



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT17

Kulturen som får företagen att släppa kontrollen

En studie i syfte att utforska sambandet mellan företagskultur och kontrollkostnader

Författare:

Nathalie Krumm

Elin Söderbergh

Sara Thulesius

Emma Åkesson

Handledare:

Merle Jacob

Antal ord: 16 381

Förord

Vi vill rikta vår tacksamhet till de personer som bidragit med inspiration och kunskap under uppsatsens gång. Vi vill tacka vår handledare Merle Jacobs för trevliga möten, goda diskussioner och vägledning under uppsatsen. Vår studie hade inte varit möjlig att genomföra utan den tid och kunskap vi har fått från våra två fallföretag, därför vill vi rikta ett särskilt tack till Vaimo och Hövding. Slutligen vill vi tacka våra opponenter för deras konstruktiva kritik och goda råd vid mittseminariet.

Nathalie Krumm

Elin Söderbergh

Sara Thulesius

Emma Åkesson

Lund, 9 januari 2018.

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Kulturen som får företagen att släppa kontrollen - En studie i syfte att utforska sambandet mellan företagskultur och kontrollkostnader.

Seminariedatum: 2018-01-11

Ämne/kurs: FEKH19 Examensuppsats Kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 hp

Författare: Nathalie Krumm, Elin Söderbergh, Sara Thulesius & Emma Åkesson

Handledare: Merle Jacob

Nyckelord: Företagskultur, värderingar, transaktionskostnader, kontrollkostnader, *safeguard*

Syfte: Studiens syfte är att undersöka om det finns belägg för att företagskultur kan påverka kontrollkostnader och hur det i så fall tar sig i uttryck.

Metod: Författarna har genomfört en kvalitativ flerfallsstudie med abduktiv ansats. Data har samlats in via semistrukturerade intervjuer på två fallföretag. Datamaterialet bearbetades med kodning och analyserades utifrån teman och nyckelord.

Teoretiska perspektiv: Studien är baserad på Williamsons (1985) utveckling av Coase (1937) forskning om transaktionskostnadsteorin. Störst fokus ligger på Dyers (1997) styrningsstrukturer, *safeguards*. Vidare grundas resonemanget kring företagskulturens grunder utvecklade genom Scheins (2010) forskning och dess påverkan på transaktionskostnader kontrollkostnader.

Empiri: Två fallföretag som är verksamma i Sverige inom olika branscher har inkluderats för att observera hur företagskultur och kontroll kan se ut i praktiken. Empirin samlades in i totalt åtta intervjuer, fyra med varje företag. Intervjuguiden utformades utifrån det teoretiska ramverket.

Slutsats: Utifrån den här studien kan vi visa att det finns belägg för att ett aktivt arbete med företagskultur kan leda till minskade kontrollkostnader.

Abstract

Title: The culture that make companies loosen their control - A study conducted to explore the possible relationship between corporate culture and control costs.

Seminar date: 2018-01-11

Course: FEKH19, Bachelor Thesis, Business Administration, 15 University Credit Points (ECTS)

Authors: Nathalie Krumm, Elin Söderbergh, Sara Thulesius & Emma Åkesson

Advisor: Merle Jacob

Keywords: corporate culture, corporate values, transaction costs, control costs, safeguard

Purpose: The thesis of the study is to investigate whether there is evidence that corporate culture can affect control costs and how it is expressed.

Methodology: The authors conducted a qualitative multiple case study with an abductive approach. Data was collected through semi-structured interviews. The data was processed by coding and analyzed by themes and keywords.

Theoretical perspectives: The study is based on Williamson's (1985) development of Coase (1937) research on transaction cost theory. The greatest focus is on Dyer's (1997) governance structures, called safeguards. Furthermore, the study is based on corporate culture developed through Schein's (2010) research and its impact on transaction costs, specifically control costs.

Empirical foundation: Two companies operating in different industries in Sweden have been used for the study to observe how corporate culture and control can be portrayed in practice. The empirical foundation was collected in a total of eight interviews, four with each company. The interview guide was designed based on the theoretical framework.

Conclusion: Based on this study, we can show that there is evidence that actively working with corporate culture can lead to a reduction in control costs.

Innehållsförteckning

Förord	2
Inledning	6
Problemformulering	8
Syfte och Frågeställning	8
Avgränsning	8
Litteraturgenomgång	10
Företagskultur	10
Kontrollkostnader	17
Metod	24
Tillvägagångssätt	24
Forskningsdesign	24
Kvalitativ forskningsstrategi	25
Abduktiv ansats	25
Flerfallstudie	26
Urval	26
Val av företag	26
Val av respondenter	27
Forskningsinstrument	28
Dataanalys	29
Validitet och Reliabilitet	31
Validitet	31
Reliabilitet	33
Empiri	35
Företagskultur	36
Värderingar och normer	36
Trivsel	38
Kommunikation	40
Gemensamma mål	43
Kontrollmekanismer	43
Ledarskap	45
Analys och Diskussion	47
Slutsats	61
Förslag till vidare forskning	62
Referenslista	63
Bilagor	70

Inledning

Varje år listar Fortune de 100 bästa arbetsplatserna i världen och ett, bland flera, allt viktigare kriterium för att rankas högt på listan är förekomsten av en god företagskultur. Framgångsrika chefer har påstått att om företagskulturen är god kan det bidra till att allt annat inom företaget också löser sig (Schein, 2010). Företagskultur har även blivit en viktig parameter för många arbetssökande. Det blir därför alltmer betydande och relevant för företag att satsa på aktivt arbete med företagskulturen för att attrahera dessa. Hur personer förväntas arbeta och vilka värderingar som bör ligga till grund för arbetet är bland annat saker som påverkas av företagskulturen (Barnett, 2012). Trots att ämnet får allt mer uppmärksamhet och att företag, i större utsträckning idag, anammar ett arbete med sin företagskultur, saknas det fortfarande en djupare förståelse för hur människor inom företaget fungerar och påverkas av den (Alvesson, 2002). Det finns många potentiella effekter som kan erhållas till följd av en god företagskultur, många av dessa effekter är för de flesta givna och kan antas vara självklara, som exempelvis hur företagskultur kan skapa sammanhållning. En aspekt som däremot är relativt outforskad sedan tidigare är den potentiella ekonomiska påverkan en företagskultur kan ha. Chefer behöver styra företaget mot ett gemensamt syfte (Eisenhardt, 1989a), vilket underlättas av att kontrollera anställda i linje med det syftet. Däremot kan hög grad av kontroll innebära höga kostnader (Knapp, 1989). Företagskultur är viktigt för att förena ett företag och det är därför viktigt att involvera alla anställda inom företaget så att de delar företagets mål (Alvesson, 2002). Det blir därför intressant att undersöka om det kan finnas belägg för ett samband mellan företagskultur och dess potentiella ekonomiska påverkan, i form av minskade kostnader för kontroll över anställda.

Vi tar avstamp i transaktionskostnadsteorin för att teoretiskt grunda ovan nämnda resonemang kring potentiella sambandet mellan företagskultur och kostnader för kontroll. För att förstå varför teorin lämpar sig för vår studie behöver vi härleda de olika begrepp teorin berör. I grunden handlar marknadsekonomi om prismekanismen, det som är billigast är det som företaget kommer att välja. Det finns dock en kostnad för att använda prismekanismen som benämns som transaktionskostnad. Transaktionskostnader inkluderar kostnader för att ta reda på de relevanta priserna för en transaktion, kostnader för förhandlingar och upprättande av kontrakt (Coase, 1937). Utifrån detta har definitionen av transaktionskostnader utvecklats till alla kostnader som uppstår i syftet att transaktionen ska bli så fördelaktig som möjligt för båda parter (Ouchi, 1980). Kostnaderna uppstår ofta vid svårighet att bestämma ett värde på en vara eller en tjänsts natur, eller på grund av ett bristande förtroende mellan de avtalande parterna på en marknad eller inom ett företag. Vår studie fokuserar på företag och problematiken kring förtroende mellan företagsledning och anställda och de kostnader som uppstår till följd av detta. För att sedan förstå härledningen av transaktionskostnadsteorin är det viktigt att benämna kontraktuella problem som kan uppstå. Kostnaderna för ett kontrakt *ex ante* relateras till agentteorin¹ och kostnader *ex post* relaterar till transaktionskostnader (Williamson, 1985). Det finns olika varianter av transaktionskostnader, bland annat sök-, kontrakts- och kontrollkostnader. Därför vill vi med vår studie undersöka de potentiella effekterna som företagskultur kan ha på kontrollkostnader. Vi anser att transaktionskostnadsteorin och företagskultur går att koppla då vi identifierat paralleller som går i linje med uppsatsens syfte. Transaktionskostnader har inte fått sin förtjänade uppmärksamhet, trots att tidigare forskning (Williamson, 1985) resonerat kring att företagens

¹ Eisenhardt (1989a) beskriver att agentteorin inkluderar situationer där det finns en väsentlig konflikt mellan principalens (arbetsgivaren) och agentens (anställd) mål, där det finns en osäkerhet kring riskens storlek eller där utvärderingen av teamorienterade arbeten är svår.

huvudsyfte borde vara att försöka reducera transaktionskostnaderna. Företag kan fokusera på effektivitet genom strategiskt arbete med organisatoriska egenskaper, så som internt arbete för att effektivisera. Vi anser att företagskultur är en sådan organisatorisk egenskap och ser således möjligheter att utveckla och diskutera detta ytterligare.

Problemformulering

Fenomenet företagskultur tar idag en allt större plats i vår vardag och främst i de företag som vi arbetar i. Det kan bidra till en trevligare arbetsplats och sammanhållning, men finns det någon mer poäng med att ha en god företagskultur? I tidigare forskning har variabeln miljö diskuterats i samband med transaktionskostnadsteorin. Miljö, som i vårt fall ses som företagskultur, kan minska både sök- och kontraktskostnader (Dyer, 1997), men vi anser att det även borde kunna minska kostnader för kontroll. Det gap vi därför ämnar redogöra för är huruvida företagskultur kan påverka kontrollkostnader, i form av övervakning och rapporteringskrav.

Syfte och Frågeställning

Studiens syfte är att undersöka om det finns belägg för att företagskultur kan påverka kontrollkostnader och hur det i så fall tar sig i uttryck. Detta leder oss in på vår frågeställning;

Hur kan företagskultur påverka kontrollkostnader?

Avgränsning

Denna studie avgränsas till företagskultur och till kontrollkostnader inom transaktionskostnadsteorin. Företagskultur är i vår studie avgränsad till historia och tradition, värderingar och normer, ledarskap och kommunikation. Anledning till avgränsningen är att vi karaktäriserar dessa som kärnvärdena i företagskultur och att det ur dessa uppstår bland annat

tillit, gemensamma mål och kunskapsdelning. Kontrollkostnader definieras vi som övervakning, rapporteringskrav och kontroll över anställda. Transaktionskostnader, i form av kontrollkostnader, påverkas av människans rationella begränsning och opportunistiska beteende, där de främst vill tillgodose sitt självintresse.

Både företagskultur och kontrollkostnader är två breda begrepp och därför krävs en omfattande litteraturgenomgång för att nå dess essens. Härledning till dessa definitioner och avgränsningar görs därför löpande i litteraturgenomgången.

Litteraturgenomgång

Företagskultur

Varje dag kommer vi i kontakt med olika kulturer. Det förekommer kultur i alla organisationer vi är medlemmar i, på våra arbetsplatser, i våra umgängen och i samhället vi lever (Geertz, 1973; Schneider, 1975). Det är ett ämne som det länge forskats om, redan på 30-talet var Lloyd & Meyer tidiga med att observera arbetsklimatet på arbetsplatser (Trice & Beyer, 1993). I slutet av 70-talet fortsatte forskningen för att skapa en större förståelse kring potentialen med fenomenet, som vi hädanefter kommer benämna som, företagskultur (Pettigrew, 1979). Anledningen till det uppmärksammade intresset tros ha varit att företag i större utsträckning började utsättas för konkurrens och ekonomiska problem. Företagsledningar insåg att det krävdes en större lojalitet från anställda, dels för att de inte skulle lämna företaget, och dels för företagets chans att nå framgång och många valde således att fokusera på företagskultur (Bang, 1999). Då studier beträffande företagskultur utförts i snart hundra år, finns det idag oändligt med definitioner från olika forskare. Fenomenet beskrivs exempelvis som den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer medlemmarna i ett företag från medlemmarna i ett annat företag (Hofstede, 1991), eller som en organisations icke rationella egenskaper (Deal & Kennedy, 1982). Det finns många anledningar till varför det är svårt att nå en enhetlig definition av fenomenet, främst är det på grund av dess komplexitet och tvetydighet (Alvesson, 2002). Redan år 1950 fanns drygt 150 olika definitioner av begreppet (Kroeber & Kluckhohn, 1952) och det var innan företagskultur blivit ett mer allmänt använt begrepp, som det på senare år skulle komma att bli. Idag finns det därför mest troligt otaliga definitioner av fenomenet och svårigheten vi således står inför är att tolka befintlig litteratur och själva skapa oss en bild av vad vi anser företagskultur är.

Företagskultur kan ses som en levande organism, vilket går att jämföra med karaktärsdragen hos en individs personlighet. Likt en individ utvecklas, med sin historia i bagaget, utvecklas även en organisation. Företaget kommer längre i sin livscykel, blir äldre och möter både motgångar och medgångar som sedan formar företagskulturen (Eldridge & Crombie, 1974; Schein, 2010). Forskare förklarar betydelsen av att företagskultur bygger på en gemensam historia, dels företagets grund men också anställdas historia med företaget. Det är många gånger företagets grundare som banar väg för företagets historia genom sitt ursprung och egna värderingar. En koppling som därför kan ses är att ett företag är en produkt av sin egen historia och att det är ledarnas ansvar att påminna anställda om företagets historia, främst för att den befintliga kulturen ska fortleva (Geertz, 1973; Schneider, 1975). Ur ett företags historia skapas traditioner, värderingar och normer (Schein, 2010), vilket kan ses som essensen för att förstå företagskulturens djup (Alvesson, 2002).

Ur historien uppkommer företagets värderingar, vilka enligt flera forskare (Schein, 2010; Coleman, 2013; Kotter & Heskett, 2011) benämns som kärnan i företagskulturen. Värderingarna är viktiga och bör ligga till grund för företagets helhet, både i den sociala kontexten och i hur själva arbetet utförs. I den sociala kontexten är värderingarna viktiga för hur anställda handlar inom företaget, exempelvis hur väl tider hålls, hur konflikter löses och även hur anställda behandlar och respekterar varandra. Värderingarna påverkar även det faktiska arbetet då det många gånger ligger till grund för företagets strategier, standards och målbilder (Schein, 2010). Värderingar kan både initieras av grundare, chefer eller anställda gemensamt, men oavsett varifrån värderingarna arbetas fram är det viktigaste att de genomsyrar hela företaget. För att värderingarna ska vara användbara och göra nytta bör de genomsyra alla aktiviteter och avdelningar för att företagskulturen ska nå en sorts stabilitet (Coleman, 2013; Schein, 2010). Genom värderingarna uppnår företaget sin identitet, senare i

litteraturgenomgången även benämnd som kollektiv identitet och målet är således att alla anställda ska känna igen sig i den identiteten (Cabrera & Bonache, 1999). Ju mer en individ emotionellt identifierar sig med företaget, desto större blir tilliten, interaktionen och öppenheten till andra anställda (Brock, Zmud, Kim & Lee, 2005).

Ett företags identitet kan ta sig i uttryck på olika sätt, forskare (Kotter & Heskett, 2011; Schein, 1990) väljer att dela upp företagskultur i olika nivåer för att bidra med förståelse till fenomenet. Företagskultur kan bland annat delats upp i nivåerna icke-visuell, djup och visuell, men även i observerbara artefakt, företagets gemensamma värderingar och grundläggande underliggande krafter. Nivåerna syftar till att förklara hur företagskultur inte alltid syns, men att det likt en känsla ändå finns. Det sitter i väggarna och förekommer bland anställda på företaget. Många företag arbetar aktivt med det visuella, exempelvis genom interna evenemang som obligatorisk tre-fika eller gemensamma träningspass, men även med andra visuella artefakt som klädkoder, kontorslayout och inredning (Schein, 2010). Det senast nämnda karakteriserar den synliga nivån av företagskultur. De djupare, mindre synliga nivåerna bygger främst på de värderingar och normer som finns inom företaget, dessa utgör grunden i företaget och är någonting som måste arbetas med för att uppnå god företagskultur (Schein, 2010, Alvesson, 2002). De oskrivna regler och normer, som finns på företag bygger på en gemensam insikt i vad som är rätt och fel och vilka förväntningar som finns på det normala inom företaget (Kotter & Heskett, 2011). Det är dessa som tillsammans med värderingarna styr hur företagets anställda handlar (McDermott & O'Dell, 2001). Företaget kan således genom både synliga och mindre synliga nivåer av företagskultur skapa sin identitet.

Vidare är betydelsen av ett gott ledarskap något som återkommer i tidigare forskning (Geertz, 1973; Schneider, 1975; Warrick, 2017; Wheatcroft, 2011) för att förklara hur en företagskultur byggs och utvecklas. Ett företag är en produkt av dess historia men tillika en produkt av ledarskapet (Geertz, 1973; Schneider, 1975). Effektivt, välfungerande och deltagande ledarskap kan resultera i en god företagskultur. Chefer bör dessutom se potentialen med att skapa god företagskultur då kulturen många gånger kan lösa organisatoriska problem vilket i sin tur kan leda till ett framgångsrikt företag (Schein, 2010; Warrick, 2017). Det är därmed ofta chefer som sätter ribban för hur god företagskultur arbetas fram och det är därför viktigt att de efterlever den (Wheatcroft, 2011). Bra ledarskap inom ett företag kan även leda till att anställda känner större tillit och förtroende till medarbetare och chefer (Creed & Miles, 1996), vilket är avgörande för att kunna bevara en god företagskultur (Politis, 2003). Tillit kan byggas genom interna evenemang på företaget där anställda får en chans att lära känna sina kollegor bättre. Om det finns vänskap i arbetsrelationer kommer tillit till både ledare och till företaget öka och samarbete blir därmed bättre. Dessutom kommer högre tillit och fler vänskapsrelationer leda till att anställda trivs bättre och känner sig mer dedikerade till företaget (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989).

Till sist bör kommunikation diskuteras eftersom det är återkommande i litteratur om företagskultur. Vid vardaglig kommunikation anställda emellan, finns det stor potential att utbyta information angående preferenser, värderingar och problem vilket gör att det skapas större tillit (Lewicki & Bunker, 1996). Om kommunikation på ett företag karaktäriseras av öppenhet kommer det leda till att samarbetet mellan kollegor förenklas och att anställda enklare förstår varandras perspektiv (Prusak & Cohen, 2001). Således leder en bra arbetsrelaterad kommunikation till att högre tillit skapas. En företagskultur som betonar vikten av relationer mellan anställda är viktigt för att främja öppen kommunikation. En

företagskultur som uppmanar till god kommunikation innefattar många gånger värderingar och normer som kan beröra gemensamma intressen medarbetare emellan och därigenom bygga och förstärka anställdas tillit till varandra (Powell, 1996).

Beroende på i vilken bransch ett företag agerar i och i vilket land det är verksamt, kommer företagets viktiga kärnvärden att variera. Sett till vår studie kommer fokus läggas på företagets värderingar och normer, företagets ledarskap och företagets kommunikation. Anledningen till att större betoning läggs på dessa områden och exempelvis att mindre fokus riktas mot historia och tradition är på grund av att de parametrar vi identifierat som kärnvärden bidrar till större relevans för studiens syfte. Vidare kommer vi nu att redogöra för hur våra valda kärnvärden appliceras till studien.

Värderingar och normer inkluderas då det tydligt går att koppla samman dem med kontrollkostnader. Ett företags värderingar skiljer sig alltid åt från ett annat företags värderingar. En god företagskultur bygger på gemensamma värderingar (Schein, 2010; Coleman, 2013; Kotter & Heskett, 2011) och det kan leda till att anställda, om det aktivt arbetas med värderingarna och att de genomsyrar företaget, efterhand värdesätter samma saker. Genom normer skapas sedan en känsla för hur saker görs på ett specifikt företag, genom särskilda rutiner som är både uttalade och outtalade. Genom aktivt arbete med värderingar läggs grunden för vad som är viktigt inom ett företag och det tillsammans med normer kan i sin tur påverka anställdas inställning till företaget, sina kollegor och till sitt arbete. Om det skapas god stämning och trivsel på arbetet leder det till att anställdas tillit ökar och de kommer därmed känna sig mer dedikerade till företaget (Meglino et al., 1989).

Hög grad av tillit och god kommunikation inom företaget kan bidra till kunskapsdelning. Kunskapsdelning kan definieras som en kombination av erfarenheter, värderingar, kontextuell information och expertis som, när de delas, skapar förutsättningar för att nå nya erfarenheter och ny information inom ett företag (Gammelgaard & Ritter, 2000). Kunskapsdelning leder till att kunskap delas mellan alla berörda delar av företaget så att de dra nytta av den (Davenport & Prusak, 1998; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Resultatet av att tolka information utifrån en förståelse utgör kunskap, vilket påverkas av innehavarens personlighet eftersom den är baserad på bedömning och intuition. Kunskap innefattar övertygelser, attityd och beteende (Lee & Yang, 2000) men det kan även bygga på information från tidigare erfarenheter och fantasin (Iske & Boersma, 2005). Kunskapsdelning är en indikator på en organisations ackumulerade sociala kapital, det vill säga att anställdas vilja till kunskapsdelning är inbäddat i organisationens sociala relationer och strukturer (Lin, 1999; von Krogh, 2003). Socialt kapital uppstår i relationen mellan individ och företag. Mellan individer kan det sociala kapitalet ackumuleras genom tillit, normer och grupptillhörighet (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Om en anställd identifierar sig emotionellt med företaget kan det leda till att personen känner sig mer bekväm med att dela sin kunskap eftersom tillit och öppenhet ökar (Brock et al., 2005). Socialt kapital går på många sätt att koppla till företagskultur då grunden i båda begreppen bottnar i relationer mellan individer. Därmed anser vi att en redogörelse för socialt kapital är relevant, särskilt då det kan leda till att risken för opportunistiskt beteende minskar och att kostnader för övervakningsprocesser minskar (von Krogh, 2003).

För att nå kunskapsdelning krävs det en gemensam, företagskultur som förenar anställda och uppmuntrar till organisatoriskt engagemang (Park, Ribière & Schulte, 2004). Anställda kan uppleva att det finns en personlig kostnad förknippad med kunskapsdelning och forskning

(Reus & Liu, 2004) har påvisat att arbete med affektivt² organisatoriskt engagemang och affektiv tillit till kollegor kan minska den upplevda kostnaden och istället öka tilliten. Således är både affektivt organisatoriskt engagemang och affektiv tillit av betydelse för vår studie. Affektivt engagemang berör den anställdes emotionella hängivenhet till att involveras inom ett företag. Anställda kommer stanna på företaget om de trivs (Meyer & Allen, 1997) vilket kan leda till att anställda vill göra mer för företaget. Ett affektivt organisatoriskt engagemang kan sedan resultera i att en kollektiv identitet skapas (Dewitte & de Cremer, 2001). Ett affektivt organisatoriskt engagemang, som gör att anställda blir mer positivt inställda till kunskapsdelning, kan leda till minskade kostnader för kunskapsdelning, vilket i sin tur kan bidra till framgångsrika resultat för företaget (Becker & Kernan, 2003). Ju starkare den kollektiva identiteten är, desto mer flödar kunskapsdelning eftersom individen då identifierar sig med företaget. Därmed ökar tilliten och därigenom det sociala kapitalet. Som ovan nämnt kan det sociala kapitalet minska risken för opportunistiskt beteende och således minska behovet för övervakning, vilket minskar kontrollkostnaderna (von Krogh, 2003).

Ledarskap är ett ytterligare kärnvärde som företagskultur bygger på. Ett deltagande ledarskap kan leda till att anställda upplever att de har friare tyglar i sitt arbete vilket berör begreppet övervakning och kontroll och därmed är relevant att diskutera i vår studie. Om en chef påvisar ett gott uppförande i linje med företagets värderingar kommer anställda ta efter och tilliten till chefen ökar, därmed blir det ett välfungerande ledarskap. Det är viktigt att chefer föregår med gott exempel gällande uppförande och respekt till medarbetare och till företaget. De bör även sätta standard för kommunikationen och det är viktigt att chefens egna relationer till sina anställda är god. Tilliten mellan chef och anställda kommer därigenom att öka, vilket i sin tur potentiellt skulle kunna minska behovet av övervakning (Dyer, 1997). Dessutom kan ett

² Definitionen är känslomässig eller känsloladdad enligt Nationalencyklopedin (2018).

företag styrt av ett deltagande ledarskap uppmuntra till ökad kreativitet och innovation. Anställda blir även mer involverade om ett företags strategi präglas av detta (Dulaimi & Hartmann, 2006). Att anställda känner sig mer involverade kan i sin tur bidra till att de också upplever sig ha fria tyglar och att egna initiativ uppmuntras.

Vi väljer slutligen att redogöra för kommunikation som en grund till företagskultur (Schein 2010) och dess koppling till kontroll. Organisationsstrukturen påverkar hur kommunikation ter sig på ett företag. Beroende på vilken struktur ett företag har ser kommunikationen olika ut. Företag som präglas av platt organisationsstruktur har generellt smidigare kommunikation som flödar mellan olika avdelningar (Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed, 2007). Kommunikationen beror också på hur kontor är uppbyggda gällande öppna ytor eller mer stängda kontor. Flödande kommunikation, genom direktkommunikation är en förutsättning för att kunskapsdelning ska fungera. En flödande kommunikation gynnar även chefer då det bidrar till en klarare bild över vad som sker på företaget vilket potentiellt kan minska kravet för övervakning.

Kontrollkostnader

Efter redogörelse av företagskulturens kärnvärden samt dess koppling till kontroll bör kontrollkostnader vidare definieras. Prismekanismen som grund till transaktionskostnadsteorin har under årens gång utvecklats och teorin definieras numer som sökkostnader, kontraktskostnader, kostnader för att upprätthålla kontrakt och kontrollkostnader (Williamson, 1985). Som nämnt i bakgrunden, kan agentteorin enbart förebygga de kontraktuella problem som kan uppstå *ex ante* och transaktionskostnadsteorin kan med hjälp av styrning³ påverka kontrakten *ex post*. Dessa olika transaktionskostnader

³ Svensk översättning på det engelska begreppet *governance* baserat på Dyer (1997)

både påverkar varandra och samverkar och närmare diskussion kring dem följer. Sökkostnader innefattar de kostnader som uppstår i sökning efter framtida potentiella partners och vid utvärdering av dessa (Williamson, 1985). I vår studie kopplar vi sökkostnader till rekryteringsprocesser. Kontraktskostnader är kostnader som uppstår vid förhandling och utformning av kontrakt. Kostnader för att upprätthålla kontrakt uppstår vid omförhandling och fastställande av problematik om någon utav parterna inte uppfyllt sin del av avtalet. Kontrollkostnader inkluderar alla kostnader för att övervaka och följa upp att det som kontrakterats också efterföljs av kontraktets parter (Williamson, 1985). Det finns tekniker för att minska transaktionskostnader, exempelvis utformning av kontrakt som sträcker sig över längre tid, men kostnaderna går inte att eliminera (Coase, 1937). Höga kostnader för rekrytering, sökkostnader, i form av exempelvis flertal utförda anställningsintervjuer och grundlig genomgång av arbetssökandes ansökningar, kan leda till lägre kontrollkostnader genom att rätt personer mest troligt rekryteras till företaget. Med rätt personer menar vi personer som förväntas utföra sin part i anställningskontraktet och det här utgör ett exempel på hur de olika transaktionskostnaderna kan påverka varandra. En variabel som kan ha stor påverkan på sök- och kontraktskostnader är miljö (Dyer, 1997), som i vår studie syftar till företagskulturen. Variabeln kan påverka opportunist och behovet av kontroll över anställda. Vad som inte diskuterats tidigare är däremot huruvida variabeln kan påverka kontrollkostnader, utan enbart sök- och kontraktskostnader. Vilket vår studie ämnar hitta potentiella belägg för.

Transaktionskostnader uppstår till följd av människans natur med begränsad rationalitet och opportunist. Trots att människor i grunden är rationella har rationaliteten sina gränser. Opportunist kan uppstå när människor drivs av en egen agenda vid sidan av företagets och vill tillfredsställa sitt självintresse. Det kan uppstå osäkerhet mellan parter vid en transaktion

till följd av begränsad rationalitet och opportunism. Detta kan exempelvis beröra ett anställningsavtal och osäkerheten rör då huruvida parterna uppfyller vad som lovats. Utan inverkan av människans natur skulle det vara möjligt att utveckla en detaljerad strategi för alla framtida problem som skulle kunna uppstå (Williamson, 1985). För att kunna minimera opportunistiskt beteende hos anställda och för att minska sina transaktionskostnader bör företag använda en styrningsstruktur⁴, så kallade *safeguards* (Dyer, 1997). De används för att generera tillräckligt mycket kontroll och förtroende för att få den andra parten medveten om hur nödvändig transaktionen är för dem och för att transaktionen ska genomföras till en minimal kostnad. En kontraktuell *safeguard* är den säkraste sorten, men det finns även informella och formella *safeguards* (Williamson, 1985; Dyer, 1997). Formella och kontraktuella *safeguards* kommer dock inte beskrivas ytterligare då dess funktioner och effekter inte tillför något till vår studie. Informella *safeguards* är självdrivna och baseras på relationer, tillit och rykte. De är relevanta för vår studie då de syftar till mjuka parametrar, som exempelvis skulle kunna innefatta fenomenet företagskultur. Kostnaderna för *safeguards* delas upp i två delar. Ena delen inkluderar initiala styrningskostnader⁵ och den andra transaktionskostnader. Initiala styrningskostnader är kostnaderna som åläggs företaget för skapandet av *safeguards*. De styr den pågående relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och inkluderar kostnader för kontrakt, för att bygga tillit i relationen och för att skapa ett bra rykte för företaget. Dessa kostnader präglas till viss del av transaktionskostnader, exempelvis kontraktskostnader för en specifik affärsrelation över tid. Den distinkta skillnaden mellan transaktionskostnader och initiala styrningskostnader är att initiala styrningsskostnader innefattar alla initiala investeringar som görs för att skapa en *safeguard* inom ett företag. En *safeguard* som i sin tur kan reducera exempelvis kontrollkostnader (Dyer, 1997).

⁴ Svensk översättning på det engelska begreppet *governance structure* baserat på Dyer (1997)

⁵ Svensk översättning på det engelska begreppet *governance costs* baserat på Dyer (1997)

Användningen av informella *safeguards* kan effektivisera kontrakt på en obestämd framtid genom att de kan minimera opportunist. Denna effektivisering kan bland annat ske genom en informell *safeguard* som tillit, som används i syftet att bygga upp ett förtroende gentemot den andra parten i en transaktion. Det här leder till lägre opportunist inom affärsrelationer vilket också minskar transaktionskostnaderna, tack vare informella *safeguards*. Detta är applicerbart för vår studie och perspektivet kring den interna organisationen, utöver marknadsperspektivet som Dyer (1997) beskriver. Tilliten byggs upp genom att tillräckligt mycket kunskap samlas in om den andra parten, samt genom att införandet av sociala sanktioner till den andra parten möjliggörs. Dessa sanktioner kan innefatta ett gemensamt nätverk som kan underlätta om något skulle gå snett. Kontrollkostnaderna blir i det här fallet minimala eftersom initiala styrningsskostnader redan har investerats. Om denna *safeguard* inte implementerats ordentligt blir det däremot naturligt att kontrollkostnaderna i företaget stiger och blir högre. Tillit som *safeguard* kan byggas upp genom utökad informationsdelning. Det innebär att information distribueras och flödar mellan parter (Lee & Whang, 2000) och kan i sin tur leda till reducerad risk för opportunist som en effekt av minskad asymmetrisk information. Det finns en tydlig länk mellan kontrollkostnader och informationsdelning och vid perfekt information förekommer det inga kontrollkostnader. Informationsdelning leder till två viktiga effekter, det ger högre förtroende mellan två parter i en anställning och det leder till att den ena parten inte tar för givet att den andra parten inte alltid har möjlighet att prestera som utlovat. Det vill således verifiera den andra partens färdigheter genom en transparent informationsdelning. Det här leder till lägre kontrollkostnader eftersom parterna förhandlar på liknande villkor (Dyer, 1997). Informationsdelning möjliggör för kunskapsdelning, som diskuterats ovan. När information flödar, kan även kunskap delas.

Anledningen till att vi väljer att lägga stor vikt vid *safeguards* är till följd av att vi anser att företagskultur är ett fenomen som är kompatibelt att beskriva som en informell *safeguard*. Det går att dra liknelser mellan de mjuka parametrar som informella *safeguards* bygger på och de parametrar som företagskultur bygger på. Informella *safeguards* bygger på rykte, men också på relationer och tillit. Företagskultur beskrivs också i termer av exempelvis tillit och relationer mellan medarbetare, anställda och chefer. Därmed, med potential och påverkan som beskrivits kring *safeguards*, blir det relevant för vår studie att diskutera hur företagskultur som informell *safeguards* kan påverka kontrollkostnader.

När informationen flödar fritt på ett företag och tillit mellan de anställda förekommer kan gemensamma mål och värderingar uppstå. Gemensamma värderingar leder till gemensamma mål, vilket i sin tur minskar risken för ett opportunistiskt beteende från anställda (Ouchi, 1980). Det är viktigt med gemensamma mål när samarbete är problematiskt. Eftersom individer i regel har olika mål som ibland kan överlappa varandra kan det här leda till icke koordinerade handlingar som försvårar samarbetet. Alla som jobbar i grupp mot ett gemensamt ekonomiskt mål måste hitta kontrollmekanismer för att effektivisera sitt arbete (Barnard, 1968). För att ett samarbete ska uppstå behövs ett ömsesidigt beroende mellan två individer, på liknande vis som individer ger och tar från varandra i en transaktion (Ouchi, 1980). Ett exempel på detta är en anställd som ger arbetskraft till företaget och erhåller lön för sin arbetsprestation.

Ett välkänt problem som företag brottas med är att få medarbetare att arbeta mot ett gemensamt mål (Barnard, 1968). Klankultur härstammar från den japanska kulturen och kan då vara en potentiell mekanism för att behandla transaktioner mer fördelaktigt (Ouchi, 1980). Det beror på att en klankultur kan underlätta svårigheten i att kontrollera om anställda jobbar

mot andra mål än företagets. Den japanska klankulturen är ett exempel på hur många unga och oerfarna arbetare blir anställda och erbjuds livstidsanställning då det är ovanligt att anställda lämnar företag och där företagen tidigt får sina anställda att förstå och gemensamt dela företagets mål samt vision som sin egen (Lincoln, 1999). Yttre kontrollfunktioner för att mäta prestation blir inte lika viktigt eftersom det förväntas att de anställda agerar i linje med vad som är bäst för företaget. Företagen förlitar sig på socialiseringen en klankultur bidrar till, som huvudmekanism för kontroll och övervakning över sina anställda. Vi väljer att inkludera detta exempel, som den japanska klankulturen utgör, då den visar på tidigare forskning kring kultur och kontroll. Däremot är det inte en specifik form av kulturs potentiella påverkan på kontroll vi önskar studera utan företagskultur och aktivt arbete med det generellt. Det finns även nationella och kulturella skillnader mellan Japan och Sverige, därmed är vårt val av två svenska fallföretag en ytterligare avgränsning. I Sverige är det vanligare att byta jobb ofta, mer än var tionde sysselsatt har bytt både arbetsplats och arbetsgivare under år 2009 (Andersson, 2010). Varför vi anser att utformandet av en klankultur inte skulle kunna hjälpa oss besvara vår frågeställning är delvis också på grund av nackdelarna som följer med den särskilda kulturen. Det kan vara otroligt svårt att utveckla klankultur som organisationsform och det är osäkert hur hållbar den är. För att upprätthålla klankulturen krävs det givetvis även ett ständigt pågående arbete, precis som med andra former av företagskultur. Eftersom klankulturen är mer specifik och företaget hålls ihop av kulturen så kräver den ytterligare resurser för detta. Effekten av att inte arbeta kontinuerligt med företagskulturen kan bli att företaget tappar sin grundstyrka i att alla arbetar mot ett gemensamt mål, vilket är den mest centrala delen i klankultur. Huvudanledningen till varför det är svårt att bibehålla en klankultur är att när tiden är inne för företagets första generation att sluta på företaget försvinner en stor del av hängivenheten. Det sker om företaget misslyckats att ordentligt

arbete in klankulturen i företaget då den i så fall faller när generationen som varit med sedan företagets start försvinner (Williamson, 1981).

En ytterligare kontrollmekanism är graden av hierarki som mäts utifrån hur centraliserat eller decentraliserat beslutsfattandet på ett företag är. Hierarkin är relativt hög om ansvaret för att åstadkomma förändringar är koncentrerat till en eller ett par chefer. Om istället beslut om förändring tas av enskilda aktörer eller kräver kollektivt godkännande är hierarkin svag (Williamson, 1985). Byråkratiska och hierarkiska organisationer har ofta ett centraliserat beslutsfattande (Mintzberg, 1980). Den hierarkiska styrningsstrukturen är det mest effektiva sättet att koordinera aktiviteter på, då det andra sätten genererar högre kontrollkostnader (Williamsons, 1975 återgett i Knapp, 1989). Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare menas då vara symmetrisk. Arbetstagaren är låst till en viss nivå av att prestera en tjänst och arbetsgivaren är låst till en viss nivå av arbetstagarens förmåga att prestera tjänsten, särskilt eftersom det skulle kosta mycket i rekryterings- och utbildningskostnader att vända sig åt ett annat håll för att få tjänsten utförd. Dessa hierarkiska kontrollmekanismer leder däremot sällan till att kontrollkostnader minimeras, eftersom övervakningen kan vara dyr och prestationen kan vara svår att mäta (Knapp, 1989).

Efter litteraturgenomgång har vi nu redogjort för företagskultur och kontrollkostnader, och vi kommer således att utgå från följande övergripande begrepp för att ringa in fenomenet företagskultur: värderingar och normer, kommunikation, tillit, gemensamma mål och kunskapsdelning. För att definiera kontroll kommer vi använda oss av begreppen övervakning, *safeguards*, opportunism och övervakning.

Metod

Tillvägagångssätt

I korta drag grundades vår studie i ett gemensamt intresse för potentialen med en god företagskultur, hur det kan påverka både anställda och företaget i stort. Vi inledde studien med en omfattande litteraturgenomgång av företagskultur och transaktionskostnadsteorin, där ett gap identifierades mellan de två fenomenen (Dyer, 1997; Williamson, 1985). Därefter ledde denna teoretiska utgångspunkt in oss på att hitta två företag med, utifrån sett, god företagskultur för att sedan kunna studera hur ett potentiellt samband mellan företagskultur och kontrollkostnader ser ut. Vidare använde vi sedan insamlad data för att väga den mot insamlad litteratur för att föra resonemang och således hitta belegg för att kunna besvara vår frågeställning.

Forskningsdesign

Vi vill studera om det finns ett samband mellan företagskultur och minskade kontrollkostnader. Vår forskningsdesign kan ses som en logisk plan för hur vi ska ta oss från punkt A till punkt B (Yin, 2007). Planen är att vi vill försöka ringa in de parametrar som är avgörande för minskade kontrollkostnader, samt att belysa vad fenomenet företagskultur bygger på och observera de paralleller som kan dras dem emellan. För att göra det ansåg vi att en kvalitativ flerfallstudie skulle tillämpas. Detta då flerfallstudier kan hjälpa till att förklara komplexa fenomen, som företagskultur i vårt fall, genom att studera dem ur unika fall (Bryman & Bell, 2011).

Mycket forskning har gjorts på företagskulturens effekter på ett företag (Gammelgaard & Ritter, 2000; Makino & Inkpen, 2003; von Krogh, 2003; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Bock et al., 2005). Vad vi anser saknas är huruvida företagskultur kan påverka transaktionskostnader,

i form av kontrollkostnader. Både företagskultur och transaktionskostnadsteorin är två dynamiska fenomen som är svåra att mäta med siffror och i monetära mått. Därigenom ett motiv till utförandet av en kvalitativ studie (Kvale, 1997).

Kvalitativ forskningsstrategi

Eftersom vi frångått siffror och uträkningar utgår arbetet från en kvalitativ forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2011) och studien ämnar studera det möjliga sambandet mellan företagskultur och sänkta kontrollkostnader. Då företagskultur är ett svårdefinierat begrepp insåg vi att vi skulle behöva bryta ned fenomenet i parametrar för att lättare kunna identifiera och observera dessa på valda fallföretag. På fallföretagen ville vi intervjua olika respondenter för att få deras syn på företagets kultur i termer av våra valda parametrar samt om, och i så fall till vilken mån, de kände sig kontrollerade. Detta för att skapa sig en uppfattning om hur sambandet mellan företagskultur och kontrollkostnad kan se ut i praktiken.

Abduktiv ansats

När arbetsprocessen inleddes utgick vi från företagskultur och teorin om transaktionskostnader och identifierade ett gap där vi ansåg att forskning saknades, vilket sedan lades till grund för studiens syfte. Vi diskuterade potentiella hypoteser kring hur sambandet borde se ut mellan företagskultur och kontrollkostnader, men målet var aldrig att testa dem då vi hade behövt använda oss av experimentell design (Merriam, 1994). Vi antog därför en deduktiv ansats från start. Fallstudierna utgjordes genom intervjuer hos de två fallföretagen, med de olika respondenter vi valt att inkludera. Materialet som intervjuerna bidrog till jämfördes sedan med den första litteraturgenomgången. Vår redan framtagna teori var då i behov av komplettering och således tog vår studie slutligen ett abduktivt angrepp (Bryman & Bell, 2011).

Flerfallstudie

För att nå vårt syfte har vi använt oss av flerfallstudier på två olika företag. Fallstudierna har gjorts på Hövding och Vaimo genom intervjuer av totalt åtta medarbetare, fyra intervjuer på varje företag. Vi hade satt ut en timme för varje intervju, men längden på intervjuerna varierade, men ingen intervju överskred utsatta tiden. Vi valde att utföra fallstudier för att få möjlighet att observera hur det kan se ut i praktiken kring företagskultur och kontroll. Vi valde inte att jämföra företagen emellan utan har använt oss av information från företagen till stöd för vår teoretiska utgångspunkt. Fallstudier valdes även för att kunna underlätta teoriutvecklingen (Eisenhardt, 1989b; Bryman & Bell, 2011).

Urval

Val av företag

I linje med studiens syfte ansåg vi att det vore relevant och intressant att inkludera fallföretag som utifrån sett präglas av en god företagskultur. Anledningen till detta var att se hur företagskultur och kontroll kan se ut i praktiken, samt att undersöka hur kontrollen upplevs av medarbetare. Vi ville inkludera fallföretag som kan förväntas ge insikter och relevans i linje med vårt syfte, så kallad *purposive sampling* (Skärvad & Lundahl, 2016; Eisenhardt, 1989b). Vi valde företag utifrån egna erfarenheter, men även med utgångspunkt i undersökningar gjorda av bland annat företaget Universum där Sveriges tio bästa arbetsgivare utses varje år (Johansson, 2014). I deras undersökning från 2014 kom IT-konsultföretaget Vaimo på tionde plats och vi kontaktade då dem. Hövding, som tillverkar cykelhjälmarna med airbag-funktion, kontaktade vi eftersom en av oss författare arbetar där och vi kände således till viss mån till deras företagskultur. Kontorets belägenhet var också en underlättande faktor för att genomföra intervjuer på plats vilket vi gärna ville, därmed var det också till viss del ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2011), men som i allra högsta grad var relevant för

studien. Båda företagen utstrålade att anställda trivs hos dem och att de har en aktiv och levande kultur.

Eftersom vi inte ämnade göra en komparativ studie är syftet inte att jämföra fallföretagen, utan att observera hur det kan se ut i praktiken som stöd till vår studie. Endast två fallföretag kan anses för smalt, men i enlighet med tidigare forskning (Bryman & Bell, 2011; Eisenhardt & Graebner, 2007) kan urvalsgrupper med fördel även vara små, till och med ned till enskilda anställdas nivå. Vilket leder oss in på hur vi sedan gick tillväga för att välja respondenter.

Val av respondenter

Ett strategiskt urval gjordes vid val av respondenter i syftet att försöka nå en så omfattande bild som möjligt av företagen. Vi beslöt om vilka respondenter vi ville intervjua, för att erhålla svar som skulle kunna gå i linje med studiens syfte och följa riktlinjer för kvalitativa intervjuer (Trost, 1997). Vi valde att begränsa intervjuerna till fyra stycken per företag. Så länge användbar information, i linje med problemformuleringen, utvinns spelar antalet respondenter ingen större roll. Det var även viktigt att begränsa oss i antalet intervjuer eftersom de kan vara tidskrävande och vår tid inte var oändlig (Kvale, 1997; Bryman & Bell, 2011). En annan orsak till att hålla nere antalet intervjuer var för att allt för många intervjuer kan leda till svårigheter att identifiera paralleller och samband mellan dem och därmed kan intervjuerna förlora både sitt värde och djup (Trost, 1997). Genom att intervjua personer med olika befattning och personer med olika lång anställningstid ville vi försöka skapa oss en bild av företagets kultur och upplevd kontroll. Det kändes, för oss, givet att intervjua en HR-ansvarig på företagen då de, bland andra arbetsuppgifter, förväntas värna om trivsel och god företagskultur. En högre chef, eftersom det i många fall är den personen som förväntas implementera värderingar och företagskulturen och eftersom stor vikt läggs på ledarskap i

tidigare forskning om företagskultur (Warrick, 2017; Schein, 2010; Al-Alawi et al., 2007). För att också få en uppfattning av hur övriga anställda upplever företagskulturen och kontrollen på företaget valde vi att intervjua två medarbetare inom de båda företagen, som arbetat där olika lång tid.

Forskningsinstrument

För att uppnå önskat resultat av studien valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Valet föll på semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade eftersom vi skulle utföra en flerfallsstudie och därför var i behov av en viss struktur för att kunna koda, analysera och jämföra våra svar från respektive intervju. Vidare ville vi uppnå en flexibilitet i intervjuerna, vilket inte hade gått att uppnå om vi istället valt strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Inför intervjuerna informerade vi respondenterna om att de skulle få vara anonyma i eventuella referenser i studien, de meddelades dock om att företagen skulle nämnas. I empirin benämns respondenterna som Respondent A-H för att behålla dess anonymitet. De fick inte frågorna skickade i förhand eftersom vi inte ville att de skulle förbereda sina svar och för att gynna fördelar som kan komma genom spontanitet vid semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Däremot fick respondenterna förklarat för sig vad syftet med studien var vilket kan beaktas som en risk eftersom det kan ha påverkat respondenternas svar. Vår intervjuguide var utformad för att uppmana respondenten till att själv tänka efter och formulera egna svar. Under intervjuerna var målet att få så uttömmande svar som möjligt och det uppnådde vi bland annat till följd av de följdfrågor vi, genom valet av intervjustruktur, kunde ställa (Bryman & Bell, 2011).

Eftersom vi intervjuade personer med olika befattning utformade vi tre varianter av vår intervjuguide. De är snarlika, men fokus har skiftat beroende på vilken respondent som

intervjuats (Bilaga 1-3). Intervjuguiden utformades som grund för det material vi önskade samla in hos de båda företagen. Guiden är utformad utifrån litteraturgenomgången kring företagskultur som fenomen och kontrollkostnader och genom detta härleddes teman. Intervjuguiden innefattar följande teman: värderingar, normer och kommunikation. Därefter förekommer frågor kring kontroll. Mycket fokus lades på utformning av intervjuguiden då vi ville att alla ställda frågor skulle kunna bidra med relevans till studien. Vi ville få så uttömmande svar som möjligt samtidigt som vi inte ville att intervjuerna skulle överstiga en timme. I intervjufrågorna försökte vi, i största mån, att utesluta alla ekonomiska och fackliga termer som exempelvis kontrollkostnad och företagskultur, för att inte leda respondenterna i en förutbestämning riktning och för att minska risken för missförstånd. Vår intervjuguide innehöll frågor och potentiella följdfrågor (Bilaga 1-3). Till varje fråga hade vi även, i förväg, utformat en litterär bakgrund som stöd och förstå att frågan skulle bringa relevans till arbetet. Detta underlättade även för senare kodningsarbete.

Intervjuerna utfördes, som nämnt i urval, med fyra personer på respektive företag. Intervjuerna med Hövding utfördes på deras huvudkontor i Malmö medan intervjuerna med Vaimo, som är ett Stockholmsbaserat företag, gjordes över Skype. På fyra av åtta intervjuer var vi alla på plats, resterande fyra utfördes två och två. Under intervjuerna hade en av oss huvudansvar för att leda intervjun, en hade huvudansvar för att anteckna och de andra två var uppmärksamma på intervjupersonen och allmänna intryck. Samtliga intervjutillfällen spelades in och transkriberades för att kunna koda och användas i studien.

Dataanalys

För att kunna analysera vår insamlade data från intervjuerna transkriberades och kodades samtliga intervjuer. I början av dataanalysen kunde vi uttyda flera koder, detta för att

säkerställa oss om att ingen data skulle gå förlorad (Bryman & Bell (2011)). Under kodningsarbetets gång slogs en del koder efterhand ihop. Efter en noggrann litteraturgenomgång för att nå essensen av både fenomenet företagskultur och kontrollkostnader, påbörjades kodningen utifrån ett antal teman och nyckelord som vi då var överens om var grunden för vår studie. Kodningsarbetet var av systematisk karaktär (Merriam, 1994) där alla transkriberingar bearbetades noga ett flertal gånger och teman och nyckelord färgkodades.

Då studien har en abduktiv ansats gavs vi utrymme för förändring och revidering av våra första teman och nyckelord. I inledningsfasen bestod kodningen av ett flertal teman, men det visade sig att flera av dem gick att slå samman och på olika sätt inkludera i det som sen skulle komma att bli våra huvudteman; värderingar och normer, trivsel, kommunikation och gemensamma mål från företagskulturen och kontrollmekanismer som representerar kontrollkostnader. Från start var värderingar och normer, och aktivt arbete separata teman men under bearbetningens gång slogs de samman, eftersom det underlättade för vår studie och för att vi ansåg det mer relevant. Vi såg även att nyckelord som gemenskap, öppenhet, aktiviteter och tillit alla passade bra ihop och slog därmed ihop dessa under huvudtemat trivsel. Under huvudtemat kommunikation fann vi nyckelord som kommunikationssätt som vävts in under kommunikation. Där fann vi även nyckelorden information- och kunskapsdelning. Nyckelorden hierarki, rapporteringskrav och ledarskap förenades under temat kontrollmekanismer där frihet och initiativ även slagits samman. Det är viktigt att ha distans till kodningen och inte likställa den med analysen, något vi haft med oss genom dataanalysen. Vidare användes kodningen för utformning av vår empiri vilken senare låg till grunden för vår analys, där teori och praktik jämförs (Bryman & Bell, 2011).

Validitet och Reliabilitet

Under studiens gång har vi diskuterat riktning, för att skapa oss en uppfattning om status på uppsatsen och för att försäkra oss om att vi arbetat i rätt riktning för att det som ämnas studeras också är det vi studerat. För att studien även skulle kunna förankras i praktiken valde vi att inkludera två fallföretag. Detta för att försäkra oss om studiens validitet, som ofta anses vara det viktigaste kriteriet för forskning (Svenning, 2003). För att stärka studiens grad av tillförlitlighet, dess reliabilitet, arbetades en gedigen intervjuguide fram. Vi lade mycket fokus på att försöka hindra våra egna tankar och viljor att påverka de respondenter vi intervjuat på de båda företagen. Det här diskuteras vidare nedan där vi redogör för intern och extern validitet och reliabilitet. Det bör dock beaktas att dessa begrepp är bättre tillämpade för kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2011). Det finns däremot forskare som föreslagit och tillämpat alternativa kriterier för kvalitativ forskning så som trovärdighet, pålitlighet, bekräftelse och överförbarhet (Bryman & Bell, 2011). Vi anser dessa mer relevanta för vår studie och kommer därför även referera till dessa bedömningsgrunder när vi diskuterar vår arbetsgång nedan.

Validitet

Studiens syfte var att studera det potentiella sambandet mellan företagskultur och kontrollkostnader. Huruvida det här sambandet finns beror på dess interna validitet eller trovärdighet som vi väljer att benämna det, vilket för vår studie har inneburit hur trovärdigt det är att det faktiskt är just företagskultur som eventuellt påverkar kontrollkostnader och inte något annat (Bryman & Bell, 2011). I försök att ta fram belegg för ett eventuellt samband och för att styrka trovärdigheten valde vi att bryta ned företagskultur, till följd av dess komplexitet (Alvesson, 2002). På så vis benämndes variabler som, förhoppningsvis, lättare skulle gå att identifiera, jämföra och mäta. På samma sätt gjorde vi med kontrollkostnader, bröt ned

begreppet i delar. Vi valde sedan att utforma vår intervjuguide utifrån dessa parametrar, för att kunna samla in material som går i linje med teorin. Detta för att uppnå hög intern validitet och således hög trovärdighet (Svenning, 2003). Med det sagt var vi medvetna om att det ändå kan vara svårt att bevisa att det är just variabeln företagskultur som påverkar kontrollkostnader, då andra faktorer givetvis också kan spela in. För oss var det under hela arbetets gång viktigt med transparens gentemot läsaren kring vårt syfte och hur vi planerat att ta oss dit för att styrka trovärdigheten och pålitligheten (Bryman & Bell, 2011).

Med vår studie syftar vi inte till att generalisera, utan istället försöka hitta belägg för att det finns ett samband mellan våra valda variabler genom litteraturgenomgång i kombination med att studera hur det fungerar i praktiken. Generaliserbarhet, inom externt validitet, anses nämligen vara problematiskt när det kommer till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011), vilket vi därmed tog höjd för. En parallell till extern validitet är överförbarhet, om utfall av forskning går att applicera på andra sammanhang. När det kommer till extern validitet är det viktigt vilka företag som inkluderas i studien (Bryman & Bell, 2011). Eftersom vi inte fokuserade på någon särskild bransch när vi valde fallföretag, hade vi förhoppningar på att ta fram belägg som eventuellt skulle gå att överföra till andra kontexter. Däremot finns det problematik när det kommer till kvalitativ forskning, i synnerhet vid fallstudier, med överförbarhet (Bryman & Bell, 2011). Genom den empiriska insamlingen ville vi observera hur företagskultur och kontroll kan te sig i praktiken, genom värderingar, normer och kommunikation. Det var även så vi utformade vår intervjuguide, för att försöka få insikt från olika personer inom en organisation. Utifrån syftet med vår studie i kombination med tillvägagångssätt vid insamling av empiri kan det argumenteras för att vår studie därför håller stark ekologisk validitet. Begreppet ekologisk validitet är väl applicerbart på kvalitativa

studier och handlar om hur viss forskning kan präglas av validitet rent tekniskt, men hur de inte alltid speglar företeelser i människors vardag i verkliga livet (Bryman & Bell, 2011).

Vi har haft en genomgående kritisk syn på våra valda källor för att stärka studiens validitet. Våra huvudresonemang bottenar i väl citerade publicerade verk där några utav dem dock är utav det äldre slaget, men där alla utav dem ständigt är återkommande i nyare studier vilket visar på fortsatt relevans. Källorna är av varierande form där majoriteten av artiklarna är från välkända och respekterade tidskrifter, men vi har även en del tryckta källor.

Reliabilitet

För att ta höjd för den mänskliga faktorn i form av att saker kan tolkas olika, genom att vi som intervjuade riskerade få olika intryck utförde vi våra intervjuer med minst två personer och på hälften av intervjuerna var vi fyra på plats. Att vara flera personer kan dock vara en nackdel då det kan vara svårt att enas om hur varje individ upplevt det insamlade resultatet, något som påverkar den interna reliabiliteten. Eftersom vi som människor naturligt tolkar saker olika kan det finnas olikheter kring vad som setts, hörts och diskuterats (Bryman & Bell, 2011). Syftet med att alla personer närvarade var hur en person var ansvarig för att ställa frågorna utifrån vår intervjuguide, en var sekreterare som förde anteckningar under hela intervjuerna samt två som förde anteckningar över viktiga punkter som senare diskuterades efter intervjuernas gång. Utöver detta spelade vi också in alla intervjuer för att senare transkribera dem, vilket ökar tillförlitligheten (Bryman & Bell, 2011). En effekt vi även strävade efter var hur reliabiliteten kan öka till följd av hög intern validitet (Merriam, 1994). Det här genom tillvägagångssättet i att bryta ned våra variabler till mindre och bättre applicerbara begrepp samt vid utformning av intervjuguiden.

Vi upplevde att företagen, trots att de var i olika bransch och storlek, gav liknande svar. Både i förhållande till varandra, men även utifrån förväntningar i utformandet av intervjuguiden. Något som kan visa på att studien eventuellt skulle kunna utföras på fler företag i andra branscher och att liknande svar troligtvis skulle erhållas, vilket tyder på god extern reliabilitet (Alvehus, 2013). Möjlig upprepning av en studie är däremot något som är generellt komplicerat när det kommer till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011), vilket vi var medvetna om.

För att minimera risken gällande att vi som författare skulle påverka svaren i exempelvis intervjuerna var vi som tidigare nämnt flera personer som närvarade. När validitet och reliabilitet diskuteras är det viktigt att beakta objektivitet inom forskningen. Vi försökte även ta in och observera företagets miljö för att erhålla ytterligare intryck, i en slags triangulering (Merriam, 1994). Det var relevant att beakta hur våra respondenter kunde vara färgade av studiens ämne som förklarats innan intervjuernas gång samt att det kunde finnas brist på objektivitet i svaren, en så kallad snedvridning (Bryman & Bell, 2011). Vi försökte däremot ställa öppna frågor och låta respondenterna tänka efter för att komma ifrån en slentrianmässig redovisning av företagets värderingar och riktlinjer, för att nå djupare betydelser i svaren. Respondenterna fick heller inte frågorna skickade till sig innan intervjuernas gång för att gynna spontanitet i svaren.

Empiri

I empirin presenteras resultatet av den insamlade datan som är relevant för vår frågeställning utifrån de åtta intervjuer som genomförts på Vaimo och Hövding. Dessa hänvisas i empirin till Respondent A-H. Som tidigare nämnt transkriberades och kodades dem för att identifiera teman som sedan lades ihop till huvudteman. För att operationalisera svaren och för att tydligare hitta belägg för vårt syfte presenteras datan under två huvudbegrepp, företagskultur och kontrollmekanismer. Under begreppet företagskultur utmynnade kodningen ut i fyra huvudteman; värderingar och normer, trivsel, kommunikation och gemensamma mål. Dessa huvudteman har valts ut då de är bäst kopplade till vår studie. Kontrollmekanismer är huvudtemat som representerar kontrollkostnader. Inga nyckelord har plockats bort ur kodningen då mycket tid lades på utformningen av intervjuguiden i detta syfte. Vissa resonemang och citat har dock givetvis varit tvunget att plockas bort då de inte tillfört relevans för vår studie. Det har gjorts en sammanslagning av vissa nyckelord som finns beskrivet i metoden och de har alla sorterats in under valda huvudteman.

Företagsinformation

Vaimo är en helhetsleverantör och strategisk partner inom e-handel. Det är ett konsultföretag som vill hjälpa företag att öka sin försäljning med digitala lösningar globalt i alla kanaler inom *business to business* och *business to customer* (Vaimo, 2018a). Vaimo grundades 2008 (Vaimo, 2018b) och har över 350 anställda på kontor i över tio länder, bland annat Sverige, Ukraina och Sydafrika (Vaimo, 2018a). Hövdings produkt är en hjälm med airbagfunktion för cyklister som kategoriseras som en säkerhetsprodukt. Den finns tillgänglig på 16 marknader runt om i världen och hjälmen har skyddat mer än 1300 cyklister i olyckor. Företaget grundades 2006 och har cirka 30 anställda på sitt kontor beläget i Malmö (Hövding, 2018).

Företagskultur

Värderingar och normer

Företagets värderingar genomsyrar de båda företagens organisationer och det är påtagligt att de är väl inarbetade och inkluderade i företagen. Hövdings tre värderingar är “vi, ödmjukhet och tydlighet”. Den första, “vi”, speglar sig i att saker ska göras tillsammans, att det finns ett stort gemensamt driv på företaget och som Respondent C uttrycker det “Vi är ju ett VI”. Värderingen “ödmjukhet” visar sig genom personers ödmjukhet inför större uppgifter “jag kan inte allting, jag kan en del, men är också ödmjuk för att andra kan andra saker mer” (Respondent D). “Tydlighet” handlar om att vara tydlig i kommunikationen gentemot både kollegor och utåt mot leverantörer och kunder. Vaimos värderingar är “fun, excellence, open och teamwork”. “Fun” tar sig i uttryck som den lättsamma stämningen som företaget vill att alla på arbetet ska känna, som Respondent E beskriver det “man ska kunna ha kul på jobbet eftersom man spenderar så mycket tid här”. “Excellence” står för viljan i att alltid sträva framåt och att hela tiden utveckla både sig själv och företaget. De vågar ständigt testa nya saker, både inom den interna kommunikationen, men även nya arbetssätt gentemot kunder. “Ett gemensamt mål alla strävar efter i företaget är en stark vilja att hela tiden bli bättre, vi vill bli världsledande på det vi gör och det jobbar vi för” (Respondent G). “Open” handlar om att vara öppen i sin kommunikation och att transparens ska leda inom företaget. Citatet “Känslan av att det inte är någon som gör något ensam, det är ingen one man show” (Respondent E) representerar Vaimos sista värdering “teamwork”. “Teamwork” är en av företagets tydligaste värderingar och grundar sig i att de når goda resultat tillsammans. “Eftersom det är en av våra tydliga värderingar så vet man att jag kan förvänta mig att mina kollegor hjälper till” (Respondent E). Varje “Super Friday” möte, ett möte företaget har med alla sina anställda uppkopplade, avslutas med uttrycket “one Vaimo” för att påminna alla om att de jobbar tillsammans oavsett vilket kontor de arbetar på.

Gemensamt för de båda företagen är att de på ett ingående sätt inkluderar företagets värderingar i rekryteringsprocessen, som exempelvis Respondent E uttrycker det “Allt ifrån hemsidan, annonser, till hur vi bygger intervjuerna och den sista slutintervjun i rekryteringen görs av en person i vårt *executive team* och den handlar endast om värderingarna”. Anledningen till att intervjuer är baserade på företagets grundvärderingar är att “Det är viktigt att personerna vi anställer genomsyras av våra värderingar och rent krasst har man rätt att säga nej till att anställa en person om man känner att personen inte passar in i vår företagskultur” (Respondent E). De har även en omfattande introduktion för de nyanställda “När man börjar så får man en personalhandbok och där står det om företagets *core values*” (Respondent F). Hövding lägger mycket vikt vid det aktiva arbetet med värderingarna för att de anställda ska trivas, delvis eftersom “Det kostar väldigt mycket varje gång någon lämnar särskilt bland de med mycket nyckelfunktioner, där kunskapen sitter i individen, så vill man ju inte riskera att de slutar för att de inte trivs” (Respondent B). Värderingarna har en central roll på företagets interna evenemang. Hövding har exempelvis sina så kallade “Hövdingdagar” där de ofta genomför workshops kring värderingarna för att förankra dem i organisationen. Ledningsgruppen på Hövding tar upp värderingarna varannan vecka i mötesagendan för att bibehålla ett kontinuerligt arbete med dem. Vaimo har värderingarna i åtanke vid beslutsfattande som Respondent E beskriver det, “Värderingarna, tycker jag, ska leda i besluten vi tar”. Det grundläggande värderingsarbetet hos de båda företagen liknar varandra då båda företagens värderingar är framtagna inifrån organisationen, det är inte bara ord som ledningen valt ut och något organisationen sedan fått anpassa sig till. Vaimos grundläggande värderingsarbete var omfattande som Respondent E beskriver “De [grundarna] åkte runt till varje kontor och hade workshops med samtliga medarbetare för att hitta värderingarna inifrån och inte bara utgå från vad ledningsgruppen tycker”. För att behålla

värderingarna som en central roll i företaget har Hövding en person som har som arbetsuppgift att säkerställa att de fortsätter arbetas med. Hos Vaimo används deras interna kommunikationskanal för att verklighetsförankra värderingarna kontinuerligt då det finns en virtuell grupp för varje värdering där olika exempel på dessa värderingar publiceras. Som tidigare nämnt, är Vaimo verksamma globalt och för att säkerställa att alla värderingar är centrala på alla kontor samlar de alla sina anställda för att arbeta aktivt med dem tillsammans. Detta är som Respondent E diskuterar för att undvika subkulturer “Jag tror inte att man hade känt sig del i ett stort sammanhang på samma sätt [utan det aktiva arbetet med värderingarna]”. Genom detta underlättas kommunikation och teamwork. Båda företagen visar en stor vilja och förståelse för hur det är viktigt att fortsätta arbeta aktivt med värderingarna.

Normerna på fallföretagen liknar varandra då de båda är måna om att ha en avslappnad miljö. Anställda ska vara hela och rena, men de får lov att ha sin egna stil där deras personligheter skiner igenom “du får ha din egen stil, jag som jobbar mot kund måste inte ha skjorta” (Respondent F). En annan norm som de båda företagen delar är att om en person pratar i telefon går denne undan för att inte störa sin omgivning, då detta främjar en miljö där alla kan koncentrera sig. Trots att det är accepterat att arbeta hemifrån och gå tidigare ibland så är normen att anställda ska vara på kontoret. Samtidigt finns det inte någon påtryckning om att det är bra att sitta kvar längst på kontoret.

Trivsel

Förekomsten av flertalet interna evenemang är något som präglar både Vaimo och Hövding. De interna evenemangen är av varierande omfattning, vissa är återkommande och planerade medan andra sker mer spontant. På det ena företaget tar de ofta tillfället i akt att fira, som

Respondent E berättar “Vi har en egen nationaldag, vi firar vår egen årsdag. [...] vi firar internationella kvinnodagen med att göra massa aktiviteter. Ja sen har vi ju det vanliga också med julfest, sommarfest och oktoberfest”. *Afterwork* är även vanligt förekommande hos företagen och Respondent B beskriver dessa aktiviteter som “både spontant och uppstyrt lite då och då”. Vaimo har en global *kickoff* för alla sina anställda, ett år var de i Italien och tidigare har de även varit och seglat ihop. Hövding har i stort sett obligatoriska frukostar varje tisdag och även “Hövdingdagar” som är antingen halvdagar eller heldagar som de anordnar tre till fyra gånger om året. De inkluderar olika interna evenemang, som exempelvis workshops, som alltid avslutas med mat, öl och umgänge. Båda företagen uppskattar även att fika. De anställda uttrycker på olika sätt vad de anser att dessa interna evenemang bidrar till “Sammanhållningen, att man lär känna varandra utanför ens arbetsroller” (Respondent A), “det är mycket lättare att få till teamwork om man känner varandra bra” (Respondent E), “det bidrar ju verkligen till gemenskapen, quite frankly, få tid att skratta tillsammans” (Respondent F). Utöver interna evenemang vill företagen skapa kontor där deras anställda ska vilja spendera tid tillsammans, “vi ser att det händer saker när man träffas och pratar med varandra” (Respondent E). Anställda på båda företagen beskriver sin arbetsplats som en härlig plats som de tycker om att gå till och Respondent A beskriver det som en arbetsplats ”där man känner sig trygg och där man känner sig behövd”. Det finns en omtanke för varandra, medarbetare visar detta genom att exempelvis bjuda varandra på fika. Den härliga arbetsplatsen och kollegorna är två av huvudanledningarna till att respondenterna vill stanna kvar inom respektive företag. Ett exempel på detta är en anställd som, efter att ha varit ifrån företaget under ett år, valde att återvända då personen ville tillbaka till sina kollegor och till företaget. På frågan vad värderingar, normer och kommunikation bidrar till på företagen svarade många av respondenterna att de bidrar till en gemenskap. Hur arbetsplatsen hade sett

ut, utan dem, svarar Respondent B på “[...] vi hade inte haft så roligt på jobbet, kanske hade större osäkerhet funnits”.

Båda företagen präglas av stor tillit till sina anställda och bland anställda sinsemellan. Det visas bland annat genom uppmuntran till att “våga prova, våga göra fel, våga göra misstag och lära sig snabbt av dem” (Respondent E). Chefer på företagen vill hela tiden motivera och stötta sina anställda, få dem att förstå att de har deras tillit, “vi försöker hjälpa med att sätta mål, att finna lösningar och att våga testa” (Respondent H). Chefer visar stort förtroende för sina anställda och litar på att de ska leverera vad de utlovat. De anställda förväntas själva rapportera om de stöter på problem för att chefen då ska kunna vara behjälplig. Anställda visar även stor tillit till varandra och vill gärna lösa eventuella arbetsrelaterade problem sinsemellan, “även om vi är uppdelade i våra team och vi har våra kunder, så hjälper man alltid till” (Respondent F). Alla är måna om att det ska vara roligt att vara på arbetsplatsen. På Hövding har de även utbildat tre anställda till psykosociala skyddsombud som arbetar för att anställda ska trivas och att klimatet i företaget är bra. Något företaget även vill arbeta vidare med och utveckla.

Kommunikation

Kommunikationssätt

Det förekommer mycket direktkommunikation på båda företagen, mellan anställda, men också mellan anställd och närmsta chef. Båda företagen värderar högt att medarbetare är på plats på kontoret eftersom detta underlättar för kommunikationen. De har båda öppna kontorslandskap som främjar interaktionen mellan medarbetare och underlättar för den direkta kommunikation som båda företagen uttrycker att de vill åstadkomma. Respondent F uttrycker även hur det kan gynna det dagliga arbetet “i det här yrket måste du vara tillgänglig kontorstid

just för kundens skull ifall någonting händer eftersom vi ändå jobbar live”. Kommunikationen tar sig i olika uttryck på respektive företag eftersom de varierar något i storlek. Vaimo har kontor över hela världen medan Hövding enbart är baserade i Sverige. Vaimos kommunikation är för det mesta elektronisk genom mycket videosamtal och “sen har vi chattgrupper, en internchatt som vi använder väldigt mycket” (Respondent E). De använder sig av en kommunikationskanal som kallas *Workplace by Facebook* för internkommunikation som är ett enkelt kommunikationssätt att komma in i, som Respondent E förklarar att “alla använder Facebook privat”. Det ger medarbetare på Vaimo möjlighet att enkelt ta hjälp av kollegor runt om i världen. Hövding har mycket direktkommunikation på kontoret, något det öppna kontorslandskapet bidrar till och som Respondent C uttrycker det “oftast är det enklast att bara gå och sätta sig och prata med någon som är där”. Om de inte kommunicerar *face to face* kommunicerar de oftast via mail. Hövding testade även dem ett liknande program för intern kommunikation, men det fick aldrig fäste. Möten är ett centralt kommunikationssätt som används frekvent hos både Vaimo och Hövding. De anställda har möten med sina team, närmsta chefer och andra anställda i liknande positioner med frekvens från varje dag till någon gång i månaden beroende på vilken position de har och hur behovet ser ut. De har även ett möte för hela företaget i form av tisdagsfrukost hos Hövding och “Super Friday” hos Vaimo som enligt Respondent E beskrivs som “ett virtuellt möte där alla i ledningsgruppen kopplar upp sig, vi delar success stories” och genom detta umgås de med varandra. Det är mycket levande kommunikation och det sker mycket snabba utbyten. På båda företagen finns det en ständig vilja i att utveckla sina kommunikationssätt.

Informations- och kunskapsdelning

“Vår internkommunikation kommer från våra medarbetare, vi utbyter information, där fungerar också *Workplace by Facebook* väldigt bra” (Respondent E). Hos Vaimo finns det

riktlinjer för hur de ska arbeta för att underlätta för medarbetare som kan behöva hoppa mellan olika team eller som Respondent F formulerar sig “ifall man behöver flytta en kund eller något sånt där, det finns alltså guidelines.” Allt för att göra det enklare att ta vid arbetet om någon exempelvis är sjuk eller lämnar företaget. Det finns en transparens mellan chefer och anställda gällande arbetsstatus genom att de använder olika verktyg för denna typ av dokumentation inför veckomöten. Det ges alltid en möjlighet att reagera och ge förbättringsförslag på informationen och beslut som presenteras från ledningen. Cheferna försöker alltid vara tillgängliga för frågor och kommentarer och medarbetarna känner att de får gehör på sina åsikter. I de olika möten som företagen har så delas information mellan berörda medarbetare. Det ena företaget genom Respondent B menar att “ofta är vi bättre på att ta saker muntligt än skriftligt, är man inte där så kanske man inte har hört det” och “vi är inte speciellt bra på att skriva mötesanteckningar”. Det gör att saker ibland kan falla mellan stolarna, alternativt att all information inte alltid kommer fram till alla berörda parter. Vaimo som är verksamma globalt drar nytta av detta genom att de vänder sig till sina kollegor för hjälp, dels på kontoret men även till kollegor i andra delar av världen som exempelvis i Kiev och på Filippinerna. “Stöter man på ett problem så vänder man sig till en kollega eller nätverket som finns internt” (Respondent E). Det finns bra metoder för att spara all nödvändig information och företagen använder bland annat “olika projektuppföljningsverktyg där vi dokumenterar möten och hur projekt drivs framåt” (Respondent E). Detta underlättar när nyanställda ska ta över en position och som Respondent F resonerar “Hittills är det ju jag som är ny och som tagit över kunder och har dragit mycket nytta av de andra projektledarna och tidigare team, så det är väldigt positivt”.

Gemensamma mål

Under intervjuerna dök uttrycket “gemensamma mål” upp vid ett flertal tillfällen. Hur företaget presterar är viktigt för alla anställda och som Respondent A säger “man vill hela tiden göra sitt yttersta, antingen att man på ekonomi sitter och försöker dra ned på var krona eller som på kundtjänst där man vill bemöta varje kund på bästa möjlig sätt. Man motarbetar inte företaget”. Respondent B diskuterar vidare “Vi är väldigt tydliga med vilka mål vi har, vad vi styr mot och vad som är våra fokusområden [...] det skapar ju den här gemensamma drivkraften”. Vaimo menar att deras ledningsgrupp inte enbart representerar den avdelning de kommer ifrån utan även arbetar som ett team mot gemensamma mål, som Respondent C uttrycker det “Det är ingen som känner att den behöver vare sig pinka in revir eller köra solo, utan det är gemensamt mot ett mål som gäller”. Respondent G svarar på frågan om vad företagets delade värderingar och normer, aktiviteter och kommunikation bidrar till genom “Det finns någonting som styr oss och att vi leds mot ett gemensamt mål”.

Kontrollmekanismer

Fallföretagen präglas av frihet under ansvar och det speglas i både arbetstider och arbetsuppgifter. Som en anställd uttrycker det “Varje team får själva sätta upp rutiner och workflow som passar dem. Jag tycker man är ganska fri” (Respondent F). Anställda får arbeta efter vad som passar dem bäst så länge arbetsuppgifterna blir gjorda inom den tidsramen som utlovats. “Jag upplever att i mångt och mycket så kan jag bestämma själv hur jag jobbar eller hur jag gör saker och ting efter hur jag tror är bra” säger respondent G. Respondent D beskriver detta istället enligt följande “Det är ingen som reagerar över att någon halvligger i soffan med datorn och gör sitt jobb om det är det som får dem att funka bäst inom viss rim och reson såklart”. Gällande arbetstider finns det en grund i att vara på plats, men behöver en

medarbetare arbeta hemifrån eller gå tidigare från arbetet är det i de flesta fall accepterat, så länge det meddelas. Beroende på hur långt ifrån arbetsplatsen medarbetarna bor och vilka arbetsuppgifter de har är det mer accepterat att de ibland arbetar hemifrån. En anledning till detta kan också vara “När man sitter i kontorslandskap är det inte alltid lätt att göra de strategiska rapporterna med ständiga störmoment”, som Respondent B beskriver det. För anställda med familj finns det möjlighet att anpassa sina arbetstider för att kunna gå tidigare och ändå få in alla sina timmar per dag. Frihet under ansvar kan däremot, gällande arbetstiden ha en baksida som en anställd diskuterar “ja, frihet under ansvar, men det kanske inte alltid är 100% vilket ansvar man sen tar” (Respondent B). Rapporteringskraven är generellt låga hos både Vaimo och Hövding, de anställda rapporterar sällan till sin chef utan snarare till sitt team och sin avdelning för att uppdatera status, följa upp och ge feedback. Chefer litar på att anställda levererar vad de sagt att de ska leverera, som respondent H uttrycker det “När det gäller teamen så förväntar jag mig att de levererar vad de har tänkt att leverera och att de rapporterar om de stöter på något problem”. De anställda hos Vaimo har avstämningar gällande arbetsstatus veckovis eller månadsvis. Rapportering för båda företagen sker ofta genom feedback istället för en tydlig prestationsmätning och detta genom årliga utvecklingssamtal där det sker en dialog kring hur året har varit och vad som kommer närmast. Hövding rapporterar sin tid genom en excelfil för att underlätta för ekonomiavdelningen vid löneutbetalning, för att bland annat följa upp gällande sjukdagar, VAB och eventuella flexstimmar. Eftersom Vaimo är ett konsultföretag rapporterar de sina arbetade timmar noggrant i och med att de sedan ska fakturera kunden. De rapporterar även timmarna de lägger på internt arbete inom företaget. “I övrigt känner jag mig inte kontrollerad, det är frihet under ansvar känner jag. Förutom timmarna, så nej” (Respondent G). Hövding använder en funktion de kallar PRP, personliga resultatplaner, där de lägger upp avdelnings- och individuella mål som de sedan har uppföljning på varannan vecka. Bortsett från

tidrapporteringen, som för konsulter är oundviklig, känner sig ingen av våra respondenter kontrollerade av sin arbetsgivare.

Ledarskap

Det finns inga tydliga hierarkier på något av fallföretagen. Det här kan vi se genom att det finns få mellannivåer på företagen, men det är även något ledarskapsstilen på både Vaimo och Hövding tyder på. “Är det mycket att göra så sitter oftast både chef och utvecklare kvar och jobbar på kvällen. För att visa att vi alla ska göra det” (Respondent E). På Vaimo är grundarna viktiga ambassadörer då de går i första ledet och visar att de lever upp till företagets värderingar. En anställd på Vaimo nämner även vikten i grundarnas härkomst, den samiska andan och ordet *grit* som står för hårt arbetande och karaktärsstyrka. På Hövding kommer grundarna också på tal då respondent A sökte till företaget eftersom “...det drevs av två starka tjejer”. De anställda kan med lätthet prata med högt uppsatta chefer och det samma gäller grundare. Det finns ett stort intresse från både ledningen och underifrån i organisationen att som medarbetare umgås med varandra. Alla medarbetare är mycket tillmötesgående och hjälpsamma oavsett vilken position de innehar och det finns ingen strikt hierarki gällande kommunikationen. Båda cheferna visar stort intresse för hela organisationen och som respondent D yttrar sig ”Jag försöker främja att dörren väldigt ofta är öppen”. En chef på ett av fallföretagen är enligt respondent A “...duktig på att uttrycka att alla behövs”. Respondent D lägger stor vikt vid det kollektiva i ett företag och att prestation ska uppnås tillsammans ”...jag är mer Åshöjden⁶ än vad jag är Zlatan⁷ i min syn på hur bolag når framgång i kultur och kollektivt byggande”. Respondent H menar att det inte går att räcka till för alla som chef, utan vill sprida ut ansvaret och besluten mer på de olika teamledarna i organisationen och att istället ha avstämningsmöten med dem. Viljan finns hos både Vaimo och Hövding att ha ett

⁶ En symbol från en fiktiv historia om ett lag som nådde framgång genom ett kollektivt arbete (Respondent D)

⁷ En symbol för framgång genom individualism (Respondent D)

deltagande och motiverande ledarskap "...att väcka krafter hos medarbetare. Att inte chefen behöver göra allt och att chefen inte ska bestämma allt" (Respondent H). Genom att flytta ner beslutsfattandet i den mån det går ökar effektiviteten och processerna går snabbare i företaget. Initiativ är något som uppmuntras ordentligt på båda företagen dels när det kommer till arbetsrelaterade uppgifter som införandet av skyddsombudsutbildning, men även interna evenemang så som fika och initiativ till att äta lunch tillsammans en gång i månaden. Ett annat exempel på det är "Vill du testa att jobba på ett annat sätt, gör det, vill du testa ett nytt verktyg, gör det, vill ni gå och spela pingis gör det" (Respondent F). Så länge de anställda kan argumentera för och visa på syftet med initiativet välkomnas de, särskilt eftersom nya idéer kan leda till effektivisering. Initiativ är även något som uppmuntras från ledarpositioner på företagen då de gärna vill att anställda själva ska driva framåt. Respondent A beskriver sin närmaste chefs ledarskapsstil genom "låt mig inte vara en flaskhals, kör på".

Analys och Diskussion

Vår empiri är insamlad i syfte att identifiera och belysa de begrepp och fenomen vi diskuterat i litteraturgenomgången. Vi har försökt hitta företagskulturens kärnvärden hos de båda fallföretagen genom att identifiera värderingar, normer, kommunikation och ledarskap. Utifrån det material vi fått in kan vi konstatera att företagen generellt präglas av goda företagskulturer, i enlighet med våra framtagna kärnvärden. Vi har även försökt fånga in i vilken mån övervakning förekommer hos de båda företagen, det genom att försöka identifiera både upplevd kontroll men också förekomsten av kontrollmekanismer. Genom detta har vi erhållit en uppfattning av att företagen generellt präglas av låg kontroll, i form av lite övervakning och få rapporteringskrav. Vi har haft ett kritiskt synsätt till vår insamlade data för att gardera oss för naivitet eftersom de anställda kan känna sig tvungna att uttrycka sig i enlighet med företagets åsikter. Frågor om företagskultur kan anses vara känslig information då den i många fall håller ihop ett företag och om någon uttryckligen skulle misstycka kan det skada företagskulturen. Eftersom vi inte har en personlig relation till respondenterna och de inte direkt påverkas av vår studie kan även det argumentera för att de kan ha valt att inte dela viss information. Vi har dock fått in svar som lyfter både positiva och mindre positiva aspekter om deras arbetssätt vilket ger oss en indikation på att de kände sig fria att uttrycka sina åsikter. Svaren vi har samlat in har även i stor utsträckning stämt överens med de andra respondenternas svar vilket även ökar tillförlitligheten i dem. Således anser vi kunna påvisa belägg för ett potentiellt samband mellan företagskultur och låga eller minskade kontrollkostnader. Vi kommer vidare diskutera hur vi kommit fram till detta genom att härledning av våra resonemang. Följande resonemang bottnar således i diskussioner i vår litteraturgenomgång och är utvecklad med hjälp av insamlad empiri.

Ett företags historia är grunden för dess företagskultur, ur historien föds traditioner, värderingar och normer vilket är kärnan i företagskultur (Schein, 2010). Båda företagen karaktäriseras av en stark historia som har med deras grundare att göra. Vaimos samiska ursprung togs upp av respondenter och visar således på att grundarna är viktiga ambassadörer. Hövdings innovativa produkt och hur produktens bakgrund från början grundades av två starka tjejer visar på hur en företagskultur utvecklas med sin historia i bagaget. Både Vaimo och Hövding har djup passion för sin historia och ur den har deras värderingar uppkommit. Företagens värderingar är viktiga då de utgör djupet i företagskulturen och bidrar med förståelse för exempelvis hur anställda behandlar varandra. De ligger även till grund för företagets arbete såsom strategier och målbilder (Schein, 2010). Värderingarna kan arbetas fram av chefer, grundare eller gemensamt av anställda. Det är fördelaktigt om samtliga medarbetare är delaktiga och gör sin röst hörd för att chefer bättre ska veta att värderingarna får fäste i företaget (Coleman, 2013). Båda fallföretagen har, genom workshops, arbetat fram och vidareutvecklat sina värderingar tillsammans med sina anställda för att värderingarna ska komma inifrån företaget. Detta kan bero på att ju mer en individ emotionellt identifierar sig med företaget desto större blir tilliten, interaktionen och öppenheten till andra anställda (Bock et al., 2005). Samtliga respondenter belyser att företagets värderingar, ”vi, ödmjukhet, tydlighet” och ”open, fun, teamwork och excellence” genomsyrar hela företaget. Detta blir tydligt i intervjuerna eftersom värderingarna är återkommande, även när intervjufrågorna inte berör just värderingar. Exempelvis värderingen ”fun” återkommer ofta bland respondenterna. Det arrangeras mycket aktiviteter som leder till att anställda får möjlighet att ha roligt tillsammans och de är alla måna om att det ska vara roligt att spendera tid på arbetsplatsen. ”Teamwork”, eller ”vi”, genomsyrar båda företagen och trots att de anställda har sitt eget arbete tar de sig tid att hjälpa varandra, vilket blir extra viktigt när nyanställda tillkommer till företaget. ”Excellence” visar sig tydligt i de anställdas strävan efter att företaget ska bli

världsledande inom sin bransch, det diskuteras både utifrån anställdas och företagets perspektiv. Dessa värderingar är viktiga och bör ligga till grund för företaget i sin helhet, både i den sociala kontexten och i hur själva arbetet utförs för att företagskulturen ska nå en sorts stabilitet och bidra till en kollektiv identitet (Coleman, 2013; Schein, 2010).

Utöver att värderingarna genomsyrar våra fallföretag, är det väl valda värderingar som vi ser bidrar till flera aspekter som ligger till grund för god företagskultur. Dessa aspekter kan visa sig genom värderingarna "teamwork", eller "vi", som båda företagen använder och som även står för att underlätta samarbete och att göra jobbet tillsammans. "Fun" står för att ha roligt, känner de anställda varandra och har kul tillsammans ökar tilliten vilket leder till gemensamma mål. Det grundläggande värderingsarbetet leder därför inte bara till att värderingarna kommer inifrån organisationen och således är väl integrerade i företaget, utan även att de är användbara för fler syften.

Normer på företag uppmanar och styr anställda till att arbeta och handla på liknande sätt (McDermott & O'Dell, 2001). De oskrivna regler som beskrivs av respondenterna handlar främst om visuella artefakt, exempelvis klädkoder som uppmanar till att medarbetare ska anlända hela och rena till arbetet och att medarbetare respekterar varandra. Dessa normer har ingen direkt påverkan på kontrollkostnader. Däremot har det diskuterats kring vikten i att befinna sig på kontoret för att underlätta samarbete och tillgänglighet. Denna norm kan ses som en kontroll då sannolikheten är större att anställda gör det som ska när de befinner sig på kontoret och detta kan då bättre kontrolleras av chefer. Därmed kan normer som denna potentiellt minska kontrollkostnader. Det beror på att företaget formar sina anställda till hur de ska bete sig och handla utifrån företagets mål, istället för att direkt kontrollera dem genom exempelvis prestationsmätning, ständig uppföljning och annan övervakning. Det är således

viktigt att skilja på kontrollkostnader och kontroll. Att en norm som denna förekommer inom företaget kan, i sig, vara en form av kontroll från företaget eftersom de förväntar sig att anställda ska handla på ett visst sätt. Trots att det potentiellt kan leda till minskade kontrollkostnader, kan det även innebära ökad kontroll över de anställda.

För att företagskulturen ska förekomma i hela företaget, alla nivåer och avdelningar, är det viktigt att företagen arbetar aktivt med sina värderingar (Schein, 2010; Coleman, 2013; Kotter & Heskett, 2011). Både Vaimo och Hövding karaktäriseras av ett aktivt arbete med sina värderingar, vilket går att uttyda genom att värderingarna exempelvis tas upp på veckovisa möten, nyanställda får en omfattande introduktion av dem, de inkluderas i interna evenemang och de verklighetsförankrats via interna kommunikationskanaler. Ett aktivt arbete med värderingarna kommer leda till att de genomsyrar företaget och befästs hos de anställda (Schein, 2010; Coleman, 2013; Kotter & Heskett, 2011). Båda företagen visar en stor vilja och förståelse till varför detta kontinuerliga arbete är viktigt, främst för att anställda ska trivas och inte välja att lämna företaget. När företaget, genom det aktiva arbetet, skapar en arbetsplats där deras anställda trivs kan det bidra till lägre sökkostnader, i och med att de anställda vill stanna kvar inom företaget. Företaget behöver då inte genomgå nya rekryteringsprocesser lika frekvent. Då det aktiva arbetet med värderingarna kräver resurser kan detta därför ses som en kontrollkostnad. Eftersom den önskvärda effekten av det aktiva arbetet är att anställda ska bli mer lojala till företaget och villiga till att arbeta hårdare, kan arbetet ses som en kontroll som utförs för att påverka sina anställda. Samtliga respondenter belyser betydelsen av värderingarna och att de genomsyrar deras dagliga arbete. Företagen arbetar aktivt med sina visuella artefakt genom att anordna många interna evenemang för att företagskulturen ska få fäste, de kan vara stora som små och innefatta allt från fika och frukost till fester.

Båda företagen lägger stor kraft på sina rekryteringsprocesser för att anställa personer som passar in i deras företagskultur och som förväntas kunna anamma deras värderingar. Företagen har således höga sökkostnader. Till följd av dessa höga sökkostnader kan kontrollkostnaderna potentiellt minska då rätt person, som passar företagets värderingar, inte behöver kontrolleras i samma utsträckning jämfört med om rekryteringen inte hade varit lika noggrann. Studien ämnar inte att fokusera på sökkostnader men då sökkostnader i detta fall kan minska kontrollkostnaderna skapas en indirekt koppling. Höga sökkostnader, vid ett tillfälle, kan bidra till låga kontrollkostnader över tid. Eftersom “det kostar väldigt mycket varje gång någon lämnar [...] så vill man ju inte riskera att de inte slutar för att de inte trivs” (Respondent B), blir rekryteringen viktig för att personerna ska passa in i företagskulturen och trivas. Som diskuterats i föregående stycke, kan ett aktivt arbete med värderingar ses som en kontrollkostnad som minskar sökkostnader över tid. Samtidigt kan sökkostnader, relaterade till rekryteringsprocessen för att anställa rätt personer, minska kontrollkostnader. Detta genom minskat behov av övervakning då förtroende finns för de anställda. Det är viktigt att nämna att en eventuell kontrollkostnad för ett aktivt arbete med värderingar inte alltid kommer minska sökkostnader, då ett företag kan behöva rekrytera i och med tillväxt i företaget eller att medarbetare lämnar företaget av en annan anledning än att de inte trivs.

För att företagskultur ska kunna byggas upp och utvecklas krävs det att ledare utövar ett effektivt och välfungerande ledarskap. Tillsammans med värderingarna är detta drivkraften för att nå den kollektiva identiteten (Dewitte & de Cremer, 2001; Coleman, 2013). Ett företags ledarskap kan fungera som en kontrollmekanism på två sätt. Utifrån transaktionskostnadsteorin kan ledarskap relateras till hierarki (Williamson, 1985), präglad av centraliserat beslutsfattande (Mintzberg, 1980) och skulle därför kunna benämnas som en auktoritär ledarskapsstil. Den här ledarskapsstilen leder sällan till att kontrollkostnader

minskar eftersom övervakning kan vara dyr och prestation kan vara svår att mäta (Knapp, 1989). Ledarskap kan även ses som en kontrollmekanism i form av ett sätt att leda vilken riktning företaget tar strategiskt, detta genom att utöva ett deltagande ledarskap. Båda fallföretagen anammar den ledarskapsstil som är deltagande och motiverande framför den mer hierarkiska stilen. Detta går att uttyda genom att företagen karaktäriseras av en platt organisationsstruktur där chefer gärna sprider ut ansvar och beslutsfattande, anställda upplever att de har fria tyglar och att egna initiativ uppmuntras och företagen har låg övervakning och få rapporteringskrav. Genom fria tyglar och decentraliserat beslutsfattande påvisar ledarna stor tillit till de anställda och därigenom kan kontrollkostnader potentiellt minska.

Tillit är avgörande för att företagskulturen ska kunna bevaras (Politis, 2013) och det bygger på att företags värderingar genomsyrar företaget (Schein, 2010). Anställdas tillit till varandra skapas främst genom interna evenemang, så som fika och fester. Företags tillit till sina anställda byggs genom att anställda känner ett personligt ansvar för att arbetsuppgifterna slutförs. Trots företags förtroende för sina anställda kan vi se att vissa rapporteringskrav ändå finns. Det tar sig främst i uttryck genom vecko- eller månadsmöten med närmsta chef eller projektgrupp. Däremot är dessa möten till för att underlätta arbetet och sprida information kring arbetsstatus, snarare än för att kontrollera och övervaka. Den uppföljning som sker fokuserar på feedback snarare än prestationsmätning och således upplever inte respondenterna det som kontrollerande utan som något som underlättar arbetet.

Det är dock viktigt att belysa, att trots att respondenterna inte upplever sig kontrollerade, genom de rapporteringskrav som företagen ställer, kan kontroll ändå finnas. Genom en god företagskultur och ett deltagande ledarskap skapas en högre lojalitet från de anställda så att de

inte upplever sig kontrollerade trots att dem egentligen är det, men av företagskulturen, snarare än av en chef. Chefer innehar, trots allt, sina positioner främst för att företaget ska gå bra ekonomiskt och inte för att anställda ska trivas på företaget. Är ett företag inte lönsamt, är det irrelevant att arbeta med företagskultur. Cheferna ska få företaget att nå sina mål och strategin i att ha en företagskultur som uppmuntrar till fria tyglar och deltagande är ett sätt att nå de målen utan att, som chef, framstå som enbart resultatnriktad. För anställda är det fördelaktigt med en företagskultur som bidrar till att de trivs så att de stannar på företaget, men det kan leda till att de arbetar mycket mer än vad det hade gjort, utan förekomsten av en god företagskultur. Anställda påverkas till att emotionellt identifiera sig med företagskulturen, via den kollektiva identiteten. Därför kan lojalitet till företaget ses som en kontroll, utan att anställda inser det. Detta är en annan typ av kontroll än studiens fokus på kontrollkostnader. Som ovan nämnt bidrar ett deltagande ledarskap till tillit och potentiellt lägre kontrollkostnader men det kan även karaktäriseras av en dold agenda och en form av kontroll. Den dolda agendan innebär att chefer kan använda sitt deltagande ledarskap för att nå företagets lönsamhetsmål.

Med ökad tillit, till följd av ett aktivt arbete med värderingar och interna evenemang, skapas en bättre sammanhållning och högre trivsel. Företagen jobbar för att arbetsmiljön ska vara god och har, av den anledningen, skapat tillfredsställande arbetsplatser med öppet kontorslandskap som främjar öppen kommunikation, ökar trivseln och därav samarbetet. Ett öppet kontorslandskap behöver dock inte enbart föra med sig positiva aspekter, det kan hämma produktiviteten vid mer strategiska arbetsuppgifter och vid uppgifter som kräver individuellt fokus. Personer som har svårt att koncentrera sig kan också missgynnas av detta. Fallföretagen arbetar dock i stor utsträckning med arbetsuppgifter som är teambaserade och de kan således dra nytta av fördelarna som det öppna kontorslandskapet bidrar till.

Kommunikation underlättar tillit och trivsel. När anställda känner större förtroende för varandra och när trivseln bidrar till en mer personlig relation, kan det leda till kunskapsdelning (Gammelgaard & Ritter, 2000). Kommunikation är viktigt för att skapa en god företagskultur och båda företagen visar på öppen och levande kommunikation genom snabba utbyten eftersom de har ett öppet kontorslandskap som främjar interaktion och underlättar direkt kommunikation. Andra kommunikationskanaler som företagen använder sig av är exempelvis *Workplace by Facebook* som underlättar kommunikationen lokalt på arbetsplatsen, men även mellan kontoren runt om i Sverige och i världen. Den platta organisationsstrukturen (Al Alawi et al., 2007) och möjligheten anställda har i att rådfråga varandra, tyder på en god kommunikation och en god transparens. På båda företagen ges möjligheten att komma med förbättringsförslag, anställda får gehör på sina åsikter och de har möjlighet att kommentera de flesta beslut som ska fattas. Det gör att besluten blir väl förankrade och väl diskuterade. Givetvis finns det inte enbart fördelar med detta, då det även kan leda till ineffektivitet när alla har möjlighet att uttala sig om beslut och information som delas. Exempelvis kan ett beslut diskuterats väl av ledningsgruppen, men när beslutet ska informeras till anställda kan någon, som eventuellt inte har någon direkt koppling till beslutet, ändå invända och sakta ned processen.

God kommunikation är avgörande för att företagskultur ska befastas i företaget, genom kommunikation sprids värderingar och underlättar det aktiva arbetet med dem. Som tidigare nämnt leder detta till bättre samarbete och tillit vilket i sin tur kan underlätta för kunskapsdelning. Anställda på företagen delar kunskap genom möten, uppföljning, den direkta och vardagliga kommunikationen och att anställda tar hjälp av varandra när problem uppstår. Information och kunskap sprids även via kommunikationssystem och interna nätverk.

Kunskapsdelning skapar förutsättningar för att nya erfarenheter och ny information sprids och för att företaget sedan ska kunna dra nytta av dessa (Gammelgaard & Ritter, 2000; Davenport & Prusak, 1998; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Det är dock relevant att diskutera hur kunskapsdelning förutsätter att rätt och relevant kunskap finns inom företaget för att rätt kunskap ska spridas. Det kan vara svårt att garantera att det finns rätt kunskap och kompetens inom företaget eftersom det är komplicerat att mäta hos de anställda. Det går visserligen att inkludera exempelvis kunskapstester i rekryteringsprocessen, eller att införa löpande ingående prestations- och kunskapsmätningar, men det finns ingen säkerhet i att dessa strategier skulle kunna påvisa brister i kunskap inom företaget. Det beror delvis på att företaget arbetar med forskning, kreativitet och strategiskt arbete där kunskapen kan vara ytterst svår att mäta. Strategier för att mäta kunskap och prestation genererar också transaktionskostnader i form av sök- och kontrollkostnader. Sökkostnader genereras till följd av de noggranna rekryteringsprocesser som krävs för att rätt person, som besitter rätt kunskap för företaget, anställs. Prestationsmätningar för med sig kontrollkostnader i och med att det är en form av övervakning.

En nackdel med kunskapsdelning kan vara att anställda kan uppleva det som en personlig kostnad, i form av exempelvis tid som krävs för kunskapsdelning. Den upplevda kostnaden kan dock övervinnas genom affektivt organisatoriskt engagemang och affektiv tillit (Reus & Liu, 2004), vilket är något som båda företagen visar på att de har. Företagen engagerar och motiverar anställda genom exempelvis interna evenemang som gemensamma måltider, fester och möten. Tilliten skapas inom företagen bland annat genom trivseln som dessa interna evenemang också ofta bidrar till. För att anställda ska trivas och känna sig bekväma med att dela sin kunskap underlättar det att de emotionellt identifierar sig med företaget (Bock et al., 2005). Företagets sociala relationer och strukturer, exempelvis den öppna kommunikationen

och de anställdas hjälpsamhet till varandra, visar på anställdas vilja till kunskapsdelning som i sin tur är en indikator på företagens ackumulerade sociala kapital (Lin, 1999; von Krogh, 2003). Det sociala kapitalet uppstår genom tilliten anställda känner till varandra och genom normer (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Normer vi observerat hos företagen berör bland annat respekten som medarbetare har till varandra och hur företagen främjar att anställdas individualitet ska få ta plats. Ett synsätt som är relevant att diskutera är hur kollektiv identitet inom ett företag i sig kan ses som en slags kontroll. Eftersom det bidrar till att anställda anammar företagets mål och värderingar som sina egna, kan det vara strategiskt för företag att sträva efter att uppnå kollektiv identitet då det leder till lägre behov av övervakning över tid. Den kollektiva identiteten kan till viss mån utgöra en kontroll över anställda, utan att generera kontrollkostnader. Därmed har vi redovisat för hur kunskapsdelning, genom socialt kapital, kan leda till att kontrollkostnader minskar. Vi ser att det förekommer informations- och kunskapsdelning på företagen, men vi ser även risker i att information och kunskap kan gå förlorad när dokumentation är en svaghet, vilket vi ser hos ett av företagen. Det andra företaget ser snarare problematik kring att för mycket information och kunskap delas och att det då kan göra att det ibland blir svårt att hitta rätt och orientera sig. Kunskapsdelning kräver därför mycket arbete för att information inte ska gå förlorad och för att den ska riktas och flöda åt rätt håll.

För att fortsätta redogöra för potentiella effekter av kunskapsdelning efter diskussion kring för- och nackdelar anser vi att de potentiellt positiva effekterna väger upp för de negativa. Genom kunskapsdelning kan företagen uppnå perfekt information som är önskvärt då det eliminerar kontrollkostnader. Perfekt information är dock mycket svårt att uppnå då människor påverkas av opportunist och har begränsad rationalitet (Dyer, 1997). Vi vill däremot argumentera för att kunskapsdelning, med förutsättningen att rätt kunskap finns inom

företaget, underlättar för att anställda mer effektivt ska kunna arbeta mot företagets gemensamma mål. Detta med återkoppling till ovan förda resonemang, hur en förutsättning för att anställda ska känna sig bekväma med att dela kunskap är att de emotionellt identifierar sig med företagets identitet och företagskulturen. När anställda emotionellt identifierar sig med företaget kan det förväntas att de också tar ett större ansvar i sitt arbete mot företagets gemensamma mål. Vi anser att våra respondenters svar tyder på att fallföretagens anställda till stor mån visar på detta. Därmed minskar det opportunistiska beteendet bland anställda och behovet av övervakning minskar. Vi bedömer att målet med kunskapsdelning, i syftet att minska kontrollkostnader, bör vara att främja en företagskultur där rätt information och kunskap flödar självgående mellan avdelningarna och befattningar. Chefer har då inget behov av att ingripa i anställdas arbete lika frekvent till följd av det ömsesidiga förtroende som grundas genom kunskapsdelning och på så vis minskar kontrollen och även kontrollkostnaderna.

Respondenterna belyser att värderingar, normer och kommunikation leder till att gemensamma mål skapas vilket bidrar till att anställda arbetar i samma riktning, i enlighet med Meglino et al. (1989). Ett exempel på när gemensamma mål och kollektiv identitet förekommer, är i den japanska klankulturen. Det finns däremot nationella och kulturella skillnader mellan svensk och japansk företagskultur, som tidigare diskuterats. I Japan används inte anställningskontrakt i samma utsträckning som i Sverige, unga och oerfarna människor anställs och livstidsanställning är vanligt eftersom anställda sällan lämnar företagen (Lincoln, 1999). I Sverige är det vanligare att mer frekvent byta jobb och därav är det, återigen, viktigt med dokumentation av arbetsprocesser, erfarenheter och aktivt arbete med värderingar för att kunskap inte ska gå förlorad. Den japanska klankulturen är ett bra exempel på hur kultur kan påverka kontroll genom gemensamma värderingar, normer, tankesätt och tilliten som uppstår

mellan anställda och arbetsgivare. Klankulturen ger de anställda en hög grad av handlingsfrihet och företaget kan förlita sig på att beslut tas utifrån de gemensamma mål företaget har. Fallföretagens företagskultur har drag som liknar klankulturen vilket vi kan se genom tillit, gemensamma mål och fria tyglar. Den japanska företagskulturen är däremot inte applicerbar på svenska företag till följd av skillnaden i standard för anställningsformer. Klankultur är även generellt svårt att upprätthålla, som diskuterats i litteraturgenomgången. Livstidsanställning, som är vanlig inom den japanska klankulturen, kan därför skapa lojalitet till företaget. En tydlig nackdel med klankulturen är att homogenitet kan göra att anställda tänker i liknande banor, vilket kan hämma kreativitet och innovation. Det finns trots detta relevanta lärdomar att dra från klankulturen, exempelvis skapas en drivkraft för att nå gemensamma mål. Som tidigare diskuterats bidrar gemensamma mål till lojalitet, som kan få de anställda att arbeta hårdare, vilket kan leda till högre lönsamhet för företaget. Därför kan dessa gemensamma mål också ses som en kontrollmekanism. Gemensamma mål kan samtidigt uppnås genom gemensamma värderingar och genom att kommunikation och tillit bidrar till att kunskap kan flöda. Vi anser att våra fallföretag kan uppnå liknande lojalitet och engagemang på andra sätt. Den platta organisationsstrukturen underlättar för öppen kommunikation och med hjälp av ett deltagande ledarskap och interna evenemang som fika, festligheter och workshops byggs tillit upp vilket främjar trivseln. Tack vare det aktiva arbetet med värderingarna, genomsyrar de företagen och bidrar till gemensamma mål som skapar den kollektiva identiteten och därmed lojalitet till företaget. Det här kan i sin tur minska risken för opportunistiskt beteende från anställda vilket bidrar till minskade kontrollkostnader.

I litteraturgenomgången benämner vi företagskultur som informell *safeguard*, då det bygger på mjuka parametrar som relationer, tillit och rykte. Mycket av våra diskussioner kring fenomenet företagskultur kretsar kring dessa parametrar och talar därmed för att benämningen

safeguard är applicerbar på företagskultur. Kostnader för *safeguards* delas upp i initiala styrningskostnader och transaktionskostnader, förklarar i litteraturgenomgången. Det finns initiala styrningskostnader förknippade med skapandet av en *safeguard* och dessa innefattar för våra fallföretag bland annat grundläggande värderingsarbete, rekryteringsprocesser, skapandet av kommunikationskanaler samt uppkomsten av normer inom företaget. Om dessa initiala styrningskostnader implementeras på ett bra sätt inom företaget kan det minska transaktionskostnader, i vårt fall kontrollkostnader. Detta eftersom en *safeguard*, med väl implementerade initiala styrningskostnader, kan minska opportunistiskt beteende. Exempel från fallföretagen, som tyder på att de initiala styrningskostnaderna implementeras väl, är hur båda företagen tagit fram värderingar som är genomtänkta och som är syftade till att genomsyra företaget, det visar på ett grundläggande värderingsarbete. Ett av företagen visar på hur värderingarna tagits fram genom grundare som åkt runt mellan olika kontor och genom workshops där samtliga medarbetare haft möjlighet att medverka och bidra. Ett annat exempel på initiala styrningskostnader hos fallföretagen är, att båda företagen lägger stor vikt på rekrytering. Det är viktigt att rätt personer anställs, som passar in i företagskulturen och värderingarna och det beskrivs i hur de kan avstå från att anställa en person om denne inte förväntas passa in i företagskulturen. Utöver detta kan vi också, som tidigare diskuterats, se hur företagen präglas av ett arbete med sina kommunikationskanaler, vilket är ytterligare exempel på hur initiala styrningskostnader implementeras. Fördelen med *safeguards* är att om de initiala styrningskostnaderna implementeras grundligt vid ett tillfälle kan de minska behovet av pågående övervakningsprocesser över tid eftersom det opportunistiska beteendet minskar. Vi menar alltså att företagskultur, som informell *safeguard*, med väl implementerade initiala styrningskostnader, kan minska det opportunistiska beteendet och därmed minska behovet av övervakning, som i sin tur minskar kontrollkostnaderna. Resonemanget styrks ytterligare av att fallföretagen karaktäriseras av låg övervakning och låg kontroll, genom

decentraliserat beslutsfattande, hur upplevd kontroll beskrivs samt beskrivning av hur relationen ser ut mellan chefer och medarbetare, i form av rapporteringskrav. Det är viktigt att företagskultur arbetas med aktivt och kontinuerligt för att den ska bli djupt rotad inom företaget och bestå över tid. Trots att företaget vid ett tillfälle implementerat de initiala styrningskostnaderna måste arbetet fortlöpa för att en *safeguard* ska ha påverkan på kontrollkostnader. Tidigare forskning (Dyer, 1997) beskriver hur variabeln miljö kan påverka närvaron av kontroll, men enbart för sökkostnader och kontraktskostnader. Vår studie visar härmed belägg för att variabeln miljö, i vårt fall företagskultur även kan påverka kontrollkostnader genom ovan redovisade resonemang.

Slutsats

Studiens syfte är att undersöka om det finns belägg för att företagskultur kan påverka kontrollkostnader och hur det i så fall tar sig i uttryck. Vi menar således på att kontrollkostnader minskar till följd av företagskultur, eftersom att effekter av exempelvis kunskapsdelning, *safeguards* i form av företagskultur och en kollektiv identitet minskar anställdas opportunistiska beteende. Dessa effekter härleds på följande sätt: Ett aktivt arbete med värderingar och normer leder till att de genomsyrar företaget, vilket skapar en god företagskultur. Detta leder till att anställda arbetar mot gemensamma mål. Gemensamma mål, i kombination med interna evenemang som görs i syfte att förena anställda, kan i sin tur skapa tillit vilket uppmuntrar anställda till kollektiv identifiering med företagskulturen. Detta underlättar och bidrar till kunskapsdelning inom företaget. Kunskapsdelning främjas även av förekomsten av en kollektiv identitet eftersom den bygger på en ömsesidig tillit och således blir anställda mer villiga att dela sin kunskap om de identifierar sig med företaget. Kunskapsdelning bidrar till att kunskap och information flödar och går mot det önskvärda tillståndet, perfekt information. Genom effekter av kunskapsdelning och kollektiv identitet minskar risken för opportunistiskt beteende. Dessutom, eftersom företagskultur kan ses som en *safeguard* kan det opportunistiska beteendet minska genom väl implementerade initiala styrningskostnader som grundligt värderingsarbete, rekrytering och kommunikationskanaler. Slutligen är det av stor betydelse att skilja på kontrollkostnader och kontroll. För att ett företag ska vara och förbli lönsamt krävs alltid någon form av kontroll. Kontrollkostnader kan till följd av företagskultur minska, men förekomsten av kontroll kan inte elimineras. Vårt kunskapsbidrag blir att belysa betydelsen av företagskultur för företagsledare.

Förslag till vidare forskning

Vi tycker att vårt val av ämne och uppsatsens bidrag är intressant, men under uppsatsens gång har flertalet andra intressanta vinklar framkommit, främst möjligheten i att nå en slutsats av generaliserbar form. För att nå en mer generaliserbar bild av sambandet mellan företagskultur och minskade kontrollkostnader kan en kvantitativ ansats implementeras, alternativt en hybrid med både kvalitativ och kvantitativ ansats. Användning av enkäter möjliggör för respondenter att kunna vara anonyma och kan därmed minska snedvridning. Större spridning kan även nås genom enkätundersökningar. En annan vinkel som hade varit intressant att studera hade varit att titta på företag som karaktäriseras av en företagskultur som inte arbetar aktivt med att upprätthålla en företagskultur. Vi är däremot medvetna om att det kan vara svårt att hitta fallföretag att inkludera i en sådan uppsats. I och med att vår studie har studerat företagskultur utifrån kontrollkostnader och även tittat en del på påverkan på sökkostnader, skulle ytterligare forskning kunna studera det eventuella sambandet mellan företagskultur och kontraktskostnader. Detta eftersom kontrakt är det säkraste sättet att minska opportunistiskt beteende (Williamson, 1985).

Referenslista

Tryckta referenser

- Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bang, H. 1999. *Organisationskultur*. (2nd ed.) Lund: Studentlitteratur.
- Barnard, C. I. 1968. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Creed, W. E. D. & Miles, R. E. 1996. Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In Kramer, R.M. & Tyler, T.R.. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 16-38. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Eldridge, J. E. T. & Crombie, A. D. 1974. *A sociology of organizations*. London: George Allen and Unwin.
- Gammelgaard, J. & Ritter, T. (2000). *Knowledge retrieval process in multinational consulting firms*. Frederiksberg, Denmark: Danish Social Sciences Research Council.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 2011. *Corporate culture and performance*. New York, NY: The free press.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn G. 1952. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewicki, R. J. & Bunker B. B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 302-329. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Makino, S. & Inkpen, A. 2003. Knowledge seeking FDI and learning across borders. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 233-252. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Merriam, S. B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Powell, W. W. 1996. Trust-Based Forms of Governance. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. 51-67. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Skärvad, P. & Lundahl, U. 2016. *Utredningsmetodik*. (4th ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1993. *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. 2003. *Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: Klassiska och nya metoder i informationssamhället*. (5th ed). Eslöv: Lorentz.

- von Krogh, G. (2003). Knowledge sharing and the communal resource. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 372-392. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press.
- Yin, R. K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Artiklar

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*. 11(2): 22-42.
- Andersson, J. 2010. Unga byter jobb - äldre stannar kvar. *Välfärd*. 3:3-5.
- Becker, T. E. & Kernan, M. C. 2003. Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*. 16(4) 327-348.
- Bock, G. W., Zmud, R.W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*. 29(1): 87-111.
- Cabrera, E. F. & Bonache, J. 1999. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*. 22(1): 51-60.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*. 4(16): 386-405.
- Dewitte, S. & de Cremer, D. 2001. Self-control and cooperation: Different concepts, similar decisions? A question of the right perspective. *The Journal of Psychology*. 135(2): 133-153.
- Dulaimi, M. & Hartmann, A. 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*. 6(3): 159-172.
- Dyer, J. H. 1997. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*. 18(7): 535-556.
- Eisenhardt, K. M. 1989a. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 14(1): 57-74.
- Eisenhardt, K. M. 1989b. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.

- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*. 50: 25-32.
- Iske, P. & Boersma, W. 2005. Connected brains: Question and answer systems for knowledge sharing concepts, implementation and return on investment. *Journal of Knowledge Management*. 9(1): 126-145.
- Knapp, T. 1989. Hierarchies and Control: A new interpretation and reevaluation of Oliver Williamson's "Markets and hierarchies" story. *The Sociological Quarterly*. 30(3): 425-440.
- Lee, C. C. & Yang, J. 2000. Knowledge value chain. *The Journal of Management Development*. 19(9): 783-794.
- Lee, H. L. & Whang, S. 2000. Information sharing in a supply chain. *International Journal of Technology Management*. 20: 373-387.
- Lin, N. 1999. Building a network theory of social capital. *Connections*. 22(1): 28-51.
- McDermott, R. & O'Dell, C. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 5(1): 76-85.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. 1989. A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74(3): 424-433.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*. 26(3): 322-341.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23(2): 242-266.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*. 25(1): 129-141.

- Park, H., Ribière, V. & Schulte, W. D. 2004. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*. 8(3): 106-117.
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 570-581.
- Politis, J. D. 2003. The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*. 7(5): 55-66.
- Prusak, L. & Cohen, D. 2001. How to invest in social capital. *Harvard Business Review*. 79(6): 86-99.
- Reus, T. H. & Liu, Y. 2004. Rhyme and reason: Emotional capability and the performance of knowledge-intensive work groups. *Human Performance*. 17(2): 245-266.
- Schein, E. H. 1990. Organization culture. *American Psychologist*. 45(2): 109-119.
- Schneider, B. 1975. Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*. 28: 447-479.
- Syed-Ikhsan, O. S. & Rowland, F. 2004. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8(2): 95-111.
- Warrick, D. D. 2017. What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. 60(3): 395-404.
- Wheatcroft, J. 2011. Good leaders need to spread the work: Co-workers must understand fully the message, and be prepared to participate. *Human Resource Management International Digest*. 19(2): 27-30.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*. 87(3): 548-577.

Elektroniska referenser

Barnett, B. 2012. When Choosing a Job, Culture Matters. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2012/05/when-choosing-a-job-culture-ma> Hämtad 2017-12-01.

Coleman, J. 2013. Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*.

<https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> Hämtad 2018-01-03.

Hövding. 2018. Hövdings historia. <https://hovding.se/om-oss/> Hämtad 2018-01-07.

Johansson, K. 2014. King och Valtech är Sveriges bästa arbetsgivare. *Universeum*.

<https://universumglobal.com/se/2014/11/king-och-valtech-ar-sveriges-basta-arbetsgivare/> Hämtad 2018-01-03.

Lincoln, E. J. 1999. Job Security in Japan: Is Lifetime Employment on the Way Out?

Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/job-security-in-japan-is-lifetime-employment-on-the-way-out/> Hämtad 2017-12-18.

Nationalencyklopedin.

2018.

Affektiv.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/affektiv> Hämtad 2018-01-07.

Vaimo. 2018a. Världsledande partner inom handel. <https://www.vaimo.se/om-vaimo/> Hämtad

2018-01-07.

Vaimo. 2018b. Ledningsgruppen. <https://www.vaimo.se/om-vaimo/ledningsgruppen/> Hämtad

2018-01-07.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide för medarbetare

Frågor	Följdfrågor/exempel	Litterär Bakgrund
Bakgrundsinfo Position/Befattning/Avdelning Hur länge har du jobbat på ---? Varför sökte du dig till --?		Bakgrundsinfo
Värderingar Vilka värderingar anser du vara viktigast för företaget? Hur tycker du att värderingarna påverkar ditt dagliga arbete?	t.ex. i form av kommunikation, i möten, på kontoret, aktiviteter på och utanför arbetet	Värderingar Ställs för att se om värderingarna stämmer överens mellan intervjuobjekten på företagen, som i sin tur skulle visa på sammanhållning och att de genomsyrar Ställs för att se hur värderingarna genomsyrar det dagliga arbetet
Aktiviteter Upplever du att företaget bjuder in till sociala aktiviteter?	Deltar du på dessa? Varför? Vad tycker du dessa aktiviteter bidrar till?	Aktiviteter Se om aktiviteterna bidrar till gemenskap, känner man varandra kan det finnas mer tillit
Normer Vad finns det för oskrivna regler, vilka förväntningar finns det på t.ex. kläder/jargong/språk? Finns det normer när det kommer till arbetsmoral inom företaget?	Ex. Meriterande att jobba över, möjlighet till flex, tillåter företaget att jobba hemifrån	Normer Ställs för att kunna kategorisera och jämföra för att se likheter Om företaget tillåter t.ex. arbete hemifrån, då kan tilliten vara högre mellan anställd och chef, vilket kan betyda att det inte lika mycket övervakning
Kommunikation Hur kommunicerar du med dina medarbetare och chefer? Vad händer när du stöter på ett problem alternativt har synpunkter? Vem vänder du dig till? Upplever du att du får gehör och en reaktion på dina synpunkter?	Exempelvis veckobrev/möten, pratar din chef direkt med dig, har du daglig kontakt med dina kollegor Lös det själv? Eller är det öppet att vända sig till andra medarbetare/chefer	Kommunikation Vi vill veta hur platt organisationen är och hur enkel kommunikationen är Vi vill få fram om öppenhet, tillförlitlighet och snabba kommunikationskanaler finns.
Kontrollkostnader Loggar du dina timmar? Hur mycket måste du återkoppla och rapportera gällande arbetsstatus till din närmsta chef? Känner du att du har fria tyglar i ditt arbete och hur tar det sig i uttryck? Hur uppmuntras eget initiativ?	Om ja, hur? Ex strikt, ingående och detaljerat?	Kontrollkostnader Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från medarbetarnas perspektiv. Stämmer det överens med chef/HRs vision? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från medarbetarnas perspektiv. Stämmer det överens med chef/HRs vision? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från medarbetarnas perspektiv. Stämmer det överens med chef/HRs vision? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från medarbetarnas perspektiv. Stämmer det överens med chef/HRs vision?
Slutligen Vad tror ni att era värderingar, normer och kommunikationssätt på företaget bidrar till? Hur hade det sett ut om ni inte hade haft dem? Känner du att det är någonting vi missat som bidrar till er företagskultur?		Slutligen Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur? Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur?

Bilaga 2

Intervjuguide HR

Frågor	Följdfrågor/exempel	Litterär Bakgrund
Bakgrundsinfo Position/Befattning/Avdelning Hur länge har du jobbat på ---? Varför sökte du dig till --?		Bakgrundsinfo
Värderingar Vilka värderingar anser du vara viktigast för företaget? Hur inkluderar ni värderingarna i det dagliga arbetet? Hur arbetar ni för att alla ska få samma uppfattning om era värderingar, från arbetssökande och nyanställda till de som jobbat länge inom företaget?		Värderingar Ställs för att se om värderingarna stämmer överens mellan intervjuobjekten på företagen, som i sin tur skulle visa på sammanhållning och att de genomsyrar Aktivt arbete krävs för positiv företagskultur Vi vill se om värderingarna genomsyrar. Skapas förtroende tidigt för både nyanställda och för de som jobbat länge?
Aktiviteter Vad har ni för sociala aktiviteter?	Träna ihop, gemensamma måltider, tre-fika, AW? Vad är syftet med dem? Hur är uppslutningen kring dessa aktiviteter?	Aktiviteter Vi vill se om de kan skapa gemenskap, motivera, öka tillförlitligheten till varandra Vi vill se om det genomsyrar, se om det är uppskattat och verkligen används
Normer Vad finns det för oskrivna regler vilka förväntningar finns det på t.ex kläder/jargong/språk? Finns det normer när det kommer till arbetsmoral inom företaget?	Ex. Meriterande att jobba över, möjlighet till flex, tillåter företaget att jobba hemifrån	Normer Ställs för att kunna kategorisera och jämföra för att se likheter Om företaget tillåter t.ex arbete hemifrån, då kan tilliten vara högre mellan anställd och chef, vilket kan betyda att det inte lika mycket övervakning
Kommunikation Vad för kommunikationssystem och kommunikationssätt finns det på företaget? Vad händer när en anställd stöter på ett problem alternativt har synpunkter? Vem vänder den anställda sig till?	Ex. Intranet? Email? Sociala medier? Face to Face? Ex. Lös det själv! eller är det öppet att vända sig till andra medarbetare/chefer?	Kommunikation Vi vill veta hur platt organisationen är och hur enkel kommunikationen är Vi vill få fram om öppenhet, tillförlitlighet och snabba kommunikationskanaler finns.
Kontrollkostnader Hur ser organisationsstrukturen ut, är den platt eller finns det många mellannivåer? Hur ofta måste alla i företaget rapportera till närmaste chef gällande ex. arbetsstatus? Loggar ni timmar? Har ni ingående metoder för att mäta prestationer på individnivå?	Ex försäljningsstatistik Om mycket kontroll: Varför har ni ett behov av att kontrollera era anställda?	Kontrollkostnader Vi vill se hur hierarkin ser ut i organisationsstrukturen Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från HRs perspektiv. Stämmer det överens med chef/medarbetarevision? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från HRs perspektiv. Stämmer det överens med chef/medarbetarevision?
Slutligen Vad tror ni att era värderingar, normer och kommunikationssätt på företaget bidrar till? Hur hade det sett ut om ni inte hade haft dem? Känner du att det är någonting vi missat som bidrar till er företagskultur?		Slutligen Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur? Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur?

Bilaga 3

Intervjuguide Chef

Frågor	Följdfrågor/exempel	Litterär Bakgrund
Bakgrundsinfo		Bakgrundsinfo
Position/Befattning/Avdelning Hur länge har du jobbat på ---? Varför sökte du dig till --?		
Värderingar		Värderingar
Vilka värderingar anser du vara viktigast för företaget? Hur arbetar du för att få era anställda att anamma företagets värderingar?		Ställs för att se om värderingarna stämmer överens mellan intervjuobjekten på företagen, som i sin tur skulle visa på sammanhållning och att de genomsyrar Vi vill se hur aktivt arbete med värderingarna sker och hur de implementeras
Normer		Normer
Vad finns det för oskrivna regler, vilka förväntningar finns det på t.ex. kläder/jargong/språk? Finns det normer när det kommer till arbetsmoral inom företaget?	Ex. Meriterande att jobba över, möjlighet till flex, tillåter företaget att jobba hemifrån	Ställs för att kunna kategorisera och jämföra för att se likheter Om företaget tillåter t.ex arbete hemifrån, då kan tilliten vara högre mellan anställd och chef, vilket kan betyda att det inte lika mycket övervakning
Kommunikation		Kommunikation
Hur kommunicerar du med dina medarbetare och anställda? Vad händer när en anställd stöter på ett problem alternativt har synpunkter? Vem vänder den anställda sig till? Har ni ett öppet kontorslandskap?	Exempelvis veckobrev/möten, pratar du endast med mellanchefer eller pratar du direkt med medarbetarna, har du daglig kontakt med dina anställda Lös det själv? Eller är det öppet att vända sig till andra medarbetare/chefer Varför?	Vi vill veta hur platt organisationen är och hur enkel kommunikationen är Vi vill få fram om öppenhet, tillförlitlighet och snabba kommunikationskanaler finns. Open space kan underlätta kommunikation och spridning av kunskap
Kontrollkostnader		Kontrollkostnader
Vad har du för förväntning på dina anställda när det gäller rapportering och återkoppling? Hur mycket förtroende har du för dina anställda i olika arbetsuppgifter? Loggar ni timmar? Har ni ingående metoder för att mäta prestationer på individnivå?	T.ex. försäljningsstatistik Om mycket kontroll och högt förtroende: Varför har du så mycket kontroll om du har så mycket tillit?	Är det mycket övervakning? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från chefs perspektiv. Stämmer det överens med HR/medarbetare vision? Är det mycket övervakning? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från chefs perspektiv. Stämmer det överens med HR/medarbetare vision? Är det mycket övervakning? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från chefs perspektiv. Stämmer det överens med HR/medarbetare vision? Är det mycket övervakning? Vi vill få fram hur ser kontrollen ut från chefs perspektiv. Stämmer det överens med HR/medarbetare vision?
Slutligen		Slutligen
Vilken ledarskapsfilosofi har du på företaget? Hur tar det sig uttryck i vardagen? Vad tror du att era värderingar, normer och kommunikationssätt på företaget bidrar till? Hur hade det sett ut om ni inte hade haft dem? Känner du att det är någonting vi missat som bidrar till er företagskultur?		Hur ser de sig som ledare? Övervakar mycket? Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur? Vi vill veta om intervjuobjekten ser vikten med dessa parametrar som kan bidra till god företagskultur?