



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI

Organisationskultur i en multikulturell projektgrupp

– En fallstudie om hur scouter med olika bakgrund uppfattade kulturen och arbetet med World scout jamboreen i Sverige 2011.

Författare: Joakim Fyhn
Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp
Handledare: Bo Isenberg
Höstterminen 2011

ABSTRAKT

Författare: Joakim Fyhn

Titel: Organisationskultur i en multikulturell projektgrupp

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Handledare: Bo Isenberg

Sociologiska institutionen, Höstterminen 2011

Bakgrund: Sedan 2007 arbetade en frivillig projektorganisation inom internationella scoutrörelsen med förberedelserna och utförandet av ett världsläger (World scout jamboree), vilket ägde rum i Sverige under sommaren 2011, med 40 000 deltagande scouter.

Syfte: Att undersöka hur en och samma organisationskultur uppfattas av individer med olika nationell bakgrund som arbetar i samma projektgrupp.

I den explorativa fallstudien undersöktes hur en och samma organisationskultur i en projektgrupp uppfattades av sina medlemmar av olika nationell bakgrund. Deltagarna i studien ($N = 6$) intervjuades i ett semistrukturerat intervjuförfarande. Den kvalitativa studien är ovanlig i det avseendet att den delvis stödjer sig på Gert Hofstede's kvantitativa metaforskning av kultur och kulturdimensioner: *maktdistans*, *individualitet*, *maskulinitet* och *osäkerhetsundvikande*.

Slutsatser: Resultaten antydde att medlemmar inom samma projektorganisation hade liknande uppfattningar om organisationskulturen men värderar kulturen olika, vilket i studien visade sig bottna i gruppmedlemmarnas olika nationella bakgrund och erfarenhet. Resultat och analys diskuterades utifrån deltagarnas uppfattning om sin egen organisationskultur, den svenska kontexten och projektorgruppens kultur.

Nyckelord: organisationskultur, kulturdimensioner, projektgrupp, scouter

1. INLEDNING	1
1.1. Problemområde & problemställning	2
1.1. Syfte	2-3
1.2. Disposition	3
1.3. World Scout Jamboree	3
1.4. WSJ Planning team	3
2. TEORI & TIDIGARE FORSKNING	4
2.1. Kännetecknen för en projektgrupp	4
2.2. Organisationskulturen olika områden	5
2.3. Organisationskultur som begrepp	6
2.4. Ett inre fenomen	6
2.5. Kulturens konsekvenser	8
2.6. Kulturkontext	9
3. METOD	10
3.1. Kvalitativ forskning	10
3.2. Fallstudien	10
3.3. Intervju	11
3.4. Procedur	12
3.4.1. Urval	12
3.4.2. Förförståelse.....	12
3.4.3. Reliabilitet & validitet	13
4. RESULTATREDOVISNING & ANALYS	13
4.1. Steg i analysen	14
4.2. Introduktion till intervjupersonerna	14
4.3. Organisationskulturen i en internationell projektorganisation	15
4.4. Värderingar av organisatoriska fenomen	18
4.4.1. Maskulinitet	18
4.4.2. Individualism	19
4.4.3. Osäkerhetsundvikande	19
4.4.4. Maktdistans	20
4.5. Att arbeta i en svensk kontext	21

5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	24
5.1. Metoddiskussion	24
5.2. Slutsats.....	25
5.3. Vidare forskning	27
6. REFERENSER	28

1. INLEDNING

Globalisering är ett komplext begrepp som innefattar flera olika fenomen och dimensioner. Det är en utveckling som har möjliggjorts genom att man övervunnit barriärer såsom kommunikationsbegränsningar samt nationella och kulturella regler, hävdar företagsekonomen John Child (2005, s. 200-203). Sociologen Manuel Castells (2001, s. 54-55) beskriver denna utveckling som den informationsteknologiska revolutionen, då hela samhällen, kulturer och institutioner har formats på nytt genom global informationspridning och omstrukturering av traditionella produktionssätt. När en organisation inleder ett projekt i en ny kultur måste denna anpassa sig till den nationella kulturen och redan etablerade organisationer för att vara framgångsrik (Child, 2005, s. 258). På ett liknande sätt skriver sociologen Curt Andersson (1994, s. 109-110) att när organisationer etableras på geografiskt skilda platser, krymper det geografiska avstånd mellan områden och länder genom att kulturen sprids. Vidare skriver han att genom befolkningsflyttningar och invandring kommer allt fler människor i kontakt med nya kulturer. År 2006 presenterade Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och Tillväxtenheten (Nutek) en rapport i syfte att identifiera vilka faktorer som är avgörande för konkurrenskraften, samt effekterna av globaliseringen för svenska organisationer. I rapporten kan utläsas att en förutsättning för att svenska organisationer ska överleva och konkurrera på den globala marknaden, är att de måste genomgå en omfattande internationalisering genom anställning av utländska medarbetare i Sverige och svenska medarbetare utomlands (IVA & Nutek, 2003). Managementteoretikerna Naor, Linderman & Schroeder (2009) skriver att individer som tidigare aldrig skulle ha kommit i kontakt med varandra arbetar idag tillsammans i sitt dagliga arbete, varför organisationskultur utgör en viktig förutsättning för att nå goda resultat och skapa en gemensam arbetsgång.

Vad innebär denna utveckling för en organisation när man reproducerar, anpassar sig och utvecklar en organisationskultur? Kultur- och kommunikationsforskaren James Lull (2002, s. 152-159) hävdar att genom globalisering skapas kulturer som är allt mindre kollektivistiska och mer individualistiska, att individen har en större frihet att avgöra sin tillhörighet. En utveckling där kulturer genom kommunikation och organisationspridning skapar en kulturell homogenitet trots stora olikheter och kulturella motsättningar. För en internationell organisation, professionell som frivillig, uppstår problematiken kring huruvida man måste anpassa sin organisationskultur till sin omvärld eller internt mot sina medlemmar.

Inom scoutrörelsen *World Organisation of the Scout Movement* (WOSM) hålls vart fjärde år ett världsläger kallat *World Scout Jamboree* (WSJ), med deltagare från hela

världen. Efter förra lägret 2007 skapades en projektorganisation kallad ”planning team”, som hade till uppgift att planera och arbeta med lägret fram tills lägrets slut i augusti 2011. Under projektorganisationen paraply skapades projektgrupper för att leda enskilda projekt. En av grupperna hette ”contingent support” och fungerade som kommunikationsmedium mellan de olika ländernas kontingentledningar och ”planning team – organisationen”. Medlemmarna som rekryterats till denna grupp kom från hela världen och var av olika bakgrund, med motivet att gruppen skulle kunna stödja och arbeta med olika kulturer på bästa sätt. Jag har intresserat mig för vilka effekter som på föregående sida beskrivna utvecklingen medför för organisationer, och då i synnerhet mellan medarbetare med olika nationell bakgrund.

1.1. *Problemområde & problemställning*

Mitt intresse för området organisationskultur och dess betydelse har väckts i och med att jag arbetat som konsult i större organisationer, vilka har haft arbets- och projektgrupper med personer från olika länder med olika kulturer. Jag noterade att det kan uppstå svårigheter i samarbetet emellan och att många av problemen tycktes böttna i olika syn på arbetet (organisationskulturen). Att utgå ifrån en ”svensk affärs- eller organisationskultur” blir i dessa sammanhang genast problematiskt, eftersom organisationskulturer skiljer sig mellan organisationer, även inom Sverige. Jag valde därför att genomföra en explorativ fallstudie för att studera organisationskulturen i en specifik internationell projektgrupp verksam i Sverige och på så vis försöka fånga in vilken betydelse deltagarnas bakgrund, arbetsformen projektgrupp och den svenska kulturen hade på gruppmedlemmarnas uppfattning av sin organisationskultur. Med förhoppningen är att förstå hur arbetet i och organiseringen av en internationell projektgrupp ser ut och fungerar i en svensk kontext. Kvantitativa studier är vanliga som metod för att studera organisationskultur, men som metodinriktning valde jag kvalitativ fallstudie. Med semistrukturerade intervjuer som metodangrepp var avsikten att ta del av intervjupersonernas erfarenheter och egna uppfattningar. *Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en och samma organisationskultur uppfattas av individer med olika nationell bakgrund som arbetar i samma projektgrupp.* Avsikten var inte att finna generaliserbara slutsatser, utan att istället skapa förståelse för hur individer av olika nationalitet uppfattar sitt arbete i en och samma organisationskultur verksam i Sverige. Studien ämnade ge en god bild av hur organisationskulturen på en internationell arbetsplats uppfattas ur de anställdas egna perspektiv. Problemställningen differentierades genom följande underfrågor:

- (1) Vilken vikt har organisationskulturen i en internationell projektgrupp?
- (2) Hur påverkar nationell och kulturell bakgrund värderingen av organisatoriska fenomen?
- (3) Hur ser de utländska medarbetarna på att arbeta i en svensk kontext?

1.2. *Disposition*

Först följer en kortare introduktion till vad en Scoutjamboree är samt en presentation av den projektgrupp som varit utgångspunkt för studien. Därefter redogör jag för begreppen projektorganisation, organisationskultur, kulturkontext och kulturens konsekvenser i kapitel 2. I kapitel 3 följer ett metodavsnitt i och med vilket studiens procedur och metodval redovisas. I kapitel 4 redovisas sedan de teman och svar som studien genererat och efterföljs av en diskussion av metod, studiens forskningsfrågor, samt förslag till vidare forskning i kapitel 5.

1.3. *World scout jamboree*

WSJ är ett scoutläger som hålls till minnet av det allra första scoutlägret som arrangerades år 1907 på Brownsea Island, England, av scoutingens grundare Robert Baden-Powell. Traditionen med jamborees startade 1920, varefter det arrangerats vart fjärde år på olika platser i världen. ”Sommaren 2011 samlas över 40 000 scouter från hela världen i Sverige. För första gången någonsin står Sverige som arrangör för scoutvärldens största och häftigaste evenemang, Världsscoutjamboreen 2011”, -så beskrivs lägret på evenemangets hemsida (World scout jamboree in Sweden, 2011). Lägret som hade en målgrupp på scouter i åldrarna 14-17 från hela världen, var den största jamboreen någonsin sett till deltagarantal. För att ett evenemang av denna kaliber skulle kunna genomföras, krävdes omfattande planering och ett stort engagemang. Närmare 5 000 av de som deltog arbetade som funktionärer för att få lägret att gå ihop. Logistisk, mathantering, sjukvård, informationsspridning och uppbyggnad för att nämna några, var funktioner som planerades och utfördes av en organisation kallad ”planning team”.

1.4. *WSJ Planing team*

Lägrats ryggrad utgjordes av 600 frivilligt engagerade personer som rekryterades till sina positioner inom ”planning team”. Organisationen var uppbyggd likt en professionell organisation med management teams, avdelningschefer och egen HR-avdelning. Deltagarna i studien var aktiva i en projektgrupp inom ”planning team”, kallad ”contingent support”. I planeringsfasen arbetade medlemmarna både enskilt och i grupp. Större delen av arbetet samt

uppföljningen under projektet genomfördes under fysiska möten eller med kommunikationshjälpmedel som internet och telefon. Gruppens uppgift under lägret var att fungera som ett informationsmedium, det vill säga ta emot och sprida information samt försöka hjälpa och stödja alla länder och kontingentledningar i den dagliga verksamheten. Gruppen hade således som huvudsaklig uppgift att ta emot och svara på frågor oavsett språk, tid eller från vem frågan kom.

”Planning team” och undergruppen ”contingent support” hade många likheter med professionella projektorganisationer, det vill säga en grupp personer som arbetar med en uppgift av engångsnatur under en viss tidsperiod med ett gemensamt slutresultat (Andersen, Grude & Haug, 1998, s. 15-20). I studien valde jag att avgränsa mig till att fokusera på ”contingent support” eftersom den var mer överskådlig och hade bra geografisk och nationell spridning på sina medlemmar. Hädanefter hänvisar jag till ”contingent support” som *projektgruppen*, till hela ”planning team” som *den större organisationen* och till båda som *projektorganisationen*.

2. TEORI & TIDIGARE FORSKNING

I följande kapitel redogör jag först för begreppet *projektgrupp*. Vidare följer en introduktion och redogörelse av *organisationskultur* som begrepp och inre fenomen, varefter jag närmar mig *organisationskultur*, *nationell kultur* och förhållandet och konsekvenserna dem emellan.

2.1. Kännetecken för en projektgrupp

En projektgrupp är av temporär natur, men är samtidigt stabil i så pass stor utsträckning att den är att anse som en formell organisation (Jansson & Ljung, 2010, s. 29 & 51). Det som urskiljer en projektgrupp och som därmed gör den olik andra arbetsformer, är främst att ett projekt leder fram till ett bestämt resultat. Detta innebär i praktiken att det finns ett specifikt slutmål, vilket man hela tiden strävar efter att uppnå. Projektuppgiften är av engångskaraktär och den huvudsakliga utmaningen är således att finna lämpliga tillvägagångssätt för att nå det uppsatta slutmålet. (Andersen, Grude, Haug, 1998, s. 16-17). Ytterligare ett element som återfinns i projektarbetsformen är att arbetet är begränsat i tid och fokuseringen på slutdatumet är i regel starkare i projekt än i övriga sammanhang. Kärnan i projektarbete är således planering och det är den på förhand utsedde projektledningen som ansvarar för att projektet fortlöper inom tidsramen. (Svensson & von Otter, 2001). Projektarbete används framför allt när syftet är att skapa något nytt och unikt. Med bakgrund

av detta är det naturligt att vid uppstarten värva projektmedlemmar individuellt och inte använda en redan befintlig grupp, vilket innebär att medlemmarna oftast inte har samarbetat tidigare. Ofta får respektive medlem sedan väldefinierade arbetsuppgifter och ansvarsområden, men även samarbete är ett vanligt förekommande arbetssätt inom projekt. (Jansson & Ljung, 2010, s. 50-74).

Med en stor projektorganisation är det en utmaning för ledningen att skapa gruppkänsla, att upprätta personliga kontakter samt att skapa ett engagemang för arbetet. Viktigt för projektgruppens dynamik är därför att det finns möjlighet för alla att träffas och på så sätt bygga upp en gemenskap kring projektuppgiften. (Jansson & Ljung, 2010)

2.2. Organisationskulturens olika områden

Organisationskultur är ett ämne som det skrivits om utifrån flera kunskapstraditioner. För en överskådlig orientering i ämnet kan därför synvinklarna delas upp i tre områden. Det första området ser organisationskultur som *gemensamma uppfattningar, värderingar, sedvänjor* och representeras av sociologer och socialpsykologer. Forskare och författare som Schein (1988), Hatch & Cunliff (2006) och Bang (1994) studerar organisationskulturens meningsskapande funktion utifrån fysiska artefakter, handlingar och symboler. De anser att kulturen ligger utanför människans kontroll. Det andra området är representerat av företagsekonomiska författare som Alvesson (2007), Child (2005) och Bruzelius & Skärvad (2000), vilka studerar organisationskultur utifrån *strukturer och funktioner*. Organisationskulturen ses som ett redskap att styra och forma arbetet. Det tredje området utgörs av kulturella studier där man intresserar sig för hur organisationskulturen skapas som en *inre funktion tillsammans med yttre kulturella påverkningar*. Forskning på området utgörs av omfattande kartläggningar av organisationer, regioner och länder ur olika kulturperspektiv. Kulturstudierna har sina rötter i sociologi och antropologi, vilket gör att man delar uppfattningen om att organisationskulturen utgörs av gemensamma uppfattningar och värderingar. (Hofstede, 1995 & Lewis 1996).

De olika utgångspunkterna har alla ett värde då de tillsammans ger en god bild av problem som kan uppstå med organisationskulturen på en multikulturell organisation. Uppsatsen kommer att fokusera och ha sin utgångspunkt i hur projektgruppens medlemmar uppfattar kulturen i projektgruppen och påverkningarna från den större organisationen (planning team) och den svenska kontexten.

2.3. Organisationskultur som begrepp

Att beskriva organisationskultur är tämligen komplicerat, då man ofta talar om kultur i termer av bildning, litteratur och konst. I studien behandlas emellertid begreppet kultur i termen meningssystem. 1933 skrev sociologen Émile Durkheim att det genom ”arbetsdelningsteorin” skapas en solidaritet baserad på individernas kollektiva mål, snarare än de individualistiska. “There is, then, a social life outside the whole division of labor, but which the latter presupposes” (Durkheim, 1933, s. 278).

Sociologen Max Weber underströk i sin tur vikten av att ha kontroll och skrivna regler vid organisering av arbetet (Parkin, 2002). Redan 1911 skrev Fredrik Winslow Taylor i boken *Scientific Management* om nyttomaximering, genom vilket man når bästa effektivitet genom att styra arbetet in i minsta detalj med regler och föreskrifter. Denna teori är idag förlegad enligt sociologen Antony Giddens, som istället skriver att man idag organiserar och skapar lojalitet i organisationer genom en stark organisationskultur (2007, s. 510). Under 1980-, och 1990-talen blev det populärt i företagsekonomisk-, och managementlitteratur att skriva om organisationskulturen som ett verktyg för att förändra och förbättra en verksamhet. Man letade efter framgångsrecept i andra affärskulturer. I Sverige och västvärlden var det de japanska modellerna ”just in time” och ”total quality management” som fick stort utrymme (Andersson, 1994, s. 109).

Företagsekonomerna Bruzelius & Skärvard (2000, s. 309-310) skriver i likhet med Alvesson et al. (2007) att intresset för ett aktivt arbeta med organisationskultur svalnade under slutet av 1980-talet, då det mesta som skrevs om organisationskultur enbart handlade om slogans och värdeord. Under 1990-talet sköljde en renässansens våg över området i och med en ökning av service-, och kunskapsföretag, vilka är hårt bundna till sina kunder och vill därför utstråla en gemensam värdegrund (Bruzelius & Skärvard, 2000, s. 309-310).

2.4. Ett inre fenomen

Socialpsykologen Edgar Schein (1988, s. 9) betraktar organisationskulturen som ett inre förhållande, som tillsammans med anpassning till organisationens omgivning, skapar mening för de anställda i organisationen. Detta resonemang följer den beskrivning som organisationsteoretikerna Abrahamsson & Andersen (1996, s. 130-131) lyfter fram, då de skriver att organisationskulturen går att spåra till den som startade organisationen, dess historia från uppstart samt konkurrenter, kunder och leverantörer. Schein menar att organisationskulturen uttrycks genom synliga artefakter, gemensamma värderingar, vilket för de anställda utmynnar i omedvetna grundläggande uppfattningar och antaganden (Schein,

1988). Scheins sätt att studera organisationskultur påminner om Webers studier av byråkratiska idealtyper (Parkin, 2002) och Foucaults (1994) studier av maktstrukturer. Exempel på artefakter i Scheins forskning är manifestationer, dokument, ritualer och ceremonier som äger rum inom organisationen. De gemensamma värderingarna utgörs av den process i och med vilken de anställda skapar gemensamma tillvägagångssätt att handla för att skydda kulturen från osäkerheter inom, och attacker utifrån organisationen. De grundläggande uppfattningarna fungerar som ett omedvetet indoktrinerat handlande (Schein, 1988, s. 50). Synsättet att kulturen fungerar som ett kognitivt system för de anställda delas av sociologen Henning Bang (1994), som tillfogar vikten av integration mellan de anställda och även organisationens kontext som en väsentlig faktor för skapandet av en gemensam kultur. Bang (1994, s. 95-99) skriver att organisationskulturen har två viktiga funktioner för dess medlemmar: (1) hur man skall lösa problem och svårigheter, (2) ett identitetsskapande och konsensusbringande indoktrineringsverktyg för nya medlemmar. Den holländske socialpsykologen Gert Hofstede (1995, s. 25-27) ser skapandet av en organisationskultur i likhet med både Schein (1988) och Bang (1994), men han lägger inte lika stor vikt vid värderingar och normer för skapandet av en organisationskultur. Istället menar han att organisationskulturen utgörs av organisatoriska sedvänjor och att värderingar och normer är något som tillhör andra former av kultur, då alla människor tillhör flera olika grupper och grupperingar. Värderingar är konstanta i kulturen och hos individer medan sedvänjor i form av *symboler* (kläder, språk och jargong), *hjältar* (förebilder) och *ritualer* (kollektiva ritualer) förändras över tid och mellan olika institutioner (Hofstede, 2005, s. 20-26). Sålunda gör sig kulturen synlig mellan olika nationer, men även mellan mindre grupperingar som organisationer och professioner (Hofstede, 1995). Hofstede är kritisk till att använda ordet ”kultur” för att beskriva arbetet i en organisation och ser det som ett bekvämt sätt att popularisera på sociologiska uppfattningar, istället menar Hofstede att ”organisationskulturen befinner man sig bara i på arbetstid och en dag kommer man lämna den.” (Hofstede, 2005, s. 50). Någon som också ställer sig kritisk till användandet av organisationskultur för att beskriva arbetet i organisationskultur är Alvesson et al. (2007, s. 183-185), han menar att organisationskultur med fina slogans och symboler är något som skapats i ledningsrummet och att den riktiga kulturen återfinns i subgrupper inom organisationen.

2.5. Kulturens konsekvenser

Hofstede, som nästan uteslutande studerat kultur och organisationskultur och relationen mellan dem, menar att kultur är en mental programmering vilken utgörs av "... det sociala spelets oskrivna regler. Den är den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från varandra" (Hofstede, 2005, s. 17). Hofstedes forskning utgörs av kvantitativa attitydstudier som genomförts i 66 länder. Ur sitt omfattande material har han koncentrerat sig på fyra områden, där de kulturella skillnaderna kan ge upphov till kontroverser och konflikter. Nedan redogörs för dessa fyra dimensioner.

Maskulinitet. Denna dimension utgör frågor som mäter hur man ser på genusroller. Ett huvudområde är vilka möjligheter kvinnan har att göra karriär och förvärva chefspositioner i jämförelse med mannen. Den roll kvinnan har i den nationella kulturen speglar kvinnans roll i organisationen. För de som i undersökningen värderat *maskulinitet* högt, präglas möjligheten att kunna avancera, möta utmaningar och få erkännande för sitt arbete, medan de som värderades högt på den feminina motpolen präglas av samarbete och beroende (Hofstede, 2005, s. 156-160).

Individualism. En dimension som utgörs av frågor som mäter huruvida kulturen präglas av ett individuellt eller kollektivt fokus. I kollektivt präglade organisationer har de anställda en emotionell anknytning till organisationen, vilken därigenom har ett större ansvar och skyldighet gentemot sina medlemmar. I länder där *individualism* värderades högt, präglas organisationer ofta av att anställda själva har ett större ansvar att lösa uppgifterna individuellt. (Hofstede, 2005, s. 112-116).

Osäkerhetsundvikande. Dimensionen utgörs av frågor som mäter hur villiga anställda är att ta risker. Kulturer som värderar *osäkerhetsundvikande* högt, strävar efter att minimera risker genom att tillämpa strikta lagar och regler. I många av dessa kulturer ses sanning som något absolut, vilket ofta bottnar i stadsreligionen. Kulturer som å andra sidan värderar risktagande högt, är i större utsträckning öppna för oliktankande och omger sig av få lagar och regler (Hofstede, 2005, s. 197-202).

Maktdistans. Hofstede's (2005, s. 68-71) resultat visade att i de länder som värderade *maktdistans* högt, värderades under-, och överordnade som skilda från varandra och makten upplevdes vara centrerad till ett fåtal personer. I länder som värderade *maktdistans* lågt, var överordnade och underordnade inte åtskilda. Sådana organisationer är att betrakta som hierarkiskt plattare än deras motpol.

Hofstedes har en betydande roll inom det organisationskulturella sammanhanget, då hans studier visar på problematiken mellan den företagsspecifika organisationskulturen och organisationens kontext, det vill säga landskulturen. Hans arbete används ofta som verktyg för analysera varför vissa organisationskulturer och företagsstrategier är lämpliga, eller mindre lämpliga, i en specifik kontext, vilket har använts av andra författare som t.ex. Posa (2001), Gibson & Zellmer-Bruhn (2001) och Binnmyr (2003).

2.6. Kulturkontext

Språk och kulturforskaren Richard Lewis (1997), som studerat kulturella aspekter i olika affärskulturer, hävdar i likhet med Hofstede (1995), organisationsteoretikerna Peter Lok & John Crawford (1999) och företagsekonomiska författaren Alvesson et al. (2007), att olika former av kulturer existerar på olika nivåer. Det finns exempel där subkulturens är starkare än både organisationskulturen och den nationella kulturen. Lewis gör en gränsdragning när han delar in alla nationella och regionala kulturer som existerar i världen till tre kategorier. Dessa är: (1) *Linjäraktiva*, vilka beskrivs som uppgiftsinriktade och välorganiserade planerare, till exempel tyskar, amerikaner WASP (white anglosaxien protestants), skandinaver, österrikare och briter. (2) *Multiaktiva*, som karakteriseras av pratsamma och relationsinriktade personer, till exempel latinamerikaner, araber, afrikaner, indier och pakistanier. (3) *Reaktiva*, vilka är introverta och respektoorienterade lyssnare, till exempel japaner, kineser, taiwaneser, singaporianer och till viss del finländare (Lewis, 1997, s. 42). Lewis skriver hur personerna inom grupperingarna delar en liknande verklighetsuppfattning, vilket kommer till uttryck genom deras handlande t.ex. *multiaktiva* människor är inte särskilt intresserade av tidsscheman eller punktlighet. De kan låtsas respektera dem ifall en *linjäraktiv* partner insisterar, men den anser att ”verkligheten” är viktigare än i förväg bestämda tider” (Lewis, 1997, s. 43). Inom *reaktiva* kulturer är man misstänksam mot mångordighet och använder mycket ickeverbal kommunikation. Individer inom denna kulturtyp ses av de andra som hemlighetsfulla och outgrundliga, och de ger mycket sällan konkret feedback (Lewis, 1997, s. 48-51). Lewis menar att kulturerna inte enbart skiljer sig i hur man kommunicerar, utan även i hur man hämtar information, vilken tidsuppfattning personerna har, teamarbete, status, ledarskap och organisation.

Den svenska affärskulturen är att betrakta som *linjäraktiv*, men synen på ledarskap och management skiljer sig avsevärt från andra europeiska länder. I Sverige är många gånger affärskulturen demokratiskt präglad med ett ledarskap som karaktäriseras av en tillbakadragen och låg profil (Lewis, 1997, s. 247-249). Sociologstudenten Binnmyr (2003) undersökte hur

ryska medarbetade uppfattade den organisationskultur som de kom i kontakt med i sitt arbete på IKEA i Ryssland. De ryska medarbetarna beskriver organisationskulturen på IKEA som öppen och demokratisk med osynliga chefer och icke effektiva möten. Sociologerna och kommunikationsforskarna Holmström, Falkheimer & Nielsen (2010), lyfter diskussionen kring samarbetsproblematik då man ställer sig frågande till hur en organisation ska kunna på ena handen utgöras av kulturellmångfald, komplexitet och känslighet samtidigt som på andra handen upprätthålla en konstant identitet för att skapa tilltro till organisationen i dess kontext.

3. METOD

I följande kapitel redovisas valet av studiens vetenskapliga utgångspunkt, metod, procedur samt redogörelse av urval, förförståelse, validitet och reliabilitet.

3.1. *Kvalitativ forskning*

Genom kvalitativ data kan forskare få djupare förståelse av sociala fenomen än vad kvantitativ data ger, skriver norska sociologen Ryen (2004, s. 15). Att använda sig av kvalitativ metod motiveras med att stor del av den forskning som gjorts av eller med stöd av Hofstede är kvantitativ, varför kvalitativ forskning efterfrågas i studier av organisationskultur (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006, s. 312-14). Vilka vidare skriver att man genom kvalitativ forskning till skillnad mot kvantitativ fånga kulturens karakteristika på individ-, grupp- och organisationsnivå. Sociologerna Gubrium & Holstein (1997) skriver redogörande om kvalitativ forskning och delar in det kvalitativa metodområdet i naturalism, etnometodologi, emotionalism och postmodernism. Naturalism är den inriktning som jag valde att utgå ifrån. Inom naturalismen ses undersökningspersonernas egna tolkningar som verkligheten (Gubrium & Holstein, 1997, s.13) eller som Ryen skriver: ”genom att använda deltagarnas egna ord kan naturalisten visa vad de tänker och gör” (Ryen, 2004, s. 32). Studien har som utgångspunkt att söka individernas egna uppfattningar av sin organisationskultur, varför kvalitativ forskning och en naturalistisk utgångspunkt lämpar sig.

3.2. *Fallstudien*

Fallstudien är en metod eller forskningsansats som används när empirin eller forskningsområdet är klart och tydligt avgränsat tidsmässigt, antalsmässigt eller innehållsmässigt (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s. 125-126). Syftet med denna uppsats var att undersöka hur en och samma organisationskultur uppfattas av individer med olika nationell bakgrund som arbetar i samma projektgrupp. Studien var därmed begränsad antalsmässigt till

projektgruppens noll till tolv medlemmar samt, tidsmässigt då projektgruppen var aktiv fram till den upplöstes den 7 augusti 2011. Man kan även hävda att den var avgränsad innehållsmässigt till att fokusera på medlemmarnas uppfattning av organisationskulturen. Mer specifikt är fallstudien att föredra när forskningen utgörs av hur- och varförfrågor, eftersom att den fångar in strukturer i tid och rum. Genom att utföra en fallstudie, går det att närma sig ett tillfälligt förhållande som inte går att manipulera (Yin, 1985, s. 19). Eftersom att den grupp jag valde att fokusera på (en frivillig projektgrupp) var av tillfällig karaktär, ville jag med studien nå förståelse för hur individerna själva uppfattar och upplever kulturen, kontexten och hur de värderar Hofstede's kulturdimensioner. Mitt syfte var att förstå fenomenet organisationskultur genom att fokusera på ett fåtal personer istället för att göra en bred undersökning med enbart kvantitativ data. Jag var således inte intresserad av nå ett generaliserbart resultat, utan ämnade istället spegla studien deltagarnas uppfattningar av kulturen, varför fallstudier ämnar sig bra (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s. 126).

3.3. *Intervju*

Kognitiva forskaren Yin (1985, s. 82) menar att intervjun är det verktyg som är att betrakta som det mest centrala för fallstudien. Psykologen Kvale (1997) skriver följande om värdet av kvalitativ intervju som metod: "den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld. Genom intervjun kan de förmedla sin situation till andra ur eget perspektiv och med egna ord" (Kvale, 1997, s. 70). Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade, vilket motiverades med att det gav utrymme för intervjupersonen att fritt svara på frågorna med egna ord och tankar. Samtidig gavs intervjuaren möjlighet att styra och koncentrera intervjun till det område som är av intresse. Ryen (2004, s. 44-47) skriver att en i för stramt strukturerad intervju kan det leda till en begränsning i forskarens förståelse av ett fenomen, samt att det låser interaktionen. Detta samtidigt som en helt ostrukturerad intervju istället missar fenomenet som forskaren är intresserad av. Intervjuerna inleddes med neutralt vardaglig konversation och följdes av öppna beskrivande frågor rörande organisationens kultur och struktur för både projektgruppen, men även för den större organisationen och till vilken grad det påverkat arbetet i projektgruppen. Vilket följdes av en omarbetning av Hofstede's dimensioner till frågor. Utifrån Hofstede's (2005, s. 68, 112, 156, 197) beskrivningar av hur kulturdimensionerna kommer till uttryck på arbetsplatsen. För varje kulturdimension skapades ett intervjuschema med mellan tre till fem undersökningsteman och stickord. Den senare delen av intervjun utgjordes av en öppen och beskrivande fråga om hur

intervjupersonen själv upplevde att arbeta i en svensk kontext mot tidigare erfarenheter (Appendix A).

3.4. *Procedur*

Innan några intervjuer genomfördes konstruerades en intervjuguide (Appendix A). När intervjuguiden var färdigställd tog jag kontakt med en personlig kontakt för att beviljas tillgång till projektgruppen och tillåtelse att genomföra intervjuerna. Intervjuer utfördes i enskilda utrymmen med så få störningsfaktorer som möjligt i syfte att få så uppriktiga och fullständiga svar. Intervjuerna spelades in digitalt och transkriberades sedan till text för analys.

3.4.1. *Urval*. Mellan datumen 20 juli till 7 augusti 2011 (under lägret) tog jag själv kontakt med intervjupersonerna för att få till en passande tid då vi båda kunde genomföra en intervju. Urvalet och antalet intervjupersoner bestämdes av mig som forskare, men begränsades av den aktuella arbetsbördan för intervjupersonerna. Projektgruppen utgjordes av tolv personer med liknande arbetsuppgifter och ansvarsområden. Gruppen och intervjupersonerna bestod av medlemmar från hela världen (Appendix B) och Lewis (1997) tre kulturkategorier återfinns i undersökningsgruppen. Med tanke på gruppens storlek och sammansättning, sattes inga krav på urval i form kön eller ålder. Att det i slutändan blev sex personer avgjordes som jag nämnde tidigare av gruppmedlemmarnas arbetsbörda och tidsutrymme. De sex deltagarnas intervjuer och personuppgifter behandlades efter deras samtycke och i enlighet med vetenskapsrådets bestämmelser (Vetenskapsrådet, 2003), och därmed säkerställdes intervjupersonernas anonymitet.

3.4.2. *Förförståelse*. Didaktik- och pedagogikforskaren Annika Lantz (1993) menar att det är viktigt för forskaren att vara medveten om hur man använder sin referensram när man möts av nya situationer, det vill säga: ”nya möten kommer att förstås utifrån erfarenhet av tidigare möten” (Lantz, 1993, s. 133). Hon skriver vidare att det är detta som gör att forskare och intervjuperson lyckas nå en gemensam nivå, där båda personerna känner sig trygga, vilket medför att forskaren kontinuerligt reflekterar över det som sägs under intervjun. (Lantz, 1993, s. 151). Andra färdigheter eller områden som är av vikt för en forskare: är att ställa frågor, lyssna, vara flexibel samt vara påläst i ämnet (Yin, 1985, s. 57-58). Min förförståelse i ämnet var att betrakta som ganska rik, då jag har själv varit scout i 18 år och då jag själv ingick i planning team under de senaste två åren, dock inte i samma block som

intervjupersonerna. Under intervjuerna eftersträvades en objektiv utgångspunkt, men jag var väl medveten om att nå en helt objektiv utgångspunkt i mitt fall var omöjligt.

3.4.3. *Reliabilitet & validitet.* Eftersom att jag själv hade tagit kontakt med intervjupersonerna och själv var medlem i ”planning team”, kan detta ha fått effekter för vilka typer av arenor och information som jag fick tillgång till (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s. 31). Framförallt eftersom att jag ställde frågor om att arbeta i en svensk kontext och själv är svensk. Reliabilitet inom kvalitativ forskning innebär en revidering av metod och analys (Ryen, 2004 s. 140-141). I studien användes intervjuer tillsammans med forskarens förförståelse i formen deltagarperspektiv som angreppsverktyg. Intervjuerna fungerade ett verktyg inifrån medan mitt deltagarperspektiv fungerade som ett externt verktyg då jag vid något tillfälle deltog vid samma möten och planeringstillfällen som projektgruppen och då kunde observera den. Vid analys och diskussion hänvisades till tidigare forskning och studier för att stärka reliabiliteten.

Validitet är ett begrepp som har fått stor genomslagskraft i och kommer från kvantitativ forskning. Validitetstestning innebär att man testar resultat genom falsifiering, inom kvalitativa studier innebär falsifieringen att finna avvikande exempel (Ryen, 2004, s. 139). I studien innebar detta att jag för att stärka interna validiteten i intervjusituationen lät intervjupersonerna förklara och exemplifiera sitt resonemang genom både öppna och konkreta frågor samt att intervjuerna spelades in och transkriberades. De områden som tas upp i analysavsnittet var intervjupersonernas egna tankar och reflektioner (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s. 172). Eftersom att en ”single case”-fallstudie till sin karaktär är ämnad för djupdykningar i specifika fall och att intervjupersonerna bestämdes av mig går det att argumentera för eller kräva något större krav på extern validitet (Yin, 1988, s. 39-40). Vilket i min studie innebär att även om den till viss del stödjer sig på Hofstede’s (2005) kvantitativa forskning går resultaten inte att generalisera, då studien var begränsad i tid, antal intervjupersoner och innehåll.

4. RESULTATREDOVISNING & ANALYS

I följande kapitel ger jag en kort introduktion till analysarbetet och redogör för studiens empiri. Empirin utgörs av de svar och teman som intervjuerna genererade efter tolkning och bearbetning. Vidare har jag gjort en avgränsning mellan de delar av studien som är knutna till syftets tre respektive underfrågor.

4.1. *Steg i analysen*

Varje gång man genomför en intervju befinner man sig i en dialog mellan pågående intervjun, tidigare intervjuer och teorin. Det går inte att koppla sig fri från detta förhållande, vilket gör att teorier utvecklas samtidigt som data hämtas in vilket kallas induktiv analys (Ryen, 2004, s. 107). Men detta är inte bara ett förhållningssätt utan kan även användas som metod, närmare bestämt *kontant komparativ metod*. Metoden fungerar så att man genom kategorisering ger data värde i form av insikter och reflektioner. Jag fastnade för denna metod då jag var intresserad av deltagarnas uppfattningar om organisationskulturen utifrån tre nivåer, projektgrupp, nationell kultur och svensk kontext. I praktiken innebar det att jag under bearbetningen av data konstant letade efter konsistens, anomalier och avvikelser för att på så sätt bygga upp och utveckla kategorierna i ett samspel mellan intervjuerna och teorin. Denna typ av analysverktyg går ut på att forskaren ”tar ett steg tillbaka” och analyserar och reflekterar över sin data och utifrån detta drar sina slutsatser (Ryen, 2004, s. 109-113). Med andra ord ett subjektivt sätt att arbeta vilket ställer höga krav på forskarens förförståelse och stort objektivt reflekterande både i intervjuerna och i analysarbetet. Det är lika viktigt att finna skillnader som likheter i rådata. Speciellt eftersom att jag bygger min studie och intervjuer på redan uppställda teman och underfrågor.

Praktiskt genomfördes kategoriseringsarbetet efter insamling och transkriberingen av rådata. Först reducerades data till enheter med gemensamma teman som till exempel beskrivningar och uppfattningar av fenomen. Nästa steg i analysen var att finna gemensamma kategorier under vilket de funna enheterna kunde sorteras in.

I mitt fall använde jag rubricering och markörpennor för att sortera och placera in enheterna under respektive kategori. Detta är dessa kategorier som redovisas nedan med intervjupersonernas egna svar och tankar. Med ur enheterna hämtade synpunkter, uppfattningar och citat. Efter varje temaområde följde återkoppling till tidigare teori och forskning det vill säga slutledning och verifiering.

4.2. *Introduktion till intervjupersonerna*

Fredrik (46) kommer från Danmark, har varit aktiv inom WOSM i 21 år och arbetat i projektet i 3 år. Masato (25) kommer från Japan, varit aktiv i WOSM i 8 år och deltagit i projektet lite mindre än två år. Dieter (51) är från Tyskland, arbetat i projektet i tre år och varit aktiv inom WOSM i 23 år. Pat (46) kommer från Nederländerna han har arbetat i projektet två år och inom WOSM i 16 år. Sebastian (30) är från Chile, varit aktiv inom WOSM i tolv år och arbetat i projektet i 2 år. Johanna (24) kommer från Nederländerna, hon

har arbetat i projektet i två år och inom WOSM i fyra år. För koppling till Hofstede's kultur dimensioner se Appendix B.

4.3. *Organisationskulturen i en internationell projektgrupp*

Under detta avsnitt ämnar jag att närma mig hur intervjupersonerna såg på sin kultur inom projektgruppen (contingent support) och vilken förutsättning den större organisationens kultur (planning team) och struktur hade på projektorganisationen.

Fredrik menar att kärnan inom projektgruppen är att man delar samma kultur även om, som han uttrycker det, det finns svenskar i gruppen. Kärnan har bestått i att man mött problem tillsammans, vilka man löst genom att hålla sig till de gemensamma riktlinjer som skissats upp på förhand. Riktlinjerna utgörs av gemensam förståelse om kommunikation och ansvarsområden. Vad gäller den större organisationen säger Fredrik: "It think we have been running on our own because we have defined our task and we have been in a very, very high and good contact with the contingents, and had their fully respect." Han beskriver hur man i de inledande skedena av lägret var besviken på den större organisationen när man inte fick tillgång till saker man behövde i tid och att projektgruppen själv fick organisera egna lösningar.

Masato menar att det är svårt att uttala sig om kulturen i den större organisationen då han inte träffade alla förrän lägret började, vilket gjorde att det var svårt att få en överblick. Han säger att han tycker att det råder en svensk prägel på hur man delar upp uppgifterna, vilket gör att det tar lång tid att få svar på sina frågor, framförallt inom den större organisationen.

Dieter beskriver den egna projektgruppens kultur som öppen både sett till atmosfären och kreativiteten: "... everyone can say his or her opinion without fearing to be slapped or criticized for it". Vad gäller den större organisationens kultur och struktur menar han att denna spelat en mindre roll för den egna projektorganisationen, men att strukturen har varit väldigt hierarkisk, vilket gjort att enskilda individer i organisationen var rädda för att ta sitt ansvar och egna beslut. Han är kritisk till den större organisationens struktur men tycker att den varit flexibel i det avseendet att man kan hoppa över steg i hierarkin för att hämta information.

Pat säger att den egna projektorganisationen har en öppen kultur och präglas av "hands on culture". Om man kan lösa ett problem själv så gör man det istället för att lyfta

problemet högre inom hierarkin. Vad gäller den större organisationen menar Pat att han i sitt arbete inte påverkats, men att kulturen har en byråkratisk och långsam prägel.

Sebastian beskriver den egna projektorganisationen som nordisk med sig själv och några andra som utomnordiska inslag. Han beskriver kulturen som:

You are given the freedom; they expect you to perform correctly. I would say it's a dangerous way to proceed in certain circumstances, especially if it is an international team, as here at the jamboree, it is a big risk in that the rules are not evident for every person. You need to make them clear.

Sebastian menar att kulturen inom projektorganisationen inte var avgörande för framgången, utan att denna istället berodde på medlemmarnas egna personligheter och flexibilitet i sina roller inom gruppen. Den större organisationen har påverkat arbetet i projektgruppen genom att bestämma och avgränsa gruppens roll i jamboreen.

Johanna menar att den egna projektgruppens kultur har påverkas av sina medlemmar, vilka varit av olika nationaliteter men inte till den grad att det påverkat arbetet i större grad. Hon tycker att det är viktigt att i sitt arbete trivas med den rådande kulturen, vilket hon gjort i projektgruppen. Vad gäller den större organisationen menar Johanna -"The structure was not really close to my way of working and I think it was the same for other people". Hon menar att strukturen var stram och att det som kommunicerades inte fungerade i verkligheten, vilket gjorde hennes arbete kaotiskt. Johanna menar att det huvudsakliga problemet var att de som arbetade i den större organisationen inte kände till sina ansvarsområden, var dåliga på att kommunicera och i vissa fall var felplacerade.

Vid genomgång av materialet, är det inte svårt att hitta gemensamma åsikter bland intervjupersonerna. När det gäller hur intervjupersonerna upplever den egna kulturen, beskrivs den som öppen, kreativ och driftig. Schein (1988) skriver att en organisationskultur skapas som ett sätt för medlemmarna att skapa mening och betydelse i sitt arbete. Kulturen speglar med andra ord arbetet. Projektgruppens roll var att fungera som medium och lösa problem mellan kontingenter och större organisationen. Fredrik, men även andra intervjupersoner, lägger till att kulturen vilar på den goda planering som man gjort före lägret, något som återfinns hos Svensson & von Otter (2001), vilka menar att kärnan i projektarbete är planeringen. Jansson och Ljung (2010) skriver om hur viktigt det är för dynamiken i en projektgrupp att man träffas och bygger en gemenskap kring uppgiften. Abrahamsson &

Andersen (1996) skriver att organisationskulturen präglas av organisationens historia. Även om gruppen bara existerade under totalt fyra år verkar man i gruppen ha skapat en gemenskap och konsensus i arbetet vilket visar sig i intervjupersonernas svar och klara differentiering mellan sig själva och den större organisationen.

Det är bara Sebastian som klart återger att det den större organisationen har påverkat projektgruppens kultur i någon form. Att de övriga anser att den större kulturen inte påverkat dem eller varit så viktigt för arbetet går i linje med Lewis (1997) och Alvesson et al. (2007) tankar om subkulturer som starkare än organisationskulturen och nationella kulturen. Brytningen mellan projektgruppen och den större organisationen vittnade jag själv till under ett uppföljningsmöte med ”planning team”. Under mötet meddelade projektgruppen att man inte tänkt använda de kommunikationsrutiner som tagits fram för hela ”planning team”.

Visa organisationsteoretiker menar att kulturer och organisationskulturer gör sig synliga genom sedvänjor, artefakter, handlingar och symboler Schein (1988), Hatch & Cunliffe (2006), Bang (1994) och Hofstede (1995). Genom Hofstede’s sedvänjor ses projektgruppen, *symboliskt*: profilkädder och engelska som bruksspråk, *ritualer*: dagligt möte med alla kontingenter. *Hjältar* eller förebilder är svårare att identifiera. Den intervjuperson som är mest kritisk till den egna organisationskulturen är Sebastian, som riktar kritik mot det regellösa arbetet, där han ser sig själv som ett utropstecken i projektgruppens sammansättning. Sebastian kommer från en kultur som Lewis (2007) hänvisar till som *multiaktiv*, men är aktiv i en projektgrupp som domineras av *linjäraktiva* personer. Mellan de två typerna är det inte ovanligt att det i arbetssammanhang uppstår konflikter då *linjäraktiva* personer håller sig till förutbestämda regler och medan *multiaktiva* personer är flexibla och ser livet utanför reglerna som det viktiga (Lewis, 2007).

Vad gäller den större organisationen beskrivs den av intervjupersonerna som stor, byråkratisk, långsam och bara en av intervjupersonerna beskriver den som flexibel. Masatos resonemang om svårigheten att få överblick och beskriva kulturen återfinns i Jansson & Ljung (2010), i stora projektorganisationer är det svårare att skapa gruppkänsla och engagemang för arbetet. Många av intervjupersonerna är negativt inställda till den större organisationens kultur och struktur och av de personer som menar att den större organisationen påverkat deras arbete, beskriver förhållandet som avsaknad av ordentlig kommunikation, frånvaro av ledarskap och beslutsfattande. Vilket gjort arbetet i den egna projektgruppen kaotiskt och långsamt. Bang (1994) menar att det inte går att bortse från organisationens nationella kontext när man studerar organisationskultur. Medlemmarna i projektgruppen hade olika nationella bakgrunder och i den större organisationen var majoriteten svenskar, vilket kan ligga till

grund för de kulturella krockar som uppstått. Intervjupersonernas svar liknar de i Binnmyrs (2003) forskning av IKEA. Ett tema som återkommer i underfråga tre nedan.

För att återkomma till huvudfrågan så avläser jag utifrån studiens resultat att organisationskultur har en viktig funktion i en projektgrupp. Inom projektgruppen skapades det en gemensam uppfattning om det egna arbetet och hur man löser problem. Även om inte alla anser att den större organisationen påverkat den egna kulturen, har man samtidigt en klar bild av sig själva, när man beskrev sig som en motsats till den större organisationen. Jag menar att de motstånd gruppen visar upp mot den större organisationen tjänar som syfte att stärka och skydda den egna kulturen mot attacker utifrån vilket Schein (1988) påpekar i forskning.

4.4. *Värderingar av organisatoriska fenomen*

Enligt Hofstede forskning präglar den nationella kulturen hur människan värderar dimensionerna *maskulinitet, individualism, osäkerhetsundvikande och maktavstånd*. Jag ville kvalitativt närma mig hur medlemmarna av projektgruppen värderar ovan nämnda dimensioner för att se vilken roll intervjupersonernas bakgrund spelar för projektgruppens arbete och kultur.

4.4.1. *Maskulinitet*. Fredrik beskriver sig själv som en person med höga ambitioner men som vill ha möjlighet att hjälpa andra i sitt arbete. Han tycker att kvinnor och män skall ha samma möjligheter inom en organisation. Masato arbetar gärna i mindre organisationer, då det är lättare att skapa konsensus mellan medlemmarna. Masato ser kvinnor som jämställda med män i arbetet. Dieter säger följande om kvinnor: "I personally don't care if it is a man or a woman who leads, who manage or is a work mate on whatever level". För Dieter är det viktigt att alla i organisationen får samma utrymme att uttrycka sina åsikter. Personligen menar Dieter att själva arbetet är viktigt för honom, många arbetar för att leva medan han lever för att arbeta. Pat värderar att ha ett bra jobb högre än en karriär. Han är van vid att jobba i maskulina miljöer, men anser att det är kvaliteten på personens arbete snarare än könet som ska avgöra ens persons förutsättningar. Sebastian menar att det vid en konflikt är viktigt att inte välja sida utan att stället utvärdera hur man kan undvika konflikter i framtiden. Karriär är viktigt för Sebastian: "If you don't have career you don't have anything". Han uttrycker även att kvinnor och män är olika och därför har olika förutsättningar i arbetet. Johanna arbetar gärna i mindre organisationer så att man kan lära känna alla och tycker att det är viktigt att

belöningar i organisationen ges kollektivt. Karriär är något som hon värderar i mindre utsträckning.

4.4.2. *Individualism.* Fredrik som själv är chef i sitt professionella arbete, är medveten om att man inte kan bli bästa kompis med sina anställda. Han berättar att han tycker att man som chef måste fokusera på både relationerna i företaget men även på uppgiften. Masato berättar i sin intervju att han skulle föredra att ha vänskapliga band till sin överordnade som man har i Sverige, något som inte är vanligt i hans hemland. Vidare berättar han att det är upp till chefen att se till att arbetsgruppen har rätt inställning och fokuserar på sin uppgift. Dieter menar att arbetet i sig självt är viktigt för honom och att han gillar se resultat växa fram. Pat anser att en god relation till chefer är något som växer fram genom ömsesidig respekt. Han menar att chefer för att lyckas måste kunna kombinera att skapa goda relationer inom gruppen och att fokusera på uppgiften. Sebastian anser att det viktigaste för honom i ett arbete är att vara en del av grupp, men att han ofta finner sig själv vara ledaren i gruppen. Han tycker att man som medarbetare kan ha en privat och vänskaplig relation med sin chef så länge det inte skapar fördelar gentemot andra i företaget. Han menar även att en chef i det långa loppet borde fokusera på att skapa goda relationer inom en arbetsgrupp framför att fokusera på uppgiften. Johanna menar att arbeta i en grupp är en förutsättning för henne att bli motiverad och att det viktigaste en chef kan göra är att skapa bra grupper med god stämning.

4.4.3. *Osäkerhetsundvikande.* Fredrik säger följande om arbetet: "I like to have stability in my life, that I know that I have a job and that I earn some money but when I've said that I would like to make changes in my work all the time". Han menar även att han gillar att ha en fri roll i arbetet snarare än att vara styrd av regler. Masato säger att han inte kan tänka sig att ha ett och samma arbete hela livet. Masato tycker att det är viktigt med regler då det skapar förutsättningar för ett friare arbete och han anser att friheten är viktigast. Dieter berättar hur han i sitt privatliv har bytt jobb flera gånger för att utvecklas och få nya utmaningar och förändringar är inget som skrämmer honom. Om han måste välja mellan att arbeta under frihet eller under regler och riktlinjer, skulle han välja frihet. Pat berättar i sin intervju att stabilitet är en viktig komponent, framförallt i början av ett projekt. Det är viktigt med grundförutsättningar, eller ett ramverk, inom vilket man kan ges frihet menar Pat. Sebastian drivs av förändringar och gillar att finna sina egna lösningar på olika problem. Om han fick välja, skulle han välja frihet framför regler och riktlinjer i arbetet. Samtidigt uttrycker han att det måste finnas klara riktlinjer i ett uppdrag. Johanna tycker förändringar och utmaningar är

motiverande. Hon säger följande om frihet i arbetet: I think you should give people the freedom to do their task in a way that inspires them and that is sufficient for them”.

4.4.4. *Maktdistans*. I sin intervju uttryckte Fredrik att han inte tycker det är viktigt med *maktdistans*. Mer specifikt menar han att förhållandet till chefer bör vara mer jämnt där man gör sitt yttersta för att båda ska lyckas i sitt arbete. Masato anser att en plattare organisationsstruktur (*maktdistans*) är att föredra, då det skapas tilltro till varandra. Dieter berättar att även om han kommer från en kultur som präglas av byråkrati, där man tilltalar chefer med titel, föredrar han plattare organisationer där man får mer frihet i sitt arbete och har informell relation till sin chef. Pat uttrycker att det är uppgiftens karaktär som avgör hur strukturen i arbetet bör fungera, ibland måste man styras av specialister och chefer, andra gånger kan man arbeta efter eget huvud. Sebastian har liknande uppfattningar om att det är gruppens mognad och uppgiftens natur som styr hur organiseringen ska se ut, men han anser i slutändan att det är upp till chefen att fördela, styra arbetet och bestämma om övervakning av uppdrag. Johanna tycker inte att man ska särskilja olika personer på samma arbetsplats och föredrar en platt organisationsmodell.

Ovan framgår hur vissa av intervjupersonernas svar och uppfattningar genomsyras av deras nationella och kulturella bakgrund (Appendix B). Det är främst i Masatos, Dieters och viss mån Johannas svar som man kan skönja uppfattningar som skiljer sig från Hofstede's (2005) kartläggningar av nationella kulturer. Masato skiljer sig i det avseendet att han värderar *osäkerhetsundvikandes, maskulinitets och maktdistans* dimensionerna lägre än vad som återges av Hofstede (2005). Man ska ha i åtanke att Masato kommer från en kollektivistisk bakgrund, vilket kan göra att han ofta i sina svar glider in på konsensus och gruppgemenskap, men givetvis kan hans bakgrund anses ha omvänd effekt d.v.s. att han anser att det kollektivistiska synsättet är förlegat. Att säkert uttala sig huruvida det är Hofstede dimensioner som inte är uppdaterade eller om det är Masato som genom att ha arbetat mycket internationellt har ändrat sina uppfattningar, får stanna vid spekulationer. I sin intervju var Masato återhållsam i sina svar, vilket bidrog till hans intervju blev den kortaste av de sex. Enligt Lewis (1997) är personer av *reaktiva* kulturer återhållsamma lyssnare, vilket speglas i Masatos intervju, där han till skillnad från de andra intervjuade länge lyssnade på mina frågor och funderade innan han gav ett kort och koncist svar. Dieter skiljer sig i två avseenden, då han värderar *maskulinitet* och *maktdistans* lågt i förhållande till nationella kulturen (Appendix B). Dieter är noga med att flera gånger under intervjun uttrycka att han kommer från en

byråkratisk kultur men att han själv hellre arbetar i öppna och platta organisationer, där alla har samma utrymme. Johanna skiljer sig på dimensionen *individualism* i och med att hon värderar den lägre än den nationella kulturen. Enligt Hofstede (2005) är organisationskultur något tillfälligt som står utanför ens värderingar; det är som ett "mindset" som man likt en kostym tar på sig när man går till arbetet. Jag tror att denna förklaring kan vara anledningen till att Masato, Dieter och Johanna värderar vissa dimensioner annorlunda. Denna förskjutning av värderingar vågar jag däremot inte tillskriva arbetet i projektgruppen. Alla tre har erfarenhet av internationellt arbetet och alla tre arbetar utomlands. Huruvida personerna verkligen har dessa uppfattningar utanför organisationen är inget jag spekulerar i, inte heller något som är av värde för studien. Projektgruppen är enligt Lewis (1997) kulturkategorier dominerad av *linjäraktiva* personer, vilket återfinns i intervjupersonernas svar ovan och i föregående underfråga. Även om gruppen har inslag av andra kulturkategorier, verkar inte dessa fått större genomslagskraft i arbetet eller som Johanna återger "But I don't think that has been bothering or something, because they all wanted to achieve something". Här återfinns återigen Hofstede's (2005) resonemang om att organisationskulturen är något tillfälligt. Detta skulle förklara varför Sebastian och Masato accepterat att arbeta på ett sätt som tydligt skiljer sig från deras egna uppfattningar och kuva sig för ett *linjäraktivt* arbetssätt.

4.5. Att arbeta i en svensk kontext

I följande stycke ämnar jag att redogöra för intervjupersonernas syn på att arbeta i en svensk kontext. Har det faktum att projektorganisationen varit verksam i Sverige haft någon betydelse för hur intervjupersonerna uppfattat sin organisationskultur?

Fredrik berättar att han tidigare varit involverad i en annan projektgrupp inom planning team, men hoppat av som ett resultat av svenskarnas oförmåga att ta beslut.

When I had the responsibility for more than 500 persons, I want to be sure that the person that is higher ranking than me, support me. And when we made an agreement we so to say don't change that direction from hour to hour and day to day. Worse when people tell me that they can't remember that we have had a certain discussion. So for me it was not a good experience of leadership.

Masato berättar att han kommer vara med och organisera nästa Jamboree i Asien och att man där organiserar saker på ett helt andra sätt. Efter att arbetet i en svensk kontext har nya

tankar väckts hos honom. Han har tidigare haft mycket arbetserfarenhet, men menar att han föredrar det svenska sättet att organisera saker framför det han är van vid i sitt hemland.

Dieter uttrycker en besvikelse när han berättar hur svenskarna inte tar ansvar för sina uppgifter och att han vid flera tillfällen fått jaga personer för att kunna fatta ett beslut. Därutöver upplever han det var ineffektivt att ha möten mitt under arbetets utförande. Han insåg tidigt att det snabbaste sättet att lösa en uppgift var att ta ett eget beslut istället för att vänta in rätt person. Även om beslutet vid senare tillfälle skulle bli upphävt. I sitt professionella arbetsliv är Dieter verksam i Schweiz och menar att han stöter på liknande problem i det schweiziska arbetssättet.

Pat säger att trots att det är en svensk jamboree, så upplever han att projektet har en internationell prägel. Han uttrycker sin upplevelse som: "... not all people takes decisions on their own, it has to be in a group or done by somebody else". Pat är istället van vid att man inte är rädd att ta beslut, utan att om det är fel så är det fel, något som han saknar i Sverige. Han uttrycker även en besvikelse över att han inte blivit tillräckligt utbildad inom vissa av sina uppgifter.

Sebastian menar att han har lärt sig mycket av att arbeta i en nordisk kontext och även om arbetet inte alltid stämmer överens med hans bakgrund, gillar han den raka kommunikationen i arbetsmetoderna. Som exempel menar han att när det uppstår en meningsskiljaktighet mellan systemet och en kund, så anser man att det är systemet som har rätt och kunden som har fel. Hans erfarenhet är istället att det är systemet som har fel och som man därför bör förändra. Han saknar balansen mellan kunden och systemet där kunden får mer utrymme. "It is a Nordic mentality that the system is right".

Johanna menar att man i den svenska kulturen är flexibel med regler genom att man använder sig av riktlinjer istället för raka beslut, vilket ger stort utrymme för eget initiativ. Samtidigt menar Johanna att man i Sverige är trogen sina traditioner och därför har svårt att bryta dessa. "Another thing I was disappointed was that no one made decisions and no one wanted to take responsibility. I take my responsibility if I feel it is my area and I think swedes can learn something".

Ser man till svaren och uppfattningarna av den svenska kulturen eller det svenska sättet att arbeta, målas bilden upp av en öppen kultur med mycket eget ansvar och utrymme. Dieter, Masato, Sebastian och Johanna gillar den öppna kulturen och några av de fördelar som lyfts fram är flexibilitet och eget ansvar. Andra uppfattningar om svenska kulturen är att ledarskap och ansvarstagande till hög grad efterfrågas, vilket är en beskrivning som påminner om

intervjupersonerna uppfattningar av den större organisationen. Med tanke på att majoriteten inom den större organisationen är svenskar och att projektgruppen varit den enda projektgrupp som varit internationellt sammansatt från dag ett, har man till skillnad från andra projektgruppen under längre tid upplevt kulturkrockarna mellan sin egen kultur och den svenska större organisationen. Majoriteten inom gruppen kommer från *linjäraktiva* kulturer och som Lewis (1997) återger är den svenska kulturen att betrakta som *linjäraktiv*, men skiljer till stor del från andra europeiska kulturer. I Sverige arbetar man demokratiskt med fokus på konsensus, vilket gör att svenska kulturen ofta betraktas som byråkratisk och långsam av utomstående. Detta går i linje med hur Fredrik, Kai, Pat och Johanna beskriver den svenska kulturen. Binnmyr (2003) fann i sin studie att svensk arbetskultur uppfattades som öppen med frånvarande chefer och onödiga möten. ”People are trying to find the right persons to make decisions and you have meetings all over the place and at long lengths and the issue end up at square one”, uttrycker Dieter.

Jag tycker att kritiken som Sebastian ger av den “nordiska kulturen”, att när det uppstår en meningsskillnad mellan vad som planerats och en klient, utgår från att det är klienten som har fel och den egna planeringen och uppfattningen är rätt. Detta resonemang överensstämmer med det som Lewis (1997) för om hur kulturen skiljer sig på fler sätt än hur man kommunicerar. I *multiaktiva* kulturer anser man att verkligheten finns utanför tider och ramar. Sebastian -”I totally agree with the ethics and doing things like you do in the north, but I would never consider them evident for anyone else”. Vad som är intressant i Sebastians svar är att han har accepterat det sätt som gruppen har lagt upp arbetet på, trots att han inte nödvändigt anser det vara det är rätta. Att några av intervjupersonerna är kritiska till den svenska kulturen kan spåras till den egna gruppuppgiften. Som tidigare nämnts har gruppen rekryterat, planerat och arbetat för att på bästa sätt arbeta som ett medium mellan deltagarna och den större organisationen, genom att möta olika problem och frågor från flera olika kulturer. Dieter -”I don’t like the approaches were you have to wait for answers, especially at the jamboree where we quickly have to find solutions because the contingents are very demanding to get an answer back”. Problematiken för projektgruppen ligger i att lyckas dels vara känslig mot sin omgivning det vill säga svenska kontexten och detsamma internt i arbetet, ett problem många organisationer och arbetsgrupper ställ inför när man arbetar i nya kontexter och kulturer (Holmström, Falkheimer & Nielsen, 2010). Dieter uttrycker att kulturerna i Sverige och Schweiz påminner om varandra, enligt Lewis (1997) har de liknande drag. Ur Hofstede’s (2005) dimensioner kan man skönja likheter även stora skillnader, i

Schweiz värderar man *maskulinitet* och *osäkerhetsundvikande* mycket högre grad än i Sverige.

För att återgå till frågan om vilken betydelse den svenska kulturen haft för kulturen i projektgruppen, tycker jag att svaren reflekterar att den svenska kulturen har påverkat arbetet i stor grad, men att kulturen i projektgruppen inte påverkats av den svenska kontexten i samma grad. Med andra ord har man inte anpassat sig till den kontexten utan istället fokuserat på att lösa sin uppgift. Fredrik uttrycker:

”I’m very happy to see the results in the scouts and the good relations that we built there through our work. Still I’m quite disappointed that the management teams have decided to let people without the skills running important jobs and we see so many mistakes and failures here daily due to lack of leadership”.

5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION

I följande kapitel ämnar jag att sammanfatta de tankar och slutsatser som min uppsats genererat genom sin empiri. Jag gör återkoppling till studiens syfte, tre underfrågor och ger förslag på vidare forskning. Först följer en metoddiskussion om studiens kvalitet.

5.1. Metoddiskussion

Som tidigare nämnts har fallstudien som ändamål att göra det möjligt för forskaren att fördjupa sig i ett område under ett bestämt tidsspektrum samt med ett bestämt antal forskningsobjekt. Intervjuerna genomfördes under utförandefasen av projektet, varför faktorer som stress och trötthet kan ha påverkat deltagarnas svar. Andra aspekter som påverkar studien är att intervjuerna har genomförts på engelska, vilket påverkar studien i två sekvenser. Först i och med att de intervjuade personerna inte har engelska som sitt modersmål och i det andra skedet när jag återger utdrag ur intervjuerna på svenska i uppsatsen. I det första skedet kan dålig ordkunskap göra att upplevelser inte uttrycks adekvat och i det andra skedet att jag tolkar och gör om uppfattningarna när jag översätter dem. Detta är ett problem som jag har varit medveten om under studiens fortskridande. Genom att återge många citat och klart skilja på mina egna åsikter och teori från intervjupersonernas, är avsikten att ge läsaren ett trovärdigt intryck av analys och textbearbetningen. För att stärka fallstudiens resultat hade man kunnat använda kompletterande intervjuer med ytterligare ett metodangrepp.

Det faktum att jag är svensk har med största sannolikhet påverkat intervjuerna. Under intervjuerna gjorde deltagarna refereringar till mig som en svensk person, t.ex. ”du som

svensk...”. Jag har därför i intervjuerna försökt hålla en reflekterande utgångspunkt i intervjusituationen men även senare i textbearbetningen. Att jag varit svensk och medlem av samma projektorganisation kan även ha påverkat intervjupersonernas inställning till frågorna. I vissa kulturer kritiserar man inte egna organisationen eller andra personer (jag som svensk). För andra kan det ha varit en anledning att vara extra kritisk.

I mitt intervjuförfarande förankrar jag underfråga två i Hofstede's kvantitativa forskning och kartläggning av kulturdimensionerna. Hofstede's forskning utgörs av över 100 000 enkäter i 66 länder medan min studie består av sex intervjuer. Den kvantitativa forskningen kan ses om alltför generell för att kunna jämföras med studiens intervjuer, vilket utgör den klassiska spänningen mellan kvalitativ och kvantitativ data.

5.2. *Slutsats*

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur en och samma organisationskultur uppfattas av individer med olika nationell bakgrund som arbetar i samma projektgrupp, vilket undersöktes genom tre underfrågor. Frågeställningen besvarades i det avseendet att det gav en förklarande bild av hur projektgruppens medlemmar uppfattade sin organisationskultur. Men förhoppningen som jag utmålade om att förstå hur arbetet i och organiseringen av en internationell projektgrupp ser ut och fungerar i en svensk kontext är alldeles för generell för min studie. Det finns kanske några tankar eller citat som kan vara bra att ha i åtanke vid en analys av ett internationellt projekt eller en projektgrupp men längre så bör man inte sträcka sig. Ur de olika analysnivåerna; deltagarnas bakgrund, arbetsformen projektgrupp och den svenska kulturen får man en insyn hur de olika formerna påverkat projektgruppens organisationskultur.

Ur analysnivån arbetsformen projektgrupp, visade sig organisationskulturen utgöra en viktig funktion. Dels som ett sätt att beskriva det egna arbetet men även den egna kulturen, intervjupersonerna men även som ett sätt att avgränsa den egna gruppen från den större organisationen. Detta fick en teoretisk anknytning genom resonemanget om symboler, artefakter, värderingar och sedvänjor där man kunde se hur gruppen hade skapat en gemenskap kring sin uppgift. Ur analysnivån deltagarnas bakgrund, visade det sig att intervjupersonernas egen erfarenhet tillsammans med deras kulturella bakgrund påverkade kulturen. Kulturen som existerade i gruppen låg i linje med ett antal intervjupersoner men inte för alla. De som inte var av samma kulturella uppfattning fick finna ett sätt att anpassa sig till majoriteten. Ur analysnivån den svenska kulturen, kunde man skönja hur den svenska kontexten påverkade gruppen i dess arbete men det är svårt att urskilja några svenska

kulturinslag inom projektgruppen. Några intervjupersoner ansåg att man arbetade på ett nordiskt sätt, vilket inte passade in i alla avseenden. Andra återgav att gruppen hade svårt med det svenska ledarskapet, informationsspridningen och kommunikation, vilket försvårade arbetet. De teman och resultat som analysen genererat tycker jag pekar mot att både Hofstede's och Lewis studier fortfarande är relevanta som generaliserande analysverktyg. Att använda sig av Lewis grovt avgränsade kulturkategorier har dock en stor nackdel i att det inom respektive kategori finns stora skillnader länderna emellan som till exempel Sverige, Schweiz och Tyskland. Genom intervjuerna visade det sig att Hofstede's dimensioner i vissa fall stämde bra överens med intervjupersonernas uppfattningar, medan det var ett motsatt förhållande i andra fall. En tänkbar anledning till detta är att det visar på en utveckling där den enskilda individen skiljer sig från sin egen nationella kultur som en effekt av kulturell spridning genom kommunikation och organisationer. Till exempel kan på så sätt en individ från en maskulint präglad kultur föredra att arbeta inom en feminint präglad organisation. Att man kommer från en viss kultur visade sig i studien inte utgöra ett hinder för att arbeta i en annan. Ett resonemang som återfinns inom både kommunikation- och kulturforskningen är att organisationskulturen för individen är något tillfälligt som är skilt från värderingar och nationell kultur. Analys av studiens data pekade också mot att även om projektgruppen var frivillig och av tillfällig grad, så lyckades man ändå skapa någon form av gemensam kultur inom gruppen. Liksom såsom teorier och tidigare forskning, visade det sig att man likt andra projektgrupper byggde sin gemenskap kring uppgiften. Vissa forskare inom företagsekonomi och kulturstudier ställer sig kritiska till användandet av organisationskultur som ett enskilt sätt att beskriva meningsskapande system i en organisation. Istället måste man närma sig subgrupper inom organisationen för att finna den riktiga kulturen. Ser man till hur intervjupersonerna värderade att arbeta i projektorganisationen i Sverige är det ett antal som återger att man gillar öppenheten, flexibiliteten och det enskilda ansvaret. Låg *makt*distans är med andra ord ett arbetssätt som lämpade sig bra inom den internationella projektgruppen och till dess uppgift.

Studiens empiri är knapphändig men jag tycker mig ändå urskilja några gemensamma drag utifrån intervjupersonernas uppfattningar utifrån de tre analysnivåer nämnda på föregående sida vilka flätas samman i diskussionen nedan. Projektgruppen skiljer sig från den större organisationen på flera sätt. Som exempel har gruppen en internationell prägel, en praktisk uppgift att genomföra, direktkontakt med deltagarna samt en kultur som är anpassad till projektgruppens uppgift. Inom gruppen anpassade sig medlemmarna till den egna kulturen och arbetet även om den inte låg i linje med den egna profilen. Jag tror inte att den svenska

kulturen som är öppen, demokratisk och konsensusbaserad överensstämde med projektgruppens kultur eller med uppgiften under lägret. Projektgruppen hamnade på så sätt i kläm mellan att göra sitt yttersta för att slutföra sina uppgifter och att anpassa sig till omgivningen. Konsekvensen blev att projektgruppens deltagare hade svårt att anpassa sig till den svenska kulturen i den större organisationen, vilket i sin tur utmynnade i kulturella kollisioner. Den större organisationens kulturen uppfattades som byråkratisk, långsam samt utan ledarskap och ansvarstagande. Den större organisationens demokratiska öppenhet gjorde att starka subgrupper växte fram som en effekt på avsaknaden av ett klart ledarskap.

Spridning av kulturer genom organisationer, teknik och globalisering leder till att individen är allt mer öppen för att andra kulturer. I arbetet spelar organisationskulturen fortfarande en viktig roll, även om arbetet är tillfälligt, frivilligt eller inte i linje med individernas personliga uppfattningar. Organisationskulturen är således en viktig funktion i hur individerna uppfattar sig själva och sin omgivning.

5.3. Vidare forskning

För att ytterligare stärka validiteten i studien hade det varit intressant att genomföra en replikation med fler metodangrepp, såsom observation och dokumentanalys för att få en bättre bild av kulturen i projektgruppen. Jag tror att intervjuerna hade fått större genomslagskraft om de hade kompletterats av andra metoder. Det hade även varit intressant att genomföra intervjuer med personer från den större organisationen för att se hur de uppfattade projektgruppen. Om det nu uppstod samarbetssvårigheter hur såg dessa ut från de andras perspektiv? När det gäller organisationskultur hade det varit intressant att genomföra en longitudinell studie för att se hur kulturen växer inom gruppen och om omöjligt identifiera olika stadier i dess utveckling. Även om jag inte tror att det påverkade resultat i min studie i någon större grad, hade det ändå varit intressant att titta på en professionell projektgrupp. Jag kan bara spekulera i om projektmedlemmarna då varit mer trogna den ”större organisationens” kultur och struktur. I studien skapade medlemmarna en gemenskap över deras uppgift, något som är naturligt i projektgrupper. Hur hade det sett ut för fast anställda, hade medlemmarna kuvat sig för majoriteten om det vara en långvarig position?

6. REFERENSER

- Abrahamsson, B., & Andersen, A. J. (1996). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (Red.). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Pozkal: Studentlitteratur AB.
- Andersen, S. E., Grude, V. K., & Haug, T. (1998). *Målinriktad projektstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Binnmyr, A. (2003). *Ikea i Ryssland – En kvalitativ studie om kulturella skillnader och kollisioner*. Sociologexamensarbete, Lunds universitet, Institution för sociologi.
- Bruzelius, H. L. & Skärvard, P. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Castells, M. (2001). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur Band 1: Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Child, J. (2005). *Organization – Contemporary Principles and Practice*. Hong Kong: Blackwell Publishing.
- Durkheim, É. (1933). *The Division of Labor in Society*, (G. Simpson, Trans.). New York: Free Press.
- Foucault, M. (1994). *The order of things: archeology of the human sciences*. New York: Vintage Books.
- Gibson, B. C., Zellmer-Bruhn, E. M. (2001). Metaphors and Meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative science quarterly*, 46 (2), 274-303.
- Giddens, A. (2007). *Sociologi* (4. uppl.). Pozkal: Polity Press.
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2006). *Organization theory – modern, symbolic and postmodern perspectives*. (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1995). *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hofstede, G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Holmbergs AB.
- Holmström, S., Falkheimer, J., & Nielsen, A. G. (2010). Legitimacy and strategic communication in globalization – The cartoon crisis and other legitimacy conflicts. *International Journal of Strategic Communication*, 4 (1), 1-18.

- Jansson, T., & Ljung, L. (2010). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kirkman, L. B., Lowe, B. K., & Gibson, B. C. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lantz, A. (1997). *Intervjumetodik – Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lewis, D. R. (1997). *När kulturer krockar*. Falun: AiT Scandbook.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999) The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 20 (7), 365-374.
- Lull, J. (2002). *Media, communication, culture – A global approach*. (2nd Ed.). Oxford: Blackwell Publisher Ltd.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010) The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28 (3), 194-205.
- Parkin, P. (2002). *Max Weber – Revised edition*. New York: Routledge.
- Posa, M. (2001). *Samarbetsvårigheter mellan danskar och svenskar – inte bara en fråga om kulturella skillnader*. Sociologexamensarbete, Lunds universitet, Institution för sociologi.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB
- Schein, H. E. (1988). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Ltd.
- Sjöberg, K., & Wästerfors, D. (Red.). (2008). *Uppdrag: Forskning*. Malmö: Liber AB
- Svensson, L., & Otter, V. C. (2001). *Projektarbetet – teori och praktik med saga om diamanten som sprängdes*. (2. Uppl). Stockholm: Santérus.
- Taylor, F. Winslow. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton
- Vetenskapsrådet (2001). Vad är god forskningssed? Hämtad 5 mars 2011 från: Vetenskapsrådet: [http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000342/Pers onuppgifter_7.pdf](http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000342/Pers%20onuppgifter_7.pdf)
- Yin, K. R. (1985). *Case study research – Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications Ltd.

-Intro = Importance of a culture in a project organization. We can stop the interview at any time.

- Name, Age, Nationality and years as active in national scout movement, international work and in the Planning team.

- How many **hours a week**, would you say that you worked with the Jamboree?

- Casual conversation

1. Can you describe the basic traits of the organizational culture of your work group/block/section? Develop? Positive? Negative?

*** Values, norms, experiences, attitudes, consensus, identity creating process, roles, development of shared values within the group**

2. What importance does the organizational structure of the Planning team play in your everyday work? Develop?

3. What importance does the organizational culture of the Planning team play in your everyday work? Develop?

4. What importance does the organizational culture hold for you project group/block/section to work well?

*** Structure, culture**

Dimension	Definition	Tema
Power distance	"Den utsträckning i vilken ett lands minde mäktiga organisations och institutions medlemmar förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelat" (Hofstede, 2005, s. 391).	Hierarchy role - Decentralization vs. Centralization Work monitoring, income inequality Decision based on managers order / own experience? Ideal manager?
Individualistic / Collectivistic	"I ett individualistiskt samhälle är banden mellan människor lösa... Kollektivism står för ett samhälle där människor född in i en starkt sammanhållen grupp" (Hofstede, 2005, s. 390).	The works role , the reasons of employment/promotion/be a part of a team. (motivation) Relationship to the employer. Views on management vs. control. Honesty Task vs. relationship (work & management)
Masculinity / Femininity	"I ett feminint samhälle överlappar emotionella könsrollerna varandra... I ett maskulint samhälle är de emotionella könsrollerna tydligt skilda" (Hofstede, 2005, s. 389, 391).	Resolve conflict, rewards, organization size, career , women's role in the organization
Uncertainty avoidance	"Den utsträckning i vilken medlemmar av en kultur känner sig hotade i tvetydliga och okända situationer" (Hofstede, 2005, s. 391).	Change of work vs. stability Rules and guidelines vs. freedom , time? Decision process vs. content - what is most important and motivating?

5. What is it like to work within a Swedish context in reference to your earlier work experiences?

6. How would you compare working with the jamboree to other work experiences outside the scout movement?

Danmarks kultur präglas enligt Hofstede (1995, s. 38, 50, 109, 144) av medel till låg *makt*distans, hög *individualism*, låg *maskulinitet* och lågt *osäkerhetsundvikande*.

Japans kultur präglas enligt Hofstede (ibid) av medel *makt*distans, medel till låg *individualism*, hög *maskulinitet* och högt *osäkerhetsundvikande*.

Tysklands kultur präglas enligt Hofstede (ibid) av medel till låg *makt*distans, medel till hög *individualism*, medel till hög *maskulinitet* och medel till högt *osäkerhetsundvikande*.

Nederländerna präglas enligt Hofstede (ibid) av medel till låg *makt*distans, hög *individualism*, låg *maskulinitet* och medel i *osäkerhetsundvikande*.

Chile präglas kultur enligt Hofstede (ibid) av medel till hög *makt*distans, låg *individualism*, medel *maskulinitet* och högt *osäkerhetsundvikande*.