



LUNDS UNIVERSITET

# Att skapa och upprätthålla organisationskultur i ett internationellt företag

*En etnografisk studie av Tetra Paks Crash Course*

Linnea Hägg

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp  
Seminariedatum: 2014-01-17

## Abstract

**Type of work:** Bachelor Thesis, 15 credits

**Number of pages:** 41

**Title:** Att skapa och upprätthålla organisationskultur i ett internationellt företag  
- En etnografisk studie av Tetra Paks Crash Course

**Author:** Linnea Hägg

**Supervisor:** Lotta Antman

**Date:** 2014-01-10

**Summary:** To create a successful culture within an organization there is a need for the organization to convey values and attitudes to new employees. This qualitative study, with an ethnographic approach, describes how organizational culture is created and maintained in an international company. The research object is Tetra Paks Crash Course, a week-long introductory course for newly hired Tetra Pak managers and specialists. The methods used are a participant observation of Crash Course combined with two qualitative interviews with individuals within Tetra Pak. The study explores and highlights how Crash Course contributes to learning about Tetra Pak and its culture and describes the factors that promote an effective learning process. The results presented are that the course provides a platform for the participants to learn about the organization and its culture in a social context. Tetra Paks values and attitudes are taught to the participants, partly through presentations and activities. The learning also occurs through knowledge sharing within the network that is formed during the week. The course takes place in a multicultural context and contributes to learning about cultural conditions both within and outside of Tetra Pak.

**Key words:** Organizational culture, Network, Learning, Knowledge sharing, Social interaction

## **Förord och tack**

Jag vill tacka samtliga individer som bidragit med sin tid och sitt engagemang under hösten 2013. Ett stort tack till de personer inom Tetra Pak som har hjälpt mig på min väg både i och utanför Crash Course. Det goda samarbetet har varit oerhört värdefullt och inspirerande! Jag vill också tacka Lotta, för handledning och goda råd under resans gång!

Fortsättningsvis önskar jag Dig en intressant läsning,

Linnea Hägg

Lund, 10 januari 2014.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Studieobjekt: Tetra Paks Crash Course 2013.....	1
1.2.1 Kort sammanfattning av Tetra Paks Crash Course.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	2
1.4 Avgränsning.....	3
1.5 Disposition.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Organisationskultur.....	4
2.1.1 Lager av organisationskultur.....	4
2.1.2 Kulturella symboler, storytelling och ritualer.....	5
2.2 Lärande och kunskapsdelning.....	6
2.2.1 Lärandeprocesser.....	6
2.2.2 Kunskapsdelning.....	7
2.3 Nätverk.....	7
2.4 Förståelse och helhetssyn.....	8
2.5 Nationell kultur och interkulturell interaktion.....	9
3. Metod.....	12
3.1 Etnografisk forskningsansats.....	12
3.2 Tillvägagångssätt.....	13
3.3 Insamling av empiri.....	13
3.3.1 Urval .....	14
3.3.2 Deltagande observation.....	14
3.3.3 Rollen som observatör.....	15
3.3.4 Observationssituation.....	15
3.3.5 Kvalitativa intervjuer.....	16
3.3.6 Genomförande av intervjuer.....	16
3.4 Analysprocess och tolkningsmetod.....	17
3.5 Anonymitet och konfidentialitet.....	19
3.6 Validitet och reliabilitet.....	19

3.7 Teoretiska källor.....	20
3.8 Metoddiskussion.....	21
4. Resultat och analys.....	24
4.1 Värderingar och attityder vägleder organisationen.....	24
4.1.1 Tetra Paks grundläggande värderingar - hur förmedlas de?.....	25
4.1.2 Kulturella symboler, storytelling och ritualer.....	26
4.2 Att skapa en förståelse för helheten.....	29
4.3 Nätverk, vänskap och tillit.....	30
4.3.1 Nätverkande.....	31
4.3.2 Vänskap och tillit.....	32
4.4 Kulturell förståelse.....	33
4.5 Crash Course som ett lärandetillfälle.....	36
5. Avslutande diskussion och förslag på vidare forskning.....	38
Referenslista.....	40
Bilaga 1 - Intervjuguide intervju 1.....	a
Bilaga 2 - Intervjuguide intervju 2.....	b
Bilaga 3 - Observationsschema.....	c
Bilaga 4 - Tetra Paks Core Values.....	d

# 1. Inledning

”Organizational culture is the system of shared values and beliefs that develops within an organization and guides the behaviour of its members” (French, Rayer, Rees & Rumbles, 2011, s.339).

Att lägga ett kulturellt perspektiv på en organisation innebär att man som forskare uppmärksammar fenomenet organisationskultur. Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik (2008) skriver att en analys av organisationskultur innebär att man belyser alla de upplevelser, tankar och åsikter som är gemensamma för flera personer i en specifik organisatorisk kontext. Att skapa en önskad organisationskultur handlar i sin tur till stor del om att föra vidare de värderingar och de attityder som finns inom företaget, till nya medlemmar. Detta antagande stärks av Mats Alvesson (2001) som även han menar att kultur är något som måste överföras, från organisationen till de nyanställda. Alvesson (2001) skriver vidare att nyanställda i en organisation ”bär med sig förväntningar på organisationen som sällan från början överensstämmer med villkoren på den nya arbetsplatsen” (Alvesson, 2001, s. 53). Geert Hofstede och Gert Jan Hofstede (2005) menar också att kultur skapas och återskapas genom interaktionen mellan människor i en organisation. Formandet av en gemensam organisationskultur är därför en fråga om hur organisationen överför kunskap om värderingar och visioner till sina medarbetare samt hur medarbetarna själva delar denna kunskap mellan varandra.

## 1.1 Problemformulering

Värderingar och attityder som delas av medarbetare vägleder organisationens beteende och organisationskultur kan därmed, till viss del, ses som en förutsättning för organisatorisk framgång (French et al., 2011). Mats Alvesson (2001) beskriver organisationskultur som ett fenomen som uppstår när människor i en organisation skapar gemensamma förhållningssätt och förförståelser om organisationen och dess omgivning. I dagens globaliserade samhälle kommer många företagsanställda i kontakt med människor från olika delar av världen. Den internationella företagsvärlden växer sig allt större och i takt med detta skapas interkulturella relationer där människor från olika länder möts inom själva organisationen (Cushner & Brislin, 1996). Jacobson och Thorsvik (2008) belyser den nationella kulturen som en faktor som påverkar själva skapandet av organisationers värderingar och normer. Författarna menar också att en organisation alltid är en del av en nationell kultur, vilken präglar det land som organisationen verkar i. Nationella kulturdimensioner har således effekt på organisationskultur och Jacobson och Thorsvik (2008) skriver att studier visar på att det faktiskt finns ett samband mellan nationell kultur och organisationskultur. I ett internationellt företag, med anställda runt om i världen, kan det bli en utmaning att skapa och upprätthålla en gemensam organisationskultur som sträcker sig över både geografiska och kulturella gränser.

## 1.2 Studieobjekt: Tetra Paks Crash Course 2013

Tetra Pak är ett världsledande företag inom process - och förpackningslösningar för livsmedel, verksamma i över 150 länder. Företaget utvecklar, tillverkar och marknadsför system för förädling, förpackning och distribution av livsmedel. Tetra Paks Sverigebaserade bolag har ca 4 000 anställda, varav cirka 3 500 är stationerade i Lund (tetrapak.com)

### *1.2.1 Kort sammanfattning av Tetra Paks Crash Course*

”Crash Course - a rapid and intense course of training or research” (thefreedictionary.com).

Crash Course är en introduktionskurs för nyanställda (0-2 år) chefer och specialister inom Tetra Pak. Syftet med kursen är att ge en bred överblick över den värdekedja som Tetra Pak arbetar inom, från råvaror till konsument. Kursen ska ge deltagarna en ökad förståelse för hur Tetra Pak är organiserat, hur man arbetar inom företagets olika affärsprocesser samt en genomgång av företagets historia och de grundvärderingar som format och fortfarande formar företaget. Dessutom bidrar kursen till att deltagarna får tillgång till ett brett internationellt nätverk av kollegor från olika delar av världen (Informellt samtal med övergripande ansvarig för utbildning inom Tetra Pak). På Tetra Paks interna nätverk kan man om Crash Course läsa:

”Only delivered in Sweden, with global target goals. The Crash Course is an introductory course for newly employed managers and specialists. It will give you a valuable network with colleagues from around the world. The goal is to convey an overall understanding of the Tetra Pak origin, identity and strategy and to give the essential elements of Tetra Pak’s offer and business processes from an external and value chain perspective.” (Information från Tetra Paks interna kurskatalog).

Tetra Paks Crash Course ägde rum 3-9 november 2013 och var den fjärde och sista Crash Course för året. Kursen inleddes söndagen den 3 november med att deltagarna anlände till Tetra Paks anläggning på Ruben Rausings gata (Råbyholm) i Lund. Gruppen bestod av 20 anställda från olika delar av världen<sup>1</sup>. Från söndagen den 3 november till och med torsdagen den 7 november hölls kursen på Tetra Pak (Råbyholm) i Lund<sup>2</sup>. Under veckan fick deltagarna lyssna på presentationer som berörde olika delar av företagets verksamhet. Presentatörerna var alla anställda inom Tetra Pak, vilka dessa var kunde deltagarna läsa på det schema de fick tilldelat sig under söndagen. De flesta presentationerna hölls i Education Center, den föreläsningssal som ingår i Tetra Paks anläggning på Råbyholm.

Torsdagen den 7 november runt kl 15 lämnade gruppen Lund och flög upp till Stockholm. Kvällen spenderades i de centrala delarna av staden vilket gav deltagarna möjlighet att se sig om i stan samt umgås under fria former. På fredagsmorgonen avgick en buss mot Gävle där gruppen gjorde ett besök hos Tetra Paks leverantörer. Besöket i Gävle bestod av en presentation och lunch ute i skogen. Deltagarna fick här även se trädfällning samt plantering av nya träd. Under eftermiddagen besöktes Korsnäs pappersbruk, vilket är nästa steg i produktionskedjan för att framställa förpackningsmaterial. Deltagarna fick här lyssna på ytterligare presentationer samt gå en guidad tur genom produktionen. Fredagskvällen spenderades sedan på Krägga Herrgård strax norr om Stockholm och bestod av middag och aktiviteter. Lördagen den 9 november avgick bussen tillbaka till Stockholm City där deltagarna skiljdes åt efter en intensiv vecka tillsammans.

### *1.3 Syfte och frågeställning*

Syftet med denna kandidatuppsats i Pedagogik med inriktning mot Personal och Arbetslivsfrågor är att beskriva hur organisationskultur skapas och upprätthålls i ett internationellt företag. Med utgångspunkt i Tetra Paks Crash Course vill jag belysa hur organisationens värderingar och attityder

---

<sup>1</sup> Argentina, Kina, Frankrike, Italien, Peru, Ryssland, Sverige, Sydafrika, Thailand, Ukraina, USA.

<sup>2</sup> Tetra Pak har även anläggningar på Bryggaregatan i Lund. Under Crash Course gjordes ett kortare besök dit, onsdagen den 6/11.

förmedlas samt vilka faktorer som påverkar skapandet och upprätthållandet av organisationskultur. För att besvara mitt syfte väljer jag att utgå från forskningsfrågorna:

- Hur bidrar Crash Course till att Tetra Paks organisationskultur lärs ut och vidareutvecklas?
- Vilka faktorer främjar en effektiv läroprocess?

För att få ytterligare förståelse för hur Tetra Paks organisationskultur skapas och upprätthålls kommer jag även att titta närmre på vilka övriga konkreta forum som används för att kommunicera Tetra Paks värderingar och attityder.

#### *1.4 Avgränsning*

Jag anser att Tetra Paks Crash Course är ett lämpligt och tillräckligt studieobjekt för att studera hur organisationskultur skapas och upprätthålls i ett internationellt företag. Studien görs med utgångspunkten att organisationskultur kan ses som en förutsättning för organisatorisk framgång. Att organisationskultur inte alltid är ett fenomen av positiv art är dock värt att ha i åtanke. Det kan givetvis förekomma kulturella mönster och beteenden som skulle kunna verka hämmande för framgång och innovation i en organisation, en diskussion som tidigare forskning tar upp. Det gjordes ett val att exkludera problematiseringen av så kallad bra och dålig organisationskultur, grundat på att observationen gjordes i den specifika kontexten Crash Course. För att undersöka hur organisationskultur kan påverka organisationens resultat i någon riktning anser jag att det hade varit nödvändigt att undersöka en annan kontext. Avgränsningen i syftet går vid att beskriva hur organisationskultur skapas och upprätthålls, med Tetra Paks Crash Course som en utgångspunkt. Studiens syfte är inte att kritiskt granska Tetra Paks organisationskultur, inte heller att göra en bedömning av vilken sorts kultur företaget har. I spår med den etnografiska forskningen, som presenteras under Metod (s. 12), är studiens kärna kursdeltagarna och det sociala samspel som äger rum inom Tetra Paks Crash Course. Studien möjliggör inte för att några generella slutsatser dras, varken om organisationskultur eller Tetra Paks verksamhet. Intentionen är att beskriva och exemplifiera hur organisationskultur kan skapas utifrån denna specifika kontext.

#### *1.5 Disposition*

Nedan följer kapitel 2 och den teori som valts utifrån insamlad empiri. Teoriavsnittet innehåller rubrikerna *organisationskultur, lärande och kunskapsdelning, nätverk, förståelse och helhetsyn* samt *nationell kultur och interkulturell interaktion*. Därefter följer kapitel 3 och ett metodavsnitt där vald metod presenteras och diskuteras. Här redogörs även för tillvägagångssätt samt anonymitet och tillförlitlighet i studien. I kapitel 4; Resultat och analys, presenteras den bearbetade empirin. De indragna kursiva stycken som går att finna i detta avsnitt är till för att uppfylla det syfte som den etnografiska forskningen har: "to give a thick description" (Cohen et al, s. 342). Syftet med dessa stycken är att ge läsaren en tydligare bild av studiens kontext genom beskrivningar av den fysiska miljön och specifika situationer. Rapporten avslutas med kapitel 5 och en diskussion kring de resultat som presenterats. Här diskuteras även förslag på vidare forskning samt de tankar och idéer som väckts under arbetsprocessen.



## 2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som använts för att möjliggöra studiens analysprocess. Inledningsvis ges en övergripande beskrivning av begreppet organisationskultur. Övriga teoretiska begrepp har sin grund i de koder och tematiseringar som skapats utifrån insamlad empiri.

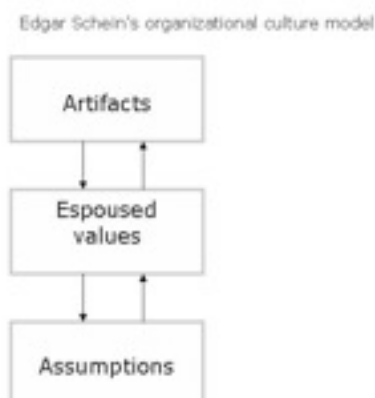
### 2.1 Organisationskultur

Hofstede och Hofstede (2005) skriver att begreppet organisationskultur saknar en standarddefinition. De menar dock att de flesta som talar om fenomenet nog är överens om att det är ett holistiskt begrepp. Författarna syftar då på att organisationskultur är ”en helhet som är mer än summan av delarna” (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 299). Vidare skriver författarna att organisationskultur är ett socialt konstruerat fenomen som både skapas av och bevaras genom gruppens medlemmar.

Före 1960-talet var kultur ett fenomen som främst studerades av antropologer och sociologer, med syfte att belysa skillnader och likheter i värderingar och mänskliga beteenden som gick att urskilja på samhällsnivå (French et al., 2011). Under 1960-talet myntades begreppet organisationskultur som en synonym till begreppet organisationsklimat (Hofstede & Hofstede, 2005). Det var dock först under den tidigare delen av 2000-talet som det blev allt mer vedertaget att kultur, innefattande värderingar och övertygelser, spelar en avgörande roll för studier av individuella och kollektiva prestationer inom en organisation. French et al. (2011) skriver att det är viktigt att ha en förståelse för de drag som karaktäriserar en organisation, vad dessa representerar samt på vilket sätt de kan vara sammankopplade med de organisatoriska förutsättningar som finns inom den enskilda organisationen.

#### 2.1.1 Lager av organisationskultur

Organisationsforskaren Edgar H. Schein (2004) beskriver även han kulturbegreppet som abstrakt och svårt att rama in. Han menar att det finns en gemensam åsikt om att organisationskultur existerar och är av vikt, men att det är desto svårare att få en gemensam förståelse för vad detta fenomen faktiskt innebär. För att få en övergripande bild av vad organisationskultur är beskriver han den som ”the idea that certain things in groups are shared and held in common” (Schein, 2004, s. 8). De gemensamma faktorer som delas inom organisationen kan analyseras utifrån tre lager, vilka Schein (2004) presenterar som *artefakter*, *förfäktade värderingar* och *basala antaganden*.



Figur 1. (Schein, 2004, s. 27)

*Artefakter* (artifacts) kan likställas vid ett ytskikt. Det är de fenomen som hörs och syns när en individ stiger in i en nytt och okänt kulturellt sammanhang. Artefakterna inkluderar den synliga miljön och omgivningen men även hur individerna i organisationen klär sig, talar och beter sig. Det kan handla om hur organisationen presenterar sina grundläggande värderingar genom mediala kanaler, eller hur man talar om och presenterar organisationens historia. Som utomstående kan det vara relativt oproblematiskt att beskriva vad som syns och hörs, men Schein (2004) menar att det är betydligt svårare att utifrån detta sedan skapa sig en förståelse för vad de iakttagna faktorerna betyder rent konkret. Det är lätt att dra förhastade slutsatser av en organisations första intryck, det krävs därför att de som iakttar organisationen spenderar tillräckligt lång tid i kontexten för att få en klar bild av artefakternas djupare mening (Schein, 2004). Artefakterna kan jämföras med det som French et al. (2011) beskriver som *observerbar kultur* (observable culture). Med detta menas den del av kulturen som går att se, även beskrivet som "the way we do things around here" (French et al. 2004, s. 341). Den observerbara kulturen består bland annat av de metoder som organisationen har utvecklat över tid och sedan överför till nya medlemmar. Dessa metoder kan exempelvis förekomma i form av konkreta introduktionsprogram och genom olika typer av symboler.

*Förfäktade värderingar* (espoused values) är organisationskulturens andra lager och innefattar de värderingar som styr organisationens beteende. Schein (2004) menar att allt grupplärande i grunden sker utifrån en individs enskilda värderingar. När en grupp skapas finns det alltid en första lösning som uppkommer ur ett individuellt antagande. När antagandet som individen förmedlat i sin tur leder till ett framgångsrikt förslag, påbörjas den process som benämns som *kognitiv transformation* (Schein, 2004, s. 19). Det individuella antagande som låg bakom ett visst beslut blir då snart en delad värdering i den mindre gruppen. Vidare utvecklas det till ett gemensamt antagande i organisationen och slutligen en del av organisationens hela världsbild. Detta lager i Scheins (2004) modell kan jämföras med de *delade värderingar* (shared values) som French et al. (2011) väljer att peka ut som det andra lagret i organisationskulturen. Dessa värderingar delas av organisationens medlemmar, inte nödvändigtvis till den grad att samtliga medlemmar håller med om dem, men så tillvida att de känner till dem. Schein (2004) hävdar att det är viktigt att dessa uttalade värderingar grundar sig på en gemensam tro, då de annars riskerar stanna vid att bli tomma ord.

Det sista lagret i Scheins (2004) modell är de *basala antaganden* (basic assumptions) som utgör grunden för organisationens kultur. De basala antagandena beskrivs som förgivettagna, de präglar organisationen och är därmed svåra att förändra. Schein (2004) likställer svårigheten i att förändra en organisations grundläggande antaganden med att försöka förändra människans försvarsmekanismer. French et al.'s (2011) tredje lager benämns som *grundläggande antaganden* (common assumptions) och även han menar att det på denna nivå finns sanningar inom organisationen som tas för givet och som är ett resultat av medlemmarnas alla erfarenheter.

### 2.1.2 Kulturella symboler, storytelling och ritualer

Kulturella symboler i en organisation består av de fysiska objekt eller handlingar som används för att skapa kulturell mening (French et al., 2011). Terrence E. Deal och Allan A. Kennedy (1983) menar att det finns olika typer av symboliska handlingar som kan spegla sig i en organisations kultur, varav *lekar* är ett exempel. Författarna beskriver lekar som kreativa moment som kan bidra till innovation, då de kan resultera i att människor slappnar av och vågar komma med nya idéer. En lek utan ett tydligt syfte kan skapa en miljö där de anställda kommer närmre varandra och därigenom formar nya visioner och kulturella värden i en organisation. En annan symbolisk

handling som Deal och Kennedy (1983) tar upp är *ritualer*. Författarna beskriver ritualer som regler som styr människornas vardagliga handlande i organisationen. Bakom dessa ritualer ligger företagets grundvärderingar och Deal och Kennedy (1983) definierar dem som "...föreskrifter för de anställda så de kan uppleva mening med tillvaron. De skapar ordning av kaos" (1983, s. 77). French et al. (2011) beskriver organisationens ritualer som ett system av riter som etablerar gränser och relationer mellan medlemmarna inom en organisation.

Ett annat begrepp som French et al. (2011) beskriver som en del av en organisations hälsa är *storytelling*, eller historieberättande. I detta begrepp ingår de historier som bidragit till att karaktärisera själva organisationen. De kan också bidra till att skapa en kultur som dess medlemmar kan vara stolta över. De historier som författarna belyser är dels de som handlar om själva grundandet av organisationen. *The founding story* innefattar de visioner som ligger bakom organisationens verksamhet, vilket är en del av organisationens historik. Här är det fokus på den eller de individer som var delaktiga i organisationens inledningskede. Historier kan också innebära berättelser om de mål organisationen uppnått och de lärdomar organisationens medlemmar tagit del av under dess existens. Denna sortens storytelling kallas för *saga* och används när organisationen vill förmedla en vision till sina nyanställda medarbetare. Organisationens vision är i sin tur viktig att vidareföra då den kan bidra till att skapa en förståelse för hur individer kan passa in i organisationen (French et al., 2011).

## 2.2 Lärande och kunskapsdelning

Det finns ett stort fokus på individens lärande i litteraturen (se till exempel Ellström, 1996). Under senare delen av 1900-talet har det dock förts fram allt fler idéer om att lärande inte undantagslöst berör individen utan att även större grupper, så som samhällen och organisationer, kan lära. French et al. (2011) skriver att ett ökat utbud av litteratur kring lärande i arbetslivet beror på behovet av att koppla samman lärande med organisationers konkurrensfördelar. Organisatoriskt lärande definieras av författarna som "The process of acquiring or developing new knowledge that modifies or changes behaviour and improves organizational performance" (s. 125).

Knud Illeris (2007) lyfter också fram lärande som ett socialt inbäddat fenomen och menar att lärande alltid sker i en social och samhällelig kontext. Denna kontext sätter i sin tur ramarna för vad som ska läras. Illeris (2007) definierar lärande delvis som "Samspelsprocesser mellan individen och hans eller hennes materiella och sociala omgivning" (s. 13). Parallellt med fokus på att lärande sker i ett sammanhang har begreppet tillskrivits en större samhällelig betydelse och kommit att belysas utifrån kollektiva perspektiv. Detta betyder dock inte att det bortses från det individuella lärandet. Individens lärande utgör fortfarande en grund och ett första steg, där det vidare krävs en spridning av kunskap för att det ska leda till ett kollektivt lärande, vilket innebär att individer tillsammans kommunicerar och reflekterar över erfarenheter. Detta kan i sin tur resultera i att gruppen skapar gemensamma föreställningar genom att diskutera idéer, tolka uppgifter och lösa problem (Ellström, 1996).

### 2.2.1 Lärandeprocesser

Illeris (2007) skriver att det finns två skilda processer som måste vara aktiva samtidigt för att lärande ska äga rum. De två grundläggande processer han syftar på är de han väljer att kalla för *samspelsprocessen* och *tillägnelseprocessen* (s. 37). Den förstnämnda utgörs av det samspel som sker konstant mellan individen och dennes omgivning. Illeris (2007) menar att individen kan vara

mer eller mindre uppmärksam på detta samspel, vilket innebär att uppmärksamhet är en faktor som spelar stor roll för lärande. Att förmedla ett intryck, påverka, eller delge ett budskap är en del i ovan nämnda samspelesprocess. Den grad av intresse eller uppmärksamhet som individen känner inför det som förmedlas påverkar i vilken utsträckning hen tar till sig kunskap. Samspelesprocessen kan förstås som lärandets sociala process och beror på omgivningens beskaffenheter, både sociala och materiella sådana. Illeris (2007) hävdar att det är nödvändigt att räkna in individens förhållande till omvärlden när det talas om lärande, då lärosituationen är en del av själva lärandet. Detta är vad som benämns som *situerat lärande*, vilket innebär att lärande alltid sker i en specifik situation, som både är en del av lärandet och påverkar det.

Illeris (2007) beskriver själva tillägnelseprocessen som den psykologiska bearbetning av impulser som sker i de samspel som äger rum. Tillägnelsen betyder således att individen tar till sig nya impulser som sedan bearbetas utifrån ett tidigare lärande. Då individer har olika erfarenheter med sig är det här lärandet får sin individuella prägel, beroende på individuella skillnader hos de människor som ska lära.

### 2.2.2 Kunskapsdelning

Morten Hansen (2002) i Filstad (2012) definierar kunskapsdelning som ”inhämtande eller mottagande av kunskap eller information om arbete och uppgifter” (s. 122). En förutsättning för att en sådan kunskapsdelning ska äga rum är att berörda parter har en direkt kontakt med varandra. Att lärandet måste ske i ett socialt samspel framhäver även Ikujiro Nonaka (2003) som skriver att gruppen spelar en central roll i skapandet av kunskap. Lärande och överföring av kunskap äger rum när individer socialiserar med varandra, vilket enligt Nonaka (2003) ligger i en organisations kulturella natur. För att individer ska kunna dela med sig av sin kunskap förutsätts alltså en kontext där de kan spendera tid tillsammans med varandra och därmed engageras i en dialog (Nonaka, 2003). Enligt författaren är det därför fördelaktigt om organisationen tillgängliggör information för medlemmarna samt låter dem arbeta i gränsöverskridande team. Detta kan leda till att medarbetare utbyter tankar, vilket vidare resulterar i att det skapas en gemensam förståelse som grundar sig i den kunskap som delats mellan dem.

## 2.3 Nätverk

”Man säger att människan lär känna sin värld. Vad betyder det? Människan får över tingens yta och lär känna dem. Hon hämtar från dem kunskap om deras beskaffenhet, en erfarenhet. Men erfarenheter ensamma för icke världen till människan. Ty de för till henne endast en värld som består av Det och Det och Det, av Honom och Honom och Henne och Henne och Det”. (Buber, M., 2013, s. 9).

Ordet nätverk har definierats som ”ett antal faktorer som står i relation till varandra” (Gustavsen, & Hofmaier 1997, s. 9). Detta är en övergripande och relativt vag definition och Gustavsen och Hofmaier (1997) menar att nätverk är ett komplicerat begrepp som kan anspela på olika typer av förhållanden. Författarna skriver att nätverk inte enbart handlar om en bestämd organisationsform som skiljer sig från andra, utan beskriver utvecklandet av nätverksteorier som en omfattande fråga om kontakt och vikten av samspel. Enligt Gustavsen och Hofmaier (1997) tyder mycket forskning på att individer med breda kontaktnät har lättare att få tillgång till information och därmed lättare för att driva igenom och förverkliga idéer.

I Statens kvalitets - och kompetensråds (KKR) skrift *Nätverk för lärande och utveckling* står att "Nätverk är en enkel och okomplicerad form för kunskaps - och erfarenhetsutbyte, som oftast inte kräver stora resurser för att bygga och underhålla" (2003, s. 1). Den form av nätverk som Gunnel Frost Danielsen (2003) beskriver här är organiserade sådana och består av individer med gemensamma professionella intressen och utbildningsbehov. Syftet med ett sådant nätverk är således att utveckla individuella kompetenser i gruppen och därmed möjliggöra för utveckling av hela verksamheten. Nätverkets existens beror till stor del på huruvida medlemmarna anser att nätverket bidrar med något viktigt. Ett nätverk kan möjliggöra för att kunskap förvaras genom individers interaktion. Det är då framför allt den erfarenhetsbaserade kunskapen som tas tillvara på, då denna annars är svår att dokumentera (Frost Danielsen, 2003). Även Jörgen Sandberg (1994) skriver att en central del av den mänskliga kompetensen är de personliga kontakter som skapas i grupper. De personliga aspekterna av ett nätverk innebär att individen etablerar kontakter som hen senare kan ha tillgång till i utförandet av sina arbetsuppgifter.

För att ett nätverk ska vara effektivt bör det finnas en tillit i gruppen, vilken ofta utvecklas i takt med att gruppen som helhet utvecklas. I *Nätverk för lärande och utveckling* skriver Frost Danielsen (2003) att tillit kan utvecklas genom att medlemmar i ett nätverk ägnar tid åt att lära känna varandra. Vidare står det: "Att tala om sig själv och vara lite privat är en bra förutsättning i nätverket" (s. 23). För att det ska utvecklas en tillit i en grupp krävs det en viss öppenhet bland medlemmarna. Att gruppmedlemmarna delar med sig av både lyckade och misslyckade erfarenheter är viktigt för att de ska känna sig trygga och kunna lära av varandra. Det finns ett värde i att gruppmedlemmarna har tillit till varandra då det bidrar till att gruppen gemensamt kan bygga vidare på idéer som individen inte hade utvecklat på egen hand (Frost Danielsen, 2003). Endre Sjøvold (2008) skriver också att skapandet av en grupp kan präglas av relationella aspekter och belyser olika typer av kohesioner. Med *kohesion* syftar Sjøvold (2008) på "ett uttryck för den förmåga en grupp uppvisar när det gäller att hantera balansen mellan de olika krafter som samspelar i gruppens strävan efter att förverkliga målsättningar" (s. 132). En typ av kohesion benämner Sjøvold (2008) som *omsorgskohesion*. Här menar han att gruppen präglas av relationer och att det finns en generell uppfattning om vikten av att medlemmarna i gruppen håller samman och tar hand om varandra. Vidare skriver Sjøvold (2008) att det bör finnas en omsorg i gruppen och att: "Om vi har en starkt utvecklad laganda kommer det att ge resultat" (s. 133). En god sammanhållning är därmed en del av gruppens styrka och kan, i organisatoriska sammanhang, leda gruppen mot organisatorisk framgång (Sjøvold, 2008).

#### 2.4 Förståelse och helhetssyn

Jörgen Sandberg (1994) kommer i sin doktorsavhandling *Human competence at work* fram till att människans kunskaper och färdigheter till stor del baseras på hennes förståelse av det egna arbetssättet. Sandberg (1994) skriver att människan utvecklar sin kunskap och sina färdigheter inom ramen för sin befintliga förståelse. Den kunskap och de färdigheter som han syftar på är de som individen sedan gynnas av att använda i sitt arbetsutförande. Den centrala slutsatsen i Sandbergs (1994) avhandling är att kompetensutveckling ytterst är en fråga om hur man lyckas förändra individers förståelse av det egna arbetet. Jörgen Sandberg och Axel Targama (1998) hänvisar till Sandberg (1994) och utvecklar fenomenet förståelse genom att belysa hur den spelar roll för människors handlingar i arbetslivet. Författarna menar att människors handlande i arbetet baseras på hur de tolkar och förstår de olika arbetssituationer de befinner sig i. Förståelsen av en uppgift och dess sammanhang är avgörande för i vilken utsträckning individer är uppmärksamma och intresserade. Kunskaper och färdigheter kan därmed användas först när det finns en förståelse för

situationen, något som individer skapar genom att tolka verkligheten utifrån tidigare erfarenheter (Sandberg & Targama, 1998). För att främja denna förståelse menar Anna Hedin och Lennart Svensson (2011) att individer bör uppmuntras till att reflektera över de situationer de varit med om, både inom och utanför sitt arbete. Hedin och Svensson (2011) skriver att kunskap, inom kontexten vuxenutbildning, är ett samspel mellan teori och praktik. Det är genom att främja förståelse och låta individer reflektera som de lärande hjälps att integrera teori och praktik och på så vis tillägna sig kunskap.

Att veta vad en situation betyder och varför ett visst agerande krävs anses vara betydelsefullt för individens utveckling inom organisationen. Ovanstående författare är överens om att det är viktigt att det skapas en förståelse hos den enskilda människan och att denna förståelse sedan delas av gruppen. Det är dock inte bara förståelsen för praktiska arbetssätt som är värd att belysa. Det är även viktigt att individen har förståelse för de värderingar som ligger till grund för ett visst beteende och anställda i en organisation bör förstå den egna organisationskulturen (French et al., 2011). Samtidigt som denna förståelse för den egna organisationskulturen är viktig poängterar Hofstede och Hofstede (2005) att det även är önskvärt att det finns en förståelse för andra gruppers kulturella värderingar. I en multikulturell organisation är det därför viktigt att anställda har en förståelse för kulturellt betingade värderingar hos de människor som de ska samarbeta med.

## *2.5 Nationell kultur och interkulturell interaktion*

Hofstede och Hofstede (2005) skriver att det under första delen av 1900-talet fanns en övertygelse inom socialantropologin om att alla samhällen i grunden tampas med en liknande problematik. Författarna menar att det som skiljer sig åt är vilka svar man hittar på problemen och hur samhället vidare väljer att lösa dem. Till de grundläggande problem som samhällen runt om i världen har gemensamt räknar författarna bland annat förhållandet till auktoriteter, förhållandet mellan individ och samhälle, sätt att hantera konflikter samt känslouttryck. Att samhällen i grund och botten delar problematik är dock inte detsamma som att de grundar sig på samma värderingar. Synen på ovanstående problem ser olika ut i olika länder, menar Hofstede och Hofstede (2005). Att människor formas efter det land hon föds i formulerar författarna på följande sätt:

”Alla människor betraktar världen genom sitt kulturella hems fönster och alla människor betar sig gärna som om människor från andra länder har någonting speciellt, medan det därhemma är det normala” (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 377).

Författarna menar vidare att chefer och företagsledare, liksom de människor de arbetar med, alla är en del av ett samhälle. För att förstå en organisations beteende krävs det därför en förståelse för det samhälle som organisationen och dess medlemmar verkar i. Även Kenneth Cushner och Richard W. Brislin (1995) menar att nationell kultur spelar roll för organisationskultur och hävdar att människan i grunden har potentialen att vara multikulturell, då hon socialiseras in i ett samhälle där olika grupper influerar hennes beteende. Segall et al (1999) skriver också att det finns ett värde i att skapa en förståelse för hur andra kulturer ser ut och varför. För att förstå de kulturer som skiljer sig från den egna är det viktigt att först och främst se till de värderingar och prioriteringar som finns i den specifika gruppen. Varför en grupp betar sig som den gör kan bero på de olika motiv som ligger bakom dess synliga handlingar. Genom att iaktta och utvärdera främmande gruppers värderingar kan det synliggöras alternativ till det egna arbetssättet. Detta kan i sin tur bidra till att man ifrågasätter eller förnyar de egna värderingarna (Segall et al., 1999).

French et al (2011) belyser framför allt två olika sätt som den nationella kulturen kan påverka arbetsplatser. Dels handlar det om attityder gentemot exempelvis individuellt ansvarstagande, känslouttryck och status. Dessa kan jämföras med det som Hofstede och Hofstede (2005) ovan beskriver som ett samhälles grundläggande problem. Det är också en fråga av institutionell art, vilket innebär att den ekonomiska och politiska kontexten i ett samhälle sätter gränser för hur en organisation kan verka. French et al. (2011) påpekar att kopplingen mellan nationell kultur och organisationskultur blir allt mer komplex i och med den multikulturella arbetskraft som finns inom de nationella gränserna idag, något som även Cushner och Brislin (1995) skriver i sin forskning. Enligt Cushner och Brislin (1995) kämpar både företag och samhällen runt om i världen med en arbetskraft som håller på att bli allt mer mångfaldig. French et al. (2011) håller med om att ett ökat mångfald inom organisationer visserligen skapar utmaningar men vill också uppmärksamma de fördelar som kan bli ett resultat av detta mångfald. Om en organisation bara lyckas ta vara på de möjligheter som uppstår utifrån mångfald, kan de gynnas av att införliva dessa i sin företagsstrategi (French et al., 2011).

Att det finns en utmaning i ett ökat mångfald, menar French et al. (2011), kan visa sig i interkulturella möten. Hofstede och Hofstede (2005) belyser också detta och poängterar att interkulturella möten ofta återföljs av psykologiska eller sociala processer. När en individ anländer till en ny kulturell miljö kan denne uppleva en form av *kulturchock*. Ett nytt land, med en ny kultur, bidrar ofta till att individen behöver anstränga sig för att lära sig och tolka alla de symboler och ritualer som kännetecknar denna nya kultur. Även Bernt Gustavsson och Ali Osman (1996) belyser lärande utifrån olika kulturer och skriver i sin artikel *Kulturers lärande av varandra* att: ”Om vi definierar begreppet livslångt lärande som integrerat i tid och rum, så innebär det att man lär både utav andra tider och andra kulturer” (Ellström et al., 1996, s. 121). Gustavsson och Osman (1996) menar att alla människor besitter potentiella resurser för lärande och utveckling, oavsett kulturell bakgrund. Genom att möta det främmande ges människan möjlighet att förändra sin syn på vardagshändelser vilket kan generera i ny kunskap.

Dessa möten som äger rum när individen får en inblick i ett annat samhälle och en annan kultur sker idag mer ofta än de gjorde förr. Zygmunt Bauman (2000) beskriver dagens globaliserade samhälle som en värld där människan inte längre måste resa rent fysiskt för att ta del av nya platser och kulturer. Budskap och idéer från olika delar av världen förmedlas idag genom den interaktion som sker via datorer och andra mediala kommunikationsmedel. Bauman (2000) menar att det idag inte finns några naturliga gränser och att vi alla är ”andliga resenärer med ständig tillgång till hela världen” (s. 76). I takt med att världen öppnats upp på detta vis har behovet av förståelse mellan människor från olika kulturella bakgrunder ökat. Hofstede och Hofstede (2005) skriver att ”globala utmaningar kräver interkulturellt samarbete” (s. 385) och enligt författarna är en sådan utmaning att vi idag lever under hot som de definierar som kulturkatastrofer. Dessa kulturkatastrofer, menar författarna, beror på att människorna blivit för många och för kloka för den egna planeten och dess storlek. Hofstede och Hofstede (2005) menar att trots en ökad kunskap om teknologi så är okunskapen om själva människan fortfarande stor. Vi vet fortfarande inte tillräckligt mycket om våra medmänniskors kulturella värderingar och uttryck, menar författarna. För en mänsklig överlevnad krävs det därför en ökad förståelse för hur individen, i samspelet med sin omvärld, fungerar som en social varelse. Detta anser Hofstede och Hofstede (2005) vara en förutsättning för att vidare kunna kontrollera de teknologiska kunskaper som finns och därmed förhindra att de används på ett felaktigt sätt. Där människors agerande grundar sig i kulturella värderingar finns det alltid en risk för oenigheter, vilket i sin tur kan hindra skapandet av en gemensam förståelse för världen (Hofstede & Hofstede, 2005). Författarna menar, att för att möjliggöra en sådan gemensam

förståelse, krävs det att människor agerar tillsammans i frågor av kulturell karaktär. Ett interkulturellt samarbete har, så som Hofstede och Hofstede (2005) beskriver det, då kommit att bli en förutsättning för mänsklighetens överlevnad. Detta bekräftar Ulrich Beck (1998) som skriver att dagens globaliserade samhälle kräver ett politiskt samarbete mellan länder. Beck (1998) menar att globaliseringen innebär ett ökat behov av bindande internationella regleringar vilket kräver ett bättre samarbete mellan internationella organisationer och grupper. Framtiden ställer krav på människan att samarbeta även på ett globalt och interkulturellt vis. Detta samarbete beror i sin tur på huruvida det skapas förutsättningar för god kommunikation över kulturella gränser (Beck, 1998).



### 3. Metod

I detta avsnitt beskrivs och motiveras vald forskningsansats. Här presenteras tillvägagångssätt och förs en diskussion kring val av metod, anonymitet och konfidentialitet samt studiens tillförlitlighet.

#### 3.1 Etnografisk forskningsansats

Vid val av forskningsansats bör forskaren ha i åtanke att ansatserna har skilda antaganden om den verklighet vi lever i. Valet av ansats spelar en avgörande roll för den övriga studiens utfall och man bör därför utgå från vilket tillvägagångssätt som stämmer överens med ens personliga antaganden. Efter noga övervägande kom jag fram till att mitt förhållningssätt till världen runt omkring oss hamnar inom det som benämns som den tolkande forskningen. Den tolkande forskningen intresserar sig för de faktorer och de företeelser som är centrala i all social tillvaro (Alvesson & Deetz, 2008). Jag ansåg vidare att min studie, med valda syfte, krävde ett etnografisk förhållningssätt. Den etnografiska forskningen ingår i ett paradigm tillsammans med den kvalitativa och naturalistiska forskningen. Karakteristiskt för detta paradigm är att människor aktivt konstruerar mening i sociala situationer. Studier utifrån en etnografisk ansats sker i fenomenets naturliga miljö och dataanalysen är induktiv, vilket innebär att man som forskare utgår från den insamlade empirin och inte från redan befintliga teorier (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

Alvesson och Sköldberg (2013) beskriver etnografen som ”konsten och vetenskapen om att beskriva en grupp eller kultur” (s. 177). Etnografen kan ses som en antropologiskt orienterad metod som innebär en nära kontakt med den studerade gruppens vardagsliv, under en längre tidsperiod. Att *ha varit där* är det centrala i denna sortens studie, menar Alvesson och Sköldberg (2013). I de fall studiens syfte är att observera en del av det egna samhället, exempelvis en organisation eller en subkultur, är kraven på hur länge forskaren ska vara på plats betydligt lägre än när studieobjektet är främmande. Anledningen till att det i de fallen inte krävs en lika omfattande observation är att forskaren då redan har en god kunskap om den allmänna kontext som studieobjektet befinner sig i. Det finns alltså förutsättningar för forskaren att kliva in i den sociala kontexten med viss förförståelse (Alvesson & Sköldberg, 2013).

Den etnografiska forskningen är intresserad av att skapa en förståelse och att beskriva en social och kulturell situation från ett insidertperspektiv. Alvesson och Sköldberg (2013) refererar till Fetterman (1989, s.12) som skriver: ”Ju närmre läsaren av en etnografi kommer till att förstå den inföddes synvinkel, desto bättre historia och desto bättre vetenskap” (s. 179). Metodmässigt arbetar den etnografiska forskaren ofta med ett flertal olika tekniker samtidigt. Etnografen ger också utrymme för forskaren att ha ett mer flexibelt förhållningssätt till empirin, men utgår från att empirin är själva kärnan i studien. Teori och tolkning är således sekundärt i förhållande till empirin (Alvesson & Sköldberg, 2013).

En annan benämning på den etnografiska forskningen är fältforskning. Fältforskningen beskrivs som lämplig när forskaren är ute efter att undersöka sociala och kulturella mönster i grupper. Kärnan i fältforskningen är den deltagande observationen. Här är forskaren hela tiden närvarande i den aktuella kontexten vilket öppnar upp för möjligheten att lyssna på vad som sägs och ställa frågor i praktiken. Fältforskning möjliggör, förutom den deltagande observationen, även tillgång till informationsinhämtning genom intervjuer och samtal med människor som befinner sig i den aktuella verksamheten (Fangen, 2005). Utmärkande för fältforskningen är att forskaren samlar in data från flera olika håll. För att komplettera observationsanteckningar är det lämpligt att belysa

aktuella frågor även med hjälp av dokument, texter, intervjudata och annan information som kan finnas tillgänglig (Frejes & Thornberg, 2012). Katrin Fangen (2005) menar att fördelarna med att använda sig av fältforskningens deltagande observation är att denna metod ger forskaren möjligheten att tillägna sig kunskap genom förstahandsupplevelser.

### *3.2 Tillvägagångssätt*

Allt forskningsarbete uppstår i en fråga som syftar till att söka kunskap om ett visst fenomen. Den kvalitativa forskningen är induktiv så tillvida att den inte lägger lika stor vikt vid hypotesformulering och färdiga problem som den kvantitativa forskningen. Individen är en del i en subjektiv omvärld och människan studeras i kontext, det vill säga utifrån verkliga situationer (Backman, 2008). För att belysa fenomenet organisationskultur var det viktigt att hitta en kontext där studieobjektet kunde iakttas, gärna en situation där det gavs möjlighet att ta del av företeelser i realtid. Tetra Pak är ett stort internationellt företag som ansågs kunna möjliggöra för denna sortens studie. Det fanns sedan tidigare en koppling till Tetra Pak då jag, med start sommaren 2012, arbetat som timanställd på en av företagets HR - avdelningar. Möjligheten att genomföra en studie av Tetra Paks Crash Course gavs då det fanns kontakter på denna avdelning, som arbetar med utbildning inom företaget. Ansvarig för Crash Course blev tidigt en kontaktperson i föreliggande studie och vidare en av de utvalda intervjupersonerna. Kontakten med individerna på Tetra Pak har skett via mail, telefon och direkta möten, kontinuerligt under hösten. I början av oktober bestämdes datum för de två intervjuerna som sedan genomfördes i slutet av oktober respektive mitten av november.

Det var inledningsvis inte självklart på vilket sätt kursen skulle agera observationsobjekt, då det var oklart hur det skulle fungera rent tidsmässigt. Ambitionen var att närvara fysiskt under kursen men om detta inte skulle vara möjligt fanns det tankar om att belysa kursen utifrån en annan ansats. Då det visade sig att Crash Course skulle äga rum under första veckan i november fastslogs det dock att studien skulle genomföras i samband med denna. När studieobjektet klargjorts valdes etnografien som ansats för studien. Utifrån den etnografiska forskningsansatsen kunde sedan studiens övergripande syfte formuleras. I enighet med den kvalitativa strategin skedde problemformuleringen parallellt med forskningen, där de inledningsvis breda forskningsfrågorna smalnades av och blev mer precisa (Backman, 2008). När insamlingen av empiri var klar bearbetades denna och sammanställdes i en analys, kompletterad med utvald teori. Den teoretiska referensram som växte fram under arbetets gång baseras på litteratursök med utgångspunkt i den insamlade empirin.

### *3.3 Insamling av empiri*

I en etnografisk studie är forskaren intresserad av att beskriva och förstå ett visst fenomen. Empirisk data ska samlas in i fenomenets naturliga miljö och det är därför viktigt att forskaren gör sitt urval baserat på närheten till det fenomen som ska undersökas (Cohen et al., 2011). Den etnografiska forskningen och fältforskningen föreslår flera typer av insamlingsmetoder och är inte främmande för att kombinera olika metoder. Två av de huvudsakliga metoderna för insamling av empiri är den deltagande observationen och intervjuer. I föreliggande studie har ambitionen varit att få en så riklig beskrivning som möjligt av valda fenomen, vilket har föranlett ett urval där empiri samlas in från både observation och intervjuer. Då det fanns möjlighet att få ta del av interna dokument (Pulse - the Tetra Pak Magazine) har även detta utgjort en del av den insamlade empirin.

### 3.3.1 Urval

För att kunna uppfylla det syfte som den etnografiska studien har, att belysa ett socialt fenomen i dess naturliga kontext, valdes Tetra Paks Crash Course som observationsobjekt. Fangen (2005) skriver att urvalet inom fältforskningen oftast sker strategiskt och selektivt. Då organisationskultur beskrivs som något som överförs till nyanställda inom ett företag (Alvesson, 2011) ansågs kontexten Crash Course mycket passande. Det erbjöds här möjlighet att, i en naturlig miljö, ta del av hur nyanställda inom företaget lär sig om Tetra Paks kultur. När urvalet gjorts fastslogs det att observationen skulle ske under samtliga kursdagar och då besked kom om att deltagarna skulle bli 20 personer, från olika delar av företaget och världen, gjordes inget vidare urval inom gruppen. Valet av vilka individer som skulle intervjuas övervägdes sedan noga.

För att få en djupare förståelse för Tetra Paks Crash Course tillfrågades först den person som arbetar med och är ansvarig för kursen. Att det redan fanns en etablerad kontakt med kursansvarig underlättade i detta fall men var inte en avgörande faktor. Anledningen till att kursansvarig valdes som intervjuperson var att hen är en person som ansågs kunna dela med sig av intressant information om kursen, då hen arbetat med den under flera år. För att få en insyn i hur Tetra Pak arbetar för att kommunicera sina värderingar och därmed sin kultur, kontaktades vidare en person från företagets kommunikationsavdelning. Tanken var att en sådan intervju skulle kunna bidra med ytterligare förståelse för hur Tetra Paks kultur skapas och upprätthålls genom mediala kanaler, både inom och utanför Crash Course. I arbetets slutskede kontaktades den person som är övergripande ansvarig för all utbildning inom Tetra Pak, för att få en kort beskrivning av Tetra Paks Crash Course och dess syfte. Detta utbyte skedde i ett informellt samtal i slutet av december. Personen i fråga delade då med sig av material från Tetra Paks interna nätverk, i form av skriftlig information från Tetra Paks kurskatalog. Anledningen till att detta möte skedde sent i processen var att det ansågs att det behövdes en mer formell beskrivning av Crash Course, som kunde användas i rapportens inledning. Under detta möte samtalades även om fenomen som uppmärksammats under Crash Course och några av de faktorer som diskuterades där har förts in och använts som komplement i rapporten (Det hänvisas i de fall till *övergripande utbildningsansvarig*). En fördel med den etnografiska metoden har varit att empiri har kunnat samlas in kontinuerligt under hela arbetsprocessen.

### 3.3.3 Deltagande observation

Den etnografiska forskningen fokuserar på mänsklig aktivitet där beteende och data är socialt situerat och bundet till sin kontext. Att samla in data med hjälp av observation kan gå till på olika sätt, då det finns flera former av observationer som kräver olika grad av förberedelser och delaktighet av forskaren. Att observera innebär att forskaren iakttar fenomenet i den specifika situationen samtidigt som denne systematiskt uppmärksammar deltagare, händelser, artefakter och rutiner. Forskaren har här möjligheten att undersöka daglig aktivitet och uppmärksamma beteenden som annars riskerar att gå obemärkt förbi (Cohen et al., 2011). I en deltagande observation, även kallad naturalistisk observation, har observatören som intention att observera deltagarna i deras naturliga miljö. Detta kräver av forskaren att denne är en sympatisk medlem av gruppen samtidigt som det är viktigt att också agera som just forskare. Det handlar till stor del om att balansera deltagandet för att kunna ta till sig själva situationen (Fangen, 2005). När en forskare söker efter en djupare beskrivning av en situation är den ostrukturerade observationen användbar. Det urval som sker kontinuerligt under observationen går då genom situationen och inte genom forskaren själv. Nyckelfenomen som uppkommer är därmed något som klargörs under själva observationen och inte

något som forskaren vet på förhand (Cohen et al., 2011). I denna studie valdes den ostrukturerade observationen då den inte kräver några omfattande förberedelser. De forskningsfrågor som inledningsvis presenterades var utgångspunkten även för observationen. Utifrån dessa utformades ett övergripande observationsschema (se Bilaga 3, s. c).

### *3.3.4 Rollen som observatör*

Den deltagande observationen innebär att observatören deltar i den sociala interaktion som sker på fältet genom att småprata med deltagarna och anpassa sig till situationen. Observatören ska vara engagerad utan att ha en störande inverkan på det som sker (Fangen, 2005). Observatören kan, inför en deltagande observation, välja om hen vill vara känd eller okänd för övriga deltagare. Som okänd observatör är observatören en fullständig medlem av gruppen, i kontrast till den kände observatören som direkt presenterar sin roll och sitt syfte (Cohen et al., 2011). Valet var i detta fall inte självklart, då det finns för- och nackdelar med de båda formerna. Efter övervägande beslutades dock att observatörsrollen behövde klargöras, framför allt med tanke på den målgrupp som kursen riktar sig till. Kursen är till för chefer och specialister inom Tetra Pak och det fanns därmed inte möjlighet att undanhålla den egna rollen. Det fanns dessutom en förhoppning om att en öppenhet skulle bidra till deltagarnas förtroende och intresse. En förutsättning för den deltagande observationen är att relationen mellan observatören och deltagarna bygger på tillit (Fangen, 2005), vilket också var en bidragande faktor till beslutet att presentera studiens övergripande syfte för deltagarna.

### *3.3.5 Observationssituation*

Inledningsvis presenterades syftet med studien på ett förtroendeingivande sätt för gruppen (Fangen, 2005). Det gjordes en kortare presentation av rollen som observatör men också som student vid Lunds universitet samt timanställd på Tetra Pak. Det klargjordes att observationen skulle pågå hela kursen och att deltagarna alltid var välkomna med funderingar, frågor och idéer. Observationen ägde rum på Tetra Pak i Lund samt i Stockholmsområdet och i Gävle. Då det var en ostrukturerad observation fanns det inledningsvis ingen bestämd tidsplan, men förhoppningen var att delta under kursens samtliga dagar. De första fyra dagarna bestod till stor del av presentationer vilket bidrog till att rollen som forskare blev tydlig. Observationen gjordes från salens nedre ände, placerad bakom deltagarna. Valet av position grundade sig i att det från salens nedre del gick att få en bra överblick över hela gruppen. Robert K. Yin (2013) ger rådet att observatören ska dokumentera det som behövs utan att störa deltagarnas rytm. Genom att iaktta gruppen bakifrån uppfylldes kraven på att inte störa gruppens rytm samt att inte dra till sig uppmärksamhet under själva observationen (Yin, 2013).

Senare delen av kursen spenderades i Stockholm och Gävle. Att gruppen var på resande fot bidrog till att rollen som deltagande observatör underlättades då det skapades en mer dynamisk tillvaro. Dagarna bestod av många praktiska moment där deltagarna var aktiva och i rörelse, vilket underlättade för en deltagande observation samt öppnade upp för fler informella samtal. Under hela veckan fördes anteckningar över vad som hände i den sociala kontexten. Tankar och nya idéer skrevs ner så fort de föddes, för att sedan renskrivas i slutet av dagen. Inga moment under kursen filmades eller spelades in utan all information som delgavs skrevs ner i stunden, för hand eller i anteckningsblock på telefonen. Det hände dock att intryck sammanfattades och spelades in med hjälp av inspelningsfunktion i telefonen. Syftet med denna metod var att få en så färsk återberättelse som möjligt av en specifik situation. Inspelningarna lyssnades sedan igenom och renskrevs

tillsammans med övriga observationsanteckningar i slutet av dagen. Denna metod har möjliggjort att citat från deltagarna i större utsträckning kunnat användas i rapporten.

### 3.3.6 Kvalitativa intervjuer

Steinar Kvale (2013) beskriver intervjun som en interaktion mellan två eller fler individer. Mänsklig interaktion är ett medel för skapandet av kunskap och intervjun är således ett verktyg som används för att samla in data från individer. Denna data baseras på de intervjuades personliga förhållningssätt till omgivningen. Cohen et al. (2011) presenterar vidare tre viktiga attribut som är önskvärda hos den etnografiska forskaren i rollen som intervjuare. Det krävs först och främst en känsla av *tillit*, där relationen mellan den intervjuade och intervjuaren bygger på ett delat intresse och ett gemensamt mål som överstiger individuella, personliga syften. Vidare ska det finnas en *nyfikenhet*, ett verkligt intresse att ta del av individers berättelser. Nyfikenheten bör vara den motiverande faktorn som driver forskaren framåt i processen och därmed hjälper hen att komma förbi de eventuella hinder och svårigheter som kan uppstå under intervjun. Slutligen ska det finnas en *naturlighet* i intervjusituationen (Cohen et al., 2011).

Den kvalitativa intervjuens syfte är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheter hos något, exempelvis respondentens uppfattning om ett visst fenomen (Patel & Davidsson, 2003). Valet av intervjuform beror på den specifika studiens övergripande syfte. Cohen et al. (2011) skriver att den ostrukturerade intervjun är tillämplig när forskaren inte på förhand är medveten om vad hen inte redan vet, och därmed inte heller vet vad intervjun ska mynna ut i. Den ostrukturerade intervjun är därför relevant när forskaren förlitar sig på respondentens kunskap om valda fenomen. I detta fall introducerar intervjuaren en fråga eller ett frågeområde som ska kartläggas och följer sedan upp intervjupersonens svar genom att hitta nya infallsvinklar inom ämnet samt söka ytterligare information (Kvale, 2013).

### 3.3.7 Genomförande av intervjuer

Den första intervjun genomfördes den 28 oktober 2013. Inför intervjun upprättades en intervjuguide med övergripande frågeområden (se bilaga 1, s. a). Intervjupersonen har arbetat med Tetra Paks Crash Course i cirka tio år och har därmed stor erfarenhet av nämnda. Intervjun ägde rum i respondentens hem i Lund, efter förslag från respondenten. Valet av geografisk plats gjordes baserat på respondentens önskan samt vetskapen om att det var en plats där det kunde talas ostört och där respondenten kände sig bekväm. Miljön var naturlig och avslappnad och samtalet fritt. Graden av tillit anses ha varit hög då det under tidigare kontakt etablerats en gemensam förståelse för syftet med intervjun. Att det sedan tidigare fanns en personligt kontakt till respondenten anses också ha bidragit till den tillit som var ett framträdande element under intervjun. Respondenten informerades om att intervjun skulle komma att spelas in men att endast transkriberingen av intervjun skulle kunna komma att vidareföras till tredje part. Inför den första intervjun tematiserades forskningsfrågorna i enighet med Kvales (2013) riktlinjer. Att tematisera intervjustudien innebär i detta fall att man som forskare klargör syftet med intervjun: ”att söka kunskap om en social situation” samt ”att få empirisk kunskap om intervjupersonernas typiska erfarenheter av ett ämne” (Kvale, 2013, s. 121). Intervjun pågick i 45 minuter och samtalet spelades in med hjälp av mobiltelefon. Parallellt med intervjun fördes anteckningar för att inte gå miste om värdefull information. Respondenten benämns i analysen som kursansvarig.

Den andra intervjun genomfördes den 13 november 2013 på Tetra Pak (Råbyholm) i Lund. Även inför denna intervju upprättades en intervjuguide med teman och öppna frågor som utgångspunkt (se bilaga 2, s. b). Intervjun hade planerats via mail och först på plats på Tetra Pak klargjordes det att det var två personer som skulle delta under intervjun. Detta ändrade intervjusituationen en aning då det som var planerat som ett samtal mellan intervjuperson och intervjuare istället blev en gruppintervju (Cohen, et al., 2011) Det visade sig att detta var ett mycket fördelaktigt sätt att få en inblick i hur kommunikationsavdelningen arbetar med företagsvärderingar och organisationens kultur. Den främsta fördelen med att två individer närvarade var att de fyllde i varandras eventuella luckor samt förde resonemang med varandra, något som kan antas ha bidragit till att nya tankar väcktes och belystes. De två personerna har arbetat på Tetra Pak olika länge, något som också bidrog till att de hade olika tankar om företagets kultur sett ur ett historiskt perspektiv. De två respondenterna kommer i analysen att benämnas som kommunikationsansvarig 1 och kommunikationsansvarig 2.

### *3.4 Analysprocess och tolkningsmetod*

Den etnografiska ansatsen ställer krav på forskaren att ha ett öppet sinnelag ifråga om vad som ska studeras. Det bör visserligen finnas en referensram som forskaren använder för att arbetet ska få riktning och systematik men det är viktigt att den inte står i vägen för själva analysen (Alvesson & Sköldberg, 2013). För att kunna sammanställa den insamlade datan till empiri samt vidare analysera denna krävdes det först och främst att intervjuerna transkriberades. Transkriberingen är ett kritiskt moment enligt Cohen et al. (2011) då det bland annat finns risk för ett stort bortfall av information. Transkriberingen gick till på så vis att intervjuerna lyssnades igenom samtidigt som de bearbetades till text i word-dokument på datorn. De noteringar som gjorts under själva intervjutillfället renskrevs också i samband med detta. När intervjuerna transkriberats påbörjades analysarbetet av dem, till en början en i taget. De utskrivna intervjuerna lästes igenom flera gånger samtidigt som den inspelade intervjun lyssnades igenom ytterligare. Parallellt med att intervjuerna lästes igenom kodades och kategoriserades de. Med hjälp av post it-lappar bearbetades de olika kategorierna fram på ett visuellt sätt, något som var ytterst fördelaktigt för den kreativa process som analysen är. Det gick då att på ett enkelt och överskådligt sätt flytta runt och ta bort de olika begrepp som kom fram och i en del fall försvann igen. När de två intervjuerna bearbetats var för sig jämfördes kategorier med varandra samtidigt som nya kategorier skapades eller slogs samman. Då den ena intervjun genomfördes innan observationen och den andra efter, skedde analysarbetet parallellt med bearbetningen av observationsanteckningarna. För att hitta mönster och skapa koder krävdes det att all empiri analyserades och tolkades tillsammans.

Analysarbetet har till stor del utförts i enighet med Frejes och Thornbergs (2012) riktlinjer för tolkning av insamlad data. Tolkningsarbetet som analysen växer fram ur har sin utgångspunkt i en uppdelning som innefattar tre grader av tolkning: tolkning av första, andra och tredje graden. Dessa tre grader är inte fristående från varandra utan tolkningsarbetet pendlar hela tiden fram och tillbaka, något som författarna menar beror på att människan ofta tolkar världen på flera olika plan samtidigt (Frejes & Thornberg, 2012). Det fanns en fördel med denna typ av tolkningsarbete då det stämde väl överens med upplägget av den deltagande observationen. Observationen blev en del av analysprocessen och den abduktiva metod som växte fram fick lov att leda vägen för arbetet.

*Tolkning av första graden* innebär att forskaren konstaterar det hen sett och hört. Att iaktta det synliga i första gradens tolkning är detsamma som att fokusera på de artefakter som är utmärkande för kulturen i den specifika kontexten. I detta stadie skedde tolkningsarbetet redan ute på fältet där

observationsanteckningar och memos skrevs ner. Första gradens tolkning handlar huvudsakligen om vardagsförståelse som nedtecknas, så kallade *naturaliserade tolkningar* (Frejes & Thornberg, 2012, s. 181). Sammanhang, mönster och detaljer dokumenterades, allt för att få ett så rikt underlag som möjligt. Analysarbetet påbörjades därmed redan under observationen, när nya tankar hela tiden föddes och skrevs ner. I detta skede skapades det underlag som den vidare tolkningen bygger på.

*Tolkning av andra graden* innebär att tolkningarna går utanför det vardagliga sättet att tolka världen, det som annars tas för givet och ses som självklart (Frejes & Thornberg, 2012). Att som forskare gå utanför det förgivettagna handlar i detta fall även om att se bakom alla de artefakter som utgör organisationens kulturella skepnad. Under tolkningsarbetet innebar andra gradens tolkning att de anteckningar som förts ner under observationen vidareutvecklades med hjälp av associationer med tydligare förankring i en teoretisk begreppsvärld. De vardagsbegrepp som sammanställts och utgjorde teman för den insamlade datan kopplades nu ihop med mer akademiska begrepp. För att möjliggöra för andra gradens tolkning menar Frejes och Thornberg (2012) att forskaren måste lämnas frihet att använda all sin fantasi och kreativitet. Det finns i den etnografiska forskningen ingen slutgiltig tolkning som avslöjar verkligheten ”som den är” och därmed heller inga styrande kriterier eller regelverk för hur själva processen ska gå till. Denna frihet innebär att det är viktigt att forskaren kan argumentera för de tolkningar som gjorts i studien, genom att presentera och diskutera de förutsättningar som de vilar på (Frejes & Thornberg, 2012). För att i analysen kunna exemplifiera och beskriva tolkningarna var det relevant att hela tiden skriva ner detaljer och citat som ansågs betydelsefulla. Det underlag som samlades in under observationen spelade en avgörande roll för i vilken utsträckning analysen sedan kunde fortskrida.

*Tolkning av tredje graden* beskriver Frejes och Thornberg (2012) som den grad av tolkning som syftar till att söka dolda bakomliggande mönster och agendor. Innebörden av tredje gradens tolkning är att inte bara förstå hur människorna i den valda kontexten tolkar det egna handlandet, utan även att reflektera över denna förståelse. Att förstå och förklara individernas agerande, på ett annat sätt än utifrån vad deras självförståelse förmedlar, är syftet med tredje gradens tolkning. Det finns här en vilja att utgå ifrån speciella teoretiska perspektiv för att avgöra den betydelse en viss handling har. Frejes och Thornberg (2012) skriver att fältforskaren, i den tredje gradens tolkning, har som ambition att fokusera på ideologier eller andra ”mindre” teoretiska perspektiv för att knyta an dessa till studien (Frejes & Thornberg, 2012). Frejes och Thornberg (2012) menar att detta i många fall ökar kvaliteten i analysen. Dessutom kan det generera i en förståelse för varför studiens resultat är intressant i förhållande till teoretiska diskussioner som pågår i samhället i övrigt.

I föreliggande studie har analysarbetet varit en process som pågått från första observationsdagen. I enighet med riktlinjerna för de tre gradernas tolkning har analysen arbetats fram parallellt med sammanställningen av den insamlade empirin. Det har skett en konstant tolkning och jämförelse av materialet, samtidigt som teoretiska fenomen kopplats in. Yin (2013) beskriver tolkningsfasen i en studie som ”det hantverk som tillskriver den insamlade datan dess mening” (s. 221). Denna fas i arbetsprocessen sammanför analysen och utgör dess höjdpunkt. Vidare redogör han för tre olika typer av tolkning; *Beskrivning, beskrivning plus uppmaning till handling* samt *förståelse*. Den etnografiska forskningsansatsen har som syfte att beskriva ett valt fenomen, vilket föranlett att tolkningsarbetet utgått från den beskrivande arten. Yin (2013) skriver att de idealiska tolkningarna ”Förbinder idéer av intresse - till exempel i den relevanta litteraturen - med den remonterade datan” (Yin, 2013, s. 217). Vikten av ett kreativt förhållningsätt under analys - och tolkningsprocessen är något som både Frejes och Thornberg (2012) och Yin (2013) poängterar.

### 3.5 Anonymitet och konfidentialitet

Då kursdeltagarna och intervjupersonerna har delat med sig av information och privata angelägenheter har all data behandlats konfidentiellt. Intervjuer och observationsanteckningar har bearbetats konfidentiellt och endast transkribering av intervjuer och sammanställning av observationsdata kan komma att granskas av tredje part, något som deltagarna fått information om. Samtliga kursdeltagare har delgetts studiens syfte och observationens upplägg. Deltagarna har under kursens gång haft klart för sig att det de säger i den sociala kontexten kan komma att användas som empiriskt stöd i studien. De har också blivit informerade om att inga namn kommer att nämnas i rapporten. Detta med anledning av att det inte har varit relevant för studiens syfte samt för att skydda deltagarnas integritet. Att utlova konfidentialitet i föreliggande studie har därmed inneburit att ingen obehörig ska kunna identifiera deltagarna (Cohen et al., 2011). Full anonymitet har inte kunnat utlovas då studien ägt rum i en specifik kontext och då företagets och kursens verkliga namn nämns. Kursansvarig gav tidigt sitt godkännande till att nämna namn i studien, något som dock aldrig varit aktuellt då det inte ligger i studiens intresse. Det har inte varit relevant för studien att beskriva varken deltagarna eller intervjupersonerna mer utförligt än gjorts, då fokus ligger på de sociala samspel som sker i gruppen och inte på de individuella aktiviteterna.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är de begrepp som används för att diskutera tillförlitligheten i en studie. Winter (2000) i Cohen et al. (2011) redogör för hur definitionen av validitet i kvalitativ forskning har kommit att förändras. Validitet kan bland annat bedömas baserat på i vilken utsträckning ärlighet och djup uppnås genom den insamlade datan. Deltagarnas inställning och forskarens objektivitet eller subjektivitet påverkar också validiteten. Maxwell (1992) i Cohen et al. (2011) benämner *autencitet* som huvudbegreppet inom kvalitativ forskning och menar att förståelse är ett mer lämpligt begrepp än validitet. Syftet med en etnografisk fältstudie är inte att uppnå statistisk representativitet utan snarare att hitta ett bra exempel på ett valt fenomen (Fangen, 2005). Validiteten, eller autenicteten, i en studie beror på huruvida forskaren har mätt det denne avsett att mäta. I denna studie var syftet att beskriva hur organisationskultur skapas och upprätthålls utifrån en specifik kontext genom att forma en förståelse för detta fenomen. Autenicteten i studien ligger här i närheten till det valda fenomenet. Organisationskultur skapas i sociala kontexter och framför allt i relationen mellan nyanställda och den etablerade organisationen. Tetra Paks Crash Course anses vara ett tillförlitligt studieobjekt då det möjliggjorde en observation i nära relation till deltagarna. Den tillit som skapades under observationen tros ha bidragit till ett stort mått av ärlighet, vilket stärker autenciteten i studien. Djupgående samtal och rikliga beskrivningar från individerna i den valda kontexten bidrar också till studiens tillförlitlighet.

För att stärka tillförlitligheten ytterligare bör även reliabiliteten diskuteras. Reliabilitet avser huruvida metoden varit tillförlitlig, det vill säga om det som skulle mätas har mätts på ett tillförlitligt sätt (Cohen et l., 2011). I detta fall bör man vända sig till den etnografiska forskningsansatsen för att diskutera huruvida denna varit en väl lämpad metod för att undersöka valda fenomen. Då den etnografiska ansatsen möjliggör för flervalmetoder när det gäller insamling av empiri har den varit fördelaktig i denna studie. Den deltagande observationen har bidragit till rikligt med material som tillsammans med data från de två intervjuerna har utgjort en god empirisk grund för vidare analys. Att beskriva organisationskultur kräver av forskaren att hen iakttar den sociala kontexten, för att se närmre på hur människorna i organisationen skapar gemensamma mönster. I denna studie har möjligheten till ett aktivt deltagande i situationen bidragit till studiens



tillförlitlighet. Att som observatör befinna sig inom kontexten av det valda studieobjektet har varit till stor fördel för studiens genomförande, samtidigt som det har väckt diskussionen om den egna subjektiva rollen.

Den huvudsakliga frågan rörande tillförlitligheten i föreliggande studie berör rollen som observatör och den egna förförståelsen. Att det sedan tidigare fanns en förståelse för Tetra Pak som organisation har varit viktigt att reflektera över. Fangen (2005) problematiserar det faktum att en forskare aldrig går in i ett fält helt utan förförståelse. Det finns ingen anledning att förneka att förförståelsen finns där, det är däremot viktigt att klargöra vad den består i. För att veta var observationen tog sin avstamp var det viktigt att först konstatera hur denna förförståelse skulle kunna spela in i studien. I detta fall bestod förförståelsen i en övergripande bild av Tetra Pak som organisation. Organisationens struktur och till viss del även ledord och visioner, var några av dessa kunskaper. Att som observatör analysera betydelsen av den egna förförståelsen är inte enkelt. Den egna bilden av Tetra Paks organisationskultur kan givetvis ha format det fönster varigenom kontexten sedan iaktogs. Det finns dock anledning att tro att den befintliga förförståelsen bidragit till en djupare kunskap om Tetra Paks kultur, något som i sin tur öppnat upp för givande samtal i gruppen. Det har vidare föranlett ett genuint intresse för hur denna kultur uppstår och det finns anledning att tro att detta intresse i sin tur bidragit till den höga grad av tillit som uppstod under observationen. För att få en så meningsfull analys som möjligt krävs det dock att observatören går in med en öppenhet inför vad denne ser och hör, utan att begränsa sig till sina förkunskaper. För att underlätta arbetet och för att få en bild av den egna utgångspunkten, skrevs befintliga förhandsuppfattningar ner. Fangen (2005) rekommenderar detta tillvägagångssätt då det hjälper observatören att skapa överblick av studien allt eftersom den tar form. De anteckningar som skrevs ner bestod till stor del av uppfattningar rörande Tetra Paks kultur och vilka element som antogs vara utmärkande för den. Efterhand som observationen genomfördes kunde dessa anteckningar modifieras, då ny kunskap tillhandahölls (Fangen, 2005). Denna metod har varit fördelaktig då den bidragit till en konstant reflektion kring det egna förhållningssättet. Det är svårt att klargöra exakt vilken roll den egna förförståelsen har spelat i föreliggande studie, då det alltid finns en subjektiv aspekt av den kvalitativa forskningen. I avseende av studiens tillförlitlighet anses dock denna förförståelse till största del varit behjälplig.

### 3.7 Teoretiska källor

Den litteratur som använts i föreliggande studie är noga utvald utifrån de begrepp och fenomen som utformats under analysprocessen. Då Tetra Pak är ett internationellt företag har det funnits en önskan om mångfald i den utvalda litteraturen. Författarnas bakgrund och nationalitet har därför till viss del vägts in i valet av litteratur. Under hela arbetsprocessen har den litteratur som genomsökts väglett vidare sökningar. Även böcker och avhandlingar som valts att inte användas som referenser i studien har därmed varit till stor hjälp i forskningsprocessen. Tidigare uppsatser inom ämnet pedagogik samt uppsatser med etnografisk forskningsansats har bidragit till en förståelse för metod, tillvägagångssätt och i en del fall inspiration till val av referenser.

Till grund för den del av teoriavsnittet som belyser organisationskultur ligger böckerna *Organizational Behaviour* (French et al., 2011) och *Organizational Culture* (Schein, 2002). De två böckerna har bidragit till en övegräpande men innehållsrik bild av begreppet organisationskultur. Teori om lärande och kunskapsdelning har främst hämtats från Knud Illeris (2007) bok *Lärande*, men även Ellström (1996) och Nonaka (2003) ligger till grund för detta avsnitt.

För att hitta litteratur som tog upp de aspekter av nätverk som framkommit ur empirin användes sökfunktioner i Lunds Universitets databaser. Svårigheten i att hitta litteratur om nätverk har varit att många nätverksteorier främst syftar på organiserade och formella nätverk. I denna studie är nätverk ett ord som deltagarna själva valt att belysa och som används för att beskriva hur de socialiserar. Här innebar nätverk snarare informella processer som uppstår genom deltagarnas nära umgänge under kursen. Boken ”*Nätverk som utvecklingsstrategi*” (Gustavsen, Björn & Hofmaier, Bernd, 1997) syftar främst på nätverk som är bestående av organisationer. Boken har därmed använts för att få en djupare förståelse för det teoretiska begreppet nätverk samt för att bidra med en teoretisk grund i teorikapitlet. I övrigt har skriften *Nätverk för lärande och utveckling* som är utgiven av Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR), använts i tolkning och analys av nätverk i föreliggande studie. Syftet med skriften är att öka kunskapen om de möjligheter och svårigheter som nätverk kan innebära. Skriften är framtagen av Gunnel Frost Danielsen, Karriär och Kompetens AB, på uppdrag av Statens Kvalitets- och kompetensråd. Skriften har bidragit med värdefull information och kunskap om fenomenet nätverk. Skriften belyser just de faktorer som den insamlade empirin pekar på inom ramen för nätverk, vilket var avgörande för att den användes i teoriavsnittet. Endre Sjøvolds (2008) bok *Teamet - Utveckling, effektivitet och förändring i grupper* har också använts som referens, då boken tillfört ytterligare teori om de relationella aspekterna av grupper och team.

De kulturella fenomen som utkristalliserades ur den insamlade empirin innefattade både nationell kultur och interkulturella sociala processer. Boken *Intercultural Interactions* av Kenneth Cushner och Richard W. Brislin (1996) är en praktisk guide som författarna främst riktar till de som ”vill vägledas i den labyrint som kultur är” (Cushner & Brislin, 1996, s. 6). Att använda boken i föreliggande studie var inte ett självklart val då den inte har samma vetenskapliga grund som övrig litteratur. Boken ansågs dock relevant då den beskriver just de fenomen som blivit aktuella utifrån insamlad empiri. Boken användes därför som ett stöd i analysarbetet. Då nämnda bok inte bidragit med tillräcklig vetenskaplig teori har den främst använts för att få klarhet i de sociala processer som gick att urskilja under Crash Course. Vidare har French et al (2011), Segall et al (1999) och Hofstede och Hofstede (2005) legat till grund för det teoretiska ramverk som utgör avsnittet om nationell kultur.

Under teoriavsnittet som behandlar förståelse och helhetssyn har främst Jörgen Sandberg (1994, 1998) använts. Avhandlingen *Human Competence at work* (1994) och boken *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer* (Sandberg & Targama, 1998) har bidragit med teori om vikten av anställdas förståelse för organisationens verksamhet. Även Lennart Svensson har använts som stöd för litteratursök inom ämnet. I föreliggande studie användes boken *Nycklar till kunskap - Om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning* (Hedin & Svensson, 2003) för att belysa de faktorer som spelar roll för att individen lär sig i utbildningssammanhang. För att slutligen kunna föra en diskussion kring kulturens betydelse i en större kontext har Zygmunt Bauman (2000) bok *Globalisering* samt Ulrich Becks (1998) bok *Vad innebär globalisering?* använts som teoretiskt underlag.

### 3.8 Metoddiskussion

En risk med den etnografiska forskningsmetoden är att forskaren överväldigas av den mängd empiriska material som uppstår ur observationer och intervjuer (Alvesson & Deetz, 2008). Det har varit svårt att arbeta med en så stor mängd empiriskt material och ett kritiskt moment har, som Alvesson och Deetz (2008) skriver, varit att göra tolkningar utifrån denna mängd. Då

forskningsprocessen hela tiden drevs vidare genom att mönster uppmärksammades och bidrog till nya frågor, har svårigheten i den deltagande observationen varit att hitta en gyllene medelväg för vad som ska dokumenteras. Det krävs en balans mellan att skriva ner för få anteckningar och att skriva ner allt för mycket. Risken som uppstår vid för få observationsanteckningar är enligt Yin (2013) att det i slutändan finns för lite material att arbeta fram en analys utifrån. Vidare är risken med en allt för omfattande dokumentation att det blir svårt att följa med i deltagarnas tempo. Svårigheten i att tolka och analysera empirin har främst legat i att balansera den öppenhet som är önskvärd hos etnografen med jakten på den röda tråden. Även om etnografen bör vara öppen för det som sker i den sociala kontexten så har det funnits en önskan om att få en sammanhängande förståelse för vissa specifika fenomen som blivit synliga. I sökandet efter mönster finns det en risk att händelser och observationsanteckningar omedvetet har förbisetts. Att genomföra en observation som denna kräver ett stort fokus och att man som observatör är lyhörd. Det har stundtals varit svårt att avgöra vad i all den insamlade empirin som är viktigt och relevant. En hjälp har då varit att varje kväll sammanfatta de tankar och reflektioner som framkommit ur observationen. Att skriva en personlig dagbok har bidragit till reflektioner kring det som upplevts under dagen samt gett en värdefull distans till det egna arbetet. Denna metod, som rekommenderas av Yin (2013), har underlättat i analysprocessen och bidragit med insikter om det egna tillvägagångssättet.

Syftet med den etnografiska metoden är visserligen att forskaren till viss del blir ett med studien, men det har samtidigt funnits en svårighet i den konstanta närvaron. Den huvudsakliga problematiken antas ha legat i ovanan att genomföra denna typ av observation, då det är ett arbetssätt som gynnas av erfarenhet. I och med att inga samtal under kursen spelades in var det stundtals problematiskt att hinna med att skriva ner deltagarnas reflektioner och berättelser. Ambitionen var att så ofta som möjligt dra sig undan och återberätta, genom inspelning, vad som hänt och sagts, som komplement till alla anteckningar. Svårigheten var att detta krävde avsatt tid och dessutom var det inte alltid som det gavs en öppning att lämna rummet. I viss mån har detta dock gjorts och det har bidragit till att citat som annars hade riskerats att glömmas bort, har kunnat få en plats i rapporten.

Då den etnografiska ansatsen förespråkar en induktiv metod har valet av teori utgått från den insamlade empirin. En svårighet i detta har varit att de begrepp som framkommit ur datan inte alltid har kunnat kopplas direkt till teoretiska begrepp. Här har de tre gradernas tolkning (Fejes & Thornberg, 2012) varit till stor hjälp, då denna metod bidragit till att stegvis formulera de kategorier och begrepp som sedan använts i rapporten. Att utgå ifrån empiri innebär också att de funderingar som uppstår inte nödvändigtvis har en förankring i det övergripande syfte som formulerats. Då den deltagande observationen ägde rum i en social kontext var det till stor del sociala fenomen som uppmärksammades. Det var då viktigt att hela tiden återknyta till studiens pedagogiska syfte. Även under analysprocessen var det viktigt att inte gå vilse i alla de upplevelser som observationen genererade.

Valet av metod grundade sig som tidigare nämnts på att organisationskultur är ett socialt situerat fenomen och Tetra Paks Crash Course har möjliggjort för mig att iaktta detta i realtid. Till största del har mitt metodval haft ett bra utfall, då jag anser att jag på ett tillförlitligt sätt har kunnat beskriva det som skett i de sociala sammanhang som ägt rum. Då etnografen är ett verktyg i sin egen forskning kan man dock inte bortse från att studien påverkas av denne. Detta leder in på den förförståelse som funnits i egenskap av både timanställd och observatör. Det är som tidigare nämnts svårt att svara på frågan om hur denna förförståelse har påverkat studiens riktning. Vad som dock inte diskuterats under validitet och reliabilitet är det faktum att även deltagarna i studien varit

medvetna om denna förförståelse. Då det bestämdes att tidigt klargöra rollen som observatör och den egna relationen till företaget fick deltagarna reda på att det fanns en sådan förförståelse. Det kan självklart vara relevant att fundera över i vilken utsträckning detta påverkat deltagarnas agerande. Uppfattningen är att deltagarna inte har hållt igen med varken kritik eller beröm gällande Tetra Pak. Huruvida deltagarna sett på mig som observatör, gruppmedlem eller anställd är svårt att svara på. Det som sker i en deltagande observation är just att man som forskare formas in i den sociala kontexten och ganska snart känner sig som en i gruppen. Oavsett i vilken grad min närvaro har påverkat deltagarnas beteende så anser jag att den deltagande observationen har varit oerhört fördelaktig för studiens syfte. Vad deltagarna delgett i informella samtal är en viktig del av det material som samlats in. Tillsammans med mina egna iakttagelser av Crash Course ligger det som grund för den analys som arbetats fram. Intervjuerna anses ha varit ett värdefullt komplement till observationen, både när det gäller bidrag till de egna reflektionerna och till analysens trovärdighet. En huvudsaklig fördel med den etnografiska forskningsmetoden har varit möjligheten att samla in data parallellt, samt kunna återvända och följa upp med vidare samtal och iakttagelse.

## 4. Resultat och analys

Syftet med föreliggande studie är att beskriva hur organisationskultur skapas och upprätthålls, med Tetra Paks Crash Course som utgångspunkt och exempel. I detta avsnitt presenteras och analyseras de resultat som framkommit ur den insamlade empirin. De kursiva styckena, placerade löpande i texten, är till för att ge en utförlig beskrivning av miljöer och händelser. Avsnittet inleds med en beskrivning av det rum som deltagarna spenderade större delen av sin tid i.

### *Education Center*

*Den sal som veckans presentationer och efterföljande diskussioner hålls i finns på bottenplan, några meter från Tetra Paks matsal. Education Center är en rymlig sal med högt i tak. Salen genererar ganska lite ljusinsläpp då det endast finns smala fönster längs med den främre väggen, på varsin sida om en stor white board tavla. Längs med väggarna finns ytterligare white board tavlor där kursansvarig sätter upp bilder på Tetra Paks grundare, Tetra Pak produkter och företagets värderingar och visioner i text. I salen står fem bord utplacerade. Kursansvarig har förberett och satt namnlappar på stolarnas ryggar så att deltagarna redan första dagen får leta efter sina platser. Stolarna roterar sedan runt under veckan och deltagarna får därmed nya grannar varje dag. Detta skapar en dynamisk miljö där deltagarna rör sig mellan bord och stolar. Längst bak i salen kan deltagarna hämta vatten i Tetra Pak förpackningar och under veckan står det alltid några förpackningar på varje bord. Förpackningarna kommer med tiden att bli lite av en stimulerande leksak för deltagarna. Man kan se att de under presentationerna gärna viker sina förpackningar, skruvar på locken eller bara håller i dem.*

### 4.1 Värderingar och attityder vägleder organisationen

”We breath life into our core values by actively engaging employees in understanding where we’re going and why.” (tetrapak.com)

Det är svårt att belysa fenomenet organisationskultur utan att uppmärksamma de lager av värderingar och attityder som finns inom en organisation. Som Schein (2004) skriver så finns det basala antaganden inom en organisation som vägleder människorna i den. Under Tetra Paks Crash Course blir dessa grundläggande värderingar synliga både direkt och indirekt. En deltagare säger i slutet av kursen att ”...det handlar om att skapa en Tetra Pak-anda”. Detta är en mening som talar för den helhetsupplevelse som kursen genererar. Den anda som deltagaren syftar på synliggörs genom de anordnade aktiviteter som pågår under veckan, men också i samspelet mellan individerna i den sociala kontexten. För att vidare belysa de faktorer som påverkar skapandet av organisationskultur är det nödvändigt att uppmärksamma de fyra core values som företaget presenterar redan under kursens första timme. Core values är de företagsvärderingar som French et al. (2011) beskriver som en del av ytskiktet eller artefakterna inom organisationskulturen. Kursansvarig säger: ”När vi talar om värderingar får vi ju gå tillbaka till våra core values, det är de som bestämmer det” (Intervju 1, 28/10). Fortsättningsvis kommer Tetra Paks core values även benämnas som de grundläggande värderingarna.

#### 4.1.1 Tetra Paks grundläggande värderingar - Hur förmedlas de?

##### *Core values: presentation och spel*

*Presentationen av Tetra Paks core values inleds med att kursansvarig frågar deltagarna om de vet vilka de grundläggande värderingarna är. Det råder viss osäkerhet i gruppen, ett fåtal räcker försiktigt upp sina händer. Kursansvarig ber därefter deltagarna att nämna en av de fyra grundvärderingarna, varpå en deltagare säger "Partnership and fun!". Deltagaren kallas då upp framför resten av gruppen. Först ber kursansvarig deltagaren att presentera sig själv och sedan läsa från den poster som kursansvarig håller. Efter att deltagaren läst definitionen av grundvärderingen ber kursansvarig deltagaren att peka ut de rader som hen anser vara viktigast. Därefter tillägger och motiverar kursansvarig vad hen själv anser vara viktigt. Kursansvarig tackar sedan deltagaren, som under applåder får återvända till sin plats. Denna procedur sker ytterligare tre gånger tills samtliga fyra core values lästs upp. Därefter får deltagarna spela ett spel som utgår ifrån Tetra Paks core values. Spelet består av en spelplan av tyg och spelpjäser gjorda av korkar från återvunna Tetra Pak förpackningar. Spelplanen är uppdelad efter Tetra Paks fyra core values. Deltagarna slår med en tärning och hamnar då på någon av de fyra färgerna som representerar var och en av de grundläggande värderingarna. Deltagarna ges här olika alternativa svar som ska kopplas till den specifika grundvärderingen. Deras uppgift är sedan att tillsammans resonera sig fram till vilket svar som stämmer bäst överens med denna grundvärdering. Syftet är att vara överens och inga svar rättas förrän deltagarna presenterat ett gemensamt förslag. Under spelets gång sitter deltagarna vid sina respektive bord, gärna med huvudena tätt tillsammans för att höra varandra, samt för att deltagarna vid övriga bord inte ska lyssna. Det syns att det pågår en tävling mellan deltagarna och att de är fokuserade. I en del fall tar gruppen lång tid på sig att resonera, i andra fall går det fort. Stämningen under spelet är harmonisk men livfull. Deltagarna samarbetar, lyssnar och visar respekt för varandra. Det förekommer många skratt och spelet tycks ha ett visst underhållningsvärde. Spelet är kursens första kollektiva moment och ett tillfälle för deltagarna att dela med sig av sina personliga åsikter och kunskaper i grupp. Det diskuteras flitigt och man hör att många av deltagarna redan har en ganska tydlig bild av hur man arbetar inom Tetra Pak. Detta visar sig genom att det delas ut höga poäng. Det lag som samlar ihop flest poäng vinner, men kursansvarig är snabb med att tillägga: "You are all winners!"*

Paks grundläggande värderingar omformulerades 2008 och är idag fyra stycken; Kundfokus & långsiktighet, Kvalitet & Innovation, Frihet & ansvar samt Team-work & glädje.<sup>3</sup> I företagets interna tidning Pulse (nr 5. 2008) presenteras de nya grundläggande värderingarna och syftet med att man upprättat dem. De grundläggande värderingarna ska idag fungera som vägledande i de fall det saknas en specifik regelmanual (Corporate Governance). Detta konstateras i Pulse: "Our Core Values help all of us to behave in a consistent way and ultimately shape what is Tetra Pak" (nr 5. 2008, s. 2). Dessutom ska de verka för att skapa en känsla av att företagets anställda är ett team. Kommunikationsansvarig 1 beskriver Tetra Paks grundläggande värderingar som organisationens kulturbärande ingredienser. Hen menar att det handlar om att kommunicera varför och på vilket sätt värderingarna är viktiga, att få medlemmarna att "använda och leva kulturen" (intervju 2, 13/11). Kommunikationsansvarig 2 tillägger att det också är av vikt att medlemmarna verkligen förstår vad värderingarna innebär för att faktiskt kunna leva efter dem. De forum som används för att kommunicera Tetra Paks värderingar och attityder är främst mediala kanaler, vilka är en del av de

<sup>3</sup> Se Bilaga 4 (s. d) för Tetra Paks Core Values

artefakter som Schein (2004) skriver om. Härigenom blir det kommunikationsavdelningens arbete att exemplifiera organisationens grundläggande värderingar och hur de används runt om i världen. Med hjälp av videos och artiklar i Pulse har Tetra Pak bland annat uppmärksammat hur anställda i organisationen tolkar och använder de grundläggande värderingarna i sitt dagliga arbete. Genom reportage där anställda får berätta om hur just de applicerar Tetra Paks grundläggande värderingar, presenterar Tetra Pak värderingarna utifrån en verklig kontext. Detta är en del av det som French et al (2011) benämner som sagor, där individer från företaget förmedlar visioner och framgångssagor baserade på egna erfarenheter inom företaget.

Kommunikationsavdelningen har också varit delaktig i framtagandet av det core values-spel som används under Crash Course. Syftet med spelet är att öka medvetenheten och förståelsen för de grundläggande värderingarna. Alvesson (2011) menar att det är viktigt att företagets grundläggande värderingar förmedlas kontinuerligt och att de, för att uppfylla sitt syfte, appliceras i det dagliga arbetet. Under Crash Course får deltagarna genom core values - spelet möjligheten att diskutera värderingsgrunderna samt sätta dem i en konkret kontext.

Både kommunikationsansvarig 1 och kursansvarig nämner att man tror att det finns en medvetenhet kring de grundläggande värderingarnas existens, men säger också att man tror att de anställda har svårt att säga vilka de är och ännu svårare att förklara vad de betyder konkret. Schein (2004) menar att det tycks finnas en gemensam åsikt om existensen av organisationskultur och dess vikt, men att svårigheten ligger i att skapa en gemensam förståelse för vad den faktiskt innebär. Då de grundläggande värderingarna är en stor del av kulturen är det rimligt att anta att osäkerheten kring dem speglas av en allmän osäkerhet kring organisationens uttalade kultur. Under den timme som deltagarna spelar core values - spelet är det ett fåtal som på rak arm kan de fyra grundvärderingarna, även om samtliga svarar ja på frågan om huruvida man vet vad core values är. Kommunikationsansvarig 2 säger att hen tror att anledningen till att anställda inom företaget inte kan de grundläggande värderingarna är att det varit ett stort fokus på att producera ord. Svårigheten, menar hen, ligger i att faktiskt översätta vad dessa ord betyder för individen och på vilket sätt de ska kunna vägleda individens arbete. En annan svårighet hen nämner är att det finns så många olika direktiv i organisationen och att det ibland är svårt att hinna med, ”...vi förväntas agera och leverera snabbt vilket jag tror bidrar till att man har inte tid att sitta ner och tänka mer långsiktigt” (Intervju 2, 13/11). Kommunikationsansvarig 2 håller med om detta och menar vidare att det, i och med denna förändringstakt, har blivit ännu viktigare att arbeta med de grundläggande värderingarna. Hen säger: ”Det är viktigt att vi kommunicerar dem igen och igen, för det är det vi har att luta oss mot, att hänga upp oss kring så att säga” (Intervju 2, 13/11).

#### 4.1.2 Kulturella symboler, storytelling och ritualer

##### *Fikarummet*

*Det rum som angränsar till Education Center har höga fönster som skapar ett stort ljusinsläpp. Kring det långsmala bordet, placerat i mitten av rummet, samlas deltagarna ofta. Här samtalar och diskuterar de under pauserna och innan dagens första presentation. Det finns alltid kaffe, frukt och kakor tillhands för deltagarna att förse sig med. Längs med den ena väggen finns ytterligare ett bord där det ligger tidningar och böcker uppradade. Tetra Paks företagstidning Pulse, en bok om Tetra Paks historia samt en bok med bilder av svenska landskap, är några av dessa. Längs med fönster och väggar sitter Tetra Paks fyra grundvärderingar uppe, på fyra skilda posters. Redan första dagen, när kursansvarig frågar deltagarna om de kan de fyra*

*grundläggande värderingarna, kommenterar hen att de borde ha sett dem när de kom in. Under veckan som går kan man se att deltagare ibland stannar till och läser på dessa posters samt bläddrar i böcker och tidningar. Utanför rummet finns en liten innegård där deltagarna enkelt kan gå ut och ta frisk luft, prata i telefon eller röka.*

Under Tetra Paks Crash Course förmedlar företaget information till deltagarna om organisationens verksamhet. Denna information är en del av den observerbara kulturen (French et al., 2011) i organisationen, vilken kan beskrivas som organisationens sätt att säga ”This is the way we do things around here” (French et al., 2011, s. 341). Den observerbara kulturen kommer till uttryck på olika sätt under kursen, i både handling och objekt. Under första kursdagen får deltagarna lyssna till presentationen *Tetra Pak History - A Classic idea*. Denna presentation är en del av det historieberättande som äger rum under kursen och som bidrar till att karaktärisera organisationen. Deltagarna får höra historien om Ruben Rausing<sup>4</sup> och hans väg till grundandet av företaget. I denna *Founding story* (French et al., 2011) presenteras Tetra Pak som ett familjeföretag som vuxit sig större och större. ”Familjen, alltså familjen Rausing var väldigt stort, synlig och tydlig” (Intervju 2, 13/11) säger kommunikationsansvarig 2 i samband med vilka faktorer det är som binder företaget samman. Framför allt blir Ruben Rausing synlig genom det ledord som han formulerat för företaget och som fortfarande är en utgångspunkt i dess verksamhet: ”A package should save more than it costs”. Detta ledord har vidareutvecklats till formuleringen av Tetra Paks nuvarande vision: ”We commit to making food safe and available, everywhere”. Under första kursdagen får deltagarna i uppgift att presentera Tetra Paks vision med hjälp av papper och penna. Detta är ett första moment för deltagarna att vara kreativa och arbeta tillsammans utan syfte att tävla.

### *Vision*

*En stor poster med Tetra Paks vision sätts upp på white board tavlan längst fram i Education Center. Deltagarna går fram och läser, för att sedan gå tillbaka till sina respektive platser. Samtliga fem grupper har fått varsitt stort papper och färgpennor att rita med. Tavlorna som papperna är fästa på står med framsidan in mot väggen så att deltagarna inte ska se varandras teckningar. Gömda bakom sina respektive tavlor får deltagarna sedan 45 minuter på sig att skapa ett verk utifrån frasen ”We commit to making food safe and available, everywhere”. Samtidigt som deltagarna, under skratt och diskussioner, ritar och skriver går kursansvarig runt och fotograferar dem. De foton som tas på deltagarna framkallas senare under dagen och sätts upp i Education Center. När ritmomentet är avslutat vänder deltagarna på sina tavlor varpå det följer en kort presentation av dem. Den gemensamma nämnaren i samtliga teckningar är det jordklot som i de flesta fall placerats i mitten. Andra symboler som förekommer i flera av teckningarna är Tetra Paks logga, en ko, en tetraed, människor och solen.*

De lekar som Deal och Kennedy (1983) nämner som bidragande till nya idéer och innovation är ett sätt för deltagarna att öppna sig för varandra samtidigt som det skapas nya uttryck för Tetra Paks vision. Dessa lekar kan bidra till att det skapas nya kulturella värden i organisationen samtidigt som Tetra Paks vision konkretiseras och tydliggörs. Tetra Paks kultur skapas och upprätthålls, då företagets värderingar och visioner förmedlas och återskapas av deltagarna själva. Antagandet att detta är ett viktigt moment under kursen stärks av French et al (2011) som menar att en organisations vision bör vidareföras, då det bidrar till att skapa en förståelse för hur individen kan passa in i organisationen. När Tetra Pak delar med sig av organisationens värderingar och visioner

<sup>4</sup> Ruben Rausing (1895-1983) Tetra Paks grundare (tetrapak.com)



på ett lekfullt sätt skapar det utrymme för deltagarna att diskutera dem samt vilken roll de spelar. Core values - spelet och Vision är två exempel på moment där deltagarna får möjlighet att tillsammans reflektera över det som företaget förmedlat genom presentationerna. Efter att deltagarna har löst uppgifter tillsammans ges det tid att diskutera hur själva lösningsprocessen gått till. Efter Core values - spelet samtalar de om huruvida de grundläggande värderingarna blivit synliga i deras egen process. De teckningar som Vision - uppgiften resulterar i sitter uppe på väggarna i Education Center resten av veckan. Deltagarna kan därmed titta på och reflektera över Tetra Paks vision genom dessa teckningar, under både presentationer och pauser.

Att de fem teckningarna inte skiljer sig åt nämnvärt kan tolkas som att deltagarna redan har en relativt gemensam syn på vad Tetra Paks vision faktiskt innebär. En anledning till att det skapas så liknande verk kan också vara, som kommunikationsansvarig 2 nämner, att: ”värderingarna är ganska generella egentligen, vilket gör att de flesta kan känna igen dem” (Intervju 2, 13/11). Övergripande utbildningsansvarig stärker uppfattningen att Tetra Paks grundläggande värderingar kan vara enkla att ta till sig, då hen beskriver dem som ”företagets sunda förnuft”. Ett sådant sunt förnuft ska verka som riktlinjer i organisationen, i de fall det saknas en övergripande regelmanual. Denna regelmanual benämns som Corporate Governance, vilket deltagarna själva definierar som ”Doing the right thing”, ”Basic Rules” och ”Rules of the game”. De förfäktade värderingar som Schein (2004) beskriver som styrande av organisationens värderingar kan likställas med Tetra Paks Corporate Governance Framework, vilket innefattar de riktlinjer som ska följas inom organisationen. Presentationen av Corporate Governance är en av de första under veckan och deltagarna får här en inblick i hur företaget arbetar utifrån ett etiskt ramverk. Retoriska frågor som belyser Corporate Governance ramverk är ”Have I acted in the best interest of Tetra Pak?” och ”If it doesn't feel right, it probably isn't” (presentatör, dag 2). Genom att iakttä Tetra Paks Crash Course synliggörs även de ritualer (French et al., 2011) som styr organisationen. En sådan är respekt för andra människor. Kursansvarig är från första dagen mycket noga med att förmedla vikten av att deltagarna håller tiden, med respekt för presentatörer och övriga kursdeltagare. De system av riter som beskrivs som gränsdragande i organisationen (French et al., 2011) skapas här genom att deltagarna får en förståelse för hur saker och ting ska gå till. Kursansvarig etablerar tidigt rutiner att komma i tid genom att säga ”don't be late!”. Hen hänvisar ibland till den grundvärdering som innefattar begreppet *partnership* när hen vill belysa vikten av att deltagarna behandlar varandra med respekt.

### *Visa respekt och vägleda ett beteende*

*När den tredje kursdagens första presentation ska inledas saknas två deltagare fortfarande. Detta är första gången som deltagare är påtagligt sena. Resten av gruppen kan inte svara på var de två deltagarna håller hus och presentatören får börja sin presentation. De två deltagarna anländer några minuter senare och sätter sig tysta på sina respektive platser. Övriga deltagare vänder sina blickar mot dem, utan att säga något. I pausen går en av de två deltagarna fram till kursansvarig och ber om ursäkt. Hen säger att det handlade om att klockan inte ringt och att hen inte vaknat. Kursansvarig säger att hen är glad att deltagaren faktiskt kom fram och var ärlig och att det kan hända alla. Det viktiga tycks vara att man kan be om ursäkt och därmed visar att man har förstått vikten av att hålla sig till de ramar som satts upp för kursen.*

Genom att kommunicera de attityder som råder inom företaget förmedlar kursansvarig den kultur som finns, och förväntas finnas, inom Tetra Pak. French et al. (2011) menar att det är viktigt att veta vad en situation betyder och varför ett visst agerande krävs, då detta spelar roll för individens

utveckling i organisationen. När deltagarna får ta del av de förväntningar som finns på dem under Crash Course kan detta ses som att de vägleds till ett visst önskat beteende.

#### *4.2 Att skapa en förståelse för helheten*

”You will look back on this and remember, connect. That this is how we do it here”. (Kursansvarig, dag 5).

Övergripande utbildningsansvarig säger att ett syfte med Crash Course är att ge en bred överblick av verksamhetens värdekedja, samt att belysa de affärsprocesser som äger rum från råvara till konsument. Det verkar som att deltagarna faktiskt skapar sig en större förståelse för Tetra Paks verksamhet under veckan och kommentarer som pekar i den riktningen är: ”I have a better understanding of the Value Chain”, ”The main benefit of the Crash Course is awareness” och ”The importance of learning what register the company has, the course has been valuable in that way” (deltagare, dag 5 och 6). Det blir därmed synligt att det inte enbart är förståelsen för de grundläggande värderingarna som är centralt, det är även förståelsen för företagets helhet. Under veckan kommer presentatörer från olika delar av företaget och belyser just sitt verksamhetsområde. Då deltagarna själva kommer från olika håll skapas en miljö där de anställda tillsammans diskuterar Tetra Paks olika processer och arbetssätt, allt utifrån olika erfarenhetsgrunder. I ett stort företag som Tetra Pak blir det uppenbart att anställda har olika mycket insikt i de processer som äger rum. Genom kursens alla presentationer skapas en gemensam plattform där deltagarna lär sig om de olika områdena inom företaget, samt ser den koppling som finns mellan dem. Ofta hör man presentatörerna fråga deltagarna: ”What is the important thing here?”. Det finns under presentationerna en vilja att fånga själva essensen av det aktuella området. Viljan att få deltagarna att förstå inte bara vad man gör, utan också hur och framför allt varför man arbetar som man gör, är framträdande. Som French (2011) skriver så är det viktigt att det finns en förståelse för vilka element och drag som karaktäriserar den särskilda organisationen. En presentatör nämner att Crash Course fungerar som en kompass som lär deltagare att navigera inom företaget. Denna metafor är enkel men talande, då det kursen till stor del bidrar med är att skapa en överskådlig bild och därmed utveckla deltagarnas förståelse av hela organisationen. Denna helhetssyn är något som även kommunikationsansvarig 1 poängterar vikten av genom att säga: ”Helhetssynen på ett företag och vad man gör, det tror jag aldrig vi kan få nog av. Det bidrar till en ökad kunskap och en större förståelse” (intervju 2, 13/11). Kommunikationsansvarig 2 inflikar och säger:

”Det är ju mycket vårt jobb också genom våra kanaler, att se till att försöka ge helhetssynen. För det är väldigt få förunnat att få komma hit till Lund och få lov att träffa andra personer från hela världen och se helheten” (Intervju 2, 13/11).

Kursens alla presentationer möjliggör för en förståelse av hur verksamheten ser ut, något som kursansvarig påstår är viktigt för att de anställda ska kunna besvara frågor om organisationen. Hen menar att om en anställd får frågan: ”Jag vet inte så mycket om Tetra Paks historia, kan du berätta lite?”, så bör denne kunna svara åtminstone övergripande. Hen säger också att det är viktigt att anställda har en någorlunda klar bild av den struktur och de olika led som finns inom organisationen. Som Nonaka (2003) skriver så är det fördelaktigt att organisationen gör information tillgänglig för medlemmarna, då detta kan leda till att medarbetarna utbyter idéer och tankar. Kursansvarig menar att det till viss del är ”lite korvstopning” (Intervju 1, 28/10) under Crash Course, men fortsätter och säger att hen gärna vill tro att det fyller sitt syfte och att deltagarna faktiskt får användning av informationen i sitt framtida arbetsliv.

Utbyte av kunskap och erfarenheter sker konstant under kursen men det är främst i de kreativa momenten som det går att följa hur idéer föds och utvecklas. Deltagarna spinner gärna vidare på varandras tankar, men ofta är det en person som väcker idén från första början. När deltagarna ställs inför en ny gruppuppgift kan man höra hur de tillsammans resonerar sig fram till en lösning, men det är många gånger ett första förslag kommer från individen. Precis Som Schein (2004) skriver så är individens antaganden många gånger en första pusselbit som leder till skapandet av gemensamma värderingar. Genom att tillsammans resonera kring problem och frågor bildar deltagarna en gemensam uppfattning, vilket enligt Schein (2004) är en förutsättning för att värderingarna inte bara ska bli tomma ord.

#### *Idéer föds i de kreativa momenten*

*Under de moment som innebär att deltagarna ska samarbeta och skapa någonting tillsammans är det vanligt att det till en början är en eller två individer som tar initiativ. Detta blir synligt genom att den eller de individerna plockar åt sig pennor, förpackningar eller andra hjälpmedel som den specifika övningen erbjuder. Under momenten formas sedan gruppen till ett gemensamt maskineri där deltagarna tar på sig olika roller och uppgifter. Ofta sker denna uppdelning automatiskt, då någon får en idé och börjar arbeta med den samtidigt som de andra lyssnar och så småningom ansluter. Deltagarna berättar för varandra hur de tänker, visar och exemplifierar. Dessa moment blir på sätt och vis en kontrast till de långa presentationerna där deltagarna sitter stilla, timmar i sträck. Under de kreativa momenten skapas tillfällen för deltagare att visa sina personliga styrkor och kommunicera i mindre grupper, samt exemplifiera och applicera vad de lärt sig under presentationerna.*

Illeris (2007) menar att uppmärksamhet är en faktor som spelar stor roll för lärande. Det är därför viktigt att deltagarna fokuserar på både presentationer och varandra, för att under veckan lära sig så mycket som möjligt om Tetra Pak. Det framgår under kursen att för att skapa en förståelse för Tetra Pak som företag är det även av vikt att ha en förståelse för omvärlden. Att känna till den egna marknaden, kunder, leverantörer och konkurrenter anses vara en del av den övergripande bild som krävs för att kunna representera företaget. En deltagare nämner att det är värdefullt att ”det skapas en helhetsbild av företaget och att vi fattar vad det är som påverkar” (deltagare, dag 4) och menar att kunskapen om de omgivande påverkansfaktorerna är lika viktig som kunskapen om den interna organisationen.

### 4.3 Nätverk, vänskap och tillit

”It’s the people that are the essence, it’s the relationships that are important here” (deltagare, dag 6).

#### *Det första mötet*

*Första dagen möts deltagarna i Tetra Paks reception. Strax innan klockan tolv anländer ett par taxibilar utanför huvudentrén och deltagarna kliver ur. Bortsett från några av de svenska deltagarna har gruppen bott på samma hotell under natten till söndag, men då de flesta anlände sent under lördagen har de ännu inte hunnit umgås. Deltagarna samlas utanför ingången i väntan på att kursansvarig ska öppna dörrarna och hälsa dem välkomna. Väl inne i foajén ställer sig deltagarna i en form av halvcirkel, några kommunicerar tyst två och två. Samtalen sker på engelska, bortsett från två deltagare som pratar svenska med varandra en bit bort från övriga gruppen. De deltagare som anländer någon minut senare presenterar sig genom att ta de*

*övriga i hand. Deltagarna tycks invänta vidare direktiv från kursansvarig och det första mötet är därför ganska lågmält och inkännande, deltagarna är återhållsamma och tysta. I väntan på att alla deltagare ska anlända ber kursansvarig gruppen att leta upp sina namnbrickor samt fylla i telefonnummer på en gemensam lista. När samtliga deltagare har anlänt vägleder kursansvarig dem vidare mot Education Center. Det råder fortfarande en ganska påtaglig tystnad i gruppen, även om en del av deltagarna nu småpratar med varandra.*

Från första dagen på kursen, då deltagarna avvaktande möts i foajén, till sista dagen då de kramas hejda sker en resa som kännetecknas av interaktion. Kursansvarig säger redan första dagen: "This course is kind of like a party - after a week together you will be like siblings". Detta är en fras som följs av några enstaka skratt men som i slutändan visar sig vara ganska talande. Under veckan som går skapas band mellan deltagarna och precis som i övriga livet byggs det sociala relationer. Det blir under veckan allt mer synligt att det i grund och botten är människorna i den sociala kontexten som skapar organisationen och dess kultur. Den sociala interaktion som sker under kursen kan ses som ett slags nätverkande, bestående av personliga relationer (Frost Danielsen, 2003).

#### 4.3.1 Nätverkande

En deltagare (dag 5) säger att nätverkandet är viktigt då det bidrar till möten med människor från hela organisationen. Hen säger också att: "Even though I've been here for 1,5 year, there is still a lot left to learn. It takes time to get the whole picture." Detta kan tolkas som att det alltid finns nya människor att lära känna inom företaget och att dessa människor bidrar till individens kunskap och förståelse för Tetra Pak. Under Crash Course träffas människor som varit anställda inom Tetra Pak olika lång tid. Som ovan citerade deltagare säger så finns det mycket att lära om företaget och ju längre man arbetat inom Tetra Pak desto mer insyn i organisationens kultur kan man antas ha. Fördelen med att deltagare med olika lång anställningstid möts under kursen tycks vara att de har olika grad av erfarenhet av Tetra Pak. En deltagare som har arbetat i företaget i två år säger sista kvällen att även hen har lärt sig mycket av de andra deltagarna. Att det finns en känsla av att nätverkandet leder till någonting för individen, är enligt Frost Danielsen (2003) en förutsättning för att processen ska vara nyttig. Att deltagarna beskriver nätverkandet som kursens huvudsakliga fördel kan därför tolkas som att de tror att det kan leda till något värdefullt.

Det är ett komprimerat schema under kursen med relativt korta pauser, men de flesta tar tillfället i akt att dricka kaffe och småprata. I början av veckan pratar deltagarna främst om sina roller i företaget samt var man arbetar och har arbetat tidigare. Under veckan som går blir samtalen, liksom relationerna mellan deltagarna, mer avslappnade och informella. Den atmosfär som skapas när deltagarna lär känna varandra bättre öppnar i sin tur upp för ett mer lättsamt klimat. Många av samtalen handlar om att hitta gemensamma nämnare, både inom och utanför organisationen. I en del fall visar det sig att deltagarna har gemensamma kollegor eller åtminstone har varit i kontakt med samma individer inom företaget.

*Genom att följa deltagarnas samtal om gemensamma nämnare blir det tydligt hur de associerar till dessa samtal under senare moment. Ett exempel är då två deltagare i en paus diskuterar den enes hemland. När presentatören strax senare drar en parallell till just detta land utbyter de två deltagarna blickar. Leenden, blinkningar och nickningar blir vanliga sätt att bekräfta varandra. Det kan vara en klapp på axeln när en presentatör nämner ett visst marknadsbolag, eller ett kollektivt skratt när kursansvarig hänvisar till en händelse tidigare under veckan.*

Till skillnad från de flesta andra begrepp som vuxit fram under denna analys valdes nätverk direkt grundat på deltagarnas egna ordval. Det var svårt att hitta ett annat ord som stämmer så väl överens med det som faktiskt sker under kursen. Deltagarna väljer att benämna denna sociala aktivitet som nätverkande men det framgår snart att själva nätverkandet innefattar mycket mer än att bara skaffa värdefulla kontakter. Enligt Schein (2004) kan det som utomstående vara relativt oproblematiskt att beskriva vad som syns och hörs, men desto svårare att utifrån detta skapa sig en förståelse för vad de iakttaga faktorerna faktiskt betyder. Genom att iaktta deltagarna blir vikten av nätverkandet tydlig, något som stärks ytterligare av att de själva poängterar dess betydelse. Den process som äger rum när deltagarna socialiserar är dock inte bara en fråga om att skapa värdefulla kontakter, utan resulterar också i den privata aspekten av nätverk som Sandberg (1994) beskriver.

#### 4.3.2 Vänskap och tillit

##### *Sista kvällen*

*Under sista kvällen håller flera av deltagarna tal till gruppen där de förmedlar sina känslor för kursen och övriga deltagare. En deltagare hänvisar i sitt tal till ett samtal hen haft med sin son tidigare under dagen. Sonen hade där sagt att han var glad för sin förälders skull, då denne fick möjligheten att träffa så många människor från hela världen under Crash Course. Deltagaren citerar sin son genom att säga: "Then you will always have someone to play with when you travel". Gruppen skrattar och det blir synligt att deltagarna berörs av varandra. Det finns en känsla av gemenskap och glädje under hela sista kvällen. Den liknelse som kursansvarig gjorde i början av veckan, där kursen jämfördes med en fest, införlivas här. Under middagen håller alla deltagare även ett kort tal till kursansvarig där de tackar för veckan som gått. Här står gruppen nästan i en cirkel runt kursansvarig och det skålas efter varje tal. Kursansvarig är märkbart rörd och det är kursens mest känslosamma stund. Kursansvarig tackar för de fina orden, men är också snabb med att säga att allt det hen förmedlat under kursen är Tetra Paks visioner och attityder. Att hen stannat i företaget i över 30 år och att hen kan tala så gott om företaget, grundar sig i att företaget har en kultur som möjliggör det. En deltagare svarar att kursansvarig utstrålar Tetra Paks kultur och att det finns en förhoppning om att själv få spendera lika lång tid i företaget.*

Det bör finnas en tillit i gruppen för att ett nätverk ska vara gynnsamt (Frost Danielsen, 2003). Deltagarna i Crash Course träder in i en social kontext utan att känna varandra, för att i slutet av veckan utbyta vänskapliga kramar och ord. Deltagarnas tillit gentemot varandra visar sig bland annat under veckans alla presentationer. Det syns genom att man hänvisar till varandra i kollektiva samtal. "X used to work there, he probably knows right?", är ett exempel på hur deltagare belyser varandras kompetenser och visar att de uppmärksammat varandra. Denna uppmärksamhet är avgörande för att deltagarna ska lära sig av varandra. Då alla deltagare har sin roll inom organisationen har de ofta något att dela med sig av. Tillit och vänskap uppstår också då deltagarna refererar till gruppen i olika sammanhang. Det visar sig genom att deltagare ställer frågor som är tänkta till samtliga deltagare. Ett exempel på en sådan situation är då en deltagare ställer en fråga till en presentatör med förklaringen: "Maybe it would be good for the whole group if you explained this." (deltagare, dag 3). Tilliten blir också tydlig i de situationer deltagarna ska samarbeta och det är viktigt att de lyssnar på varandra för att kunna nå en gemensam slutsats. Här hör man hur de resonerar med varandra genom att ställa frågor som: "Do you mean like this?", "Do you think this is correct?", "How do you guys feel?" (Citat från dag 1: Workshop 2). I dessa situationer visar deltagarna på ett tålmod och framför allt en öppenhet för andra individers åsikter och idéer. Som

Frost Danielsen (2003) skriver krävs denna öppenhet för att det ska utvecklas en tillit i gruppen. Det fenomen som i hög grad skapar tillit och bidrar till vänskapliga relationer i gruppen är de personliga delarna som influerar kursen. Framför allt under senare delen av veckan blir detta synligt.

#### *Att vara personlig*

*Sista timmen innan det är dags att lämna Lund för Stockholm avslutar kursansvarig med ett kort personligt samtal till gruppen. Hen säger att gruppen, efter en lång och intensiv vecka, behöver varva ner innan helgen. Hen sätter sig tillrätta på ett av borden framme vid tavlan och ber deltagarna att tänka på frasen: "Worklife is important - but also your private life". Kursansvarig fortsätter med att berätta om ett antal händelser som berört hen under hens senaste 30 år. Hen säger att det under dessa perioder varit svårt att fokusera fullt på sitt arbete och att det då är viktigt att komma ihåg vad det är som spelar roll i livet. Att befinna sig på en arbetsplats som tillåter människan att vara just människa, menar hen är avgörande för att man ska klara av denna balans. Kursansvarig avslutar timmen med att visa en film från Youtube, "Everybody's free to wear sunscreen"<sup>5</sup>. Under de åtta minuter som filmen pågår sitter deltagarna tillbaka under tystnad, många ler, några blundar. Denna sista stund inne i Education Center bidrar till ett lugn i gruppen innan avfärden mot Stockholm.*

Här visar kursansvarig upp en sida som kan definieras som omtanke. Hen belyser vikten av att värna om sina medmänniskor, och precis som Sjøvold (2008) skriver så kan det finnas fördelar med att medlemmarna i en grupp tar hand om varandra. En god laganda i gruppen kan leda till goda resultat, vilket i kontexten Crash Course gestaltas i form av att gruppen ser ut att trivas tillsammans. På längre sikt kan denna sammanhållning bidra till att även i framtiden stärka det nätverk som byggts upp under kursen. Det är sannolikt att den laganda som skapas under veckan bidrar med goda erfarenheter för deltagarna och resulterar i en vilja att hålla kontakten i ett framtida arbetsliv. Det kan också finnas en fördel med att kursansvarig talar om sig själv i personliga ordalag, då även detta visar på en öppenhet som i sin tur leder till tillit i gruppen. Det är tydligt att deltagare i Crash Course tar till sig de personliga berättelser som kursansvarig anförtror dem, en del kommer fram efteråt och visar sin uppskattning. Att nätverk inom Tetra Pak till stor del bygger på sociala relationer är något som även kommunikationsansvarig 1 säger: "Ja det är ju väldigt starkt i vår kultur, relationerna, nätverket som man bygger upp här och alla som är kvar så länge. Man har ett väldigt starkt nätverk som bygger på vänskap och relationer." Hen poängterar vidare att denna form av nätverk har sina för- och nackdelar då det också skapar ett slags beroende. Hen menar att det finns en tendens att vända sig inom företaget när man letar efter kompetenser vilket kan resultera i att man går miste om extern kompetens. Denna aspekt av starka nätverk är också värd att ha i åtanke, men när det handlar om skapande och upprätthållande av organisationskultur är det personliga nätverkandet ett steg mot att forma en gemensam förståelse för organisationen och dess värdegrund.

#### *4.4 Kulturell förståelse*

Som Hofstede och Hofstede (2005) skriver så är det viktigt att det finns en kulturell förståelse, inte bara internt i den egna organisationen utan även för världen utanför. Att ha en förståelse för de kulturellt betingade värderingar som finns hos människor utanför den egna sfären är en förutsättning i dagens multikulturella samhälle. Att människan i grunden har potentialen att vara

<sup>5</sup> Se youtube.com för hela filmen.

multikulturell är något som både Cushner & Brislin (1996) och Bernt Gustavsson & Ali Osman (1996) belyser. Under Tetra Paks Crash Course socialiserar individer från olika delar av världen, vilket bidrar till att det skapas en plattform för ett multikulturellt utbyte av värderingar och kunskap.

### *Kulturella utbyten*

*När deltagarna efter fem intensiva dagar lämnar Lund för Stockholm är de trötta. De har fått ta del av mycket information på kort tid och detta har skett i ett konstant umgänge. När gruppen anländer till Stockholm finns det en känsla av avslappning, veckan börja lida mot sitt slut och deltagarna tycks uppskatta den lilla resan de får göra. På torsdagskvällen framme i Stockholm går hela gruppen, förutom kursansvarig, ut och äter middag tillsammans. I detta skede handlar samtalen om allt från Tetra Pak till privata relationer och familjeliv. Några deltagare diskuterar hur det ser ut med föräldrarledighet i deras respektive länder; andra pratar om erfarenheter de har av resor både inom och utanför arbetet. När middagen närmar sig ett avslut bestämmer sig en del av gruppen för att ta en promenad genom Stockholm. En av de svenska deltagarna tar på sig rollen som guide och får med sig en majoritet av gruppen på en rundtur innan det är dags att sova.*

Alla människor, företagsledare som medarbetar, har en bakgrund i ett eller flera samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005). Samtliga deltagare i Crash Course bär med sig sin egen ryggsäck med erfarenheter som grundar sig i deras respektive bakgrund. Att anställda från olika delar av företaget och världen delar med sig av dessa erfarenheter tycks bidra till att deltagarna i Crash Course lär sig om andra kulturer. På frågan om vad som varit kursens huvudsakliga fördel säger en deltagare: "Live and vivid culture lesson" (deltagare dag 6) och syftar på hur kursen bidragit till samtal och diskussioner av kulturell art. Att det är i Lund och Sverige som Tetra Pak har sin vagga påverkar vad deltagarna får uppleva under kursen. Genom att hålla kursen i Lund synliggörs företagets historia, något som övergripande utbildningsansvarig menar är en förutsättning för att en organisation ska kunna upprätthålla en önskad kultur. Kursansvarig säger:

"Man har hört förslag på att hålla en Crash Course i typ Brasilien, men nej Crash Course så som vi har det ska vara i Lund! Man ska få känslan av Lund, den stora delen av företaget med ungefär 4000 anställda och så vidare. Det är jätteviktigt." (Intervju 1, 28/10-13).

Kursen hålls i Sverige och skapar därmed en referensram för deltagarna att diskutera kulturellt betingade fenomen. De får möjligheten att iaktta kulturella uttryck som blir synliga i det svenska samhället, samt diskutera och jämföra dessa med sina personliga erfarenheter. Tetra Pak har sin historik i Sverige och har med stor sannolikhet formats utifrån svensk kultur, men idag är det ett globalt multinationellt företag vilket också blir synligt under Crash Course. Det går ofta att höra hur deltagarna refererar till sina respektive länder, oavsett vilket samtalsämne som berörs. En kommentarer som: "You do that in Italy? We do that as well!" (deltagare dag 3) är exempel på hur deltagarna tar del av varandras kulturella erfarenheter. Det tycks vara naturligt att hänvisa till det kända, det vill säga det egna landet, i samtal mellan deltagarna. Detta stärks av Hofstede och Hofstede (2005) som menar just att människan iakttar världen genom det kulturella fönster hon format under sitt liv. Deltagarna diskuterar politik, samhällsformer, skola, familjeliv och andra sociala betingelser och delar på så sätt med sig av sina egna kulturer genom att berätta och visa. Ett konkret exempel på en sådan situation är när deltagarna under sista kvällen får i uppdrag att uppträda med sånger eller dikter från sina respektive länder. Några av deltagarna är ensamma representanter från det egna landet medan andra framträder i grupp. Momentet bidrar till många skratt och det tycks finnas ett engagemang hos deltagarna och en vilja att prestera. Även individer

som tidigare under veckan har hållt en låg profil överraskar med genomtänkta uppträdanden. Deltagarna stöttar varandra genom att applådera och hurra och i en del fall även sjunga med. När det kommer till att dela med sig av sin egen kultur tycks deltagarna göra det med viss stolthet, även om de till en början skruvar lite obekvämt på sig. Att momentet i slutändan blir så lyckat och uppskattat kan antas bero på att det skapats en så pass hög tillit i gruppen.

Som Hofstede och Hofstede (2005) poängterar så är det, i en multikulturell organisation, viktigt att anställda har förståelse även för kulturellt betingade värderingar hos de människor som de ska samarbeta med. Under Crash Course får deltagarna möjligheten att öka sin förståelse dels genom kollegor från andra länder, men också i mötet med leverantörer. Under fredagen när gruppen besöker Tetra Paks leverantörer får de ta del av de arbetsprocesser som ligger till grund för paperstillverkningen. Att träffa och samtala med de människor som är företagets samarbetspartner bidrar med ytterligare kunskap om dem. Denna kunskap och förståelse kan i sin tur tänkas leda till att deltagarna får en gemensam syn på de förhållanden som råder i denna process.

### *I skogen*

*Representanter från Korsnäs pappersbruk är på plats när deltagarna anländer med bussen. En bit in i skogen har det ställts fram bänkar framför ett träskjul där presentationen sedan hålls. Under presentationen får deltagarna lära sig dels om Korsnäs verksamhet, vilka träd som används och hur man arbetar med materialet. De får även lära sig om de olika rovdjur som finns i de svenska skogarna och om Allemansrätten. Här diskuterar deltagarna hur det ser ut i deras respektive länder, vilken typ av skog man har och hur man arbetar för att ta hand om den. Under presentationen sitter deltagarna framför en brasa där de kan värma sina frusna fingrar. Deltagarna får också tillgång till extra sockor, vantar och mössor. Det är en kall dag i skogen men deltagarna klagar inte något nämnvärt, även om det talas om att man fryser. En deltagare frågar varför inte alla presentationer kan hållas utomhus, vilket följs av skratt. Lunchen serveras även den utomhus och deltagarna tycks uppskatta att äta i det fria. Under vistelsen i skogen är deltagarna aktiva med sina telefoner och kameror. De tar gärna bilder på naturen och varandra. Ofta ber deltagare också om hjälp av tredje part för att fotas tillsammans med någon av sina nya vänner.*

Hofstede och Hofstede (2005) nämner att ett resultat av en individs steg in i en ny kultur, kan vara en form av kulturchock. Att klimatet i de mellersta delarna av Sverige är relativt kallt i november tycks påverka deltagarna. Några av dem har för lite kläder med sig och det förekommer kommentarer som: "I never thought it would be this cold!". Bortsett från vissa anmärkningar på det kyliga vädret synliggörs dock inga större kulturchocker under kursen, även om dessa självklart kan ha förekommit. Vad som däremot blir synligt är att deltagare från samma land i en del fall gärna söker sig till varandra. Som Hofstede och Hofstede (2005) skriver så finns det en benägenhet hos individen att se på den egna kulturen som det icke - främmande, vilket kan vara en anledning till att deltagare av samma nationalitet tyr sig till varandra. Kursansvarig säger: "Do not cluster", och menar att det är viktigt att deltagarna även socialiserar med individer från andra länder. Hen säger senare, i ett informellt samtal, att det visserligen finns en logik i att individer vänder sig till andra från samma land och att det inte alltid är något fel i det.

Kulturella uttryck synliggörs under Crash Course, men det handlar inte till så stor del om att deltagarna skiljer sig åt. Det är snarare i deltagarnas samtal och berättelser från sina respektive länder, som dessa fenomen uppmärksammas. Hofstede och Hofstede (2005) skriver att samhällen



runt om i världen delar samma grundproblem. Författarna menar vidare att beroende på det specifika samhällets grundvärderingar kan dessa problem resultera i olika svar. Under Crash Course möts människor från olika länder och även då det kan tänkas finnas skillnader i deras kulturella bakgrund, menar kursansvarig att:

”Om man så är på Papa Guinea, eller ta var som helst så skulle man se att de flesta delar uppfattning om vad som är rätt och fel. Ja, hur man ser på saker över huvudet. Så det är inget som har förvånat mig, jag tycker mer att det stärker mig i den uppfattning jag har. Att var man än kommer från i världen, det spelar ingen roll var, så är de flesta likadana.” (kursansvarig, intervju 1).

Kursansvarigs erfarenheter av Crash Course sträcker sig ca tio år tillbaka i tiden och hen menar att deltagare överlag har en liknande värdegrund. En intressant fråga här är huruvida denna uppfattning påverkas av att Tetra Pak har en organisationskultur som präglar de anställda, eller om det faktiskt är så att deltagare i grunden delar värderingar. Övergripande utbildningsansvarig säger att man inom Tetra Pak rekryterar med de grundläggande värderingarna ständigt närvarande. Sannolikheten att anställda inom Tetra Pak till stor del har liknande grundvärderingar kan därmed tänkas vara ganska stor, menar hen. Det som kan konstateras utifrån genomförda observation av Crash Course är att deltagarna har olika individuella uttryck men att ingen deltagare sticker ut på något nämnvärt sätt, inte heller synliggörs några kulturella konflikter. I den mån det kan tänkas finnas kulturella olikheter kan det, som Hofstede och Hofstede (2005) poängterar, finnas en fördel med att ta tillvara på dessa. Författarna menar att organisationer kan dra nytta av mångfald och i Tetra Paks fall kan man säga att Crash Course är ett sätt att, redan tidigt i deltagarnas anställning, låta dem få ta del av andra kulturella uttryck och förhållningssätt.

#### *4.5 Crash Course som ett lärandetillfälle*

Tack vare att deltagarna är tillsammans en dryg vecka, inklusive kvällar, skapas det många tillfällen att diskutera vad som presenterats under dagarna. Att deltagarna har en direkt kontakt med varandra är viktigt för att det utbyte som sker under och efter presentationerna ska bidra till lärande. Deltagarna engageras i en konstant dialog, i det gränsöverskridande team som Crash Course kan definieras som. Denna dialog är enligt Nonaka (2003) en förutsättning för att kunskap ska delas mellan deltagarna. De läroprocesser som äger rum under Crash Course är, utifrån Illeris (2007) teori, en fråga om att deltagarna interagerar med varandra och omgivningen samtidigt som de tillägnar sig kunskap. I den samspelesprocess som sker konstant under kursen lär sig deltagarna genom att Tetra Pak förmedlar attityder och visioner, samtidigt som de får möjligheten att diskutera med varandra. När detta sker är det en del av både samspelesprocessen och den tillägnelseprocess som sker när individen kopplar nya intryck till tidigare lärande (Illeris, 2007). Det är svårt att särskilja läroprocesserna från de sociala möten som hela tiden äger rum. Precis som Illeris (2007) skriver så sker lärandet parallellt, både inom individen och i relationen till andra. Det är också i relationen till omgivningen som deltagarna i Crash Course får möjligheten att föra vidare den kunskap och de erfarenheter de bär med sig sedan tidigare, samt diskutera sådant de lärt sig under kursen. En presentatör poängterar vikten av att deltagarna faktiskt delar med sig av vad de kan och vet. Hen säger: ”It is better to share incorrect information once than never share at all!” (dag 3). Hen syftar då på att anställda inte ska vara rädda för att dela med sig av information och idéer till sina kollegor. Under presentationerna får deltagarna också tips på vilka individer i organisationen de kan vända sig till vid särskilda problem eller funderingar. Presentatörerna hänvisar ibland till sina egna kollegor eller chefer vid frågor som de själva inte kan besvara. Genom att hänvisa till specifika personer i organisationen med namn visar presentatörerna på en tillit till sina kollegor och

konkretiserar vad företaget menar med *partnership*<sup>6</sup>. Presentatörerna tycks vara måna om att deltagarna får svar på frågor och visar upp ett engagemang, något som kursansvarig kommenterar: ”Jag får ju verkligen dit presentatörer som är intresserade av att få ut sitt budskap om sitt arbete inom Tetra Pak” (Intervju 1, 28/10-13).

Övergripande utbildningsansvarig säger att man inom Tetra Pak använder sig av den så kallade *70-20-10 principen*. Hen beskriver det som att det lärande som sker i organisationen har tre komponenter. Byggklossarna i Crash Course är de 10 procent som tilldelas deltagarna genom de konkreta presentationerna. De 20 procent som innefattar individers interaktion med varandra bidrar också till deltagarnas lärande, genom att de delar med sig av kunskap och erfarenheter. De resterande 70 procenten av deltagarnas lärande antas ske när de återvänder till sina respektive arbeten och får möjlighet att applicera vad de lärt sig. Precis som Hedin och Svensson (2011) skriver så är det viktigt att teoretisk kunskap integreras i en praktisk kontext. En sådan kontext är något som deltagarna i Crash Course behöver tillgång till när de återvänder till sina respektive arbeten. För att möjliggöra detta fortsatta lärande får deltagarna tillgång till en *team site* (virtuell mötesplats) där allt kursmaterial finns tillgängligt. Huruvida denna utnyttjas eller ej är en fråga som kräver vidare studier.

Syftet med föreliggande studie har varit att beskriva hur organisationskultur skapas och upprätthålls i ett internationellt företag, med utgångsspunkt i Tetra Paks Crash Course. De forskningsfrågor som låg till grund för studien var hur Crash Course bidrar till att Tetra Paks organisationskultur lärs ut och vidareutvecklas, samt vilka faktorer som främjar en effektiv läroprocess. Den förmedling av budskap och attityder som sker under kursen ingår i det situerade lärandet (Illeris, 2007) som Crash Course genererar. Lärandeprocesserna handlar om att förmedla och skapa ny kunskap om Tetra Pak, vilken French et al.(2011) menar kan leda till utveckling och förbättring av organisatoriska prestationer. Det nätverk som skapas kan bidra till att deltagarna behåller och vidareutvecklar kunskap genom interaktion med varandra (Frost Danielsen, 2003). Crash Course bidrar på ett mycket påtagligt sätt till skapandet och upprätthållandet av Tetra Paks organisationskultur. Kursen ger en ökad förståelse för företagets verksamhet genom att lära ut vad Tetra Pak gör, hur de gör det och varför de gör det. Genom intressanta och relevanta presentationer, levererade av entusiastiska, kunniga och väl förberedda presentatörer, lär sig deltagarna om Tetra Paks hela verksamhet. Diskussioner, grupparbeten och kreativa övningar bidrar sedan till att den nyvunna kunskapen förtydligas. Genom samtal mellan deltagarna konkretiseras och tolkas den nyvunna kunskapen och lärandet förädlas ytterligare. Att deltagarna är tillsammans under så lång tid, samt att de kommer från olika delar av världen och företaget, bidrar till kreativitet och mångfald i diskussionerna. I en öppen och välkomnade atmosfär förmedlar och vidareutvecklar Tetra Pak på så vis sin organisationskultur på ett effektivt sätt. Allt detta möjliggörs då kursansvarig redan från första dagen representerar en tillit som sedan vidareutvecklas under veckan. Denna tillit bidrar till att lärandet har stora möjligheter att fortsätta även efter kursen, genom det nätverk och de relationer som skapats under den intensiva veckan.

---

<sup>6</sup> ”We respect and rely on one another”

## 5. Avslutande diskussion och förslag på vidare forskning

Då kulturen påverkar en organisations förutsättningar för innovation, är det rimligt att påstå att en delad förståelse och en gemensam syn på organisationens mål och vision är en viktig ingrediens för organisatorisk framgång. Att studien tog sin form utifrån den etnografiska forskningsansatsen innebar att det fanns en föreställning om att människor skapar förståelse och mening ur sociala situationer. I inledningens problemformulering valde jag att belysa Mats Alvessons (2001) beskrivning av organisationskultur som ett fenomen som uppstår när människor inom en organisation skapar gemensamma förhållningssätt och förförståelser.

Även om organisationskultur skapas då den förmedlas till nyanställda ser jag en fördel med att vissa av deltagarna i Crash Course har arbetat en tid i företaget. Deltagarna har i olika utsträckning hunnit ta del av företaget redan, det som sker under veckan är att kunskapen om Tetra Pak och dess kultur förädlas. Att deltagarna redan bär med sig uppfattningar om Tetra Paks kultur, en del baserade på mer erfarenhet än andra, tror jag bidrar positivt till den läroprocess som äger rum. Jag har under min studie kommit till insikten att en gemensam organisationskultur inte kräver att medlemmarna är en homogen grupp. I grund och botten är organisationskulturen önskvärd för företagets möjlighet till innovation och framgång. Det som då är viktigt är inte att medlemmarna tänker likadant i alla led, utan att de tänker utifrån samma vision. I ett internationellt företag som Tetra Pak kan de anställas olika bakgrund vara ett innovativt medel i sig. Vad jag har uppmärksammat under Crash Course är att den gemenskap som formas under veckan till stor del handlar om att människor lär känna varandra och delar med sig av sina erfarenheter, lika som olika. Det nätverkande som sker under kursen är en del i ett interkulturellt samspel där deltagarna lär sig av varandra. Jag tror att, för att kunna dela en gemensam vision, det är en fördel om medlemmarna i organisationen förstår varandra och varandras sätt att agera. På så vis är den nationella kulturen viktig, dels då den bidrar till en förståelse för individer runt om i världen, dels en ökad förståelse för samhällen och deras kulturella betingelser. Detta tror jag spelar en avgörande roll för att ett internationellt företag som Tetra Pak lyckas skapa en gemensam förförståelse och därmed forma en organisationskultur. Efter att ha observerat Tetra Paks Crash Course är det för mig uppenbart att lärande är en resa utan slut och att medarbetare i en organisation har förutsättningar att lära av varandra hela tiden. Jag tror också att ju mer utvecklat nätverk det finns tillgång till, desto större möjligheter till inhämtande av kunskap finns det.

Svårigheten i att förmedla värderingar och attityder tycks vara att det ofta sker i text. Om värderingar och attityder inte förankras i en gemensam förståelse finns det som tidigare nämnts en risk att budskapet bakom inte blir mer än bara tomma ord (Schein, 2004). Crash Course möjliggör för deltagarna att applicera värderingar och visioner i konkreta moment, vilket kan tänkas bidra till att det skapas en sådan förståelse. Huruvida deltagarna drar nytta av det de lärt sig under kursen i sitt vardagliga arbetet, är en intressant fråga som skulle kräva en mer utförlig studie. Att studera hur Tetra Pak följer upp efter en Crash Course samt hur deltagarna själva anser att kursen påverkat dem i efterhand, är frågor värda att belysa. Vidare skulle det vara av intresse att undersöka hur deltagarna behåller de kontakter som skapats under kursen. Utnyttjar man det nätverk som byggts upp eller återgår man till sin vanliga mindre kontext? Hur deltagarna och företaget, genom att utnyttja de fördelar som Crash Course genererar, lyckas vidareutveckla sin organisationskultur är förslag på vidare forskning inom ämnet. Det hade även varit intressant att göra en jämförelse av en grupp anställda som deltagit i Crash Course med en grupp som inte deltagit. Här hade man kunnat se till variabler som engagemang, motivation eller arbetstillfredsställelse. En fråga man skulle

kunna ställa sig är på vilket sätt Crash Course bidrar till ovan nämnda faktorer hos deltagarna, samt hur det ser ut i jämförelse med de som inte deltagit.

Det finns många intressanta frågor som väckts under föreliggande studie. En tanke som framför allt formats hos mig under analysprocessen är hur dessa faktorer, som bidrar till skapandet av en organisationskultur, kan tänkas spela roll i ett större sammanhang. I dagens globaliserade samhälle är vikten av förståelse för andra kulturer stor (Bauman, 2000). Att människor från hela världen delar med sig av erfarenheter, såväl från arbetslivet som privatlivet, kan tänkas bidra till något som går utöver organisationens kulturella kontext. Enligt Hofstede och Hofstede (2005) sträcker sig vikten av kulturell förståelse till att handla om mänsklig överlevnad. Det är inte bara organisationer som behöver människor med förståelse för kulturer, även samhället som helhet är i behov av detta. Det blir allt mer viktigt att vi förstår varandra för att kunna samarbeta i frågor som berör oss storskaligt. Beck (1998) skriver att det finns ett ökat behov av bindande internationella regleringar som i sin tur kräver samarbete mellan internationella organisationer. Om detta stämmer är det fördelaktigt om människor från skilda delar av världen har en förståelse för varandras sätt att agera. Att framtiden ställer krav på oss människor att samarbeta globalt innebär också att det bör skapas förutsättningar för kommunikation över kulturella gränser. Mina egna reflektioner kring detta är att de sociala interaktioner som sker under Crash Course kan bidra till att individer från olika delar av världen för med sig någonting hem. Jag syftar då inte enbart till de kunskaper som är önskvärda att applicera i arbetslivet, utan också de erfarenheter och den kunskap som blir ett resultat av personliga möten. Jag kan för egen del säga att Tetra Paks Crash Course har bidragit till en ökad förståelse och kunskap om olika kulturer. Utöver lärandet om Tetra Paks organisation har även kulturella uttryck och sociala normer delats under kursen, kunskap jag anser värd att ta till sig. Ur ett makroperspektiv skulle jag vilja påstå att forum som Tetra Paks Crash Course kan bidra till att individer från olika delar av världen kommer nära varandra och skaffar sig både kulturella och sociala erfarenheter. Dessa erfarenheter kan i sin tur formuleras till kunskap och information om kulturella fenomen, vilken sedan kan föras vidare utanför organisationens kontext. Tetra Paks Crash Course tycks leda till att anställda inom organisationen skapar relationer och därmed en delad förståelse för varandra och sin arbetsplats. Utifrån resonemanget ovan kan man även tänka sig att Crash Course kan bidra storskaligt, till att människor runt om i världen skapar en ökad förståelse för sina medmänniskor.

## 6. Referenslista

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2013) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2008) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bauman, Z. (2000) *Globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Beck, U. (1998) *Vad innebär globalisering? - Missuppfattningar och möjliga politiska svar*. Göteborg: Daidalos.
- Buber, M. (2013). *Jag och Du*. (6., oförändr. uppl.) Ludvika: Dualis.
- Cohen, L, Manion, L, Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) New York: Routledge.
- Cushner, K. & Brislin, R-W. (1996). *Intercultural Interactions - A Practical guide*. (2.ed) London: Sage Publications ltd.
- Deal, T-E. & Kennedy, A-A. (1983). *Företagskulturer*. Stockholm: Timo.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. (1. uppl). Malmö: Liber ekonomi.
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2012). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- French, R. (red), (2011). *Organizational Behaviour*. (2nd ed). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Frost Danielsen, G. (på uppdrag av Statens kvalitets - och kompetensråd) (2003). *Nätverk för lärande och utveckling: (den här boken ger några svar på frågan: varför nätverk?)* Stockholm: Statens kvalitets - och kompetensråd.
- Gustavsen, B. & Hofmaier, B. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. (1. uppl). Stockholm: SNS Förlag.
- Hedin, A. & Svensson L. (2011). *Nycklar till kunskap - Om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*. (2., omarb. uppl.) Lund: studentlitteratur.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*. (2., uppl).Lund: Studentlitteratur.

Illeris, Knud. (2007). *Lärande*. (2., (rev. och utök.) uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, Ikujiro (2003). *The Knowledge-Creating Company*. i Starkey, Ken (ed.). *How Organizations Learn*. London: Thomson Learning.

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

Sandberg, J. (1994). *Human Competence at Work - An Interpretative approach*. Diss. Göteborg: Univ. Göteborg.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Segall, Marshall, H., Dasen, Pierre, R., Berry, John, W., Poortinga, Ype, H. (1999). *Human Behaviour in global perspective - An Introduction to Cross-Cultural psychology*. 2nd Edition. US: Allyn & Bacon.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3 ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Sjøvold, E. (2008). *Teamet - Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

### *Empiriska källor*

Observation. Tetra Paks Crash Course. Utförd 2013-11-03-2013-11-07.

Intervju 1: Kursansvarig. Utförd 2013-10-28.

Intervju 2 (gruppintervju): Kommunikationsansvarig 1 och 2. Utförd 2013-11-13.

Samtal med Övergripande ansvarig för samtlig utbildning inom Tetra Pak. 2013-12-16

Dokument: Pulse - the Tetra Pak Magazine, nr 5. 2008

### *Elektroniska källor*

<http://www.tetrapak.com/se/about-tetra-pak/the-company/organisation>, hämtad: 2013-11-15

<http://www.thefreedictionary.com/crash+course>, hämtad: 2013-11-20

## **BILAGA 1**

Intervjuguide för intervju 28/10-13

### **Ostrukturerad kvalitativ intervju**

*”Syftet med den kvalitativa intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafterheter hos något, tex den **intervjuades livsvärld** eller **uppfattning om visst fenomen**”.*

*Nedanstående frågor är tänka som en yttre ram för mig som intervjuare. Jag har som ambition att hålla en öppen och ostrukturerad intervju men frågorna kommer att agera hjälpmedel då jag har vissa områden jag vill täcka in.*

#### **Inledande: Om personen och företaget**

- Berätta lite om dig själv och din historik och roll inom Tetra Pak.
- Hur länge har du arbetat inom företaget?
- Hur länge har du arbetat med Crash Course?
- 

#### **Tema: Crash Cours**

- Berätta om din roll i Crash Course
- Hur är kursen upplagt, berätta lite om den
- Vilka är deltagarna? Hur väljs de ut?
- Vad är kursens syfte? (Enligt TP)
- Vad skulle du beskriva som kursens huvudsakliga mål?
- Vilken roll spelar kursen för Tetra Pak som företag?
- Vilken roll tror du kursen spelar för deltagarnas vidare arbetsliv?

#### **Tema: Lärande**

- Hur ser du på deltagarnas sociala umgänge under kursen?
- Vad lär sig deltagarna under kursen?
- På vilket sätt lär de sig?

## BILAGA 2

Intervjuguide för intervju 2, 13/11-13

### **Ostrukturerad kvalitativ intervju**

*”Syftet med den kvalitativa intervjun är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheter hos något, tex den **intervjuades livsvärld** eller **uppfattning om visst fenomen**”.*

*Nedanstående frågor är tänka som en yttre ram för mig som intervjuare, jag har som ambition att hålla en öppen och ostrukturerad intervju men frågorna kommer att agera hjälpmedel då jag har vissa områden jag vill täcka in).*

### **Inledande**

Berätta lite kort om vem du är, vad du arbetar med och hur länge du har arbetat på Tetra Pak.

### **Tema: Organisationskultur och värderingar**

Hur viktigt tycker du att det är att det finns en gemensam förståelse för värderingar och attityder i ett företag som TP?

(Varför...?)

Vad innebär ett företags grundläggande värderingar för dig?

Hur kan man kommunicera värderingar och attityder? Vilka forum finns det?

Vad vet du om Tetra Paks Crash Course?

På vilket sätt kan de grundläggande värderingar kommuniceras där? (Är man på kommunikation delaktig i Crash Course öht?)



## **BILAGA 3**

### **Observationsschema för Tetra Paks Crash Course (3-9 november 2013)**

#### **Det fysiska**

Hur ser det ut, i salen och runt omkring?  
Hur sitter de?  
Vilka rum vistas deltagarna i under veckan?  
Var äter de? Hur ser det ut där?

#### **Det sociala**

Vad händer när de träffas första gången?  
Hur hälsar de på varandra, på kursansvarig, på mig?  
Vad händer sedan? Hur pratar de med varandra?  
VAD pratar de om?  
Sker det någon utveckling i deras samtal?  
Vilka pratar man med, samma?  
Vad händer i pauserna? Hur betar man sig?  
Känslouttryck?

#### **Presentationerna (lärmiljön)**

Vad sägs under presentationerna?  
Vad lär sig deltagarna?  
Vilka är presentatörerna?  
Hur betar sig deltagarna?  
Är de intresserade?  
Ställs det många frågor?  
Vad gör kursansvarig under tiden?

## **BILAGA 4**

### **Tetra Paks Core Values**

*”Tetra Pak’s core values form and shape the essence of our company culture. They serve to keep us all together as a team and re-affirm what Tetra Pak stands for everywhere in the world. Our core values build on our heritage and provide an aspiration for the future. It is up to each one of us to be a role model in applying our core values everyday in everything we do”*

### **Customer Focus & Long-Term View**

We ensure we add value and inspire our customers because we recognize that they come to us by choice. We dare to lead with a focus beyond tomorrow and take opportunities to learn and grow.

### **Quality & Innovation**

We do not compromise on quality. We relentlessly drive for better, fit-for-purpose solutions and breakthrough innovations.

### **Freedom & Responsibility**

We have the freedom to take initiative and act decisively in the best interests of Tetra Pak and our customers. We take responsibility for our actions and contribute to the communities in which we operate.

### **Partnership & Fun**

We respect and rely on one another and all our stakeholders for exceptional results. We enjoy working together and celebrating our achievement.

(<http://www.tetrapak.com/about-tetra-pak/the-company/core-values>)