varit att skapa likartade miljöer för alla intervjuade. Intervjuerna har varit personliga och främst ägt rum på den intervjuades arbetsplats, undantag har dock skett då två av respondenterna intervjuades i deras respektive hem. Under intervjuerna har vi använt oss av en intervjuguide med vissa frågor och teman som vi ämnat beröra. Denna intervjuguide återfinns som bilaga. Dock har varje intervju varit unik och intervjuaren har anpassat intervjun efter respondenten. Vi har även kompletterat de kvalitativa djupintervjuerna med mindre observationer på de arbetsplatser vi besökt. Dessa observationer har skett naturligt genom rundvandring och genom att bara befinna sig i de miljöer där de intervjuade arbetar.

3.4 Val av respondenter

Vi har valt att göra intervjuer på både ledningsnivå och arbetarnivå med anledning av att intervjuer med enbart de högsta cheferna ofta tenderar att endast ge en bild av deras ideologier och inte beröra den kultur som omger hela organisationen. Intervjuer med andra grupper inom organisationen kan istället ge en bättre bild av den verkliga kulturen, den som växer fram underifrån (Alvesson 2001:73). Då vi valde ut respondenter för vår undersökning, försökte vi skapa variation bland intervjuerespondenternas åldrar, befattningar, kön, kulturkännedom, anställningstid och hierarkisk position. Detta för att få både bredd och djup i vår analys. Tillgång till respondenter anställda på huvudkontoret i Stockholm har vi fått genom vår kontakt May Lindberg som arbetar med internresor på SAS:s personalavdelning. Hon valde ut respondenter utifrån våra krav på variation. De intervjuade från huvudkontoret var May Lindberg som arbetar med interna tjänsteresor, Lena Mark som är Senior Advisor på HR-avdelningen, Sten Ramel som arbetar med bränsleinköp, samt Andreas Binz vars titel är People Development Manager. Tillgång till intervjuerespondenter från det flygande kollektivet har flygvärdinnan Cecilia Dahnäs kunnat erbjuda. Flygvärden Gustaf Larsson, flygvärdinnorna Cecilia Dahnäs och Elisabet Moberg samt flygkapten Kjell Lundquist intervjuades alla i sina hem. De intervjuade på flygbasen på Arlanda var Maud Lycknert som arbetar som Purser Coach för det flygande kollektivet på avdelning syd och Anna Wahlgren vars tjänst också är Purser Coach men på avdelning väst.

3.5 Databehandling

För att inte försumma de svar vi erhållit spelade vi in samtliga intervjuer med en diktafon. Inspelningarna har sedan transkriberats, för att vi lättare skulle kunna överblicka de frågor och svar som givits. Detta medförde att vi på ett enkelt sätt kunde gå tillbaka och kontrollera eventuella oklarheter. Kodning av materialet har dock inte gjorts eftersom vår intervjumetod inte är helt strukturerad. Varje intervju är specifik och frekvensen av lika svar är svår att sammanställa. Viktiga resultat som anknyter till vårt syfte och frågeställningar har vidare sammanfattats under empiriavsnittet.

3.6 Reliabilitet och validitet

Vi är medvetna om att frågor kan komma att ställas angående hur representativ och generaliserbar vår studie är då den utgår från ett enda fallföretag. Vi anser dock att om de slutsatser vi kan dra av vår fallstudie överensstämmer med valda teorier kommer de att kunna ses som generella eftersom dessa teorier grundar sig i andra stora företag. Dessutom har media uppmärksammat att problem, liknande de SAS står inför, även finns inom andra flygbolag. Två exempel på detta är British Airways och Lufthansa som båda har fått erfara stora omvärldsförändringar och haft problem med interna konflikter på senare år. Vidare påtvingar ofta statliga organ flygbolag med specifika bestämmelser och krav för hur säkerheten på ombord på flygplanen skall hanteras. Vi ser således att den problematik SAS står inför kan kännas igen inom andra stora organisationer och syns inte vara något säreget för SAS. Utöver detta anser vi i enlighet med Denscombe (2000) att en fallstudie på enbart ett företag har förenklats en djupare förståelse kring de valda undersökningsvariablerna.

I vår litteratursökning har vi varit objektiva då vi tagit del av litteratur från olika kulturforskningsansatser och perspektiv. Denna objektivitet ger oss en bättre helhetsbild av kulturbegreppet vilket är fördelaktigt vid analys av ett företags kultur. De teorier vi valt blir trovärdiga då det främst är stora, kända kulturforskare som skapat dem. Vi har utgått från grundkällorna till dessa teorier, men även tagit del av vidareutvecklingar och bekräftelser från senare studier inom ämnet. Vi har även försökt vara återhållsamma med att använda Internet som källa, då det där är svårt att veta vem som faktiskt sagt vad.

Det empiriska material som uppsatsen grundas i, kommer som tidigare nämnt, från semistrukturerade intervjuer och mindre observationer. Den intervjuform vi har valt uppnår lättare en högre validitet än renodlade kvalitativa intervjuer. Detta beror på att forskaren i de

semistrukturerade intervjuerna i större utsträckning berör förutbestämda teman och har därmed en större möjlighet att få fram svar på det forskaren faktiskt ämnar undersöka utan att behöva vara allt för styrande (Bryman 2002: 300-301). En risk med semistrukturerade intervjuer är dock att resultaten från de olika intervjuerna blir svåra att jämföra med varandra, eftersom frågorna kan skilja sig något från intervju till intervju. En annan nackdel med kvalitativa intervjuer är att de är tidkrävande, jämfört med exempelvis de kvantitativa metoderna. En sista problematik med denna metodik är att ett urval bland organisationsmedlemmar måste ske, detta leder till att resultatet av de kvalitativa intervjuerna, beror på de urval som gjorts (Bang 1999:165). Trots de risker och nackdelar som finns med kvalitativ metod, är de positiva effekterna övervägande. Bang (1999) menar även på att den kvalitativa djupintervjun, trots dess svagheter, är den mest lämpliga metoden för undersökning av företagskulturer. För att få en så nyanserad bild som möjligt har vi i intervjuerna valt att prata med så många olika yrkesgrupper inom vårt fallföretag som möjligt. Vi anser även att de tio intervjuer som genomförts har varit tillräckliga för vår studie då de svar vi fick gav oss en empirisk mättnad.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vår empiriska iakttagelse. Materialet har insamlats från intervjuer, mindre observationer samt företaget SAS årsredovisning. Framförandet av vår empiri sker i form av en noggrann företagsberättelse där vi först redogör för företagets bakgrund och sedan diskuterar kulturen utifrån de tre olika kulturperspektiven.

4.1 SAS Sverige

Företaget SAS startades på 1940-talet genom en sammanslagning av flera mindre nationella flygbolag. SAS var under de första 50 åren Skandinaviens största flygbolag och i princip helt oberört utav nationell konkurrens (Binz, 2010). På 1990-talet avskaffades den monopolistiska konkurrenssituationen i och med att nya aktörer slogs sig in på marknaden (Dafnäs, 2010). Under 2004 gjordes en bolagisering av SAS där de olika nationella företagen fick eget resultatansvar och delades upp i sju olika bolag (Binz, 2010). Detta gjordes bland annat för att skapa positiv intern konkurrens mellan de nationellt uppdelade bolagen. Meningen var från början att klargöra vilka enheter inom organisationen som gick bra och vilka som gick dåligt. Denna uppdelning har dock snarare verkat negativt för företagets utveckling (Lundquist, 2010). För det första har bolagiseringen verkat splittrande för företagskulturen (Binz, 2010). Larsson (2010) menar även att det är tråkigt att kabinpersonalen, på grund av bolagiseringen, inte längre samarbetar med varandra över landsgränserna. För det andra har SAS ådragit sig högre administrativa kostnader i och med en onödigt stor administration (Lundquist, 2010). I början av 2010 har SAS återigen slagits samman till ett bolag. I och med bolagiseringen skapades nationella kulturer på olika håll inom organisationen vilket gjorde det svårt att skapa en gemensam handlingskraft vid sammanslagningen. Varje bolag arbetade under denna period på att utveckla sina egna värdeord och visioner. Vid sammanslagningen i början av 2010 har SAS fått problem med att konkretisera vilka gemensamma värderingar företaget faktiskt står för och bör arbeta efter (Binz, 2010). Utav dem vi intervjuade på SAS, var det inte många som kände till företagets värderingar. De värderingar som SAS idag står för är omtanke, öppenhet, pålitlighet och värdeskapande. Dessa är en vägvisning för hur de anställda bör agera (SAS Group 2009). SAS har 2010 även skapat en så kallad *Brand Personality*, i vilken det beskrivs hur företagets varumärke skall uppfattas. SAS strävar efter att uppfattas som mer folkligt, varmt, charmigt och kraftfullt, vilket även är uttryck för vad företagets kultur skall genomsyras av (Binz, 2010).

SAS har en hierarkisk organisationsstruktur (Lundquist, 2010) med en högsta ledning som sitter på huvudkontoret i Frösundavik utanför Stockholm. Därunder finns flera olika kollektiv vilka i sin tur har sina mellanchefer. De olika kollektiven inom SAS är exempelvis kabinpersonal, incheckningspersonal och lastare (Binz, 2010). Inom SAS har nyrekryteringen varit låg de senaste åren. Det har inte skett några nyanställningar alls inom det flygande kollektivet sedan 1998 bortsett från den personal som tillkom vid uppköpet av det norska flygbolaget Braathens (Lundquist, 2010). Inom SAS finns dessutom en tradition av att rekrytera internt (Binz, 2010). De flesta som arbetar administrativt inom företaget idag har en bakgrund som flygande (Wahlgren, 2010). Dock har nyrekrytering skett på senare år till de högre ledningsfunktionerna på huvudkontoret (Mark, 2010), det har framförallt handlat om specialistrekrytering och traineeprogram (Lycknert, 2010). Många i frontlinjepersonalen har dock ingen naturlig koppling till företaget. För flera år sedan var det inte ett krav att vara insatt i verksamheten utan bara att göra sitt jobb. Idag ställs helt andra krav. Varje anställd bör förstå vad som sker inom hela organisationen (Binz, 2010). De stora förändringar som skett på senare år i bolagsstrukturen med nya krav från ledningen bygger på förändrade konkurrenssituationer. Detta har tvingat de anställda, som arbetat inom SAS länge, att anpassa sitt tänkande (Wahlgren, 2010). ”Det har varit en resa som inte skett av sig självt. Det tar lång tid för de anställda att ställa om. Det här är en kulturell turnaround” (Binz, 2010).

År 2008 lanserade SAS en *kulturell turnaround* med syfte att skapa en gemensam strävan mot, och förståelse för, företagets värderingar, strategier och mål. Satsningen på en kulturell turnaround bygger på tre grundpelare; ledarskap, medarbetarskap och relationen till fackförbunden. Främst är det ledarna, fackförbunden och HR-avdelningen inom organisationen som är inblandade i denna process. Medarbetarna inom de olika kollektiven, vilka står för 80 procent av företagets anställda, är inte lika insatta. Likaså påbörjades ett seriöst arbete år 2009 som syftade till att stärka företagets interna kultur vilken ska andas ”*service and simplicity*”. Denna kulturprocess blev dock åsidosatt och togs över av nermonteringsprocesser, omorganiseringar och övertagningshantering (Binz, 2010). Energi har på senare år fått läggas på de förändringar som påverkat företaget, förändringar som skapat oroligheter bland personalen (Lycknert, 2010). Ökad konkurrens i samband med stora förluster och nedskärningar har skapat en osäkerhet kring företagets framtid och en oro hos de anställda huruvida de får behålla sina jobb (Larsson, 2010).

4.2 Integrerat perspektiv

SAS har i grunden en stark kultur. Det finns en särskild jargong inom företaget som genomsyrar hela verksamheten (Moberg, 2010). ”Det ligger i bakhuvudet på alla att alltid bemöta andra människor på ett trevligt och positivt sätt” (Mark, 2010). Dafnäs (2010) pekar även på att alla medarbetare alltid hälsar på varandra, ”Det är dock snarare uniformen man hälsar på än personen”. Dessutom talar medarbetarna med varandra i koder och termer som enbart kan förstås av organisationens medlemmar. Vid observation av en såkallad ”briefing”, en genomgång som kabinpersonalen har med varandra inför en flygning, används exempelvis ett språk som den utomstående observatören inte kan förstå (Observation på Flygbasen Arlanda, 2010). Även på huvudkontoret i Frösundavik talar de anställda med varandra genom koder. ”Vi säger inte att vi flyger till Köpenhamn utan till CPH. Vi flyger inte till Kiruna utan till KRN. Vi blandar våra skandinaviska språk med engelska och koder vilket gör att vi har vårt eget SAS språk” (Mark, 2010).

Merparten av de anställda är stolta över att arbeta på SAS (Lycknert, 2010). Företaget har ett starkt varumärke vilket många medarbetare identifierar sig med (Lycknert, 2010). Andreas Binz (2010) menar att ”det finns en enorm lojalitet mot varumärket men det är inte alltid organisationen SAS man representerar utan det är varumärket SAS och sig själv. Börjas det istället pratas om organisationen så finns inte den lojaliteten”. Vidare bygger den starka företagskulturen snarare på det gemensamma servicetänket och varumärkesstoltheten än organisationstillhörighet (Mark, 2010). Att SAS har en stark kultur i grunden visar sig oftast när företaget hamnar i krissituationer eftersom alla medarbetare då ställer om och arbetar för en gemensam sak - att övervinna krisen och behålla arbetet. När verksamheten fungerar som den ska tenderar de anställda att ha fokus på annat, exempelvis blir många ifrågasättande och skeptiska mot andra avdelningar. När krissituationen är över är inte längre kärnverksamheten i fokus och kulturen blir otydlig. ”Vi är som bäst när det skiter sig” (Binz, 2010). I samband med den senaste krissituationen kring ”askmolnet” valde SAS att aktivera sig inom sociala medier som numera uppkommit inom samhället, exempelvis Facebook. Detta ledde till att både anställda på marknivå och de högre cheferna lyckades kommunicera ut ett gemensamt ställningstagande. ”Med hjälp av sociala medier tror jag verkligen att vi kan bygga innovation och engagemang och skapa kontakt där det inte behöver bli alltför formellt, utan vi kan vara lite mer folkliga. Vi behöver dessa nya fläktar och innovativt tänkande för att undvika tröghet” (Binz, 2010).

På 80-talet var SAS ett mer glamouröst företag och präglades av en helt annan personalanpassning. Företaget investerade mycket i sin personal och ordnade bland annat flertalet personalevenemang och konferenser, för att stärka sammanhållningen (Ramel, 2010). Det var på 80-talet som Jan Carlzon var VD för företaget och han har satt sin prägel på företagskulturen. De anställda fick under denna period gå på charm- och servicekurser. Denna servicedel från honom lever kvar än idag, dessvärre finns även lite av ”business airlines” kvar, då SAS fortfarande ses som lite förnämre än andra flygbolag (Mark, 2010). ”Janne Carlzon kom in som en frisk fläkt. Allt var positivt och inkomsterna strömmade in. Personalen hade under denna period mycket roligt, det anordnades exempelvis flertalet fester. Men det är nog bara vi som arbetat här en längre tid som fortfarande kommer ihåg det” (Lindberg, 2010). Wahlgren (2010) menar på att Janne Carlzon har satt spår i företagets kultur, men hans styrsätt skulle förmodligen inte fungera idag.

Många av de anställda inom administrationen har dessutom ett förflutet som kabinpersonal, vilket är ett sätt för företaget att motverka att en klyfta som bygger på okunskap uppstår mellan exempelvis administrationen och kabinpersonalen. Då ingen nyrekrytering skett på över 10 år har en väldigt stark kultur byggts upp inom SAS (Wahlgren, 2010). Denna starka kultur har bidragit till svårigheter vid kulturomställningar, framförallt då företaget vill gå från att vara ett glamouröst flygbolag till ett mer folkligt. Dessutom är det viktigt för SAS att anpassa företagets kultur till den nya konkurrensen, en konkurrens som inte fanns för 20 år sedan. Det krävs således att företaget arbetar gemensamt med att skapa denna förändring. När en förändring görs, krävs att de anställda ser en förändring inom hela organisationen, alltifrån hur de anställda blir bemötta till hur löneavtalen görs upp (Binz, 2010). SAS är dock på god väg. Chefer har bytt kontor och komprimerat arbetsytor då de ansåg att ett kontor var tillräckligt stort för att rymma två anställda istället för en (Ramel, 2010). På samma sätt försöker SAS skapa en öppenhet genom att dörrar till kontoren aldrig skall vara stängda (Wahlgren, 2010). Binz (2010) menar även på att ”*culture beats strategy*” och att det är viktigt att ledningen bemöter sina medarbetare på samma sätt som de förväntar sig att de anställda agerar gentemot kunden, alltså trygga, med glimten i ögat och mer folkligt (Binz, 2010). Fram till år 2010 har SAS huvudkontor varit beläget i Frösundavik, medan större delen av organisationen befunnit sig på Arlanda. I slutet av år 2010 kommer även huvudkontoret att flytta ut till Arlanda. Detta är enligt Binz (2010) mycket positivt för företaget och kan definitivt bidra till att stärka den kultur företaget vill skapa då de har möjligheten att släppa det förflutna och bli mer folkliga. Genom en flytt till Arlanda hoppas

SAS på en kulturell förändring och Ramel (2010) menar bland annat på att det ligger stort symbolvärde i att flytta huvudkontoret närmare kunder och övriga medarbetare.

4.3 Differentierat perspektiv

Inom SAS finns flera olika subkulturer. ”Vår företagskultur är ganska spridd” (Mark, 2010). För det första bedrivs verksamheten i flera olika nordiska länder varpå nationella subkulturer kan identifieras inom organisationen. För det andra finns subkulturer mellan olika yrkesgrupper och då åsyftas skillnader mellan de olika kollektiverna, exempelvis företagsledningen på Frösundavik, de flygande och markpersonal på Arlanda. ”Motsättningarna är allra tydligast mellan de flygande och folk på marken. Det finns en företagskultur där uppe i flygplanen som är annorlunda från den som finns här på exempelvis huvudkontoret” (Binz, 2010). En flygkapten påbygger detta argument med att ”det finns ett dike mellan de flygande och markpersonalen. Denna konflikt bygger till stor del på okunskap då många markanställda fortfarande tror att vi flygande har ett väldigt glamouröst och överbetalt arbete”. En annan i kabinpersonalen upplever även att markpersonalen beskyller de flygande för SAS ekonomiska problem. Lindberg (2010) pekar även på att ”vissa yrkesgrupper har varit mer privilegierade än andra. Främst de flygande, de har haft både bättre tjänsteavtal och löner samt andra förmåner som inte vi haft. Det har absolut varit en vi och dem känsla men nu har även de fått tulla på sina förmåner vilket har gjort situationen mer jämställd. Jag fick tulla på mina förmåner när jag gick från att vara flygvärdinna till att arbeta på huvudkontoret”. De förmåner som de flygande en gång haft finns inte längre, men avundsjukan lever fortfarande kvar (Dafnäs, 2010). ”Vi har ofta en förutfattad mening om att alla som arbetar i de olika kollektiverna tycker på exakt samma sätt och tvärtom” (Binz, 2010). Även inom det flygande kollektivet finns uppdelningar. En subkulturell konflikt har uppstått mellan den kabinpersonal som är mer innovativ, självständig och egentänkande och den grupp som lyssnar blint på vad ledningen säger och följer deras direktiv till fullo. Flygvärdinna Moberg (2010) anser att dessa såkallade ”Ja-sägare” är svåra att nå ut till eftersom de gör precis vad de blivit tillsagda men är inte engagerade nog att göra något därutöver. Det finns även en uråldrig problematik mellan de forna SAS-anställda och de som tidigare tillhörde Linjeflyg vilka köptes upp av SAS 1993 (Dafnäs, 2010). Vid tiden för uppköpet representerade SAS det lite mer glamorösa flygbolaget medan Linjeflyg var det folkliga. Vid sammanslagningen av de två företagen skapades motsättningar vilka finns kvar än idag trots att de nu är mer jämställda. ”Det intressanta är att Linjeflyg hade en kultur som

vi i SAS hade gagnats av idag eftersom vi vill bli mer folkliga” (Binz, 2010). På samma sätt har subkulturer uppstått på huvudkontoret mellan de som arbetat inom SAS länge och gjort en karriär där och de som tillsats senare med anledning av dess spetskompetens. Dessa subkulturer är dock inte lika tydliga (Binz, 2010). Denna konflikt grundar sig i det faktum att rekrytering traditionellt sett har skett internt medan SAS på senare år valt att rekrytera externa specialister samtidigt som många SAS-anställda har fått gå (Lindberg, 2010). ”Det fungerar lite som fia med knuff, en kommer in och en annan åker ut” (Mark, 2010).

På senare år har även subkulturerna inom de olika länderna blivit allt mer påtagliga i och med bolagiseringen. ”Innan år 2004 arbetade vi tillsammans med värdinnor och piloter från de andra nordiska länderna, men idag har vi ingen relation till varandra, det är som vattentäta skott mellan oss. När samarbetet mellan länderna upphörde, försvann även en del av arbetsglädjen och engagemanget” (Larsson, 2010). Enligt Lycknert och Wahlgren (2010) har de senaste årens omorganiseringar minskat klyftorna mellan de olika kollektiven. Binz (2010) tror däremot att dessa motsättningar, trots ledningens ansträngningar till att reducera dem, är oförändrade.

4.4 Fragmenterat perspektiv

Med anledning av den tidigare bolagiseringen och numera sammanslagningen har det rått otydlighet kring företagets värderingar (Binz, 2010). Av de intervjuer som genomförts i samband med vår studie framgick att enbart en av de intervjuade hade kunskap om dessa kärnvärden, dock kände denna person enbart till tre av dessa. Som tidigare nämnts beror denna otydlighet på att företaget ännu inte påbörjat arbetet med att konkretisera och förmedla de gemensamma värderingar som skall genomsyra hela organisationen SAS. Värderingarnas syfte är vidare att ligga till grund för SAS medarbetares agerande. De skall vara pålitliga, öppna, omtänksamma och värdeskapande. Företaget har även en vision om hur de vill att deras varumärke skall uppfattas, nämligen som folkligt, charmigt, varmt och kraftfullt. Den senare såkallade *Brand Personality*, menar Binz (2010), är snarare ett uttryck för hur företagets kultur skall vara och hur de anställda bör agera och har således samma funktion som företagets värderingar. Att de anställda skall vara folkliga och självständiga i sitt agerande försvåras dessutom av att medarbetarna inom SAS är starkt processtyrda. ”Du bestämmer inte när du skall jobba, du bestämmer inte vart du skall jobba, du bestämmer inte vilken produkt du skall leverera eller vad du skall ha på dig, du bestämmer nästan ingenting i

förutsättningarna men du har ganska stora möjligheter att agera självständigt och folkligt inom ramarna. Vi måste ändå ha vissa ramar så att vi kan uppfattas som jämna för kunden. Idag är vi tyvärr väldigt ojämna. Kunden kan flyga åt ett håll med jätteengagerad och trevlig personal men på hemvägen bemötas av ett par riktiga dönickar” (Binz, 2010).

Oron över SAS framtid skiljer sig mellan olika anställda inom organisationen. Somliga ser inte dagens situation som ett problem utan ser att SAS övervinner allt. Andra ser en mindre ljus framtid och är oroliga för huruvida de får behålla sina arbeten i framtiden (Mark, 2010). De flesta har arbetat på företaget länge och en rädsla för uppsägning kan uppstå i och med att många inte tror de skulle klara av ett annat arbete (Lindberg, 2010). Dafnäs (2010) pekar också på att oron för företagets existens kan hålla henne vaken om nätterna. Utifrån de intervjuer som gjorts framgick även att det fanns en tredje part av anställda som inte är särskilt oroliga för sina arbeten då de ändå är så pass gamla att de snart skall gå i pension.

4. Analys

I detta avsnitt avser vi att analysera de resultat vi funnit i vårt empiriska material. Vi kommer återigen utgå ifrån de tre olika kulturperspektiven inom vilka vi ämnar jämföra teori med empiri.

4.1 Integrerat perspektiv

I teoriavsnittet nämnde vi hur en företagskulturs artefakter kan ses som ett kulturuttryck för kulturens värderingar och innehåll. Inom SAS har vi kunnat identifiera följande artefakter:

Symboler: Inom företaget finns en särskild jargong vilken bygger på att varje medarbetare alltid skall bemöta andra människor på ett trevligt sätt. De anställda använder sig även av ett eget språk i kodad form. Alla anställda med direkt kundkontakt inom företaget bär dessutom uniform.

Hjältar: De flesta anställda inom organisationen minns Jan Carlzon som en framgångsrik ledare. Han satsade mycket på de anställda och införde ett servicetänk vilket lever kvar i företaget än idag.

Ritualer: Inom företaget hälsar medarbetarna alltid på varandra, oavsett om de känner den andra personen eller inte så länge denne bär företagets uniform. Kabinpersonal och piloter har dessutom alltid *briefings* före en *flight*. Det är en sammankomst som i första hand syftar till säkerheten ombord men som också kan ses som en del av deras kultur. I övrigt finns inga regelbundna ritualer inom företaget. Sociala evenemang har exempelvis fått åsidosättas med anledning av den finansiella kris som företaget fått uppleva de senaste åren.

Utifrån dessa artefakter kan vi konstatera att det finns en gemensam kultur inom SAS. Det finns grundläggande gemensamma värderingar kring exempelvis öppenhet, service och säkerhet som till stor del styr beteendet inom organisationen. De värderingar som underligg dessa artefakter liknar således de kärnvärden som ledningen på SAS vill implementera, nämligen öppenhet, pålitlighet, värdeskapande och omtanke. Viljan att alltid bemöta andra människor på ett positivt sätt kan sammankopplas med öppenhet. Servicetänket går hand i hand med värdeskapande och pålitligheten kan jämföras med den säkerhet SAS offererar till följd av noggranna förberedelser. Det intressanta i detta är att trots ledningens mindre

framgångsrika försök att tillämpa företagets kärnvärden på hela organisationen så arbetar ändå merparten av de anställda enligt dessa värderingar omedvetet. De anställda känner knappt till företagets värderingar men då de ändå verkar arbeta efter dem skulle denna process kunna förstås som den djupaste av de nivåer som Schein talar om, nämligen de omedvetna grundläggande antagandena vilka tas för givna av kulturens medlemmar.

SAS företagskultur kan ses som relativt stark då där existerar många gemensamma sedvänjor och underliggande värderingar. Alvesson (2001) pekar på att det är fördelaktigt med en stark kultur eftersom det är troligare att de anställda då identifierar sig med företaget. I SAS fall är de flesta medarbetare stolta över att arbeta på företaget. Det verkar dock som att medarbetarnas engagemang beror på att de identifierar sig med varumärket snarare än själva företaget. Dessutom kan en stark kultur, enligt Sørensen (2002), öka produktiviteten inom företaget, exempelvis kan det servicetänk som genomsyrar hela SAS organisation mycket väl verka positivt för företagets produktivitet. Enligt Saffold (1988) råder det vanligtvis kongruens mellan organisationens övergripande mål och de anställdas behov inom starka kulturer. Om vi skall applicera denna teori på SAS ser vi hur den blir som tydligast då företaget befinner sig i en krissituation, eftersom alla anställda då tvingas arbeta med samlad kraft mot ett gemensamt mål: att övervinna krisen. Den anställdes mål överrensstämmer vid sådana situationer med de mål organisationen har eftersom individen också vill att företaget skall överleva så att denne kan behålla sitt arbete. När företaget dock går över till en mer alldaglig fas finns inte längre denna kongruens. Ledningens mål blir då att generera vinst medan individen istället lägger mer fokus på skillnader, konflikter och orättvisor inom företaget.

Inom de flesta serviceföretag ses människan som den främsta resursen. Det är således av stor vikt för företag att motivera och engagera sina anställda till att prestera på topp. I teoriavsnittet nämnde vi tre faktorer som är väsentliga för att skapa engagemang hos ett företags anställda. För det första är det viktigt att medarbetarna har förtroende för ledningen. Det verkar dock inte som att detta förtroende för ledningen finns hos de anställda inom SAS. Detta kan bero på att ledningen är relativt ny och ännu inte har kunnat sätta sin prägel på företaget, men också kan detta vara ett resultat av att varumärkeskulturen kring SAS är större och starkare än själva företagskulturen. För det andra är det grundläggande att de anställda känner tillhörighet till företaget. Många anställda på SAS flesta identifierar sig med varumärket SAS och känner sig stolta över att arbeta på företaget. För det tredje krävs en känsla av spänning för att få företagets anställda att bli engagerade. Inom SAS försvann

exempelvis en viss spänning i och med bolagiseringen, då kabinpersonal blev mindre engagerade i samband med att samarbetet mellan de olika skandinaviska länderna upphörde. Ur en annan synvinkel kan denna känsla av spänning uppstå vid tillfällen då företaget exempelvis utsätts för kris. Det engagemang som existerar under dessa perioder kanske inte enbart handlar om att de anställda vill behålla sina arbeten utan även att det är en spännande process som engagerar människor att prestera.

När ett företag antar en lösare styrningsform genom gemensamma värderingar och ämnar skapa en vi-känsla inom företaget för att på så sätt engagera sin personal, menar Alvesson (2001) att ett företag antagit ett sociokulturellt tillvägagångssätt. Inom SAS har många ansträngningar gjorts för att stärka den interna kulturen. Många projekt har påbörjats men också åsidosatts då något viktigare uppkommit som kräver mer omedelbar uppmärksamhet. Det är tydligt att SAS företagsledning har en vilja att utveckla företagskulturen, detta visade sig exempelvis då de startade en kulturell turnaround. Förändringen förankrades dock aldrig riktigt hos medarbetarna och gav därmed inte heller någon vidare effekt. En förändringsprocess som kräver att medarbetarna inom ett företag helt skall ställa om sitt tänkande måste göras från grunden. SAS besitter både vetskap om fördelarna med en stark och sammanfogad kultur samt kunskapen för att skapa denna, men bristen på tid och pengar har stått i vägen för denna process. Kulturförändringar är vidare inget som sker över en natt utan förändringen behöver ses ur ett långsiktigt perspektiv och det är viktigt att förändringarna förankras hos medarbetarna.

Många forskare menar dock att en allt för stark kultur kan verka missgynnande för företagets innovativa förmåga. En stark kultur är svår att förändra vilket kan bli problematiskt om företaget måste anpassa sig till sin snabbföränderliga omgivning. SAS har en stark kultur som troligtvis uppkom redan på 80-talet då företaget styrdes av Jan Carlzon som implementerade ett särskilt servicetänk som fortfarande sitter i. På denna tid var SAS ett "business airline" och framstod som väldigt glamouröst och överlägset. Idag har förutsättningarna förändrats inom flygbranschen i och med ökad konkurrens och förändrad kundefterfrågan. För att anpassa sig till den nya verkligheten vill företaget ändra kulturen inom företaget, SAS vill uppfattas som mer folkligt snarare än glamouröst. Inom företaget har det inte skett så många nyanställningar på senare år. Flera av medarbetarna inom SAS har arbetat på företaget länge och många är indoktrinerade i den kultur som uppkom på 80-talet. SAS-anställda tvingas således att ställa om sitt tänkande, vilket är en svår process som kommer ta lång tid. Det är svårt att lära gamla hundar att sitta. En omställning har skett, dock finns fortfarande

antaganden kvar hos de anställda om att de är det lite finare och mer glamourösa flygbolaget. Det har således skett en förändring genom *single-loop* lärande och anpassningen har enbart skett inom ramarna för företagets kultur. För att verkligen göra en anpassning till sin omgivning krävs att SAS förändras genom *double-loop* lärande där värderingarna kring det glamourösa ifrågasätts och förändring sker utanför kulturens ramar. Det är först då SAS kan bli folkligt på riktigt. Denna process måste dessutom förankras i hela organisationen, både hos ledningen och hos de anställda i luften, på marken och på kontoren.

5.2 Differentierat perspektiv

Att vi fann subkulturer inom SAS kom inte som en överraskning, eftersom tidigare forskning har visat att detta är ett faktum inom de flesta stora organisationer. En subkultur bildas utifrån tre förutsättningar. För det första tenderar människor att skapa relationer till dem de har nära kontakt med, detta blir tydligt inom SAS då subkulturer har uppstått inom de olika kollektiven med anledning till att medarbetare inom dessa har nära kontakt med varandra. Exempelvis finns skillnader mellan de som arbetar på huvudkontoret i Frösundavik och de som arbetar på Arlanda. Att huvudkontoret under 2010 flyttar ut till Arlanda kan således ha en positiv inverkan på företagskulturen då det kan tänkas minska de subkulturella klyftorna. För det andra kan gemensamma erfarenheter skapa en känsla av tillhörighet, exempelvis uppstod subkulturen bland de före detta linjeflygarna eftersom de hade en gemensam historia. SAS hade en historia som det glamourösa flygbolaget medan Linjeflyg hade en historia av mer folklig karaktär. För det tredje dras ofta människor med gemensamma egenskaper till varandra. Subkulturkonflikten som uppstått inom det flygande kollektivet mellan ”ja-sägarna” och de som är mer initiativtagande i sitt agerande, kan till stor del bero på de två gruppernas skilda egenskaper.

Subkulturer inom organisationer kan ha olika karaktär beroende på hur deras värderingar överrensstämmer eller motsätter sig de värderingar som ledningen vill implementera. Subkulturer kan vara stödjande vilket exempelvis ”ja-sägarna” är fullt ut då de till fullo arbetar utefter ledningens värderingar och direktiv. Andra subkulturer är mer självständiga, vilket de flesta subkulturer inom SAS är. De olika kollektiven har inte så mycket samarbete med varandra och inte heller så stor kontakt med företagsledningen. De fungerar således självständigt och har sina egna värderingar vilka dock inte motarbetar de värderingar företaget står för. Under vår studie kunde vi inte finna några subkulturer som var

motarbetande den dominanta kulturen, detta kan mycket väl ha sin grund i att företaget har en stark varumärkesgemenskap.

Subkulturella konflikter uppstår när olika subgrupper jämför sig med varandra. Bang menar på att det är en dynamisk process som ständigt sker i syfte att stärka den egna gruppidentiteten. Schein (1983) påstår även att denna process är ständigt pågående vilket gör subkulturella konflikter svåra att reducera. När den egna subkulturen stärks riskerar samarbetet med andra grupper att avstanna. När arbetet rullar på som vanligt inom SAS läggs inte fokus på kärnverksamheten utan skillnader mellan olika subkulturer uppmärksammas. Risker är alltså att de olika subkulturerna blir för starka genom denna jämförelse och att en ”vi och dem” -känsla uppstår som kan hämma företagets gemensamma handlingskraft. När en subkultur blir för stark så kan den också bli, på samma sätt som om hela företagets kultur är för stark, trögföränderlig gentemot sin omgivning.

Enligt Bang (1999) finns tio typiska subkulturella konflikter vilka kan uppstå inom organisationer. Vi kunde identifiera nio av dessa inom SAS:

Funktionsenheter & yrkesgrupper:

Konflikter mellan olika funktionsenheter finns inom SAS framförallt då de olika kollektiven arbetar självständigt. Funktionsenheterna kan inom SAS i princip ses som samma sak som yrkesgrupper.

Skikt:

Här finns en tydlig konflikt då företagsledningen vill göra SAS mer folkligt medan föreställningen om det glamourösa SAS fortfarande är förankrad bland medarbetarna.

Geografiska enheter:

Nationella subkulturer skapades i och med bolagiseringen och finns kvar trots att en sammanslagning nyligen skett. Det finns även geografiska skillnader inom SAS Sverige exempelvis mellan kontoret i Frösundavik och de som sitter på kontoret på Arlanda.

Generationer:

Subkulturella konflikter finns på huvudkontoret i Frösundavik mellan de nyrekryterade och de som arbetat på företaget länge. Konflikten grundas inte i det faktum att vissa är nya och andra är gamla utan snarare med anledning av att de nyanställda har tagit en avskedad kollegas plats.

- Yrkesideologier:** Konflikter har också uppstått inom en av SAS:s subkulturer, bland kabinpersonalen finns en konflikt mellan de som alltid arbetar efter ledningens anvisningar och de som är mer kreativa och nytänkande.
- Socioekonomisk status:** En konflikt som bygger på klasskillnader kan sägas vara den mellan de forna linjeflygarna och de som alltid arbetat på SAS.
- Sammanslagningar:** Likaså här har linjeflygkonflikten orsakats av att två helt olika kulturer har slagits samman utan att ledningen tagit hänsyn till de skillnader som fanns och fortfarande finns.
- Etnisk bakgrund:** Vad gäller konflikter mellan människor med olika etnisk bakgrund kan tänkas att konflikter finns mellan de olika skandinaviska länderna i och med olika anställningsavtal, värderingar och villkor.

De subkulturella konflikter som vi inte kunde identifiera inom SAS är mellan olika kön eller anställda med olika etnisk bakgrund. Innan vi genomförde vår studie antog vi att vi skulle finna subkulturella skillnader mellan exempelvis manliga piloter och kvinnliga flygvärdinnor. Dock fanns ingen antydning på detta i de djupintervjuer som genomfördes.

Trots ledningens många ansträngningar att minska de subkulturella konflikter och klyftor som finns inom SAS så verkar det som om dessa konflikter, vilka uppstod för länge sedan, inte har minskat särskilt mycket. Tidigare konflikter och avundsjuka har blivit så pass inrotade hos medarbetarna att de idag är en del av företagets kultur.

5.3 Fragmenterat perspektiv

Mångtydighet är vanligt förekommande inom organisationer. Mångtydighet inom en kultur uppstår då det inte finns några enhetliga uppfattningar om vissa fenomen eller händelser. Bang (1999) menar att det finns vissa områden inom ett företag kring vilka mångtydighet troligast uppstår. För det första kan mångtydighet uppstå kring hur företagets historia förstås och tolkas. Vi ser inte riktigt att det råder mångtydighet kring företagets historia. De flesta anställda inom SAS känner till företagets historia och anser att tiden då Jan Carlzon var VD har varit betydelsefull för företagets kultur. För det andra är företagets syfte ett område vilket det ofta råder mångtydighet kring. Den tidigare bolagiseringen har exempelvis haft stor

inverkan på de värderingar som företaget idag står för. Väldigt få känner till värderingarna och företagets syfte blir således otydligt. Samtidigt fungerar företagets *brand personality* både som en ram för hur SAS varumärke skall uppfattas men också för hur företagets kultur bör vara. Det blir således otydligt på vilket sätt de anställda bör agera. Du uppfattas troligtvis som du agerar och du agerar beroende på den kultur du tillhör. Risken att mångtydighet uppstår blir därmed stor. För det tredje kan det finnas mångtydighet kring företagets agerande. Inom SAS finns exempelvis skilda åsikter kring företagets framtid. Vissa ser positivt på den medan andra är oroliga över företagets överlevnad. Slutligen kan mångtydighet uppkomma kring de olika roller och ansvar som finns inom en organisation. Inom SAS vill ledningen exempelvis att de anställda skall vara mer folkliga och spontana i sitt agerande samtidigt som medarbetarna är hårt styrda av regelverk. Detta skapar en otydlighet kring hur medarbetarna faktiskt bör agera eftersom det kommer två direktiv från ledningen vilka motsätter sig varandra - vara folklig eller följsam? Det verkar som att mångtydigheten inom SAS är starkt anknuten till problematiken med att anställda inte vet hur de bör agera inom företaget. Det finns inga klara direktiv från ledningen samtidigt som förutsättningarna för att agera på det sätt som ledningen vill inte överrensstämmer med den processtyrda verklighet som medarbetarna inom SAS idag befinner sig i. Detta kan i sin tur grundas i det faktum att SAS under sina många år i branschen byggt upp en stark kultur som motsätter sig den kultur ledningen idag vill implementera. Mångtydigheten blir ännu tydligare när vi ser den som att vissa anställda kommer uppfatta och följa direktiven från ledningen på ett sätt medan andra kommer uppfatta dem på ett annat sätt. Vissa kommer till och med att låta bli att överhuvudtaget tolka ledningens direktiv och istället fortsätta arbeta på samma sätt som de alltid gjort och alltid kommer att göra.

6. Slutdiskussion & Slutsats

Efter genomförd analys är det nu dags att knyta ihop våra upptäckter med de frågeställningar som har varit utgångspunkt i denna uppsats. Vi kommer fortsättningsvis besvara våra frågeställningar var för sig genom att diskutera dem utifrån de slutsatser som kan dras från vår analys.

Kan en stark kultur hämma ett företags utveckling och innovativa förmåga?

Att omvärldsförändringar sätter press på företag och att en anpassningsförmåga hos företagen är att föredraga i dagens samhälle råder det inga tvivel om. Ökad konkurrens och skiftande kundbeteenden är vardagsmat för dagens företag. I analysen framgick att om ett företag har djupt inrotade antaganden som strider mot en nödvändig förändring kommer dessa att begränsa företagets anpassning. Då förutsättningarna har förändrats i den bransch SAS är verksam inom har krav uppstått på att medarbetarnas inrotade antaganden måste förändras och anpassas efter situationen. Oftast bygger dessa gemensamma antaganden inom ett företag på en stark kultur. Då en stark kultur och ett traditionellt sätt att tänka finns inom SAS, försvåras en omställning och anpassning mot de nya förutsättningarna. Om ett företags kultur innehåller djupt inrotade antaganden och ett traditionellt sätt att tänka som motsätter sig de nya förhållandena på marknaden kommer detta således att bromsa företagets mognande. En stark kultur kan alltså verka hämmande för företagets utveckling.

När medarbetare inom ett företag har ett tydligt sätt att tänka mister företaget en del av sin innovativa förmåga. Inom SAS har de människor som arbetat för företaget under en längre period ett konservativt synsätt och har svårt att anpassa sig till förändringar. Detta eftersom de förändringar som vanligtvis sker aldrig ifrågasätter de antaganden som ligger till grund för kulturen, utan förändring sker enbart inom kulturens ramar. Den nödvändiga förändringen kräver nu att SAS blir mer folkligt men antaganden om det glamourösa som finns inom företagets kultur hämmar denna omställning. I enlighet med tidigare forskning framgår således att om företaget har svårigheter med att tänka utanför ramarna för dess kultur kommer företagets nytänkande att missgynnas. En stark kultur kan följaktligen hämma ett företags innovativa förmåga.

Under denna studie har vi även upptäckt att subkulturer inom ett företag kan vara så pass starka att även dem kan verka hämmande för ett företags utveckling och innovativa förmåga. Den gamla linjeflygskonflikten som finns inom SAS är ett bra exempel på detta. Det

glamourösa tänket hos de som varit anställda inom SAS från början stärks av den konflikt som pågår mellan dem och de som tidigare arbetade inom linjeflyg. Detta tänk strider i sin tur mot den förändring ledningen vill genomföra – att göra SAS mer folkligt. Så länge linjeflygskonflikten finns kvar kommer den således hämma företagets anpassningsförmåga.

Kan konflikter mellan subkulturer hämma ett företags handlingsförmåga?

En stark kultur är positivt för företag eftersom det skapar en gemensam och samlad handlingskraft. Om företagskulturen istället är splittrad borde denna handlingskraft begränsas. Inom SAS fanns exempelvis en tendens att för stort fokus lades på de subkulturella konflikter som existerade inom företag istället för att läggas på själva kärnverksamheten. I detta skede fanns inte längre kongruens mellan medarbetarnas behov och ledningens mål. Medarbetarna var ifrågasättande medan ledningen ville skapa vinst. När det inte råder kongruens inom företaget påverkas företagets handlingskraft negativt. Under vår studie framgick det dock att en splittrad företagskultur bestående av många underliggande subkulturer inte nödvändigtvis behöver verka hämmande för ett företags handlingsförmåga. Detta grundar sig i det faktum att när handlingskraften väl behövdes, så fanns den. Medarbetare tenderade att prestera tillsammans när det väl gällde och åsidosatte därmed de rådande konflikterna tillfälligt. Det visade sig att när företaget exempelvis hamnade i en krissituation så överensstämde ledningens mål med medarbetarnas mål. Ledningen vill då övervinna krisen och detsamma vill medarbetarna eftersom de vill behålla sina jobb. Då vi även identifierade att det inom SAS snarare finns en stark lojalitet till varumärket än till företaget kan vi tolka denna tillfälligt samlade kraft som en ansträngning att rädda varumärket. När varumärket står på spel så arbetar medarbetarna mangrant tillsammans. När allt sedan enbart rullar på som vanligt så börjar medarbetarna att ifrågasätta ledningen och andra subgrupper. Det framgår således tydligt att det finns engagemang inom företaget vilket främst riktas mot företagets varumärke och det är denna gemensamma kultur som gör att de rådande konflikterna inte har någon större påverkan på företagets handlingskraft när den väl behövs. Då ett företag har ett varumärke som de anställda kan identifiera sig med och vara stolta över behöver de subkulturella konflikterna således inte vara förödande för företagets framgång.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

- Abrahamsson, B. & Andersson, J. A. (2005) *Organisation - att beskriva och förstå Organisationer*, Lund: Liber.
- Agyris, C. (1976) "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 21. 3:363-375.
- Alvesson, M. (1991) "Corporate Culture and Corporatism at the Company Level: A Case Study", *Economic and Industrial Democracy*, 13. 12:347-367.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*, Malmö:Daleke Grafiska.
- Bang, H. (1999) *Organisationskultur*, Malmö:Studentlitteratur.
- Barley, S.R. (1983) "Semiotics and the Study of Occupational and Organisational Culture", i Frost, P.J. Moore, L.F. Luis, M.R. Lundberg, C.C. Martin, J. *Reframing Organizational Culture* (s.39-54), Newbury Park, CA:Sage.
- Barney, J.B. (1986) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11. 3:656-665.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö:Liber.
- Bryson, J.R. Daniels, P.W. Warf, B. (2004) *Service Worlds: People, Organizations, Technologies*, London: Routledge.
- Clegg, S. (2007) *Ledning & Organisation*, Malmö:Liber
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Thousand Oaks, CA:Sage.
- Deal, T.E. Kennedy, A.A. (1983) "Culture: A New Look Through Old Lenses". *Journal of Applied Behavioural Science*, 19, 4:498-505.
- Deal, T.E. Kennedy, A.A. (1983) *Företagskulturer*, Stockholm:Timo.
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund:Studentlitteratur.
- Feldman, M.S. (1991) The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors, i Frost, P.J. Moore, L.F. Luis, M.R. Lundberg, C.C. Martin, J. *Reframing Organizational Culture* (s.145-156), Newbury Park, CA:Sage.
- Hofstede, G. Hofstede, GJ. (2005) *Organisationer och kulturer*, Lund:Studentlitteratur.
- Hofstede, G.(1980) *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Thousand Oaks, CA:Sage.

- Martin, J. Siehl, C. (1983) "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12. 2:52-64.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, CA:Sage
- Martin, P. Nicholls, D. (1987) *Creating a Committed Workforce*, London: Institute of Personnel Management.
- Ouchi, W.G. Price, R.L. (1993) "Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective On Organization Development". *Organizational Dynamics*, 21, 4:62-70.
- Parker, A. (2000) *Organizational Culture and Identity*, London:Sage.
- Philipsson, S. (2004) *Etik och företagskultur*, Lund:Studentlitteratur.
- Saffold, G.S. (1988). "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture". *Academy of Management Review*, 13, 4:546-558.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Schein, E. (1993) "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning". *Organizational Dynamics*, 22:27-38.
- Smircich, L. (1983) "Concepts of culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28:339-358.
- Sørensen, J. (2002) "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 47:70-91.
- Van Maanen, J. (1991) *The Smile Factory: Work at Disneyland*, i Frost, P.J. Moore, L.F. Luis, M.R. Lundberg, C.C. Martin, J. *Reframing Organizational Culture* (s.58-76), Newbury Park, CA:Sage.

7.2 Internetkällor

SAS Group AB 2009.

http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/cocBookletSwedish_LR_uppslag.pdf

8. Bilaga 1- Intervjufrågor

Hur ser du på företagets kultur?

Vilka är företagets kärnvärden?

Tycker du att det finns en gemensam företagskultur inom SAS?

Tror du att medarbetare inom SAS är stolta över sitt arbete?

Vad anser du att det finns för olika subkulturer inom SAS?

Vilka subkulturella konflikter anser du finns inom SAS?

Hur ser du på SAS framtid?

Känner du dig säker på din framtid inom SAS?

Finns det någon ”Vi och Dem” känsla inom företaget?

Anser du att ni som företag har en innovativ förmåga?

Är möten på huvudkontoret formella i sin art?

Vilka arbetsrelaterade problem som kan hålla dig vaken om natten?

Vad för typ av beteende belönas respektive bestraffas i ditt arbete?

Vilka personer upplever du ha varit viktiga för SAS som företag?

Hur skulle du beskriva den gemensamma kulturen på SAS?

Hur tycker du stämningen är inom SAS rent allmänt?

Vilka motsättningar finns inom SAS?

Hur påverkas företagskulturen av att det inte tillkommit några nyanställda på senare år?

Hur ser du på förhållandet mellan de olika SAS enheterna i Norge och Danmark?

Vilka förändringar har SAS fått erfara på senare år?

Hur har omvärldsförändringarna påverkat er som företag?

Vilka händelser i företagets historia har haft den största påverkan på företagskulturen?

Vilka händelser firas inom företaget?

Har ni mycket intern kontakt mellan de olika kollektiven?

Hur länge har du arbetat på företaget och vad har du för yrkesroll?

Hur försöker ledningen förmedla dessa värderingar till sina medarbetare?

Vilka typer av människor har lättast att göra karriär på SAS?

Hur upplever du arbetsklimatet på SAS?

Anser du att det finns någon särskild människotyp som karaktäriseras inom SAS?

Tror du att den jargong ni har inom SAS är unikt för just ert företag?

Finns det några motsättningar mellan de kabinanställda och de som arbetar på marken?