



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Organisationsstrukturens symboliska värde

- En fallstudie om hur organisationsstruktur påverkar organisationskultur och subkulturer

Av:

Peter Berggren

Oscar Kleiby

Magnus Ohlsson

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar områdena organisationsstruktur och organisationskultur. Då tidigare forskningen behandlat dessa områden i stor utsträckning separat är vår ambition att kombinera dem då vi anser att de påverkar varandra. Syftet med uppsatsen är att analysera om, och i så fall hur, organisationskultur samt eventuella subkulturer påverkas av organisationsstrukturen i en organisation. Det teoretiska området vi baserar vår studie på är organisationskultur, subkultur och organisationskultur. Vi menar att det är viktigt att förstå vad dessa begrepp innebär för att förstå hur organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och vilken inverkan organisationsstrukturen har på subkulturerna. Vi har fått möjligheten att göra vår materialinsamling på ett internationellt tillverkningsföretag som är mitt i en övergång till en ny organisationsstruktur. Detta har gett oss möjligheten att studera om organisationskulturen påverkas beroende på vilken organisationsstruktur ett företag har. Materialinsamlingen bestod av intervjuer, enkäter och observationer.

Vår uppsats har visat att organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och subkulturerna i ett företag. Organisationsstrukturen påverkar företaget i den mån huruvida subkulturer uppstår och hur organisationskulturen utvecklas. Då en förändring av organisationsstrukturen är något som tar tid att genomföra anser vi att en strukturförändring inte är tillräckligt dramatisk för att påverka organisationskulturens kärna.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
Problemdiskussion	4
Syfte och frågeställning	6
Avgränsning	7
Disposition	7
2. Teoretisk ram.....	8
Organisationskultur	8
Organisationskulturens olika lager	9
Organisationskulturens funktion.....	11
Organisationskulturens påverkan på effektiviteten.....	12
Förändring av organisationskultur	13
Organisationens subkulturer	14
Olika typer av subkulturer	15
Organisationsstruktur.....	16
Organisationskulturens olika former.....	16
Sammanfattning	19
3. Metod	20
Typ av studie.....	20
Urval	20
Val av organisation	21
Avpersonifiering	21
Kvalitativa intervjuer	22
Enkäter	24
Observationer.....	24
Metoddiskussion	25
4. Empiri och analys.....	27
Presentation av företaget	27
Gemensamma organisationskulturen	27
Förhållandet mellan organisationskultur och subkultur	30
Företagets subkulturer	30
Avdelning K.....	31
Avdelning F	32

Avdelning U	33
Kapitelresultat	34
Organisationsstrukturens symboliska värde	35
Olika organisationskulturer vid olika organisationsstrukturer?	35
Påverkan på effektiviteten	36
Anpassning av organisationsstrukturen	38
Organisationsstrukturens roll.....	38
Kapitelresultat	39
5. Avslutning.....	41
Slutsats	41
Diskussion och framtida forskning	44
6. Källförteckning.....	46
Tryckta källor	46
Otryckta källor	47
Bilaga 1	48
Bilaga 2	49
Bilaga 3	51

1. Inledning

”De chefer som förstår och uppmuntrar användandet av symboliska former och aktiviteter bidrar till skapandet av en effektiv organisation”¹. Citatet från Deal och Bolman beskriver vikten av symboler som visar vilka värderingar som är viktiga inom en organisation. Dessa värderingar påverkar sedan hur organisationskulturen i organisationen utvecklas. Vi utgår ifrån att organisationen idag befinner sig i en situation där effektivt utnyttjande av egna resurser och skapandet av konkurrensfördelar, enligt Jacobsen, blivit än mer viktigt för att överleva konkurrensen på den öppna marknaden. Där den externa miljön och de krav den ställer tolkas olika inom varje organisation och detta innebär att liknande resurser utvecklas på olika sätt i organisationernas interna miljö.² Organisationens struktur och kultur är exempel på resurser som utvecklas olika inom varje organisation. Vi menar att organisationsstrukturen kan vara en sådan symbol som speglar hur företagets resurser ska användas för att skapa konkurrensfördelar. Organisationskulturen byggs upp av organisationens medarbetare vilket innebär att de är en viktig faktor för hur den interna miljön utformas. Relationen mellan organisationsstrukturen och organisationskulturen är därför en viktig faktor som påverkar företags effektivitet.

Problemdiskussion

Begreppen organisationskultur och organisationsstruktur är sedan tidigare väl beskrivna i tidigare forskning. Deal och Kennedy³ beskriver till exempel organisationskultur som “*det sätt vi gör saker på här*”⁴, medan Schein förklarar organisationskulturen som “*ett mönster av delade grundantaganden som en grupp lärt sig när den löst problem rörande integration och anpassning till den yttre omgivningen*”⁵. Rose beskriver att det utöver den generella organisationskulturen går att identifiera flera subkulturer i en organisation.⁶ Jones presenterar en artikel där han hävdar att skillnaden mellan subkulturer kan identifieras genom att undersöka arbetssättet inom organisationen och att denna skillnad har påtagliga konsekvenser

¹ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur. Sid. 298

² Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 61-63

³ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Sid. 298

⁴ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. Sid. 4

⁵ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. Sid. 12

⁶ Rose, Randall A. (1988). Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations*, Vol. 41, No. 2, sid. 139-171

för organisationen.⁷ Till skillnad från den gemensamma organisationskulturen kan subkulturerna dra organisationen åt olika håll vilket gör att effektivitet inom organisationen påverkas. En negativ påverkan på effektiviteten uppstår när dessa subkulturer motarbetar varandra och konflikter uppstår inom organisationen. Subkulturerna kan också ha en positiv inverkan på effektiviteten genom att bidra med olika infallsvinklar på problem. Det är dock viktigt att de drar organisationen i samma riktning som den gemensamma organisationskulturen.

Organisationsstruktur är ett begrepp som inte har en lika bred tolkning som organisationskulturen. Mintzberg identifierar fem olika strukturer som organisationer är strukturerade efter. Dessa är enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionaliserad struktur och adhocerati.⁸ De olika strukturerna beskriver den formella sammansättningen av organisationen. Willoch redovisar för ytterligare en struktur, den processbaserade arbetsorganisationen.⁹ Adler och Borys påpekar även att typen av struktur är lika viktigt som graden av struktur.¹⁰ Enligt Leavitt föredrar människor strukturer som bidrar till stor handlingsfrihet.¹¹ Moeller menar dock att en centraliserad struktur med tydliga regler och arbetsuppgifter har en positiv inverkan på de anställdas arbetsmoral i vissa situationer.¹²

Som ovanstående diskussion visar är båda begreppen, organisationskultur och organisationsstruktur, väl bearbetade i tidigare forskning. Vi anser dock att tidigare forskning inte behandlat hur de båda begreppen påverkar varandra tillräckligt. Då organisationskulturen formar arbetssättet inom en organisation är det viktigt för ledningen att forma denna så att arbetet utförs på ett effektivt sätt. Ett icke-effektivt arbete uppstår när subkulturer inom organisationen upplevs motarbeta varandra, som nedanstående citat visar.

Urban på avdelning U säger ”*De andra avdelningarna har ingen direkt förståelse för hur vi arbetar här. Deras fokus ligger endast mot deras givna uppgifter och vad som underlättar för*

⁷ Jones, Gareth R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, sid. 454-467

⁸ Mintzberg, Henry. (1980). Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, sid. 322-339

⁹ Willoch, Björn-Erik. (1994). *Business process reengineering: en praktisk introduktion och vägledning*. 1. uppl. Stockholm: Docendo läromedel.

¹⁰ Adler, Paul S. & Borys, Bryan. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, sid 61-81

¹¹ Leavitt, Harold J. (1978). *Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. 4. ed. Chicago: Univ. of Chicago P.

¹² Moeller, Gerald H. (1964). Bureaucracy and Teachers' Sense of Power. *The School Review*, Vol. 72, No. 2, sid. 137-157

dem.”¹³ Knut på avdelning K säger ”Jag känner att det är lite brist på ett helhetsperspektiv i stora delar av företaget. Jag försöker arbeta på ett sådant sätt så att kundens vilja kommer fram, men det känns ibland som det motarbetas av andra avdelningar”¹⁴ Dessa citat visar hur personal på olika avdelningar upplever organisationskulturen hos andra avdelningar. De upplever att det finns olika organisationskulturer som motarbetar varandra. Då avdelningarna är separerade och personalen inte är insatta i sina medarbetares arbete upplever informanterna att deras organisationskulturer skiljer sig åt när de egentligen är väldigt lika. Vi menar att organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och är därför viktig för att uppnå en effektiv organisation och motarbeta sådana här missförstånd. Organisationsstrukturens påverkan på organisationskulturen är därför ett viktigt problemområde att vidare analysera.

Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att analysera om, och i så fall hur, organisationskultur samt eventuella subkulturer påverkas av organisationsstrukturen i en organisation.

Detta förhållande anser vi är intressant att undersöka eftersom organisationskulturen och dess subkulturer beskrivs som ett element som formar personalens arbetsätt. Samtidigt som organisationsstrukturen beskrivs som ett instrument för att forma organisationen, vilket även bidrar till att påverka personalens arbete. Vi avser att undersöka vilken påverkan typen av organisationsstruktur har på organisationskulturen och subkulturerna i en organisation. För att kunna svara på vårt syfte anser vi det är viktigt att förstå hur olika subkulturer skiljer sig från den gemensamma organisationskulturen. Detta för att organisationsstrukturens påverkan på den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna ska bli tydligare. Därefter kommer vi undersöka hur organisationsstrukturen påverkar den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna.

Syftet preciseras i följande frågeställningar:

1. Hur skiljer sig förhållandet mellan den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna i den nuvarande organisationsstrukturen?
2. Har organisationsstrukturen ett symboliskt värde som påverkar den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna, och i så fall hur påverkar organisationsstrukturen dessa?

¹³ Intervju med Urban, 2010-04-22.

¹⁴ Intervju med Knut, 2010-04-20.

Avgränsning

Vårt arbete inkluderar två centrala begreppskategorier, organisationskultur och organisationsstruktur. I uppsatsen kommer vi att analysera hur organisationskultur påverkas av organisationsstruktur inom en organisation. Vi kommer inte studera externa eller interna anledningarna som ligger bakom en strukturförändring eller hur organisationskulturen kan påverkas och styras med hjälp av andra styrmedel.

Disposition

Uppsatsen består av tre delar. Den första inledande delen utgörs av en introduktion till det valda ämnet. Där problemformulering avhandlas jämte syfte, frågeställningar och avgränsning. Därefter redogör vi för vår teoretiska ram som varit utgångspunkten vid vår analys av materialinsamlingen. Sist i den inledande delen beskriver vi vårt tillvägagångssätt och den metod vi använt för att samla in material. I den andra, avhandlande, delen av uppsatsen presenteras och analyseras vårt material för att ge svar på uppsatsens frågeställningar. Den sista, avslutande, delen består av en konkludering av de slutsatser som vi kommit fram till samt ett diskussionskapitel där vårt arbete diskuteras och där förslag på framtida forskning ges.

2. Teoretisk ram

I teoriavsnittet kommer tre områden behandlas, dessa är organisationskultur, subkultur och organisationsstruktur. Vi har valt att använda oss av dessa begrepp därför att det är viktigt att förstå vad de innebär när vi ska diskutera hur organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och vilken inverkan organisationsstrukturen har på subkulturerna. Först och främst är det viktigt att få en uppfattning om vad organisationskultur är. För att verkligen få en förståelse för organisationskulturen i en organisation, måste man förstå organisationskulturens olika lager. Detta för att kunna förstå organisationskulturens funktion, samt hur den påverkar effektiviteten i en organisation. I organisationer kan olika subkulturer bildas och antalet subkulturer beror på organisationens storlek och sammansättning.

Organisationskultur

Det finns flera olika definitioner av organisationskultur vilket visades under problemdiskussionen där Deal och Kennedys och Scheins olika definitioner presenterades, som båda är väletablerade inom forskningsvärlden. En nyare definition presenteras av Alvesson som menar att kärnan i en organisationskultur ligger i de föreställningar, kunskaper, värderingar, erfarenheter och sammanhållande tankemönster som är gemensamma för organisationen. Organisationskultur definieras därför enligt Alvesson som de *”föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder i gruppen i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld.”*¹⁵ Denna definition kommer att vara den som vi utgår från när vi beskriver organisationskultur. Alvesson beskriver även organisationskulturen som en form av vägledning i hur organisationer handlar i olika situationer.¹⁶ Vi anser att Alvesson beskrivning av organisationskultur fokuserar mer på att organisationskulturen uttrycks genom symboler till skillnad från Schein och Deal och Kennedy vars definitioner beskriver organisationskulturen som inlärd mönster.

Alvesson menar att det inte finns en gemensam definition av organisationskultur, dock finns det en enighet inom forskningsvärlden hur organisationskultur ska kännetecknas. Denna enighet exemplifieras genom följande citat som säger att:

”Organisationskultur är holistisk, ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer. Organisationskultur är historiskt bestämd. Antropologiska begrepp som seder och

¹⁵ Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE. Sid. 3

¹⁶ Alvesson, Mats. & Sandberg, Åke. (2003). *Ledning för alla?: perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. 4. uppl. Stockholm: SNS förl. Sid. 228

bruk, ritualer och koder är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen. Organisationskultur är socialt konstruerad, dvs. en i grunden mänsklig skapelse, och bärs upp av en grupp människor, vilket fungerar som ett kollektiv. Organisationskultur är mjuk och genuint kvalitativ och låter sig inte (enkelt) mätas och klassificeras. Organisationskultur är trögrörlig och svår att förändra.”¹⁷

Det finns ett stort antal av definitioner om vad organisationskultur innebär, därför är det viktigt att poängtera att det finns en viss enighet om vad organisationskultur består av, vilket ovanstående citat påvisar. Denna enighet skapar också ett ramverk som sätter gränser till vad de olika definitionerna av organisationskulturer grundar sig på. Vilket binder samman de olika definitionerna mot en gemensam grund. Denna enighet är viktig för vår uppsats då den ger riktlinjer till hur organisationskultur definieras och vilka grundläggande faktorer som bidrar till skapandet av organisationskulturen. Dessa grunder kommer sedan användas för att styra insamlingen av vårt material.

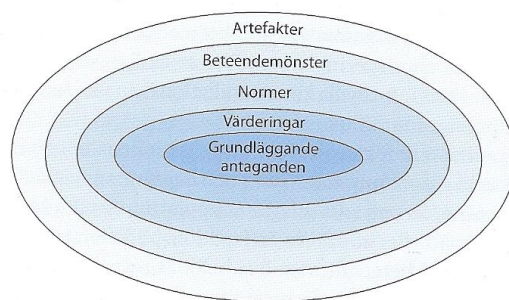
Organisationskulturens olika lager

För att förstå en organisationskultur, som enligt Schein består av olika lager, måste man enligt Schein komma längst in till kärnan.¹⁸ Schein beskriver tre olika lager, i det yttersta lagret finns det som kallas artefakter. Här finner man de tydligaste kulturella uttrycken, vilka är de som syns och hörs. Han menar vidare att när man väl kommit in under det yttersta lagret känner personen stämningen som genomsyrar organisationen. Det mellersta lagret består av beteendemönster, normer och värderingarna. Det är bland annat värderingarna som styr hur medarbetarna inom en organisation hanterar olika situationer och löser eventuella problem. Schein beskriver att det innersta lagret består av de grundläggande antagandena som är djupt rotade i organisationen. Vidare beskriver han att det är dessa grundläggande antaganden som skapar störst värde inom organisationen, men de kan även skapa de största problemen då de är inprogrammerade hos medarbetarna och svåra att förändra.¹⁹ Här nedan visas en modell som illustrerar de ovannämnda lagren.

¹⁷ Alvesson, Mats. & Sandberg, Åke. (2003). *Ledning för alla?*: Sid. 224-225

¹⁸ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 17

¹⁹ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 18-22



Figur 1: En bearbetad version av Edgar Scheins modell, visar uppbyggnaden av organisationskulturens olika lager.²⁰

I en organisation där organisationskulturen stödjer verksamheten och den övergripande målsättningen är det svårt att förändra verksamheten om inte de gemensamma värderingarna och grundläggande antagandena också förändras eller byts ut.²¹ Bruzelius och Skärvad menar att förändringar av de grundläggande antagandena som är organisationskulturens kärna kräver oftast att organisationen genomgår en dramatisk förändring. Denna förändring menar de brukar benämnas som en "revolutionsförändring".²² Förändringen av organisationskulturens yttre lager sker i form av en "evolution", alltså en stegvis utveckling enligt Jacobsen. Han menar vidare att den kulturella förändringen kan variera med hänsyn till hur mycket den nya organisationskulturen bryter mot den gamla, då organisationskulturen är inlärd måste en förändring ske genom en ny läroprocess.²³ De tre olika lagren är olika svåra att upptäcka och förändra. Däremot påverkas enligt Schein samtliga lagren av en förändring, även om denna bara sker i ett av lagren. Det vill säga för att kunna genomföra en förändringsprocess i en organisation måste det skapas förståelse för organisationens olika kulturlager. Schein menar att en evolution kommer att krävas för att förändra värderingarna i organisationen, det vill säga att de förändras med tiden. För att förändra grundläggande antagandena hävdar han dock att det krävs en revolution. Upptäcks behovet av förändring sent blir det svårare att genomföra en revolutionsförändring eftersom de övriga kulturlagren inte haft möjlighet att ta hänsyn till det som förändrats vid sin evolutionsprocess. Schein menar vidare att medarbetarna dock inte får sluta att reflektera, utan måste förstå och ta ställning till vilka värderingar och grundläggande antaganden som verkligen gäller i organisationen. Den riktning som

²⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Integrerad organisationslära*. 9., helt rev. uppl. Lund: Studentlitteratur. Sid. 319

²¹ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 17-22

²² Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333

²³ Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 120-122

organisationskulturen tar sig måste upplevas som legitim och korrekt av medarbetarna i organisationen enligt Scheins teorier.²⁴

Vi menar att en organisationskultur inte är något statiskt som styrs av ledningen utan är något levande som hela tiden förändras och utvecklas. Ledningen har dock möjlighet att påverka organisationskulturen genom att fatta beslut om vilken organisationsstruktur organisationen ska använda sig av.

Organisationskulturens funktion

För att förstå innebörden av organisationskulturen måste man enligt Deal och Kennedy förstå hur organisationskulturen påverkar organisationen. Vidare menar de att organisationskulturen påverkar hur medarbetarna inom en organisation hanterar olika situationer och fattar beslut. De menar även att den kan påverka hur medarbetarna inom en viss organisation kommunicerar med varandra och den kan till och med påverka vilka sporter och fritidsaktiviteter de medarbetarna väljer att utöva. De hävdar också att det går mer eller mindre att påstå att organisationskulturen påverkar allt i en organisation.²⁵ Hammer i Bruzelius och Skärvad menar att organisationskulturen är viktig för en organisations långsiktiga resultat och förmågan att förnya sig. Enligt Hammer kännetecknas framgångsrika organisationskulturer av bland annat öppenhet, tillhörighet och ödmjukhet. Hammers beskrivning om framgångsrika organisationskulturer samstämmer med andra teorier som beskriver vilken funktion organisationskulturen har i en organisation, bland annat hur de kommunicerar med varandra och handlar i olika situationer. En öppen kommunikation är ett exempel på ett attribut som enligt Hammer bör finnas i en effektiv organisation.²⁶

Effektiva organisationer har enligt Deal och Kennedy ofta en stark organisationskultur, detta innebär att organisationskulturen inte bara speglar organisationens liv utan också påverkar dess grad av framgång. Att utveckla en stark organisationskultur kan därför vara en svår, men nödvändig, metod när ledningen har som mål att förbättra organisationens effektivitet och innovationsförmåga. De hävdar dock att organisationer med stark organisationskultur också kan ha problem eftersom att organisationskulturen inte bara ska vara stark utan också stödja verksamheten.²⁷ En stark organisationskultur har en tydlig påverkan på medarbetarna och deras effektivitet vilket enligt Kotter och Heskett har en positiv effekt på organisationens

²⁴ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 22-24

²⁵ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures*. Sid. 4

²⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 332

²⁷ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures*. Sid. 5

effektivitet. De menar vidare att en stark organisationskultur kan ha större betydelse för organisationens effektivitet än hur organisationen är organiserad, vilka strategier, styrsystem och ledarskap den har. De menar också att både effektiva och icke-effektiva organisationer kan ha en stark organisationskultur. Därför räcker det inte enbart att ha en stark organisationskultur utan den måste också stödja verksamheten.²⁸ Både Deal och Kennedy, Peters och Waterman, menar att om organisationen har en stark organisationskultur skulle de anställas tillfredställelse med vad de gör öka, vilket förhoppningsvis leder till effektivare arbete.²⁹

En av de viktigaste beståndsdelarna i en organisation anser vi är en stark organisationskultur, men det räcker inte bara att ha en organisation har en stark organisationskultur. Organisationskulturen måste också vara förankrad i organisationsstrukturen. Vi menar också att ju mer dessa stämmer överens med varandra desto större blir chanserna att det blir en effektiv organisation. En fråga som detta väcker är vilken påverkan sambandet mellan organisationsstrukturen och organisationskulturen har på organisationens effektivitet.

Organisationskulturens påverkan på effektiviteten

För att skapa långsiktig framgång inom en organisation är det enligt Bruzelius och Skärvad viktigt att utveckla, underhålla och förnya värderingarna samt de grundläggande antaganden inom organisationen. De menar även att det är viktigt att skapa en kultur där värderingar och grundläggande antaganden stämmer överens och stödjer organisationens viktigaste mål. De menar vidare att en organisation oftast möter sina största motgångar när dess värderingar och grundläggande antaganden inte längre avspeglar organisationens mål. I sådana fall kan ett behov av en kulturförändring uppstå. Ett sätt som organisationer kan påverka sin organisationskultur är enligt Bruzelius och Skärvad att genom symboliska händelser inympar nya värderingar i organisationen.³⁰ Det vill säga att förändra arbetssätten och arbetsprocesserna genom att förändra organisationsstrukturen. Peters och Waterman menar att produktiviteten i en organisation ökar när ledningen skapar normer, känslor och värderingar, men medarbetarna är även engagerade i denna process. De menar också att om organisationskulturen integreras med organisationens övergripande mål behöver medarbetarna

²⁸ Kotter Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free press. Sid. 16-17

²⁹ Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas. & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. 2., [utök.] uppl. Malmö: Liber. Sid. 227

³⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333

inte längre strikt kontrolleras utan de styrs av sig själv.³¹ Om medarbetarnas värderingar motarbetar organisationskulturen skadas organisationens effektivitet. Detta eftersom medarbetare som inte delar samma värderingar som organisationen strävar efter helt andra mål. Alvesson liknar denna händelse med en ”defekt kompass”.³²

Vi menar att detta kan sammanfattas med att organisationer som har en stark organisationskultur men som ändå inte är framgångsrika har en organisationskultur som inte stämmer överens med organisationens övergripande verksamhet. Enligt ovanstående teorier menar vi därför att om en organisation ska bli så effektiv som möjligt är det viktigt att organisationskulturen stödjer organisationens struktur.

Förändring av organisationskultur

Enligt Scheins teorier är det viktigt att veta vad en förändring av organisationskulturen innebär eftersom det finns en sannolikhet att den kommer att förändras genom en strukturförändring. Schein och Davis menar att en organisationskultur kan förändras om den stimuleras på rätt sätt. De menar även att utveckling, underhåll och förändring av organisationskulturen är ett kraftfullt styrinstrument för ledningen i en organisation³³. När ledningen försöker påverka organisationskulturen kan det beskrivas som ”symbolic management”.³⁴ Med detta menas att man genom handling uttrycker det som försöks stimuleras, då det är genom handlingar som värderingar kommuniceras och organisationskulturer skapas. Schein menar därför att det är av stor betydelse att ledarna lär som dem lever.³⁵ Bruzelius och Skärvad anser att organisationskulturen går att påverka men att det är ledningens brist på kunskap och förmåga att hantera en förändring av organisationskulturen som ligger till grund för att vi inte upplevt fler kulturförändringar än vi gjort.³⁶ Schein menar att genom användning av handlingar och styrmedel kan ledningen påskynda och fokusera förändringen av organisationskulturen i den riktning som de önskar. Organisationskulturen blir resultatet av ledningens sätt att hantera och påverka sina medarbetare. En ledares inflytande är i detta avseende väldigt betydelsefullt.³⁷ Pettigrew menar dock att organisationskultur är något som är mycket svårt att förändra och som begränsar en organisations handlingsmöjligheter. Organisationskulturen är enligt Pettigrew

³¹ Eriksson-Zetterquist. Et al. (2006) *Organisation och organisering*. Sid. 228

³² Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. Sid. 32

³³ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 297

³⁴ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333

³⁵ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 297-298

³⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 334

³⁷ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 298

även väl förankrad hos medarbetarna vilket bidrar till svårigheten att förändra organisationskulturen. Han menar dock att genom att skapa en krismedvetenhet hos de anställda kan man förändra organisationskulturen, för att detta ska fungera måste man följa upp med stora förändringsåtgärder.³⁸

Vi menar att organisationskultur är något som är svårföränderligt men som kan förändras genom stimulerande åtgärder. Alltså åtgärder som har en symbolisk betydelse för medarbetarna. Vi kan även sammanfatta att det är ledningens uppgift att implementera sådana åtgärder för att förändra organisationskulturen, som dock alltid byggs upp underifrån.

Organisationens subkulturer

Enligt Jermier et al. finns det inom varje organisation inte bara en organisationskultur utan även subkulturer i olika grupperingar inom organisationen.³⁹ Hur olika subkulturer uppkommer varierar men beror oftast på ålder, kön, etniska tillhörighet, etcetera. Därtill menar de att den sociala bakgrunden kan ha en inverkan, till exempel som vilken utbildning och social klass som medarbetarna tillhör. Avdelningsvis kan det också förekomma subkulturer beroende på medarbetarnas utbildningsnivå.⁴⁰ Henning Bang definierar subkulturer som:

”en undergrupp av organisationens medlemmar som samverkar ofta med varandra, som identifierar sig själva som en distinkt grupp i organisationen, som delar en uppsättning problem som de flesta i gruppen är ense om är besvärliga och som rutinmässigt handlar mot bakgrund av gruppens unika kollaktiva verklighetsuppfattning.”⁴¹

Jermier et al. menar att organisationer har olika grupperingar som till viss del oftast samtycker till organisationens generella organisationskultur men motsätter sig och har andra värderingar inom vissa områden. Vanligtvis existerar det flera olika subkulturer inom olika grupperingar i organisationen, till exempel inom en viss avdelning. Han menar också att en officiell organisationskultur ofta tar sig uttryck i både materiell form, som till exempel klädsel och inredning, och i immateriell form, som till exempel åsikter och värderingar. Enligt Jermier et al. tar sig subkulturer oftast bara uttryck immateriellt som i beteende och tankesätt vilket resulterar till att olika avdelningar utför sitt arbete på olika sätt. Han hävdar också att en

³⁸ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333-334

³⁹ Jermier, John M., Slocum, John W., Fry, Louis W. & Gaines, Jeannie. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Institute of Management Sciences*, Vol. 2, No. 2, Sid. 174

⁴⁰ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

⁴¹ Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur. Sid. 29

organisation har en generell organisationskultur men ju större och mer byråkratisk eller divisionaliserad organisationen är desto mer utrymme finns det för subkulturer att uppstå. För att identifiera subkulturerna i en organisation menar han att man måste man titta på hur de olika avdelningarna skiljer sig från varandra när det gäller immateriella attribut.⁴²

Olika subkulturer i samma organisationer kan enligt Jermier et al. vara bra eftersom att det visar på en organisation med mångfald. Men han påpekar dock det kan också ligga till grund för stora problem i organisationen. Exempel på problem som kan uppstå genom subkulturer är ledarskaps-, kommunikationsproblem. Han menar också att en subkultur också kan bli så dominerande bland de anställda inom en avdelning att den får större inverkan på arbetssättet och resultaten inom avdelningen än vad organisationens gemensamma organisationskultur har.⁴³

Vi tolkar det som att olika subkulturer inte alltid behöver ses som något negativt då det visserligen kan skapa konflikter vid en strukturförändring men också skapa nya subkulturer där man använder sig av de bästa egenskaperna från de gamla subkulturerna.

Olika typer av subkulturer

Jones generaliserar subkulturer som finns i olika organisationer och delar upp dem i tre olika grupper. Dessa är uppdelade i vilken subkultur som brukar förekomma på olika sorters avdelningar. Dessa är produktionsrelaterad, byråkratisk och professionell subkultur.⁴⁴

Den produktionsrelaterade subkulturen menar han finns i miljöer där arbetet är i en standardiserad arbetsprocess till exempel vid ett löpande band i en tillverkningsprocess. Jones menar att medarbetarna i en produktionsrelaterade organisationskulturen är lågt utbildade och har dålig drivkraft till att arbeta mer än vad de absolut behöver. De behöver också övervakning och klara direktiv från ledningen för att kunna utföra sitt arbete.⁴⁵ Till skillnad från produktionskulturen hävdar Jones att den byråkratiska kulturen behöver mindre övervakning men mer regler. Det krävs därmed större ansvar för att dessa regler följs samt ansvar för att arbetsuppgifter utförs. Detta eftersom deras arbete inte är standardiserat, vilket gör att det krävs ytterligare utbildning då arbetsuppgifterna blir mer omfattande. Generellt sätt menar Jones också att det krävs mer samarbete i en byråkratisk kultur än i en

⁴² Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

⁴³ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

⁴⁴ Jones, Gareth R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Sid. 461

⁴⁵ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 461

produktionskultur. Detta samarbete är något som han menar ger upphov till en större och mer utvecklade subkultur. Medarbetarna är i den byråkratiska kulturen är enligt Jones mer benägna att vara produktiva i sitt arbete för att kunna få mer betalt och avancera i karriären.⁴⁶ Jones menar att den professionella kulturen finns i organisationer där medarbetarna är högutbildade och har komplexa och specialiserade arbetsuppgifter. Han menar att subkulturer utformas på grund av att arbetet är svårt att övervaka och skapa regler till. Detta eftersom medarbetarnas individuella erfarenheter och kunskaper är nyckeln till att uppnå de resultat som eftersträvas. Han hävdar att det är därför det är vanligt att ge medarbetarna i dessa miljöer någon form av partnerskap, delägarskap eller bonussystem. I organisationskulturen blir de anställda då mer jämlika och övervakar/hjälper varandra och skapar egna regler och normer.⁴⁷

Utifrån Jones beskrivning av de tre olika kategorierna av subkulturer menar vi att det går att utläsa att dessa tre har olika sätt och förutsättningar till att genomföra sina arbetsuppgifter. Deras värderingar skiljer sig därmed från varandra. Vi menar att detta skulle innebära att organisationskulturen försvagas om mer än en typ av dessa subkulturer finns i en organisation. Detta eftersom samarbetet mellan olika avdelningar inom organisationen skulle försvåras.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen är enligt Balman och Deal det som ger de anställda trygghet då den styr vilka arbetsuppgifter som ska göras samt vem det är som bestämmer, när denna ändras skapas förvirring och otrygghet. Att omstrukturera ett företag är därför en mycket krävande process som både tar tid och kostar pengar.⁴⁸ Det finns också andra teorier om organisationsstrukturer, bland annat finns Björn-Erik Willochs teori om processtruktur.⁴⁹

Organisationskulturens olika former

Enligt Mintzberg finns det fem klassiska organisationsformer.⁵⁰ Dessa organisationsstrukturer är: den enkla, maskinbyråkratiska, professionellbyråkratiska, divisionaliserade och adhocratiska strukturen.⁵¹

⁴⁶ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 462

⁴⁷ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 464

⁴⁸ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Sid. 443-444

⁴⁹ Willoch, Björn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 11

⁵⁰ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 322

⁵¹ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 331

Enkel struktur

Han beskriver att den enkla strukturen är den som oftast finns i mindre organisationer där det inte finns några krav på självständighet. Den enkla strukturen ligger till grund för de andra strukturerna. Huvudprincipen är att ledningen fattar besluten rakt nedåt i organisationen.⁵² Enligt Mintzberg tenderar den enkla organisationsstrukturen att både vara enkel och dynamisk. Den enkla miljö som dessa organisationer är uppbyggda kring kan förstås av en enda individ vilket gör att beslutsfattandet bör kontrolleras av den individen.

Maskinbyråkratisk struktur

Mintzbergs andra struktur är den maskinbyråkratiska strukturen som är den som de flesta större tillverkningsföretag använder sig av. Detta eftersom att han menar att den är fördelaktig när det gäller att använda sig av stordriftsfördelar. I den maskinbyråkratiska strukturen är det staben under ledningen som fattar de operativa besluten. Staben arbetar med att planera och strukturera det arbete som sedan den operativa kärnan utför. Enligt Mintzberg finns det en nackdel med strukturen vilket är att den inte är flexibel. Maskinbyråkrati finns främst i organisationer som är stabila och har en standardiserad process.⁵³

Professionellbyråkratisk struktur

Den professionellbyråkratiska strukturen finns enligt Mintzberg i organisationer där medarbetarna har hög utbildning och kan fattar beslut och utför sitt arbete utan ledningens uppsikt. Professionellbyråkratisk organisationsstruktur menar han finns i exempelvis tillverkningsföretag. Denna typ av organisationsstruktur menar han fokusera mer på koordinering än centraliserad ledning. Detta innebär att makten är decentraliserad till chefer längre ner i hierarkin. Då operationella avdelningar inom dessa strukturer vanligtvis är stora och personalen inom dessa avdelningar har stor kunskap om vad de gör måste även mellancheferna för sådana avdelningar vara insatta i arbetet. Enligt Mintzberg är detta för att få den respekt från sina medarbetare som behövs för att leda avdelningen. Denna typ av organisationsstruktur menar han sedan binder mycket av individers specialkunskaper till organisationens operationella delar. Det är därför viktigt med en stabil omgivning så dessa kunskaper hinner bli standardiserade.⁵⁴

Divisionaliserad struktur

Enligt Mintzberg finns den divisionaliserade strukturens ledning i toppen av hierarkin. Avdelningarna menar han fungerar liknande individuella organisationer och har eget

⁵² Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 331

⁵³ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 332

⁵⁴ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 333-335

resultatansvar. Varje avdelning i organisationen har en egen organisationsstruktur, ledningen för hela organisationen agerar mer övergripande jämfört med exempelvis de föregående strukturerna och ägnar sig inte åt operationella frågor. Enligt Mintzbergs teori agerar avdelningarna istället utifrån de ramar och mål som ledningen ger. Organisationsstrukturen är decentraliserad och gör att besluten på avdelningen tas närmare kunden.⁵⁵ Mintzberg menar att mellanchefer blir den viktigaste beslutsfattaren i denna struktur. Han menar att den divisionaliserade strukturen främjar avdelningarnas olika krav och gör att de kan ha den organisationsstruktur som passar dem bäst. Det gör också att avdelningarna får mer makt men kan göra att organisationen blir spretig och är svår för ledningen att styra.⁵⁶

Adhocratisk struktur

Enligt Mintzberg kan den adhocratiska strukturen delas in i två huvudtyper. I den operativa adhocratin, görs innovation direkt på uppdrag av kunder, som i till exempel konsult företag och reklambyråer. I själva verket motsvarar varje professionell byråkrati en operativ adhocrati som gör liknande arbete men med en bredare inriktning. Ett exempel på där denna organisationsstruktur används är enligt Mintzberg mellan produktions- och utvecklingsavdelningar där de båda avdelningarna arbetar mot att skapa en produkt som fungerar att massproducera samtidigt som den lever upp till kundens krav. I den andra typen av adhocratiska strukturer ligger fokus istället på stöd- och supportenheten.⁵⁷ Vi menar att den adhocratiska strukturen verkar kunna finnas tillsammans med andra strukturer för att skapa nya innovationer och för att ge konstruktivt stöd och support åt andra avdelningar.

Processtruktur

Denna struktur menar Willoch är mer modern och kan på ett bättre sätt tillgodose den moderna organisationens behov av flexibilitet.⁵⁸ Genom en flexibel organisationsstruktur kan man lättare anpassa organisationen efter kundens efterfråga. Willoch menar att de äldre organisationsstrukturteorier som bland annat Mintzberg förespråkar inte är tillräckligt flexibla.⁵⁹ Till skillnad från andra organisationsstrukturer följer den processinriktade organisationen inte de traditionella organisationsgränserna utan är tvärfunktionell och horisontell.⁶⁰ I en processorganisation menar Willoch fördelen är att medarbetarna utför de olika arbetsmomenten som team istället för avdelningsvis för sig. Han menar att det är viktigt

⁵⁵ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 335

⁵⁶ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 336

⁵⁷ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 336-338

⁵⁸ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 11

⁵⁹ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 11

⁶⁰ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 24

att medlemmarna i teamet kan arbeta självständigt och har förutom sin huvudkompetens även viss kompetens inom de andras områden också. Genom att kombinera medarbetare från olika avdelningar får produktionen ett helhetsperspektiv och gör att både kunskap och åsikter kan bytas mellan avdelningarna. Detta hävdar han gör att olika målkonflikter lättare kan hanteras.⁶¹ Willochs förhoppningar är att framtidens organisation genom processtruktur inte längre kommer att ha några funktionella barriärer och revirtänk.⁶² Vi menar att processtrukturen gör att organisationen blir mer flexibel och kan förändra sig och möta de krav som ställs på ett bättre sätt än tidigare organisationsstrukturer. Processtrukturen kommer även att se till det blir mer förståelse i företaget, till exempel vad de andra medarbetarna gör och har för arbetsmoment.

Sammanfattning

Organisationskulturen och organisationsstrukturen påverkar båda hur medarbetarna agerar och arbetar inom en organisation, därför är det viktigt att organisationskulturen överensstämmer med företagets organisationsstrukturen. Som nämnts innan består en organisationskultur av olika lager och det är enbart genom att utveckla och förändra värderingarna och grundläggande antagandena som en organisation kan utvecklas positivt gentemot sin omvärld. Organisationskulturens kärna består av de grundläggande antaganden som genomsyras i organisationen sedan kommer värderingar, normer och tillsist kommer det som ses och hörs. Organisationskultur har betydelse för framgången inom en organisation, därför måste organisationskulturen beståndsdelar omfatta organisationens värderingar, normer samt målsättning. Det är lättare för organisationer som befinner sig i kris att omforma de grundläggande antagandena och därmed förändra organisationskulturen. Organisationskultur är något som byggs underifrån av medarbetarna i organisationen och är svårt för ledningen att påverka. Det finns olika organisationskulturer beroende på vem som utövar makt, hur benägen man är att ta risker och hur snabbt resultat av åtgärder syns i organisationen. Organisationskultur och subkulturer är viktiga för en organisation, det är de som skapar identitet, mening och delaktighet hos organisationens medarbetare, vilket leder till att organisationen ska uppnå framgång på lång sikt. Varje organisation har en speciell organisationsstruktur som är individuellt utformad beroende på olika omständigheter, dock är det många som tar sig form på liknande sätt.

⁶¹ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 30

⁶² Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 189

3. Metod

I metodavsnittet redogör vi för hur vi har gått tillväga för att samla in och färdigställa det materialet. Vi kommer även att diskutera tillvägagångssättet och materialet utifrån undersökningens validitet, generaliserbarhet och reliabilitet.

Typ av studie

Vår uppsats grundar sig i ontologiska frågeställningar där vi undersöker ”vad som finns”⁶³ utifrån synsättet konstruktionism. Detta synsätt innebär att organisationskulturen hela tiden konstrueras och rekonstrueras av till exempel medarbetares och ledares uppfattningar och handlingar.⁶⁴

Vi har valt att genomföra en fallstudie då vi har avgränsat oss till att undersöka en situation inom ett företag.⁶⁵ Eftersom det finns olika tolkningar kring vad som räknas som fallstudie samt olika typer av fall kommer vi att presentera den definition som vi utgår från och hur vi kommer använda oss av fallet.⁶⁶

Den definition av fallstudie som vi utgår från är att det är en undersökning där man kan använda sig av både kvalitativa och kvantitativa metoder för att samla in data om en viss situation som förekommer inom ett begränsat område. I detta fall är det begränsade området ett företag där vi har valt ut tre olika avdelningar från vilka vi har samlat in material. För att samla in material har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer, strukturerade observationer och enkätundersökningar. Vi arbetar efter ett deduktivt tillvägagångssätt, vilket innebär att vi utifrån teorier inom områdena organisationskultur och organisationsstruktur har format vårt syfte och våra frågeställningar.⁶⁷

Urval

Valet av företag där vi genomförde vår studie baserades på tillgänglighet då en av oss haft kontakt med företaget tidigare och kände till att de höll på att genomföra en strukturförändring. Vår redan etablerade kontakt med företaget gjorde det möjligt för oss att komma in i företaget och genomföra vår materialinsamling. Inom företaget valde vi ut tre avdelningar. Anledningen till varför vi valde ut tre avdelningar istället för att fokusera på hela företaget var för att vi skulle kunna analysera de subkulturer som eventuellt fanns på dessa

⁶³ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi. Sid. 30

⁶⁴ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 30-32

⁶⁵ Patel, Runa. & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur. Sid. 54

⁶⁶ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 65-67

⁶⁷ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 20-22

avdelningar djupare. Hela företaget genomgår en strukturförändring men vi kommer endast att titta på hur denna förändring påverkar organisationskulturen inom de tre utvalda avdelningarna.

Urvalet av personer skedde genom att vi bad om att få intervjua två personer på varje avdelning samt med företagets VD om det var möjligt, vilket det var. Därefter fick vi namn på personer som var tillgängliga för en intervju. Urvalet av personal och företag skedde genom ett bekvämlighetsurval. Detta bidrar till att försvåra generaliseringen av vår studie.⁶⁸ Enkätundersökningen har vi skicka ut till personal på organisationens huvudkontor. Detta för att fånga upp den gemensamma organisationskulturen inom företaget.

Val av organisation

Företaget där vi har valt att genomföra vår materialinsamling är en internationell livsmedelsorganisation som består av flera olika bolag. Vi har valt att utföra vår studie inom ett av dessa bolag samt att fokusera på tre olika avdelningar inom det valda bolaget. Detta för att få en djupare förståelse för organisationskulturen och subkulturerna. Företaget är i färd med att genomföra en strukturförändring från en professionellbyråkratiskstruktur till en processtruktur. Det möjliggör för oss att studera båda dessa organisationsstrukturer samtidigt som vi kan undersöka hur eller om relationen mellan den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna påverkas av olika organisationsstrukturer.

Avpersonifiering

Från en begäran av företaget och för att öka säkerheten för företaget och dess medlemmar har vi valt att inte nämna deras egentliga namn. Vi är medvetna om att avpersonifiering sänker uppsatsen reliabilitet och validitet. Detta har vi försökt motverka genom att vara tydliga med hur vi har gått tillväga vid vår insamling. Våra förhoppningar är att avpersonifieringen bidrar till att intervjupersonerna ska känna sig trygga i att dela med sig av sina åsikter, och att vi därmed får ut mer kvalitativ data. Vi kommer dock att använda oss av fiktiva namn som inte har någon koppling till personerna i företaget för att göra vår uppsats mer lättläslig. De fiktiva namnen som vi ger tilldelar personerna kommer ha en koppling till hur vi benämner avdelningen som de jobbar på, till exempel Ulla på avdelning U och Fredrik på avdelning F. Alla inspelningar och utskrifter av intervjuerna förvaras säkert och inspelningarna raderas, som begärts av företaget, när de inte längre behövs efter uppsatsen.⁶⁹

⁶⁸ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 114-115

⁶⁹ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 158

Kvalitativa intervjuer

Vårt tillvägagångssätt vid intervjuerna och hur vi behandlat dem har strukturerats utifrån Kvales sju steg.⁷⁰

Då vi kommer använda intervjuerna för att samla in material som kommer användas för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar kommer vi använda oss av semistrukturerade intervjuer för att öka materialets validitet och reliabilitet.⁷¹ Materialet som vi får fram kommer dels användas för att identifiera den gemensamma organisationskulturen inom företaget och dels för att få ett djupare material som möjliggör identifieringen av subkulturer. Vi hade en tanke om att genomföra gruppintervjuer men vi valde att genomföra intervjuer med enskilda personer då gruppintervjuer leder till att det blir svårare att styra innehållet i intervjun. Gruppintervjuer gör det även otydligare att identifiera individernas egna tankar och känslor. Vi bestämde oss för att intervjua två personer på var avdelning samt Vd:n, sju stycken totalt. Det mindre antalet intervjuer möjliggör för oss att transkribera dessa noggrant och ger oss ett djup som kan vara svårt att fånga om fler intervjuer genomförts, då vi har begränsad tid på oss att genomföra dem. Samtidigt som vi inte begränsar oss till en källa på samma avdelning.⁷² Då vi genomfört semistrukturerade intervjuer har vi använt oss av en intervjuguide med ett övergripande tema och förslag till relevanta frågor som är framtagna utifrån vår teoretiska ram. Intervjuguiden var olika beroende på om den riktades till chef eller medarbetare som vi intervjuade. Den semistrukturerade formen möjliggör för oss att ställa följdfrågor som kan utreda ytterligare intressanta situationer eller upplevelser som intervjupersonen tar upp. Genom att frågorna och temat i intervjuguiden delvis styr intervjun ökar sannolikheten till att den information vi söker fångas upp med hjälp av intervjun. De typer av frågor som vi använde oss av var inledande, uppföljnings, sonderande, specificerade, direkta, indirekta, strukturerade och tolkande. Vi använde oss även av pauser av tystnad för att driva vidare intervjun. Vi har försökt undvika att ställa ledande frågor då det hade skadat intervjus reliabilitet.⁷³ Vi träffade intervjupersonerna på deras kontor i företaget vid en på förhand avtalad tid. Intervjuerna tog i snitt 40 minuter, vilket vi hade räknat med. Vi hade däremot bokat in oss en timme för att inte riskera att behöva skära ner på intervjuerna eller stressa igenom frågor då det kan leda till att viktig information faller bort. Innan intervjun började förklarade vi för personen vad syftet med intervjun och utredde eventuella frågor. Samtliga

⁷⁰ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 84-86

⁷¹ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 91-95

⁷² Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 95-100

⁷³ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 145-146

intervjuer spelades in på band. Utöver inspelning antecknades även det som sades ner av ytterligare en gruppmedlem som endast agerade som sekreterare.⁷⁴ Då en av oss tidigare arbetat inom företaget delade vi upp intervjuerna så att han endast var med på hälften av intervjuerna. Anledningen till detta var dels att vi fick intervjutider som krockade med varandra så vi fick dela upp oss. Ytterligare en anledning till detta var att vi ville att alla i gruppen skulle sitta med och göra ett antal intervjuer då det är lättare att uppfatta hur intervjupersoner reagerar då. Varför vi alla tre inte var med och genomförde samtliga intervjuer var för att vi inte ville skapa en situation där den intervjuade känner sig otrygg, i och med att vi då skulle varit tre mot en. Vi var därför max två stycken som intervjuade. Fördelen med att den som arbetat i företaget tidigare var med på fyra av de sju intervjuerna, en inom varje avdelning samt intervjun med VD:n, var att han har en relation med dessa människor vilket gjorde att samtalen blev mer avslappnade då han kan språket inom företaget. Vilket gjorde att mer material kom fram. Nackdelen med att han inte satt med på samtliga intervjuer var då att intervjuerna inte blev lika samtalsartade. En fördel med detta är att ytterligare en del av organisationskulturen gick att tyda då hans relation till personalen kan påverka vad som sägs. Eftersom vi har spelat in intervjuerna underlättas utskriften och risken för att information faller bort minskar. Dock kände sig två av de intervjuade inte bekväma med inspelningen så där antecknade vi för hand och sammanställde anteckningarna direkt efter intervjun. Utöver inspelning av intervjuerna registrerade intervjuaren även andra reaktioner hos intervjupersonen. För att materialet inte ska tolkas genom att utskriften skiljer sig från vad som faktiskt sagts och hänt så transkriberades samtliga intervjuer direkt efter intervjutillfället av personerna som genomförde intervjun. Därefter gick ytterligare en medlem genom inspelningarna för att säkerställa deras reliabilitet. Innan de faktiska intervjuerna gjorde vi en pilotintervju inom gruppen där kvaliteten på inspelningen och övriga formalia testades.⁷⁵ För att tolka den information som framkommit i intervjuerna har vi valt att använda oss av analysmetoden meningskoncentrering. Detta innebär att vi fokuserar på att presentera den väsentliga innebörden av vad som sagts.⁷⁶ Materialet försöker vi sedan tolka utifrån en bredare tolkningsram än den som intervjupersonen själv har. Med det menas att vi kommer analysera materialet i en bredare kontext utifrån olika synvinklar.⁷⁷

⁷⁴ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 117-126

⁷⁵ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 147-154

⁷⁶ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 174-178

⁷⁷ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 194

Enkäter

Syftet med enkäten är att samla in information som förtydligar den gemensamma organisationskulturen, vilket gör det lättare att identifiera subkulturerna från intervjuerna. Utformningen av enkäten har sett lika ut för alla som har fått den. I början av enkäten förklarar vi vad det är vi undersöker för att skapa en medvetenhet hos de som svarar vilket höjer materialets validitet.⁷⁸ Enkäten inleds med tre sakfrågor om kön, ålder och utbildning. Därefter består enkäten av åsiktsfrågor med strukturerade svarsalternativ där de svara på en skala 1-5 där 1 innebär att de inte alls håller med och där 5 innebär att de instämmer helt och hållet till påståendet.⁷⁹ Då personalen i företaget har en personlig e-postadress och dator har vi valt att skicka ut en webbenkät. Denna skapas på hemsidan www.surveygizmo.com. Ett e-post meddelande med en förklaring och länk till enkäten skickas ut från en av våra kontaktpersoners e-post. Detta för att det inte ska avfärdas som skräppost och därmed minska risken för låg svarsfrekvens. Vår första tanke var att vi skulle dela ut enkäten till personalen vid fika och lunch. Detta visade sig dock inte var möjligt att genomföra i praktiken då personalen sitter tillsammans och diskuterar livligt vid dessa tillfällen, risken att de diskuterar svaren och gjorde enkäterna gemensamt ansåg vi därför var hög. Vi valde därför att skicka ut enkäten via e-post istället då en stor del av personalen har egna kontor och datorer, vilket gav oss ett material som beskriver vad individen själv tycker och upplever. Detta innebar dock att en del av de som arbetade i produktionsavdelningen inte kunde svara på enkäten då de inte har tillgång till datorer. Detta innebär att vi får ett resultat som inte representerar produktionsavdelningens uppfattning av organisationskultur eller dess subkultur. Vi anser däremot att den övriga personalens svar är tillräckligt för att bedöma den gemensamma organisationskulturen inom företaget. Medarbetarna inom de tre avdelningar som vi valt att fokusera på ingår i den grupp som vi har skickat ut enkäterna till. Vi skickade ut enkäten till 82 personer, varav bortfallet hos de vi skickade ut till låg på 12,2%. Personalen som arbetar i produktionsavdelningen är inte med i beräkningen av bortfallet.

Observationer

Efter att vi genomfört hälften av intervjuerna började vi genomföra strukturerade observationer inom företaget eftersom vad folk säger och vad de gör kan skilja sig åt. Struktureringen av observationerna har dels skett utifrån en teoretisk förankring och dels utifrån materialet vi fått genom intervjuerna. Dessa utgångspunkter har sedan förmedlats genom ett observationsschema. Detta för att sätta tydliga regler för vad som ska observeras

⁷⁸ Trost, Jan. & Hultåker, Oscar. (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur. Sid. 64-66

⁷⁹ Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Sid. 67-73

samt hur det som observeras ska registreras, vilket höjer materialets validitet. Trots att vi strukturerat observationen fokuserade vi även på att observera företeelser som vi inte visste om innan och därmed inte kunde inkludera vid struktureringen. Observationerna skedde vid två tillfällen vid samma tid på dagen och på samma platser. De platser vi genomförde observationerna vid var fikarummet, matsalen och i korridorerna. Då vi inte ingick i den vanliga skaran av människor som vistas i dessa lokaler stördes våra observationer av personal som började prata med oss och var nyfikna på vad vi höll på med. Vi blev därför mer indragna i miljön och inte så mycket av en osynlig observatör. Eftersom en av oss tidigare arbetat i företaget och uppfattades av medarbetare som en medarbetare minskades vår påverkan på miljön. För att öka observationens reliabilitet genomförde vi observationerna tillsammans vid två tillfällen, detta medför att risken för olika tolkning av hur en situation utspelas minskas.⁸⁰

Metoddiskussion

Då vi har genomfört en kvalitativ studie för att undersöka organisationskulturen och organisationsstrukturen inom ett företag har vi använt oss av flera olika metoder. Vid insamlingen av material är vi medvetna om att vi som forskare har påverkat materialet genom hur vi har gått till väga för att få samla in det. Eftersom vi har använt oss av tre olika metoder för att samla in material har vi skapat oss en så rättvis bild som möjligt av fallet, jämförelsevis om vi bara skulle använt oss av en metod. Detta eftersom vi nu samlat in material på olika sätt som vi sedan kan ställa mot varandra och jämföra. Enkäterna och observationerna har använts för att stödja eller bevisa skillnader i vad intervjuerna har sagt. Syftet med dessa två metoder var därmed att stärka materialet från intervjuerna och öka dess reliabilitet.

Eftersom vi valt att genomföra en fallstudie kan vi inte generalisera våra resultat då de är knutna till ett visst fall. Vi har dock försökt hålla en så hög transparens som möjligt för att öka validiteten samt för att möjliggöra prövning av undersökningens resultat i andra fall.

Då en av oss tidigare har arbetat i företaget kan detta påverka materialet eftersom att han kan ha extra svårigheter med att distansera sig. Denna svårighet finns även för de i gruppen som inte jobbat inom företaget då kvalitativa undersökningar ofta för med sig att man som forskare kommer djupare in i företaget och istället blir en del av det man undersöker. Vi har försökt minska denna risk genom att göra ett omfattande förarbete gällande teoretisk bakgrund och strukturering av vårt materialinsamlade innan materialinsamlingen.

⁸⁰ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 178-179, 183-185

Vi har under hela vår materialinsamlingsprocess informerat de som deltagit om syftet med vår uppsatts samt hur vi kommer hantera det material som vi samlar in. Vi har från början försökt ge de deltagande full information för att de ska känna sig så bekväma som möjligt och därmed ge sitt samtycke. De deltagande har frivilligt ställt upp och har själva fått diktera tid och plats, vilket vi tog upp under rubriken Urval.⁸¹ Samtliga deltagare i vår materialinsamling har blivit informerade om hur informationen vi får ut av dem kommer att användas i vår uppsatts samt gett sitt godkännande till detta.⁸²

⁸¹ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 106-108

⁸² Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 110-111

4. Empiri och analys

I detta avsnitt kommer vi att utifrån vår teoretiska ram och materialinsamlingen besvara våra frågeställningar. Vi kommer dock till en början presentera bakgrunden till företaget där vi utfört vår fallstudie och dess gemensamma organisationskultur då detta är något som tas upp under samtliga frågeställningar.

Presentation av företaget

Företaget som vi baserat vår materialinsamling på är ett internationellt tillverkningsföretag som levererar produkter till livsmedelsindustrin. Företagets historia sträcker sig till början av 1900-talet, detta har bidragit till en lång uppbyggnadsperiod för företagets organisationskultur. Företaget har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige men påbörjade den internationella utbredningen i början av 1990-talet då de etablerade dotterbolag i ett flertal östeuropeiska länder. På senare tid har de fortsatt utbredningen till Kina och Ryssland. I Sverige finns det två anläggningar varav huvudkontoret ingår i en av dem. Företaget har cirka 200 anställda samt omsätter genomsnittligen en halv miljard kronor per år. Ägandeform är ett kooperativ med cirka 1000 bönder som alla är delägare med rösträtt. Ett kooperativ har som syfte att samla ett stort antal producenter för att kunna utnyttja stordriftsfördelar. Den nuvarande organisationsstrukturen är utformad efter en professionellbyråkratisk struktur.

Gemensamma organisationskulturen

För att förstå organisationskulturens betydelse är det enligt Deal och Kennedy viktigt att det finns en förståelse om hur organisationskulturen påverkar företaget. De menar vidare att organisationskulturen påverkar hur medarbetarna inom företaget hanterar olika situationer och fattar beslut.⁸³ Att företaget är ett kooperativ och inte en börsnoterad menar vi är något som påverkar organisationskulturen. Detta är eftersom att det bland annat inte ställs samma krav på ett kooperativ i form av avkastning till aktieägare som det gör för börsnoterade företag. Fördelen är då att företaget i större utsträckning kan ta hänsyn till långsiktiga mål. Det leder till att situationen för personalen blir stabilare då det inte kommer samma påtryckningar från aktieägare om monetära resultat. Denna stabila situation anser vi bidrar till att medarbetarna formar egna gemensamma värderingar i företaget som sätter sina spår i organisationskulturen. Ett exempel på detta som medarbetarna beskriver är att en hälsosam livsstil värderas högt.⁸⁴ Denna värdering är något som medarbetarna själva fört in i företaget, det är alltså inget som ledningen bestämt. Andra värderingar som medarbetarna i företaget upplever att värderas högt

⁸³ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures*. Sid. 4

⁸⁴ Intervju med Fredrik, 2010-04-21.

även av ledningen är att de ska uppnå lönsamhet och vara kunden till lags, men även att skapa en trivsamt arbetsplats.⁸⁵ Knut beskriver till exempel deras fina arbetsmiljö genom att visa deras inne-trädgård med en fikaplatz mitt bland diverse planterade örter. Personalens inställning till dessa värderingar är positiv då de beskriver att de värdesätter liknande värderingar privat. Det finns likheter med att driva ett företag och en hushållsekonomi som beskrivs av Calle.⁸⁶ Dessa värderingar och normer är enligt Bruzelius och Skärvad viktigt för företaget att utveckla och förnya för att anpassa sig till marknaden och skapa långsiktig framgång.⁸⁷ Då företagets ambition är att vara långsiktigt framgångsrika ligger det i deras intresse att utveckla en organisationskultur som stödjer en sådan framgång. En del av medarbetarna inom företaget menar att den långsiktighet som prioriteras bidrar till att kortsiktiga mål inte får samma uppmärksamhet.⁸⁸ Det menar vi kan göra att vissa medarbetare blir omotiverade att ta tag i kortsiktiga mål och att de skjuter upp sina arbetsuppgifter, vilket även får en negativ effekt på den långsiktiga framgången.

Enligt Hammer kännetecknas framgångsrika organisationskulturer av bland annat öppenhet, tillhörighet och ödmjukhet.⁸⁹ Medarbetarna i det undersökta företaget tycker att det finns en stor öppenhet på arbetsplatsen. De tycker också att det råder en informell stämning vilket vi anser bidrar till att medarbetarna tycker det är lätt att umgås mellan avdelningarna. Öppenheten karaktäriseras av att medarbetarna tycker det är lätt att prata med sin chef. Även arbetsmiljön på företaget gör enligt oss att organisationskulturen känns öppen då stämningen är familjär och samtalen består av både arbetsrelaterade samt privata diskussioner.⁹⁰ Nackdelen med öppenheten är dock enligt Fredrik och Karin att det kan bli för mycket av en kompisrelation mellan chef och medarbetare.⁹¹ Detta är något vi anser kännetecknar hela företaget då cheferna som sitter på de olika avdelningarna har nästan alla tidigare arbetat inom avdelningen de nu är chef för. Ledarskapet kan då bli för informellt vilket gör att det blir svårt att fatta svåra beslut, bland annat när det gäller tillsägningar och varningar till medarbetare som inte sköter sig. Denna kompisrelation menar vi bidrar till att det tar lång tid att genomföra förändringar i företaget då de kortsiktiga målen hela tiden skjuts fram.

⁸⁵ Intervju med Knut, 2010-04-20., Fredrik, 2010-04-21. & Ulla, 2010-04-20.

⁸⁶ Intervju med Calle, 2010-04-23.

⁸⁷ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 332

⁸⁸ Intervju med Fredrik, 2010-04-21.

⁸⁹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 332

⁹⁰ Observation, 2010-04-20.

⁹¹ Intervju med Fredrik, 2010-04-21. & Karin, 2010-04-21.

Medarbetarna menar att alla i företaget ställer upp för varandra och lämnar inte varandra i sticket. Detta menar vi visar på att det finns en stark organisationskultur i företaget. Flera av medarbetarna har jobbat i företaget i flera decennier vilket har skapat en stark gemenskap, detta är något som vi menar skapar kontinuitet och gör att organisationskulturen stärks för varje år som går.⁹² Det har också bidragit till att de grundläggande antaganden som finns i organisationskulturens kärna är djupt rotade i företaget.⁹³ Dessa grundläggande antaganden och värderingar har funnits med ett bra tag i företaget och har inte förändrats under en lång period. Det anser vi innebär att det inte har skett några förändringar i företaget som varit så pass dramatiska så att de har påverkat innehållet i organisationskulturens innersta lager. De förändringar som har inträffat har gjort det genom en stegvis utveckling av organisationskulturens yttre lager.⁹⁴ Förändringarna i det yttre lagret anser vi dock även påverkat beteendemönstret hos medarbetarna då det som syns och hörs inverkar på hur medarbetarna agerar. Vi menar att de grundläggande antaganden som Schein beskriver är viktig då de lägger grunden för de föreställningar samt innerbörder som är gemensamma för en grupp, vilket är en viktig del i Alvessons definition av organisationskultur.⁹⁵ De grundläggande antaganden kan även skapa de största problemen då de är starkt rotade hos medarbetarna och därmed svåra att förändra.⁹⁶ Särskilt om de inte stödjer företagets verksamhet.

Personalen i företaget är jämt fördelat mellan könen, totalt skiljer det endast runt 2 %, men fördelningen skiljer sig lite från avdelning till avdelning. Inom avdelningarna, som består av mellan 5-20 stycken medarbetare, upplevs samarbetet att fungerar bra.⁹⁷ Mellan avdelningarna upplevs däremot samarbetet sämre. Där är det lätt att det blir fallgropar vilket medarbetarna beskriver det som att ”saker och ting kan falla mellan stolarna”.⁹⁸ Det är här som de flesta konflikter uppstår och samtliga tillfrågade nämner att orsaken till detta är främst samarbets- och kommunikationsproblem.⁹⁹ Vilket vi menar i sin tur orsaks av förekomsten av

⁹² Intervju med Calle, 2010-04-23., Fredrik, 2010-04-21., Karin, 2010-04-21., Ulla 2010-04-20., Knut, 2010-04-20., Urban, 2010-04-22. & Filippa, 2010-04-20.

⁹³ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 18

⁹⁴ Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 120-122, Intervju med Filippa, 2010-04-20.

⁹⁵ Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. Sid. 3, Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 120-122

⁹⁶ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 20

⁹⁷ Enkätvar, Intervju med Fredrik, 2010-04-21., Karin, 2010-04-21., Filippa, 2010-04-20., Knut, 2010-04-20., Ulla, 2010-04-20. & Urban, 2010-04-22.

⁹⁸ Intervju med Calle, 2010-04-23.

⁹⁹ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

olika subkulturer. Dessa problem består av en bristande förståelse för vad andra medarbetare gör och vad deras arbetsuppgifter går ut på. Detta har resulterat i att det finns personal vars uppgift är att endast kommunicera mellan avdelningarna, vilket i sin tur upplevs vara ett slöseri med resurser.¹⁰⁰ Anledningen bakom samarbets- och kommunikationsproblemen beskriver Fredrik på följande sätt ”*Människor felar ju det ligger i vår natur därför borde det sättas in system och strukturer som minskar risken för att fel ska uppstå. Där tror jag att en stor anledning till samarbetsproblemen ligger. Alltså att det inte riktigt finns några system eller strukturer som fullt ut stödjer samarbete och kommunikation mellan avdelningar.*”¹⁰¹ Detta citat menar vi visar att det finns ett missnöje med hur företaget är uppbyggt då dess strukturering inte stödjer sättet som personalen arbetar på. Företaget har försökt få detta att fungera med frivillig arbetsrotation, men många känner att de har för mycket att göra med sitt eget arbete för att ha tid med det. Det är på eget initiativ som arbetsrotation förekommit så det är inget måste från ledningens sida men det gäller att de själva skapar tid till det.¹⁰² Problematiken med att man inte vet vad andra gör på andra avdelningar är något som vi anser är typiska för de byråkratiska strukturerna. Detta eftersom att man endast fokuserar på sina egna arbetsuppgifter.

Förhållandet mellan organisationskultur och subkultur

I detta kapitel kommer vi besvara frågeställningen: Hur skiljer sig förhållandet mellan den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna i den nuvarande organisationsstrukturen?

Företagets subkulturer

Jermier et al hävdar att det inom alla organisationer inte bara finns en organisationskultur utan även ett antal subkulturer.¹⁰³ Detta är något som framkom vid vår materialinsamling i företaget. Efter att ha studerat de olika avdelningarna inom företaget framkom det att avdelningarna hade mycket likheter mot den gemensamma organisationskulturen men även en del skillnader.

Enligt Jones finns det ett antal subkulturer som kan identifieras inom en organisation. Dessa är den produktionsrelaterade, byråkratiska och professionella.¹⁰⁴ Genom att titta på hur

¹⁰⁰ Intervju med Fredrik, 2010-04-21.

¹⁰¹ Intervju med Fredrik, 2010-04-21.

¹⁰² Intervju med Karin, 2010-04-21.

¹⁰³ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

¹⁰⁴ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 461

avdelningarna skiljer sig åt kan man identifiera deras subkulturer.¹⁰⁵ De byråkratiska och professionella subkulturerna var de två som vi identifierade bland de avdelningar vi studerade inom företaget. Vi kommer här nedanför att beskriva hur de olika avdelningarna förhåller sig till den gemensamma organisationskulturen.

Avdelning K

På avdelning K finns det mestadels kvinnliga medarbetare och många av de som arbetar här har gjort det länge, vissa över ett decennium. Utbildningsnivån hos medarbetarna på avdelningen består främst av en gymnasial utbildning. Detta bidrar till att subkulturer lättare uppkommer då de demografiska egenskaperna mellan personalen inom avdelningen är så pass lika.¹⁰⁶ Personalomsättningen här är väldigt låg, det är inte ofta som personal byter varken till eller från denna avdelning.¹⁰⁷ Vi anser att den låga personalomsättningen inom avdelningen skapar en situation där subkulturen är djupt rotad hos medarbetarna. Detta bidrar till en väl förankrad subkultur vilket Pettigrew menar ökar svårigheten för att förändra denna subkultur.¹⁰⁸ Vi identifierade genom vår studie att avdelning K har en byråkratisk subkultur då deras arbete inte är standardiserat samt att de övervakas mindre, har mer beslutsansvar och endast vissa regler som styr beslutsfattandet.¹⁰⁹ Knut som jobbar på avdelningen tycker det är viktigt med flexibilitet och att det viktigaste inte är hur man gör det utan att man gör det, denna åsikt delas även av avdelningskollegan Karin. Här finns en avslappnad miljö där medarbetarna värdesätter frihet under ansvar. Personalens arbete styrs därmed endast av vissa regler då övervakningen inte är särskilt omfattande. Karin förtydligar detta genom att säga att lönsamhet är något som ska uppnås men hur det uppnås är inte särskilt strikt kontrollerat. Detta ställer högre krav på samarbete då det inte finns något strikt regelsystem som förklarar hur saker ska göras.¹¹⁰ Detta samarbete är starkt inom avdelningen då personalen hjälps åt att utföra arbetsuppgifter åt sina medarbetare när de får det för stressig, trots att samtliga arbetsuppgifter utförs individuellt och inte i grupp.¹¹¹ Ett tydligt tecken på att arbetet på avdelningen inte är standardiserat är enligt oss det faktum att det kom fram uppgifter under material insamlingen som tydde på att medarbetarna på avdelningen ofta hittade egna lösningar på problem, Karin beskriver dessa som genvägar och inofficiella vägar. Detta upplevde medarbetarna var någonting som krävdes då arbetet på avdelning ofta var stressigt

¹⁰⁵ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

¹⁰⁶ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

¹⁰⁷ Intervju med Calle, 2010-04-23. & Observation, 2010-04-21.

¹⁰⁸ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333-334

¹⁰⁹ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 462

¹¹⁰ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 462

¹¹¹ Intervju med Karin, 2010-04-21.

och svar till kunder behövs snabbt. Detta tolkar vi som att svar kom inte tillräckligt snabbt fram genom de officiella vägarna. Anledningen till varför personalen på avdelning vill ha snabba svar är för att kunna ge så bra service till kunderna som möjligt.¹¹²

Avdelningen har mycket gemensamt med den gemensamma organisationskulturen inom företaget då den är informell och öppen. Detta syns särskilt på deras klädstil som är vardaglig och genom konversationerna som är avslappnade.¹¹³ Deras värderingar är även densamma som den gemensamma organisationskulturen. Det är lönsamhet genom att erbjuda bra service till kunderna som vi tolkar är en tydlig värdering inom avdelningen. Samtidigt som de värderar en arbetsplats där de kan disponera sin tid lite som de vill så länge arbetsuppgifterna blir gjorda, samtidigt som de har stabila regler att falla tillbaka på.¹¹⁴

Avdelning F

Subkulturen på avdelningen anser vi samstämmer med Jones beskrivning av den professionella subkulturen. Detta eftersom medarbetarna på avdelningen har en högre utbildning, då det ställs höga krav för att klara arbetsuppgifterna och personalen här har stort ansvar.¹¹⁵ Här finns en jämn fördelning mellan män och kvinnor och personalomsättningen är högre än på avdelning K, dock är den fortfarande relativt låg. Detta eftersom personalen på avdelning F sällan byter från avdelningen till en annan, i så fall byter de till att arbeta inom ett annat företag.¹¹⁶ Medarbetarna på avdelningen tycker att det är viktigt med flexibilitet för att kunna tillfredsställa kundens behov. Detta menar vi är något som går i linje med Willochs teorier om processtruktur.¹¹⁷ Medarbetarna menar dock att flexibiliteten inte får gå ut över de regler som finns. Vilket vi tolkar som att det är viktigt att hålla sig till de regler som finns så att medarbetarna inte kommer in på andra på andras arbetsuppgifter. Avdelningen upplevs av medarbetarna vara en väldigt informell avdelning där man kan gå och prata med varandra om lite allt möjligt. Det kräver dock att medarbetarna utför sitt arbete annars ändras den uppfattningen rätt snabbt.¹¹⁸ På avdelningen är det lättare att mäta medarbetarnas prestationer än på de andra avdelningarna vilket vi anser gör att det sätts mer press på medarbetarna. Vi menar att detta är något som kan hämma samarbete inom avdelningen och öka barriärerna

¹¹² Intervju med Knut, 2010-04-20.

¹¹³ Observation, 2010-04-21.

¹¹⁴ Intervju med Knut, 2010-04-20. & Karin, 2010-04-21.

¹¹⁵ Jones, Gareth R. (1983) *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 464

¹¹⁶ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹¹⁷ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 11

¹¹⁸ Intervju med Filippa, 2010-04-20.

från de andra medarbetarna då att lösa de egna målen prioriteras först.¹¹⁹ Arbetet på avdelningen sker här främst individuellt där interaktionen mellan medarbetarna inte är lika stor som den på andra avdelningar. Samarbete inom avdelningen handlar främst om rådfrågning kring situationer som uppstår samt koordinering för att undvika dubbelarbete. Fredrik upplever att kommunikationen med de andra avdelningarna är väldigt viktigt. Han känner dock även att den är bristfällig då det känns som att vissa andra avdelningar bara ser till att deras egna uppgifter blir klara utan att tänka på att sättet som de utför uppgifterna på får konsekvenser för de som jobbar på andra avdelningar. Om detta problem blir löst gynnas företaget då det gör att de lättare kan kommunicera rätt information till sina kunder vilket gör att kunderna blir nöjdare och handlar mer.¹²⁰ Personalen på avdelningen upplever att företaget lägger stor vikt mot att skapa en trivsamt arbetsplats och ser det som positivt att de själva har mycket ansvar och har en öppen kultur.¹²¹ Avdelningen skiljer sig något från den gemensamma organisationskulturen när det gäller klädsel, de klär sig mer strikt här och fler av deras samtal verkar domineras av arbete. När det däremot är rast så är det ofta dessa personer som drar iväg konversationerna mot roliga historier och andra berättelser.¹²²

Avdelning U

Subkulturen på avdelning U identifierar vi som en blandning mellan Jones professionella och byråkratiska subkultur.¹²³ De flesta på avdelning U har någon form av högskoleutbildning och det är en jämn blandning mellan män och kvinnor. Personalomsättningen är högre här än inom de andra avdelningarna i företaget. Det innebär inte att personalen lämnar företaget utan istället att de byter till en annan avdelning.¹²⁴ Medarbetarna sitter huvudsakligen i egna kontor men agerar till viss del i gemensamma faciliteter. Detta är något som Ulla tycker främjar både kommunikation och kunskapsutbyte vilket leder till ökad produktivitet. Det är här svårt att se direkt vad som är rätt och fel av medarbetarnas arbete då mycket baseras på erfarenhet och känsla.¹²⁵ Arbetet sker främst individuellt men om det kommer en ny medarbetare behöver denne gå med en rutinerad medarbetare då arbetsuppgifterna inte går att lära sig enbart utifrån ett teoretiskt perspektiv. Detta menar vi främjar gemenskapen inom avdelningen då relationer byggs upp mellan medarbetarna på detta sätt. Det finns här tydliga regler som måste följas för att säkerheten för personal och produkter ska vara hög. Urban menar däremot att det även

¹¹⁹ Intervju med Filippa, 2010-04-20.

¹²⁰ Intervju med Filippa, 2010-04-20.

¹²¹ Intervju med Fredrik, 2010-04-21. & Filippa, 2010-04-20.

¹²² Observation, 2010-04-20.

¹²³ Jones, Gareth R. (1983). *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture*. Sid. 462-464

¹²⁴ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹²⁵ Intervju med Ulla, 2010-04-20.

finns stor möjlighet till att experimentera för att komma fram med nya produkter som kan vara intressanta att lansera på marknaden. Det är ju det som skapar en långsiktig lönsamhet.¹²⁶ Materiellt sätt skiljer sig avdelningen åt från de andra då medarbetarna här har andra kläder på sig. Personalen på avdelningen hävdar att de andra avdelningarna oftast har svårt att förstå deras arbete. Urban menar att det tar tid och känsla för att skapa produkter som kunderna vill ha. Urban beskriver också att arbetsmiljön här bidrar till en inspirerande och mysig arbetsplats. Miljön kan bli rätt lekfull när personalen håller på att experimentera ihop nya produkter.¹²⁷ Undersökningen av avdelningen visar att dess subkultur skiljer sig till viss del från den gemensamma organisationskulturen. Detta eftersom att det i avdelningen utförs arbetsuppgifter tillsammans med andra medarbetare istället för individuellt. Man särskiljer sig också då man har andra kläder i form av vita rockar när de rör sig inom företagets faciliteter.¹²⁸

Kapitelresultat

Förhållandet som de olika subkulturerna har till den gemensamma organisationskulturen är väldigt lik de två av de innersta lagren i Scheins teori för organisationskultur.¹²⁹ Det lager som de olika avdelningarna skiljer sig åt mot både varandra och mot den gemensamma organisationskulturen är i det yttersta lagret. Skillnaderna inom subkulturerna ligger alltså mer i Scheins yttersta lager, det vill säga vad som syns och hörs än i vilka värderingar och grundantaganden personalen har. Vilket vi menar även påverkar beteendemönstret som ingår i det andra lagret då beteendet anpassas efter vad som syns och hörs. Subkulturerna i de olika avdelningarna är olika starka vilket vi menar beror på att personalomsättningen varierar beroende avdelning. De med lägst omsättning menar vi har den starkaste subkulturen. Avdelningarna skiljer sig åt när det gäller de materiella formerna som klädsel men de skiljer sig inte mycket på de immateriella formerna. Avdelning K har exempelvis en mer avslappnad klädsel än övriga avdelningar och ett mer familjärt sätt att tilltala varandra här kan förhållandet till organisationskulturen därmed till synens stämma helt överens. Sättet att umgås och tala till varandra är även inom avdelning U väldigt familjärt. Däremot skiljer sig personalen på avdelningen från den övriga personalen inom företaget genom att gå runt i vita rockar, samt genom att deras arbetssätt är mer teambaserat. På avdelning F ser man att de skiljer sig både när det gäller sättet att prata med varandra i korridorerna och genom sin

¹²⁶ Intervju med Urban, 2010-04-22.

¹²⁷ Intervju med Urban, 2010-04-22.

¹²⁸ Observation, 2010-04-20.

¹²⁹ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 17-22

klädsel. En större del av personalen på avdelning F klär sig formellt och konversationerna som sker i korridorerna är ofta präglade av arbete.

Skillnaden i personalomsättning kan kopplas till hur man genomför arbetet inom de olika subkulturerna. De avdelningar där personalomsättningen var låg präglades av mycket individuellt arbete och kunskapen inom dessa avdelningar var ofta bundna till de som jobbade där, vilket försvårar en personalrotation. Avdelning U som däremot även arbetade i teams hade högre personalomsättning. Detta kan bero på att kunskapen där inte var bunden till enskilda individer utan flödade fritt inom avdelningen. Då personalomsättningen överlag var låg så skiljer sig därmed avdelning U med detta från den gemensamma organisationskulturen.

De två innersta lagren i Scheins teori om organisationskultur menar vi bidrar till en stark gemensam organisationskultur, då värderingar och grundantaganden är gemensam för samtliga avdelningar. Det yttersta lagret av organisationskulturen, vad som ses och hörs, skiljer sig inom samtliga avdelningar. Detta gör att personalen på avdelningarna bara ser vad som förmedlas genom det yttre lagret och därmed inte ser vilka värderingar eller grundläggande antaganden som deras medarbetare i andra avdelningar har. Detta menar vi försvårar samarbetet eftersom att det skapar barriärer. Dessa barriärer gör att det upplevs som att avdelningarna har olika subkulturer när de egentligen är väldigt lika.

Organisationsstrukturens symboliska värde

I detta kapitel kommer vi utifrån våra teorier och empiri besvara frågeställningen: Har organisationsstrukturen ett symboliskt värde som påverkar den gemensamma organisationskulturen och subkulturerna, och i så fall hur påverkar organisationsstrukturen dessa?

Olika organisationskulturer vid olika organisationsstrukturer?

Företaget har historiskt sett haft byråkratiska strukturer men som enligt ledningen successivt håller på att förändras till en processtruktur. Anledningen till strukturförändringen är att företaget växt mycket genom att olika bolag inom kooperativet integrerats mer och mer med varandra. Beslutsfattandet ligger dock kvar hos de enskilda bolagen men koordinationen mellan dem har ökat.¹³⁰ Detta ligger i linje med beskrivningen av den professionellbyråkratiska organisationsstrukturen.¹³¹ Innan sammanslagningen av bolagen beskrev Karin att företaget kändes väldigt inramad och isolerad eftersom att alla skulle jobba

¹³⁰ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹³¹ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 333-335

likadant, alla skulle sitta likadant, de skulle ha datorerna likadant, de fick inte ha något på väggarna och pärmarna skulle stå på ett visst sätt. Personalen fick även konstant gå och fråga när beslut skulle tas.¹³² Knut beskriver att detta ledde till att det var svårt att ge kunderna bästa möjliga service då det tog längre tid att få svar om hur de skulle göra. Däremot menar han att det innan sammanslagning begicks färre misstag och kommunikationsproblem.¹³³ Dessa uttalanden menar vi passar bra in på den maskinbyråkratiska strukturen där standardisering prioriteras och ledningen tar alla beslut.¹³⁴ Efter att bolagen hade integrerats mer med varandra hade organisationsstrukturen förändrats från en maskinbyråkratisk till en professionellbyråkratisk struktur. Anledningen till varför företaget gick från maskinbyråkratiska strukturen, som Mintzberg menar används av de flesta tillverkningsföretagen, till en professionellbyråkratiska var för att decentralisera och möjliggöra ett flexibla arbete.¹³⁵ Vilket Calle förklarar är viktigt för att i större utsträckning kunna erbjuda bättre service till kunderna, vilket då de som sitter närmast marknaden kan göra.¹³⁶ I och med att makten är decentraliserad till mellancheferna och även till personalen samt att kunskapsnivån är hög hos personalen i en professionellbyråkratisk struktur är det viktigt att de mellanchefer som styr avdelningarna besitter samma eller liknande kunskap som den övriga personalen inom avdelningen har. Detta för att det krävs att de är insatta i arbetet för att kunna leda sina medarbetare.¹³⁷ Detta ser vi inom företaget då de flesta chefer som finns inom de olika avdelningarna har jobbat inom dem tidigare.¹³⁸

Påverkan på effektiviteten

Eftersom företaget är uppbyggd efter byråkratiska organisationsstrukturer med tydliga arbetsuppgifter fördelade mellan olika avdelningar har detta påverkat effektiviteten inom företaget. Personalen inom de tre olika avdelningar arbetar mycket individuellt och har egna kontor att arbeta från, ett undantag är dock avdelning U som även utför uppgifter i teams.¹³⁹ Den individuella inställningen till arbetsuppgifterna kan göra att personalen ser till att få sitt arbete gjort utan att tänka på att sättet som de utför arbetet på påverkar deras kollegors arbetsprocesser på andra avdelningar. Detta sätt att arbeta verkar inte påverka effektiviteten inom de enskilda avdelningarna då både Karin, Ulla och Fredrik beskriver att stämningen och

¹³² Intervju med Karin, 2010-04-21.

¹³³ Intervju med Knut, 2010-04-20.

¹³⁴ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 332

¹³⁵ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 332

¹³⁶ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹³⁷ Mintzberg, Henry. (1980). *Structure in 5'S*. Sid. 333-335

¹³⁸ Intervju med Karin, 2010-04-21., Fredrik, 2010-04-21. & Urban, 2010-04-22.

¹³⁹ Observation, 2010-04-21. & Intervju med Ulla, 2010-04-20.

samarbetet inom avdelningarna som bra. Detta menar vi även stärks av att samtliga personer som blivit intervjuade skulle ge rådet att inte vara rädd för att fråga och lära av andra till nya personer som anställs.¹⁴⁰ Effektiviteten inom de olika avdelningarna påverkas inte negativt av detta arbetssätt eftersom subkulturena där stödjer kunskapsspridning, samtidigt som subkulturen enligt Schein upplevs som korrekt då den stödjer samma värderingar som den gemensamma organisationskulturen.¹⁴¹ Då subkulturerna endast sprider kunskap till nya medarbetare inom den enskilda avdelningen kan den individuella arbetsstilen få konsekvenser när det gäller samarbetet och förståelsen för vad andra avdelningar inom företaget bidrar med för att nå verksamhetens mål. Fredrik beskrev att det kändes som att de andra avdelningarna motarbetar det arbete som han gör samt att det inte är tydligt för alla vad som är väsentligt att satsa på, till exempel nöjda kunder för att skapa lönsamhet. Karin upplevde det som att många avdelningar saknade ett helhetsperspektiv och inte förstod konsekvenserna deras arbete hade på hennes arbetsprocess och framförallt inte vilka konsekvenser det kunde få för kunden. Ulla förklarade att hon kände att det saknades förståelse för hur lång tid vissa arbetsprocesser tar för att få fram kvalitativa produkter till kunderna, denna bristande förståelse kan sedan bidra till att konflikter skapas. Det uppfattas av samtliga personer att det finns en bristande förståelse för vad som är viktigt och vilka konsekvenser sättet att utföra arbetsuppgifter har för hela arbetsprocessen. Det finns alltså en uppfattning hos personalen av att det förekommer subkulturer med motarbetande värderingar inom företagets avdelningar. Detta menar vi i samtycke med Alvesson bidrar till att effektiviteten inom företaget försämras.¹⁴² De olika personernas uttalanden beskriver i grund och botten samma värdering, nämligen att det är viktigt att erbjuda kunderna bra kvalitet och service för att skapa lönsamhet inom företaget. Vi menar alltså att det är samma värderingar som genomsyrar subkulturerna inom de olika avdelningarna, vilket innebär att den gemensamma organisationskulturen är så pass stark att subkulturerna inte ges möjlighet att dominera.¹⁴³ Enligt Kotter och Heskett har denna starka organisationskultur en positiv påverkan på företagets effektivitet.¹⁴⁴ Deal och Kennedy, Peters och Waterman förklarar att en stark organisationskultur även ökar de medarbetarnas trivsel med sitt arbete som i sin tur kan leda till ett effektivare arbete.¹⁴⁵ Att det finns en stark organisationskultur inom företagets stöds därmed utav Karins kommentar om att arbetet är

¹⁴⁰ Intervju med, Karin, 2010-04-21., Knut, 2010-04-20., Ulla, 2010-04-20., Urban, 2010-04-22., Fredrik. 2010-04-21. & Filippa, 2010-04-20.

¹⁴¹ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 22-24

¹⁴² Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. Sid. 32

¹⁴³ Jermier, John M. et al. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy*. Sid. 174

¹⁴⁴ Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate culture and performance*. Sid. 15

¹⁴⁵ Eriksson-Zetterquist. Et al. (2006). *Organisation och organisering*. Sid. 227

spännande och aldrig tråkigt.¹⁴⁶ En stark gemensam stark organisationskultur blir dock endast effektiv om medarbetarna uppfattar att det finns en sådan. Organisationsstrukturen är en bidragande faktor till varför det inte uppfattas som en enda stark gemensam organisationskultur istället för olika subkulturer. Detta eftersom de byråkratiska organisationsstrukturerna tydligt delar upp företagets avdelningar efter arbetsuppgifter, vilket skapar en tydlig uppdelning av personal till olika avdelningar inom företaget.

Anpassning av organisationsstrukturen

Det har varit ledningsbyte ett flertal gånger de senaste åren. Dessa olika ledningar har bidragit med sina visioner för hur företaget ska drivas. Strukturmässigt har det inneburit att företaget har gått mer och mer mot en processtruktur. Den nya organisationsstrukturen hoppas Calle medför att kundernas krav bättre möts och att företaget blir mer effektivt.¹⁴⁷ Detta stämmer bra in på processtrukturen som Willoch menar ger bättre förutsättningar för att möta kundernas krav än vad de äldre modellerna för organisationsstruktur gör.¹⁴⁸ Möjligheten att vara flexibel beskrivs även av bland annat Knut och Fredrik som en viktig aspekt för att kunna erbjuda kunderna bra service. Vissa av medarbetarna inom företaget har kännedom om den kommande strukturförändringen och de menar att detta kan öka förståelsen för varandras arbete.¹⁴⁹ Det horisontella arbetet tros därmed förbättras vilket även Willoch beskriver att processtrukturen bidrar till.¹⁵⁰ Calle beskriver att företaget nu är på gång med att införa ytterligare ledningsgrupper för att bredda ledarskapet ännu mer samtidigt som de försöker utveckla de grupper som redan finns för att bli effektivare.¹⁵¹ Genom att kombinera medarbetare från olika avdelningar skapas ett helhetsperspektiv då erfarenheter och åsikter byts. Samarbetet kan därmed utvecklas då fler medarbetare får större insikt i varandras avdelningar, vilket skapar större förståelse för varandras arbete. Willochs förhoppningar är i enighet med företagets förhoppningar, vilka är att processtrukturen ska bryta ner funktionella barriärer och revirtänk för att effektivisera arbetet.¹⁵²

Organisationsstrukturens roll

Då organisationsstrukturen påverkar sättet som personalen inom företaget arbetar och beter sig bidrar den till att stimulera en förändring i organisationskulturen, som även enligt Deal

¹⁴⁶ Intervju med Karin, 2010-04-21.

¹⁴⁷ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹⁴⁸ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 11

¹⁴⁹ Intervju med Fredrik, 2010-04-21.

¹⁵⁰ Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 24

¹⁵¹ Intervju med Calle, 2010-04-23.

¹⁵² Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 189

och Kennedy påverkar personalens beteende och arbetssätt.¹⁵³ En förändring av organisationskulturen ses enligt Schein och Davis som ett kraftfullt styrinstrument vilket ledningen kan använda för att styra företaget.¹⁵⁴ Filippa beskriver att nöjda kunder och lönsamhet alltid har varit viktigt i företaget och de som arbetat där alltid har försökt skapa en trivsamt arbetsplats. Det är främst ramen för hur pass långt de fått gå för att hjälpa varandra och skapa en trivsamt arbetsplats som förändrats.¹⁵⁵ Denna beskrivning anser vi visar hur organisationskulturens två innersta lager har varit densamma vid de olika organisationsstrukturerna. Organisationsstrukturen menar vi kan ses som ett effektivt instrument för att förtydliga värderingar och normer för personalen samt som ett instrument för att begränsa eller öka organisationskulturens påverkan på personalens arbetssätt. En förändring av organisationsstrukturen kan alltså inte ses som en tillräckligt dramatisk förändring för att den ska påverka organisationskulturens innehåll. Detta eftersom organisationskulturen är starkt förankrad hos medarbetarna, vilket även Pettigrew beskriver som en orsak till varför organisationskulturen är svår att förändra.¹⁵⁶ Då den nuvarande VD:n tidigare har jobbat i företaget på andra positioner känner han till den nuvarande organisationskulturen och är därmed mer medveten om i vilken riktning organisationskulturen bör styras för att uppnå ökad effektivitet.

Kapitelresultat

Avdelningarna har dålig kunskap om vad de andra avdelningarna gör inom företaget, detta anser vi gör att det skapas missförstånd och problem. Genom att förändra organisationsstrukturen från en byråkratisk struktur till en processtruktur skulle en lösning på detta problem vara möjligt. Detta eftersom att processtrukturen är teambaserad och arbetar inte avdelningsvis utan på uppdrag där medarbetarna från olika avdelningar integrerar med varandra för att nå verksamhetens mål. På detta sätt blir det inga tydliga avdelningar utan medarbetare med olika kompetenser samarbetar närmare för att lösa uppgifter. Detta menar vi bidrar till att de barriärer som finns mellan avdelningarna som får personalen att uppleva att subkulturerna inom avdelningarna skiljer sig försvinner. Detta eftersom att samarbetet och förståelsen mellan medarbetarna skulle öka. Samarbetet främjar i sin tur kommunikationen och kunskapsutbytet vilket skapar en ökad förståelse för företagets arbete. Detta anser vi

¹⁵³ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures*. Sid. 4

¹⁵⁴ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Sid. 297

¹⁵⁵ Intervju med Filippa, 2010-04-20.

¹⁵⁶ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333-334

bidrar till att effektiviteten i hela företaget ökar då det minskar sannolikheten för kommunikationsbrister.

Genom att studera hur arbetssätten, arbetsmiljön och värderingarna har förändrats med tiden inom företaget då verksamheten varit uppbyggd efter olika organisationsstrukturer kan vi se att organisationsstrukturen har ett symboliskt värde som påverkar organisationskulturen. Fast inte i den bemärkelsen att den förändrar de värderingar, normer eller grundläggande antaganden som finns i organisationskulturen. Utan mer som ett instrument som begränsar organisationskulturen. När företaget hade en organisationsstruktur som passade in på beskrivningen av maskinbyråkratin såg vi att organisationskulturens arbetssätt skilde sig en hel del jämfört med idag när företaget ligger närmare en processtruktur. Vid den maskinbyråkratiska strukturen var organisationskulturen väldigt strikt och oflexibel då personalen inte hade möjlighet att fatta egna beslut och arbetade efter strikta regler. Var det något som det inte fanns regler för gick de och frågade chefen som fick ta ett beslut. Vid den professionellbyråkratiska strukturen blev organisationskulturen mer flexibel och mindre strikt då beslutsnivån flyttades ner till mellanchefer och personalen inom varje avdelning. Detta gjorde att samarbetet inom avdelningarna blev effektivare nu när personalen hade större möjlighet till att serva kunderna. Nu när processtrukturen införs skapas ytterligare större flexibilitet, fast nu mellan avdelningarna genom skapandet av grupper och rivandet av barriärer. Vi anser därmed att organisationsstrukturen sätter riktlinjer som organisationskulturen utvecklas efter och även ramen för hur mycket organisationskulturen kan utvecklas i en viss riktning. Detta märks då den professionellbyråkratiska strukturen skapade flexibilitet inom företagets avdelningar men den gjorde det inte möjligt att förbättra samarbetet mellan avdelningarna. Vilket skapade behovet av att förändra organisationsstrukturen till en processtruktur som möjliggör den utvecklingen.

5. Avslutning

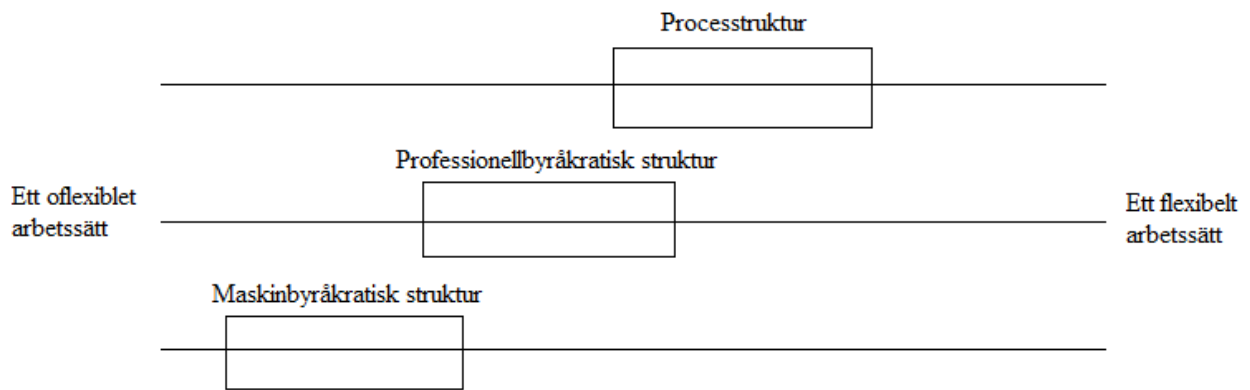
I detta avsnitt kommer vi att presentera resultatet från vår analys. Med det resultatet avser vi att svara på uppsatsens syfte. Därefter kommer vi att diskutera frågor som kommit upp under arbetets gång samt ge förslag till framtida forskning.

Slutsats

Både organisationsstruktur och organisationskultur menar vi är något som påverkar en organisation i stor utsträckning. Organisationsstrukturen påverkar organisationens formella sammansättning och därmed även sättet som medarbetarna utför arbetet på, vilken avdelning de arbetar på och var beslutsansvaret ligger.¹⁵⁷ Organisationskulturen påverkar hur medarbetarna inom en organisation hanterar olika situationer och fattar beslut.¹⁵⁸ Mellan dessa två begrepp anser vi att det finns ett samband. Nämligen att de påverkar varandra då båda begreppen har en effekt på medarbetarnas arbete i företaget. Vi menar att organisationsstrukturen påverkar företaget i den mån huruvida subkulturer uppstår och hur organisationskulturen utvecklas. Organisationsstrukturen har alltså ett symboliskt värde som ligger i dess förmåga att rama in organisationskulturen och begränsa uppkomsten av subkulturer. Det symboliska värdet ligger i att den byråkratiska strukturen delar upp medarbetarna avdelningsvis och begränsar organisationskulturens utveckling, särskilt när det gäller samarbetet mellan avdelningarna. När organisationsstrukturen ändras till en processtruktur blir detta en symbolisk förändring även för organisationskulturen. Detta eftersom att den nya organisationsstrukturen har ett helt nytt sätt att kombinera medarbetare med olika funktioner från tidigare avdelningar. Det skapas då ett samarbete som inte bara främjar kommunikation utan också kompetensutbyten mellan medarbetarna. Genom strukturförändringen kommer medarbetskonstellationerna inte vara statiska utan variera beroende på projektet. Detta försvårar skapandet av egna subkulturer eftersom att medarbetarna arbetar med olika människor från hela företaget vilket innebär att den gemensamma organisationskulturen blir den dominerande kulturen. Detta eftersom subkulturerna inte ges samma möjlighet att växa starka inom enskilda avdelningar. Här nedan har vi konstruerat en modell som visar ett exempel på hur organisationsstrukturen begränsar utvecklingen av ett flexibelt arbetssätt.

¹⁵⁷ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. sid 443

¹⁵⁸ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures*. Sid. 4



Figur 2: Egenkonstruerad modell som visar hur organisationsstrukturen ramar in organisationskulturen.

Med denna egenkonstruerade modell vill vi illustrera att organisationsstrukturen begränsar möjligheterna för medarbetarna att handla flexibelt. Graden av flexibilitet är i den maskinbyråkratiska strukturen mindre än i den professionellbyråkratiska strukturen. Anledningen till varför vi flyttar hela ramen och inte bara breddar den för de organisationsstrukturer som möjliggör för ett flexiblere arbetssätt har att göra med var ansvaret ligger. I den maskinbyråkratiska strukturen ligger ansvaret för en stor del av besluten hos cheferna, vilket innebär att det finns fler regler som styr arbetet samt större behov av övervakning. Detta anser vi bidrar till att ge en tryggare arbetssituation då medarbetarna vet precis vad som ska göras. När företaget sedan byter organisationsstruktur och ramen flyttas fram möjliggör det för medarbetarna att vara mer flexibla med sitt arbete, men det innebär även att beslutsansvar flyttas ner till dessa medarbetare. Detta anser vi skapar en arbetssituation som ställer högre krav på personligt ansvar samt att det inte finns lika tydliga regler som styr medarbetarnas arbete.

Vi menar att det är vanligt att subkulturer uppstår i byråkratiska strukturer. Detta eftersom att medarbetarna skiljs åt avdelningsvis och därmed också bygger upp en subkultur som skiljer sig från den officiella organisationskulturen eftersom att de är separerade. Denna skillnad visar vår materialinsamling att inte är så stor mellan avdelningarna trots den byråkratiska strukturen. Det är endast i det yttre lagret i Scheins beskrivning av organisationskulturens olika lager där skillnaderna förekommer. Då det är det yttre lagret som syns och hörs så skapas illusionen av att det finns olika subkulturer hos medarbetarna, men subkulturerna delar samma grundläggande antaganden och värderingar som den gemensamma organisationskulturen. Detta innebär att de två innersta lagren i Scheins beskrivning är densamma inom samtliga subkulturer och den generella subkulturen. Det upplevs dock inte på det sättet av medarbetarna på grund av illusionen som skapas av det yttre lagret, vilket gör att

det uppfattas av medarbetarna som om subkulturerna skiljer sig i alla lagren. Genom en strukturförändring till en processtruktur menar vi att möjligheterna till subkulturernas uppkomst kommer att begränsas. Detta eftersom samarbetet mellan avdelningarna kommer att öka vilket innebär att skillnaderna i det yttre lagret får mindre betydelse då medarbetarna får en djupare förståelse för varandras arbete och vilka värderingar som prioriteras.

Då de två innersta lagren i Scheins beskrivning av organisationskultur är densamma inom samtliga subkulturer anser vi att det i företaget finns en stark gemensam organisationskultur. Att den gemensamma organisationskulturen är stark kan även förklaras med att företaget har funnits länge samt att många av medarbetarna har arbetat där under flera decennier. Pettigrew menar att en stark organisationskultur är svår att förändra.¹⁵⁹ Vi menar dock med stöd från Scheins beskrivning av olika lager hos organisationskulturen att dessa lager är olika svåra att förändra. Detta eftersom innehållet i de två innersta lagren inte har förändrats särskilt mycket under årens lopp utan det är endast det yttre lagret som genomgått förändring. De två innersta lagren stämmer därmed överens med Pettigrews uttalande medans det yttre lagret är betydligt lättare att förändra. Eftersom subkulturerna i företaget endast skiljer sig åt i det yttersta lagret innebär det att de är relativt lätta att förändra. Slutsatsen är därmed att avdelningarnas likheter är större än dess skillnader, speciellt inom de väsentliga områdena som de grundläggande antaganden och värderingar. Detta gör att en övergång till en processtruktur där avdelningarna kommer att samarbeta tillsammans i team över avdelningsgränserna underlättas och till och med främjar den gemensamma organisationskulturen.

En strukturförändring är något som kommer att ta tid och inte vara helt oproblematiskt till en början eftersom att en strukturförändring oftast är en turbulent process.¹⁶⁰ Den byråkratiska strukturen som har funnits i organisationen menar vi har gjort att effektiviteten blir sämre. Detta på grund av samarbetet har varit begränsat mellan medarbetarna eftersom att de är separerade från varandra i de olika avdelningarna. I de olika avdelningarna uppstår egna subkulturer på grund av bristande interaktion mellan medarbetarna. Vid en strukturförändring till en processtruktur menar vi i enlighet med Willocks att gränsöverskridande arbete främjas.¹⁶¹ Dessutom möjliggör strukturen för teambaserade arbetsprojekt där medarbetare från tidigare olika avdelningar interagerar med varandra, detta menar vi kommer att öka samarbetet och förståelsen mellan medarbetarna. Samarbetet främjar i sin tur

¹⁵⁹ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära*. Sid. 333

¹⁶⁰ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Sid. 444

¹⁶¹ Willoch, Björn-Erik. (1994). *Business process reengineering*. Sid. 24

kommunikationen vilket skapar en ökad förståelse för hela organisationens arbete. Detta gör också att hela organisationen blir effektivare då vi anser att färre misstag kommer ske. En förbättrad effektivitet uppstår även när medarbetarna genom gränsöverskridande arbete kan tillgodose kunskap från andra medarbetares ämnesområden. Tidigare var också förståelsen mellan avdelningarna svag vilket kunde skapa dålig stämning mellan medarbetarna.

Slutsatsen utifrån vårt syfte är att organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och subkulturerna i ett företag. Det är däremot endast det yttre lagret i Scheins beskrivning av organisationskulturen som organisationsstrukturen påverkar. Då en förändring av organisationsstrukturen är något som tar tid att genomföra anser vi att en strukturförändring inte är tillräckligt dramatisk för att påverka de två innersta lagren av organisationskulturen. Vi motsäger därmed Scheins påstående om att en evolution krävs för att förändra värderingar i företaget då vårt material visar att värderingarna inte har förändrats med tiden. Det är endast ramen som begränsar deras utveckling som har förändrats. Dock finns det en koppling mellan beteendemönster och artefakterna då medarbetarnas beteende anpassas till vad som syns och hörs. En förändring av det yttre lagret kommer att påverka subkulturerna i stor utsträckning då det endast är detta lager som skiljer de olika subkulturerna åt. Förändringen från en byråkratisk struktur till en processtruktur anser vi kommer innebära att det skapas färre subkulturer i företaget då samarbetet blir djupare mellan avdelningarna vilket river de barriärer som skapats av det yttre lagret.

Diskussion och framtida forskning

Uppsatsen har behandlat sambandet mellan organisationsstruktur och organisationskultur. Det finns en omfattande forskning som behandlar dessa områden separat. Vi menar att då organisationsstrukturen påverkar organisationskulturen och subkulturer är detta något som bör beaktas av varje företagsledning för att kunna förbättra organisationens effektivitet.

Uppsatsen har haft sin grund i en pågående strukturförändring och därför har vi inte haft möjlighet att analysera resultatet efter omstruktureringen i företaget. Det hade därför varit bekräftande att göra en efterstudie för att följa upp huruvida de slutsatser vi kunde dra visade sig stämma överens med det verkliga utfallet. Vidare hade det även varit intressant att se om den faktiska utvecklingen inom företaget kommer att fortlöpa samt om omstruktureringen kommer att omfatta fler avdelningar och till sist hela organisationen. Organisationen hade redan innan omstruktureringen en stark organisationskultur men även flera subkulturer. Vid omstruktureringen skulle den gemensamma organisationskulturen stärkas och subkulturerna

splittras för att skapa bättre samarbete och effektivitet, utfallet av detta kommer både att påverka företaget positivt och negativt. För varje forskning som görs inom de kombinerade områdena blir det lättare för företagsledningar att göra bättre val då mer forskning finns inom området. Med hjälp av ny forskning inom området är vår förhoppning att fler företag kommer att bli mer effektiva.

I uppsatsen behandlade vi inte att det även finns fördelar med att ha subkulturer. Subkulturer menar vi även medför en rad positiva fördelar som möjligheten för olika åsikter att ta sig uttryck, inte minst i form av missnöjdhet mot en bristande ledning. Subkulturens positiva inverkan är därför något som vi välkomnar för vidare forskning.

Då vi har satt sambandet mellan organisationsstruktur och organisationskultur i en kontext kring en organisation har vi kunnat applicera teorier från tidigare forskning med material från ett verkligt fall. Detta har gjort att vårt resultat är förankrat till näringslivet. För kommande forskning hade det varit intressant att se huruvida resultatet även från andra företag hade fått samma utfall som i den här uppsatsen.

6. Källförteckning

Tryckta källor

Adler, Paul S. & Borys, Bryan. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp. 61-81.

Alvesson, Mats. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.

Alvesson, Mats. & Sandberg, Åke. (2003). *Ledning för alla?: perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. 4. uppl. Stockholm: SNS förl.

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

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Integrerad organisationslära*. 9., helt rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas. & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. 2., [utök.] uppl. Malmö: Liber.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jermier, John M., Slocum, John W., Fry, Louis W. & Gaines, Jeannie. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Institute of Management Sciences*, Vol. 2, No. 2, pp. 170-194.

Jones, Gareth R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 454-467.

Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free press.

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

Leavitt, Harold J. (1978). *Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. 4. ed. Chicago: Univ. of Chicago P.

Mintzberg, Henry. (1980). Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 322-342.

Moeller, Gerald H. (1964). Bureaucracy and Teachers' Sense of Power. *The School Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 137-157.

Patel, Runa. & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Rose, Randall A. (1988). Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations*, Vol. 41, No. 2, pp. 139-171.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, Howard. & Davies, Stanley M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Vol.10, No. 1, pp.30-49.

Trost, Jan. & Hultåker, Oscar. (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Willoch, Bjørn-Erik. (1994). *Business process reengineering: en praktisk introduktion och vägledning*. 1. uppl. Stockholm: Docendo läromedel.

Otryckta källor

Intervju med Calle. 2010-04-23, kl. 10:00.

Intervju med Filippa. 2010-04-20, kl. 13:00.

Intervju med Fredrik. 2010-04-21, kl. 10:30.

Intervju med Karin. 2010-04-21, kl. 11:00.

Intervju med Knut. 2010-04-20, kl. 10:00.

Intervju med Ulla. 2010-04-20, kl. 13:00.

Intervju med Urban. 2010-04-22, kl. 10:00.

Observation 1. 2010-04-20, kl. 10:00-13:00.

Observation 2. 2010-0421, kl. 10:00-13:00.

Bilaga 1

Intervjufrågor till medarbetare

Kan du beskriva din arbetsplats?

Finns det något som är särskilt bra med att jobba här?

Finns det något som du skulle vilja förändra?

Hur tycker du stämningen i företaget är?

Kan du beskriva en eller ett par vanliga arbetsuppgifter som du utför här, från början till slut?

Hur tycker du samarbetet fungerar inom avdelningen där du jobbar?

Hur tycker du samarbetet fungerar mellan avdelningarna?

Om man kommer in som helt ny i företaget och ska jobba här med er, vilka råd skulle du då ge till den personen?

Hur märker du av cheferna på arbetsplatsen?

Hur mycket känner du att cheferna vet om vad som behövs för att lösa de uppgifter som ni ställs inför här?

När du hör denna definition av organisationskultur, vilka tankar väcks hos dig när du applicerar denna på företaget?

Kultur är förställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder i gruppen i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld. Med symbolisk form menas till exempel materiella saker som klädsel och inredning, och även immateriella saker som värderingar, normer och antaganden.

Vilka värderingar tycker du företaget lägger störst vikt på?

Vilka värderingar tycker du själv är viktigast?

Finns det några oskrivna regler som man måste lära sig för att utföra vissa saker?

Tycker du att företagskulturen har förändrats? I så fall hur?

Bilaga 2

Intervjufrågor till chef

Kan du berätta lite om historien om företaget? Hur kulturen och strukturen har förändrats?

Om man kollar på vilka problem och svårigheter som fanns med hur ni arbetade förr jämfört med hur ni arbetar nu, hur skiljer de sig åt?

Hur skulle du beskriva arbetsplatsen här?

Finns det något som är särskilt bra med att jobba här?

Är det något särskilt som du skulle vilja förändra på?

Vilka är fördelarna med att organisationen är ett kooperativ?

Hur upplever du stämningen i företaget?

Hur upplever du samspelet inom avdelningarna fungerar?

Om man kommer in som helt ny i företaget och ska jobba här med er, vilka råd skulle du då ge till den personen?

Hur ser personalomsättningen ut mellan avdelningarna, U, F och K?

Hur är könsfördelningen i företaget?

Hur många jobbar inom varje avdelning?

Hur är beslutsansvaret fördelat inom företaget?

Hur är relationen mellan er chefer och de andra medarbetarna?

Hur väl känner du att cheferna inom företaget har koll på vad som behövs för att lösa vissa uppgifter som dina medarbetare ställs inför?

Hur fungerar det för de chefer som inte har denna erfarenhet?

Finns det några inofficiella vägar eller oskrivna regler som används här på företaget?

Vad skulle man behöva ändra för att dessa oskrivna regler ska försvinna?

När du hör denna definition av organisationskultur, vilka tankar väcks hos dig när du applicerar denna på företaget?

Kultur är föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder i gruppen i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld. Med symbolisk form menas till exempel materiella saker som klädsel och inredning, och även immateriella saker som värderingar, normer och antaganden.

Vilka värderingar tycker du själv är viktigast?

Bilaga 3

Webenkät

1. Kön:

- Man
- Kvinna

2. Ålder:

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

3. Utbildning:

- Gymnasie
- Eftergymnasial
- Annat

Hur väl stämmer följande påståenden in på företaget? Kryssa i den siffra som stämmer bäst överens med din åsikt. (Skala 1-5, där 1=stämmer inte alls och 5= stämmer mycket väl)

4. Samarbetet med personal inom min avdelning fungerar bra?

- | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Inte alls | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mycket väl |

5. Samarbetet med personal från andra avdelningar fungerar bra?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

6. Andra avdelningar försvårar genom deras arbetssätt mitt arbete?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

7. Det är en bra gemenskap mellan personalen i företaget?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

8. Du har möjlighet att ta egna beslut som berör dina arbetsuppgifter?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

9. Det finns strikta regler i företaget?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

10. Nya idéer tas till vara på i företaget?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

11. Det finns tydliga mål i företaget?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

12. Alla i företaget arbetar mot gemensamma mål?

Inte alls 1 2 3 4 5 Mycket väl

13. Det är mycket individuellt arbete?

	1	2	3	4	5	
Inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket väl

14. Det arbetas mycket i grupper?

	1	2	3	4	5	
Inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket väl

15. Du får stöd och uppmuntran för det du gör i företaget?

	1	2	3	4	5	
Inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket väl

16. Det finns oskrivna regler och inofficiella vägar i företaget som behövs för att få saker och ting gjorda?

	1	2	3	4	5	
Inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket väl

17. Kommunikationen med cheferna i företaget fungerar bra?

	1	2	3	4	5	
Inte alls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket väl

Tack för din medverkan!

Med Vänliga Hälsningar
Peter Berggren, Oscar Kleiby och Magnus Ohlsson