



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT 2018

# Mjuka värden i en hård bransch

En fallstudie av Axis Communications företagskultur

## **Författare:**

Connée, Christoffer

Johansson, Tobias

Markstedt, Clara

**Handledare:** Niklas Hallberg

*Examensarbetets titel:* Mjuka värden i en hård bransch: En fallstudie av Axis Communications företagskultur

*Seminariedatum:* 2018-06-05

*Ämne/kurs:* FEKH19 Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management 15 högskolepoäng

*Författare:* Christoffer Connée, Tobias Johansson, Clara Markstedt

*Handledare:* Niklas Hallberg

*Nyckelord:* Företagskultur, Koordination, Resursbaserat synsätt, Teamwork, Projekt.

*Syfte:* Att förstå hur organisationskultur påverkar koordinationen i företag med höga krav på kompetens och få insikt i vilka aspekter av kulturen som leder till en välfungerande koordination.

*Metod:* En kvalitativ fallstudie med induktiv ansats på Axis Communications. Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes för datainsamling. Datan analyserades sedan utifrån vedertagna dimensioner på organisationskultur och koordination. Slutligen användes mönsterjämförelse för att genomföra en analys och svara på forskningsfrågan.

*Teoretiska perspektiv:* Det övergripande teoretiska ramverket som studien baseras på är det resursbaserade synsättet främst utifrån Barney (1986) som beskriver att en stark företagskultur kan leda till konkurrensfördelar. Kotter och Heskett (1992) menar att företagskultur kan leda till förbättrad koordination. För dimensionalisering av företagskultur har Hofstede (1998) legat till grund. Motsvarande dimensionalisering av koordination ur Brannick, Prince, Prince och Salas (1995).

*Empiri:* Axis möter efterfrågan på innovation genom ett projektbaserat arbetssätt och en platt organisation där anställda förväntas ta stort eget ansvar.

*Resultat:* Axis medvetna och anpassade företagskultur har en positiv effekt på den interna koordinationen. I det reviderade teoretiska ramverket presenteras hur de olika dimensionerna av företagskulturen påverkar den interna koordinationen.

*Title:* Soft values in a tough industry: A case study of Axis Communications corporate culture

*Seminar date:* 2018-06-05

*Course:* FEKH19 Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 University Credits Points

*Authors:* Christoffer Connée, Tobias Johansson, Clara Markstedt

*Advisor:* Niklas Hallberg

*Key words:* Corporate culture, Coordination, Resource-based view, Teamwork, Projects.

*Purpose:* To understand how organizational culture affects the coordination of companies with high skills requirements and gain insight into what aspects of culture lead to a well-functioning coordination.

*Methodology:* A qualitative case study with inductive approach to Axis Communications. Eight semi-structured interviews were conducted for collecting data. The data was then analyzed on the basis of established dimensions of organizational culture and coordination. Finally, pattern matching was used to carry out an analysis and answer the research question.

*Theoretical perspectives:* The overall theoretical framework on which the study is based is the resource-based view, primarily based on Barney (1986), who describes that a strong corporate culture can lead to competitive advantages. Kotter and Heskett (1992) found that corporate culture can lead to improved coordination. For dimensionalization of the organizational culture Hofstede (1998) was used. Corresponding dimensions for coordination was taken from Brannick, Prince, Prince and Salas (1995).

*Empirical foundation:* Axis meets the demand for innovation through a project-based approach and a flat organization where employees are expected to take great responsibility.

*Conclusions:* Axis conscious and customized corporate culture has a positive effect on internal coordination. The revised theoretical framework presents how the different dimensions of corporate culture affect internal coordination.

## **Förord**

Vi vill tacka alla medverkande personer som bidragit till studien och visat ett stort engagemang vilket har gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Vidare vill vi även tacka Axis och särskilt de respondenter som tagit sig tid och bidragit genom att besvara alla intervjufrågor med entusiasm.

Till sist vill vi förmedla ett tack till vår handledare Niklas Hallberg vars konstruktiva kritik har varit vägledande och värdefull för studiens uppbyggnad och riktning.

Vi önskar er alla en trevlig läsning!

Christoffer Connée, Tobias Johansson & Clara Markstedt

Lund, 29 maj 2018

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION.....	6
TEORETISKT RAMVERK.....	8
<i>Intern koordination</i> .....	8
<i>Företagskultur</i> .....	9
<i>Företagskultur och intern koordination</i> .....	15
<i>Sammanställning av teoretiskt ramverk:</i> .....	17
METOD.....	17
<i>Forskningsdesign</i> .....	17
<i>Val av fall</i> .....	18
<i>Datainsamling</i> .....	19
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	22
<i>Studiens validitet och reliabilitet</i> .....	23
FALLBESKRIVNING- KULTUR OCH KOORDINATION PÅ AXIS COMMUNICATIONS.....	25
<i>Dimensionalisering av Axis företagskultur</i> .....	27
<i>Beslutsfattande</i> .....	30
<i>Kommunikation</i> .....	32
<i>Flexibilitet/anpassningsbarhet</i> .....	35
ANALYS.....	37
<i>Beslutsfattande</i> .....	38
<i>Kommunikation</i> .....	39
<i>Flexibilitet/anpassningsbarhet</i> .....	41
<i>Reviderat ramverk</i> .....	44
SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	44
REFERENSER.....	48
BILAGOR.....	52
<i>Bilaga A: Intervjuguide</i> .....	52
<i>Bilaga B: Intervjuguide till projektledare</i> .....	54



## Introduktion

Koordination är ett vanligt förekommande begrepp som de flesta intuitivt tycker sig förstå innebörden av. De flesta skulle också hålla med om att en effektiv koordination spelar en avgörande roll för organisationers förmåga att leverera resultat. Därför är det centralt för organisationer att koordinera resurser effektivt för att vara konkurrenskraftiga. Koordination kan uppnås på olika sätt, men i den här rapporten har vi valt att undersöka hur företagskultur<sup>1</sup> påverkar koordination. Det som gör företagskultur intressant att studera utifrån en fallstudie är att varje kultur är unik. En strategiskt implementerad företagskultur kan vara en bakomliggande faktor för framgång men kan för en annan organisation vara ödeläggande. I tider när företag och ledare allt mer förlitar sig på moderna dataanalyser för att förbättra organisationers effektivitet, vill vi genom denna studie analysera de positiva effekter som mjuka värden bidrar med. De senaste decennierna har det inom Strategic Management uppstått ett ökat intresse för företagskultur som ett sätt att skapa konkurrensfördelar (Barney, 1986). Det har bland annat förutsatts att en bra företagskultur kan ha positiv inverkan på koordinationen (Kotter & Heskett, 1992). En möjlig anledning till varför området inte har klargjorts bättre är att både organisationskultur och koordination kan vara svåra att definiera och mäta. Organisationskultur kan enligt Hofstede (1998) ses som ett mentalt fenomen som finns inprogrammerat hos alla medlemmar inom en organisation. Kotter och Heskett (1992) konceptualiserar organisationskultur som bestående av två nivåer; delade värderingar och gruppens beteendemönster. I den här rapporten avses både värderingar och beteendemönster vad gäller organisationskultur.

Koordination kan definieras som i vilken utsträckning organisationsmedlemmars arbetsaktiviteter är logiskt förenliga och sammanhängande (Cheng, 1983). Dailey (1980) använder en definition av koordination som integration eller sammanlänkande av olika delar

---

<sup>1</sup> I denna rapport synonymt med organisationskultur och kultur

av en organisation för att utföra ett antal uppgifter eller uppnå vissa mål. Koordination kan även ses som flöde av information för att främja enheters beslutsfattande för samstämmighet med varandra och organisationens mål (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). I denna studie utgår vi från dessa tre definitioner i en sammanvägd innebörd av ordet koordination.

Det råder i högteknologiska branscher hög konkurrens om kompetent personal, särskilt under de senaste årens högkonjunktur. Om det råder brist på en resurs, såsom humankapital, ökar nyttan med att effektivisera användandet av den resursen. Det saknas forskning som tydligt visar hur samband mellan kultur och koordination länkas, klargör vilka processer det är som påverkas, samt vilka aspekter i företagskulturen det är som ger positiv inverkan på koordinationen. Eftersom en god koordination torde vara önskvärd för alla företag är det därför intressant att försöka beskriva dessa processer för att i förlängningen kunna replikera.

Detta samband kommer att undersökas genom en fallstudie på Axis Communications. Fallföretaget är innovationsdrivande och en av marknadsledarna i den växande och hårt konkurrensutsatta övervakningsbranschen. Företaget har en omtalad organisationskultur som omfattar hela verksamheten och genomsyrar den projektdrivna arbetsformen. Vidare valdes Axis som fallföretag eftersom det är verksamt i en spännande och växande bransch inom vilken de har konkurrensfördelar. Ambitionen och förhoppningen med studien är att kunna bidra med insikter till andra företag avseende hur ett marknadsledande företag avsiktligt har implementerat en kultur för att effektivisera verksamheten.

Syftet i denna rapport är att förstå hur organisationskultur påverkar koordinationen i företag med höga krav på kompetens. Vidare vill vi få insikt i vilka aspekter inom kulturen som leder till en välfungerande koordination. Forskningsfrågan som har valts lyder:

*Hur påverkar företagskultur intern koordination i företag?*



## Teoretiskt ramverk

I detta kapitel kommer vi att börja med att definiera och dimensionalisera de båda grundläggande begreppen organisationskultur och koordination. Detta för att ge en tydlig bild av vad vi undersöker samt för att avgränsa begreppen så att en mätbarhet uppnås. Vidare kommer vi att presentera tidigare forskning som har tittat på sambandet mellan organisationskultur och koordination och presentera det teoretiska ramverket.

### **Intern koordination**

Som tidigare nämnts har de flesta en intuitiv förståelse för vad koordination är, men samtidigt finns det inte någon entydig definition av begreppet. Under vår litteraturgenomgång stötte vi på flera definitioner som delvis skiljer sig åt. Cheng (1983) definierar exempelvis koordination som i vilken utsträckning organisationsmedlemmars arbetsaktiviteter är logiskt förenliga och sammanhängande. Dailey (1980) använder en definition av koordination som integration eller sammanlänkande av olika delar av en organisation för att utföra ett antal uppgifter eller uppnå vissa mål. Koordination kan även ses som flöde av information för att främja enheters beslutsfattande för samstämmighet med varandra och organisationens mål (Besanko et al. 2013). Vi utgår i denna rapport från dessa definitioner av koordination.

Dessa definitioner av koordinationsbegreppet ger intrycket av att koordination är en viktig nyckelprocess för att ett företag ska leverera resultat. Brannick, Prince, Prince, och Salas (1995) som har tittat på koordination i mindre team håller med och ser koordinationen som essentiell för att få teamen att samarbeta för att uppnå gemensamma mål. Vidare har koordination visats ha en positiv inverkan på organisationers prestation både i avseende på kvantitet och kvalitet (Cheng, 1983).

För att dimensionalisera koordination och därigenom göra det mätbart har vi utgått från Brannick et al. (1995). Eftersom deras ambition med undersökningen var just att göra

koordination mätbart ser vi det som en bra artikel att utgå ifrån. Att de dessutom fokuserat på mindre team, gör den ännu lämpligare för vår rapport då vårt fallföretag också tenderar att arbeta med mindre team i sina projekt. Vidare passar deras dimensioner ganska väl in på de ovanstående definitioner av koordination som vi utgår ifrån. De dimensioner av koordination som vi tar med oss från Brannick et al. (1995) är: beslutsfattande, kommunikation och flexibilitet/anpassningsbarhet. Vi valde också att bortse från tre dimensioner som Brannick et al. (1995) använde. Dessa var: bestämdhet, ledarskap och situationsmedvetenhet. Anledningen till att vi valde att bortse från dessa var att Brannick et al. (1995) undersökte en mer hierarkisk och auktoritär miljö där dessa tre faktorer var av stor vikt, samtidigt som vi ansåg att det skulle vara svårt att mäta detta på vårt fallföretag, dels baserat på vilka personer vi skulle ha tillgång till, och även pga miljön de befinner sig i.

## **Företagskultur**

Samtliga organisationer har sin unika företagskultur. Många forskare argumenterar för att företagskultur är nyckeln för organisationers framgång, vilket gör det kritiskt att definiera detta komplexa begrepp för att kunna bygga en gemensam inramning för praktiker och forskare (Schein, 1984). En av svårigheterna med att studera företagskultur är att det finns en mängd olika definitioner och uppfattningar om vad företagskultur är. I och med de många olika existerande definitioner av fenomenet företagskultur, stod vi inför att utifrån befintlig forskning bilda oss en uppfattning av vad vi anser att företagskultur är. Hofstede, Neuijen, Daval och Sanders (1990) klassificerar kultur utifrån fyra kategorier som grupperas i synliga och osynliga aspekter. De synliga aspekterna berör området "practices" och innefattar kategorierna symboler, hjältar och ritualer. Synliga kategorier innebär att den kulturella meningen ligger i hur de uppfattas av de anställda. Den fjärde kategorin består av företagets värderingar, vilket författarna menar formar företagskulturen och går inte att observera, de

räknas som osynliga aspekter. Symboler är gester, ord, bilder eller organisatoriska objekt som bär en värdefull mening. Hjältar är levande eller bortgångna personer vilka kan vara riktiga människor eller fiktiva karaktärer som besitter karaktäristiska egenskaper som är prisade inom en kultur och fungerar som modell för uppförande. Ritualer är kollektiva aktiviteter vilka tekniskt sett inte är kopplade till verksamheten men spelar en vital del för företagskulturen. Värderingar består av ospecifika känslor avseende vad som är normal eller onormalt, gott eller ont, vackert eller fult samt rationellt eller irrationellt. Dessa känslor är ofta omedvetna och diskuteras sällan. I enlighet med Hofstede et al. (1990) benämns ett företags värderingar som kärnan i företagskulturen av ett flertal forskare (Kotter & Heskett, 1992; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1984). Värderingar är som många forskare nämner osynliga, vilket gör att de är väldigt svåra att undersöka. Kotter och Heskett (1992) conceptualiserar organisationskultur som bestående av två nivåer; delade värderingar samt gruppens beteendemönster. Delade värderingar är här viktiga angelägenheter och mål som delas av de flesta i gruppen och som tenderar att forma gruppens beteende, och som ofta dröjer sig kvar över tid även vid förändring av gruppens medlemmar. Gruppens beteendemönster är vanliga och bestående beteenden som finns i en grupp och som består på grund av att gruppmedlemmar uppträder på ett sätt som premierar denna praxis bland nya medlemmar. Det som skiljer dess två nivåer är att de delade värderingarna är osynliga och svårförändrade medan grupp beteenden är synliga och lättare att förändra. Alltjämt tenderar de båda nivåerna att påverka varandra åt båda hållen, där värderingarna inte bara styr beteenden, utan även tvärtom. Enligt Barney (1986) definierar organisationskultur hur anställdas beteende formas, vem som är företagets leverantörer, vilka konkurrenter de har, samt vilka deras kunder är och hur organisationen interagerar med dessa olika intressenter.

Det kan vara svårt att dra slutsatser när organisationskultur analyseras. Exempelvis hävdar Alvesson (1989) att själva begreppet är diffust och bygger på svaga antaganden om

kausala samband. Han menar även att organisationers arbete med organisationskultur mer handlar om att uppvisa en tilltalande fasad snarare än grundläggande genuina värderingar.

Hofstedes (1998) forskning belyser de synliga kulturaspekternas (practices) centrala roll inom organisationskultur, vilket strider mot tidigare forskning inom managementlitteraturen angående företagskultur.

Motsägelsen mellan managementlitteraturen som delvis representeras av Peters och Waterman (1982) och Hofstedes (1998) ståndpunkter grundar sig i det faktum att managementlitteraturen vanligtvis samlar in information avseende företags värderingar utifrån personer i ledningspositioner och chefer. Hofstedes (1998) uppfattning är att organisationskultur är ett mentalt fenomen som är inprogrammerat hos alla medlemmar inom organisationen. Utifrån detta synsätt utförde Hofstede (1998) undersökningar genom ett urval av en total population. Undersökningarna bestod av sex tydliga och självständiga dimensioner för att analysera en specifik kultur. De sex dimensionerna definieras som följande:

Processorienterad	Kontra	Resultatorienterad
Personorientering	Kontra	Arbetsorientering
Kollegial	Kontra	Professionell
Öppen	Kontra	Stängd
Lös kontroll	Kontra	Hård kontroll
Normativ	Kontra	Pragmatisk

*Tabell 1. Kulturdimensioner*

Den första dimensionen, processorienterad kontra resultatorienterad, undersöker skillnaderna angående den anställdes sätt att utföra arbetet på, mot vilka resultat som har uppnåtts. Inom

processorienterade kulturer undviker anställda risker och anstränger sig inte mer än vad som krävs, varje arbetsdag är den andra lik. Inom en resultatorienterad kultur upplever de anställda sig själva som vana med nya samt obekanta situationer och anstränger sig maximalt för att möta nya utmaningar på en daglig basis (Hofstede, 1998).

Personorientering kontra arbetsorientering, undersöker skillnader angående ett personligt välmående mot en oberoende arbetsprestation. Inom kulturer som är orienterade kring de anställda så upplever personalen att personliga problem tas i beaktning och viktiga beslut tenderar att tas i grupper. I jobborienterade enheter upplever de anställda press att slutföra arbetsuppgifter. Vidare upplever de anställda att organisationen enbart är intresserade av arbetsuppgifterna och inte ett personligt välmående, vilket leder till att viktiga organisatoriska beslut tas av individer (Hofstede, 1998).

I dimensionen kollegial kontra professionell jämför Hofstede (1998) om arbetsenheter härleder sin identitet utifrån företaget eller utifrån den typ av arbete som utförs. Medlemmar i en kollegial kultur upplever att organisationens normer berör deras beteende både på arbetet och i hemmet, och de identifierar sig med företaget snarare än sitt yrke. Försättningsvis upplever de anställda att hänsyn tas avseende sociala behov, exempelvis familjesituationen vid en anställningsprocess. Anställda som är verksamma i en professionell kultur anser att privatlivet inte ska blandas med jobbet.

Öppen kontra stängd handlar om olikheter mellan öppna och stängda system. I öppna system anser de anställda att organisationen är öppen för nykomlingar och utomstående, vilket bidrar till att nyanställda känner sig hemma efter enbart några dagar. I stängda system passar endast ett fåtal personer in, vilka besitter specifika attribut, nyanställda behöver vanligtvis arbeta över ett år för att känna sig hemma (Hofstede, 1998).

Lös kontra hård kontroll berör hur mycket intern struktur som formar organisationen. Inom kulturer som kännetecknas av en mer avslappnad kontroll upplever anställda att

kostnader inte är det viktigaste i arbetsprocessen. Vidare så hålls mötestider mer approximativt och skämt angående företaget och arbetet är vanligt förekommande. Under en stram kontroll beskriver Hofstede (1998) en mer kostnadsmedveten arbetsmiljö av anställda, mötestider är strikt punktliga och skämt angående företaget eller arbetet är sällsynt.

Den sista dimensionen, normativ kontra pragmatisk, behandlar det populära begreppet "kundorientering". Kultur som karaktäriseras som pragmatiska är marknadsdrivna. Stor vikt läggs på att möta kundens behov vilket bidrar till att resultaten är viktigare än korrekta rutiner. I frågan om affärsetik råder en pragmatisk snarare än en dogmatisk attityd. För den normativa kulturen är det centrala att följa organisatoriska rutiner, vilka är viktigare än resultatet (Hofstede, 1998).

De sex dimensionerna presenterade av Hofstede (1998) ger en tydlig beskrivning av hur en specifik organisationskultur kan definieras och dimensionaliseras, där vi ser möjligheter att även empiriskt kunna undersöka kultur på ett handfast sätt ur samtliga anställdas perspektiv, inte endast chefer och ledning.

Företagskulturens koppling till en organisations prestation är ett aktuellt forskningsområde som studerats men med varierande resultat. Studier av Gordon och DiTomaso (1992) samt Kotter och Heskett (1992) har mätt och verifierat den positiva relationen mellan organisationskultur och prestation. Xiaoming (2012) nämner, i linje med vad vi själva uppmärksammat, att förekomsten av formella mätvärden av både kultur och prestation varierar, likaså den uppsjö av definitioner av vad organisationskultur är.

Barney (1991) och Chan et al. (2004) presenterar synen på organisationskultur som ett företags resurs inom det resursbaserade synsättet<sup>2</sup>. Ur ett RBV-perspektiv menar Barney (1986) att en strategisk implementering av kultur kan leda till konkurrensfördelar vilket gör det vitalt att behålla och effektivt styra kulturen.

---

<sup>2</sup> Eng: Resource-based view. benämns även RBV i denna rapport.

Kotter och Heskett (1992) beskriver hur styrkan på organisationskulturen är en vanlig dimension som i tidigare forskning förväntas leda till bättre prestation tack vare gemensam målorientering, högre motivation bland anställda samt struktur och kontroll. Ytterligare en dimension är hur väl organisationskulturen är anpassad till den bransch företaget verkar i, samt den strategi företaget använder. Här är förväntningarna att ju bättre matchning, desto bättre prestation. Denna dimension som Kotter och Heskett (1992) beskriver handlar om hur adaptiv organisationskulturen är vid förändringar i omvärlden. Vidare tar författarna också upp att företagskultur som påstår sig djupt bry sig om yttre intressenter såsom kunder, aktieägare och anställda har blivit en trend, något som företag vill skylta med, men som få företag faktiskt lever efter. De menar här att faktiska handlingar, exempelvis vilka anställda som belönas genom befordran, talar ett tydligare språk än vilka värderingar som kommuniceras utåt. Det är enligt författarna viktigt att företagskulturen passar väl in i den aktuella affärsstrategin och den miljö som företaget befinner sig i. Det krävs med andra ord att företagskulturen hjälper företaget anpassa sig till en föränderlig omvärld, för att prestationerna ska vara hållbara i längden. Värt att notera är att Kotter och Heskett (1992) inte menar att en adaptiv kultur inte innebär att det är företagskulturen som ska förändras över tid, utan snarare att den främst ska möjliggöra och underlätta för organisationen att anpassa sig till den nya verkligheten. Dessa förändringar bör enligt Kotter och Heskett (1992) härstamma från företagets omgivning, men särskilt fokus på kundens, anställdas och investerares behov. Värderingar i ett företag med en adaptiv företagskultur utmärker sig genom en särskild lyhördhet för nämnda intressenter. Chefer och anställda ser inte bara till sina direkta arbetsuppgifter och närmaste medarbetare, utan värnar om det större sammanhanget med innebörden att personer och processer som leder till förbättringar värdesätts. Denna typ av värderingar har även en koppling till lyhördhet och villighet att initiera förändring, även om det innebär risktagande. Vidare understryker Al-Alawi, Al-Marzoogi och Mohammed (2007)

att företagskultur har en positiv inverkan på kunskapsspridning inom företag. Deras forskning indikerar att organisationsstruktur och kommunikation leder till kunskapsspridning inom organisationer, där platta organisationsstrukturer möjliggör en smidigare kommunikation mellan avdelningar och därmed en ökad kunskapsspridning. Sheridan (1992) visar i sin forskning att organisationskultur är direkt länkat till personalomsättning. En svag kultur leder till hög personalomsättning som i sin tur förevisar kulturella problem. Med det konstaterandet kan ett aktivt arbete med företagskultur hålla kvar välutbildad och duktig personal.

För att bryta ner och rama in företagskultur kommer vi att använda oss av Hofstedes (1998) sex dimensioner av företagskultur då dessa täcker in hela organisationen, är tydliga, mätbara samt sätter företagskulturella egenskaper i relation till varandra. Genom att utgå från dessa dimensioner när vi undersöker kulturen och dess påverkan på koordinationen kommer vi åt både de underliggande värderingarna och de faktiska beteenden som de anställda uppvisar. Därmed innefattas de aspekter på företagskultur som har tagit upp av Barney (1986), Kotter och Heskett (1992), Peters och Waterman (1982) och Schein (1984).

### **Företagskultur och intern koordination**

Kotter och Heskett (1992) menar att en implementerad organisationskultur som är anpassad till företagets strategi och bransch förväntas leda till en förbättrad prestation. En förbättrad prestation är resultatet av en väl matchad organisationskultur som kommer till följd av en ökad intern effektivitet. Fortsättningsvis menar forskarna att företagskultur påverkar den interna effektiviteten om kulturen bidrar med en tydlig målorientering som uppfattas som enhetlig av de anställda inom en organisation. Detta leder till att en implementerad kultur som passar affärsstrategin samt omgivningen företaget är verksamt i, kommer att ha en positiv påverkan på den interna koordinationen genom en förbättrad målorientering. För att skapa en gemensam målorientering, bör företagskulturen vara gynnsam för att påverka de anställda så

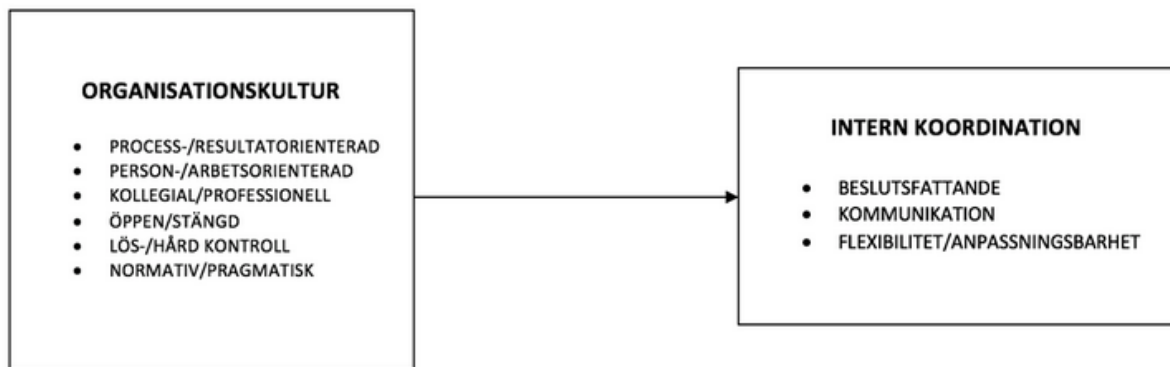


att de är i samstämmighet med företagets inriktning och ser sitt arbete utifrån det större sammanhanget. Värdesätter en anställd sin arbetsplats och kan identifiera relationen de utförda arbetsuppgifterna bidrar med till helheten, blir personalen och i sin tur koordinationen effektivare (Kotter & Heskett 1992). Barney (1986) menar i enlighet med Kotter och Hesketts (1992) resonemang att ett intern fokus på organisationskultur kan användas så att personalen får ett ytterligare incitament för att koncentrera sig på sina arbetsprocesser som leder till ökad produktivitet. Dailey (1980) menar att koordination är ett sammanlänkande av olika delar av en organisation för att utföra ett antal uppgifter i syfte att uppnå vissa mål. Att ha en gemensam bild av vad som skall uppnås skapar gynnsammare förutsättningar för koordinationsprocessen genom att minska argumentationsutrymmet för olika parter vid diskussioner om vad företaget vill uppnå (Kreps, 1990; Cremer, 1993, & Hermalin, 2001 citerad i Sørensen, 2002). Fortsättningsvis kan koordination ses som flöden av information för att främja enheters beslutfattande. En organisationskultur som bidrar med samstämmighet underlättar samverkan vid beslutfattandet för att uppnå organisatoriska mål (Besanko et al. 2013). Att arbeta efter en gemensam målorientering påverkar emellertid också företagets kontroll och struktur genom att de anställda vet vem har kunskap om vad, vilket främjar koordinationen (Reagans, Argote & Brooks, 2005).

Företag bör tillämpa en kultur som bygger på hjälpsamhet. En ökad nivå av stöd har visat sig medföra bättre koordination i mindre arbetsgrupper, därav bör företag främja ett stödjande klimat genom ett deltagande beslutfattande menar Dailey (1980). För att erhålla en hög samarbetsnivå och koordination menar Grant (1991) att organisationer behöver ha kapacitet för att motivera och skapa en social grund för medarbetarna. Genom att främja den kulturella utvecklingen så kommer företaget att erhålla mer välfungerande rutiner. Organisationens underliggande värderingar, traditioner och beslutfattarnas ledarskapsstil är kritiska faktorer för de anställdas inställning och på så vis deras interna samarbete. I enlighet

med Grant (1991) menar även Nonaka (1991) att kulturens symbolik, som slogans och värderingar, ligger till grund för att forma en organisationskultur som kan stimulera en arbetskraft, där en god kultur kan fungera som en katalysator för motivation och spridning av kunskap.

### **Sammanställning av teoretiskt ramverk:**



*Figur 1. Sammanfattning av teoretiska ramverket*

Figur 1 illustrerar hur det teoretiska ramverket är uppbyggt. Kärnan i ramverket grundar sig i hur organisationskultur påverkar intern koordination i företag. Organisationskultur bryts ner till de sex dimensioneringarna presenterade av Hofstede (1998). Intern koordination representeras i denna studie som beslutsfattande, kommunikation och flexibilitet.

## **Metod**

### **Forskningsdesign**

I den här rapporten har vi studerat organisationskultur och dess påverkan på koordinationen inom ett innovativt, snabbväxande företag. En stark kultur bör öka motivationen hos de anställda, vilket bidrar till en bättre koordination och därmed effektivitet (Kotter & Heskett,

1992). Utgångspunkten i denna studie ligger i vad som nämndes i en första penetrerande intervju på fallföretaget, där det framkom att de upplever svårigheter att hitta och anställa tillräckligt med kompetens. Om det råder brist på en resurs, som kompetens i det här fallet, är det enligt RBV viktigt att hantera den knappa resursen så effektivt som möjligt. Den process som är viktigast för effektiv hantering av denna resurs förutsätter vi är koordination. Vi vill därför se hur företagskulturen påverkar koordinationen.

Tillvägagångssättet som valts är en kvalitativ fallstudie, då sådana lämpar sig för didaktiska frågeställningar där fokus ligger på aktuella händelser (Yin, 2007; Eisenhardt & Graebner, 2007), och med avseende på vår frågeställning är det applicerbart. Studien följer främst en induktiv ansats då fallstudiens kvalitativa form ger ytterligare insikter kring hur företag kan förbättra intern koordination genom aktivt arbete med företagskultur (Bryman & Bell, 2015). Vidare har studien en enfallsdesign. Även om flerfallsstudier ofta är att föredra (Yin, 2007) har en enfallsdesign valts eftersom Axis bedöms utgöra ett unikt fall i sitt sätt att arbeta med företagskultur, vilket beskrivs närmare under val av fall, och det är ett företag som lyckats behålla sina konkurrensfördelar över tid. Eftersom olika företags organisationskulturer skiljer sig åt hade en flerfallsstudie inneburit att det hade varit svårt att generalisera och dra slutsatser. En flerfallsstudie visade sig också svårt att få till då det var problematiskt att hitta företag som levde upp till kriterierna om att ha konkurrensfördelar.

### **Val av fall**

De senaste decennierna har videoövervakningsbranschen vuxit kraftigt. Terrorattentatet den 11 september 2001 innebar ett ökat fokus på säkerhet mot terrorangrepp. Polisiär användning mot traditionell brottslighet har också ökat, och det är inte ovanligt att privatpersoner kopplar övervakningskameror till hemlarmet. Det är även en bransch som präglas av innovation och nya användningsområden tillkommer ständigt. Kamerorna har blivit mindre, fått bättre

videokvalitet, lagringskapaciteten har ökat och förbättrad mjukvara har gett kamerorna förmågor såsom ansiktsigenkänning och upptäckande av misstänkt beteende. Det är en marknad med ett stort antal producenter och där den största, HIKVision, bedömdes ha en global marknadsandel på 21,4% år 2016 (Securityworldmarket, 2017). Det ger ett Herfindahl-index på under 0,2 vilket antyder att det råder kraftig konkurrens i branschen och ökar incitamenten för producenterna att differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar. Sammantaget gör detta branschen intressant att titta på ur ett strategiskt hänseende.

För att kunna göra en fallstudie som ger ett tillräckligt intressant och unikt resultat sattes följande kriterier upp för fallstudie-företaget: 1. Det arbetar aktivt och medvetet för att främja en positiv företagskultur. 2. Det kan anses ha konkurrensfördelar i sin bransch. Flertalet företag har undersökts utifrån dessa kriterier och en handfull har därefter kontaktats. Det slutliga urvalet har sedan skett beroende på vilket företag som varit tillgängligt och bäst passat in på ovanstående kriterier. Under vår första penetrerande intervju säkerställdes att Axis arbetar aktivt med implementeringen av en positiv kultur. Under det andra penetrerande mötet säkerställdes att de kan anses ha konkurrensfördelar i sin bransch.

## **Datainsamling**

För att kunna besvara frågeställningen har kvalitativa semistrukturerade intervjuer genomförts med anställda på Axis. Vi ville genom intervjuerna definiera och dimensionalisera fallföretagets företagskultur, undersöka hur kulturen påverkar de anställda generellt samt inom de projekt de medverkar i, och därigenom koordinationen. Våra frågor har också handlat om hur de anställda upplever sig påverkas av företagskulturen i sitt beslutsfattande kring prioritering av arbetsuppgifter och mellan olika projekt. Alternativ till semi-strukturerade intervjuer hade varit deltagande observation, vilket vi avskrev då vi bedömde det som för svårt att genomföra och få företaget att ställa upp på. En annan datakälla som vi har använt

oss av är dokument i form av årsredovisningar både för Axis och deras konkurrenter. Vi försökte också få tillgång till officiella dokument som definierar företagets kultur eller värderingar. Vi ansåg att det hade varit intressant att jämföra sådana uttalade officiella värderingar med de värderingar som respondenterna förmedlade. Dessvärre hittade vi inget sådant på hemsidan och då vi efterfrågade det från Axis HR-chef fick vi förklarat att de inte har dessa värderingar nedskrivna.

Den första kontakten med företaget skedde med HR-chef Louise Dolck Strömberg då förväntningen var att HR-avdelningen är involverad i arbetet med företagskulturen samt även har löpande kontakt med studenter. Därigenom visade Louise också en vilja att ställa upp på fallstudien. Vidare följde Louise upp med kontaktuppgifter till Business Developer Ola Jönsson som i ett möte kunde hjälpa oss kontrollera det andra kriteriet. Vi använde oss delvis av snöbollsurval (Bryman & Bell, 2015) baserat på vilka personer HR-chefen ansåg kunna ge information om hur företagskulturen inverkar på deras beslut, specifikt inom projekt. Problem med snöbollsurval är enligt Bryman och Bell (2015) att det troligen leder till att urvalet inte är representativt för populationen med efterföljande problem kring generalisering av resultat. Bryman och Bell (2015) anser dock att det främst är ett problem inom kvantitativ forskning. Enligt Yin (2007) är ett snöbollsurval vanligt vid fallstudier och benämner respondenter som bistår med förslag på andra informationskällor för "informant", och menar att de kan vara avgörande för genomförandet av studien. Eisenhardt och Graebner (2007) menar att det är viktigt att intervjua respondenter som har olika perspektiv på fenomenet som undersöks för att undvika skevhet i resultaten. Vi kombinerade därför snöbollsurvalet med bekvämlighetsurval där vi använde oss av kontakter som kände personer som arbetar på Axis. På detta sätt försökte vi undvika de problem som kan vara kopplade till snöbollsurval. Totalt baserades sju av de transkriberade intervjuerna på bekvämlighetsurval och endast en av de semistrukturerade intervjuerna på snöbollsurval. Genom urvalsmetoderna fick vi vad vi

bedömer som en god blandning respondenter från olika avdelningar, anställningstid och arbetsuppgifter. Det var också ett aktivt val att intervjua både projektdeltagare och projektledare då vi förutsatte att de kan ha olika perspektiv som är intressanta att få med. Som tabellen nedan visar består primärdatan av 10 intervjuer med anställda på Axis, varav de två första var penetrerande intervjuer för att undersöka möjligheterna att utföra en fallstudie på Axis. Dessa två inledande intervjuer blev inte inspelade och transkriberade men vissa anteckningar fördes. Intervjuerna genomfördes mellan 11 april och 16 maj. De transkriberade intervjuerna varade mellan 34-54 minuter.

Respondenter	Titel/affärsområde	Anställningstid	Typ av intervju	Plats
Inledningsintervju 1	Global HR-chef		Fysisk intervju	Axis
Inledningsintervju 2	Business Developer		Fysisk intervju	Axis
Respondent A	Produktspecialist inom produktledningen	6 år	Skypeintervju	
Respondent B	Project Quality Engineer	1,5 år	Fysisk intervju	Axis
Respondent C	Regulatoriska frågor som gäller typgodkännande av produkter	10 månader	Fysisk intervju	Axis
Respondent D	Extraresurs inköpsavdelningen	20 månader	Fysisk intervju	Lunds universitet
Respondent E	Projektledare	17 år (8 år projektledare)	Fysisk intervju	Axis
Respondent F	Extraresurs kodning och test	2 år	Fysisk intervju	Lunds universitet
Respondent G	Testingenjör	6-7 år	Fysisk intervju	Axis
Respondent H	Projektledare	17 månader	Fysisk intervju	Axis

Tabell 2. Muntliga källor

För att förbereda oss inför och utföra intervjuerna på ett bra sätt utgick vi ifrån kriterier för en lyckad intervju som Kvale (1996, citerad i Bryman & Bell, 2015) tar upp ger semi-strukturen bäst förutsättningar. Framförallt bör det hjälpa med balansen mellan *struktur*, *styrning* och *tolkning*. En helt ostrukturerad intervju skulle riskera att inte röra vid alla viktiga områden, och en strukturerad intervju bedöms alltför rigid, och riskerar därmed att hämma respondenterna i sina svar och ge en ofullständig datainsamling där följdfrågor behövs.

I enlighet med Yins (2007) förslag att en pilotstudie genomförs som en generalrepetition inför datainsamling, förbereddes kommande intervjuer i form av ett rollspel för att kontrollera genomförbarhet i tid, och säkerställa att rätt frågor ställdes.. Detta fungerade även som en träning i att formulera frågorna på ett öppet sätt, verkligen lyssna på respondenten och därefter ställa relevanta följdfrågor. Rollspelet utvärderades utifrån Kvaales (1996, citerad i Bryman & Bell, 2015) kriterier för en lyckad intervju.

### **Tillvägagångssätt**

För att fånga svaren från de personer vi intervjuade bad vi inför varje intervju om tillåtelse att spela in, för att senare transkribera samtliga inspelade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Inspelningen av intervjuerna gjorde vi dels för att underlätta bearbetningen av data men även för att innan bearbetningen skicka transkriberingen till de intervjuade för godkännande av att vi uppfattat svaren rätt. I enlighet med Bryman och Bells (2011) råd för intervjuer inom kvalitativ forskning hade vi en flexibilitet i intervjuerna där vi frångick vår intervjumall med följdfrågor beroende på vad respondenten sade, samt klargjorde otydliga svar så att det tydligt framgick vad respondenten ville ha sagt. Transkriberingarna skickades till intervjuobjekten vilket öppnade upp möjlighet för de intervjuade att göra eventuella ändringar, där samtliga respondenter godkände transkriberingen med få eller inga ändringar. Transkriberingen skapade empiriska berättelser från varje respondent som vi använde oss av för att dela upp svaren i teman. Vi hade inför intervjuerna ett intervjuschema (Bilaga A). Som Bryman och Bell (2011) förvarnar vid induktiva studier, stämde respondenternas svar inte in exakt i de teman vi förutbestämt men ett intressant nytt tema kunde identifieras och vi fick gå tillbaka till litteraturen för att anpassa våra teman efter respondenternas svar. Detta uppmärksammade vi genom att vi under studiens gång kontinuerligt jämförde insamlad data med tidigare forskning, som av Glaser och Strauss (1967, citerat i Bryman & Bell, 2011) förklarar som

metoden *konstant jämförelse*. De teman vi delade upp svaren i var anställdas uppfattning av kulturen, dimensionalisering av kulturen samt beslutsfattande, kommunikation och flexibilitet/anpassningsbarhet. Vi flyttade över dessa teman i till nya dokument där vi sedan tillsammans kodade nyckelord och viktiga citat. Först positionerades Axis företagskultur utifrån Hofstede (1998) dimensioner. Därefter gick vi igenom de transkriberade intervjuerna och färgmarkerade stycken utifrån vilka dimensioner av koordinationen som de tangerade. Därefter lyftes dessa relevanta delar över i nya dokument baserade på de tre koordinationsdimensionerna *beslutsfattande*, *kommunikation* och *flexibilitet/anpassningsbarhet* (Brannick et al., 1995). Detta gav en tydlig bild av områden där respondenternas svar gav en samstämmighet. För att ytterligare kontrollera samstämmigheten gick vi i efterhand igenom transkriberingarna för att dubbelkolla att inte andra svar framkommit som motsade de samband som lyftes fram. Utifrån detta materialet har empirin skrivits. Därefter har vi använt oss av en *mönsterjämförelse* för analysen. Mönsterjämförelser är en logik som jämför mönster från insamlad empiri med ett förväntat mönster (Trochim, 1989). Vi diskuterade tillsammans de mönster vi kunde urskilja i hur företagskulturen upplevs av respondenterna och hur kulturen påverkar koordinationen inom Axis. För att underlätta och förtydliga för oss själva gjorde vi en mönsterjämförelsetabell som också presenteras i analysen. Med ett avslutande telefonmöte med HR-chefen som var vår första kontakt, bad vi om tillgång till interna dokument rörande företagskulturen men fick informationen att de inte har några sådana dokument. Detta gjorde vi då rekommendationer inom kvalitativa forskningsstudier är att komplettera intervjuer med annan data som dokument (Yin, 2007).

### **Studiens validitet och reliabilitet**

*Begreppsvaliditet* handlar om hur de begrepp som studeras ska mätas (Yin, 2007). För att stärka begreppsvaliditeten bör flera datakällor användas och en beviskedja formuleras, som



beskrivits ovan. Vidare bör nyckelinformanter bjudas in att läsa utkast till rapporten (Yin, 2007). Intervjuerna inleddes med att be respondenterna att med egna ord beskriva Axis företagskultur, och sedan positionera den i förhållande till vissa av oss utvalda dimensioner. De dimensioner som vi valde var baserade på Hofstede (1998). Dessa valdes dels eftersom Hofstedes forskning är vanligt citerad vad gäller forskning av kultur. I jämförelse med andra, liknande dimensioner av företagskultur ansåg vi även att denna lämpade sig bäst eftersom den sätter två aspekter mot varandra. Det underlättade konstruerande av frågor som inte är ledande. Även om vissa mindre variationer förekom fanns en stor samstämmighet i hur företagskulturen beskrevs. Att vi på flera områden fick en samstämmighet mellan respondenternas svar tyder på en tillförlitlighet i resultatet. Begreppet koordination har definierats utifrån tidigare forskning och frågor som rör den har ställts till respondenterna. Frågorna har fokuserat på respondenternas agerande och beslutsprocesser. Genom att de transkriberade intervjuerna har skickats till respondenterna för genomläsning och korrigerings tror vi att vi har en hög tillförlitlighet i begreppsvaliditeten.

*Intern validitet* syftar till det kausala sambandet. I detta specifika fall det kausala sambandet mellan kultur och koordination, leder positiv kultur till god koordination eller är det på grund av ett sammanträffande som de samexisterar på Axis? Kan det finnas andra faktorer som leder till god koordination? Det största hotet mot intern validitet är vilka slutsatser som kan dras av datamaterialet. För att stärka den interna validiteten föreslår Yin (2007) mönsterjämförelser. Dessa går ut på att jämföra mönster och kontrollera att de stämmer överens med varandra, varpå den interna validiteten stärks. Mönsterjämförelse är den metod vi har använt för vår analys för att jämföra teori med empiri och därigenom uppnå kausalitet. Alternativa faktorer som kan påverka koordinationen har lyfts och tagits med i undersökningen.

*Extern validitet* handlar om huruvida fallstudien leder till ett generaliserbart resultat (Yin, 2007). Yin (2007) föreslår att enfallsstudier bör använda teori för att säkra att resultatet blir generaliserbart. Då denna studie undersöker vilka aspekter på kultur som leder till god koordination och det inte är väl undersökt tidigare finns det ingen teori att jämföra med. Resultatet i denna studie bör ses som ett sätt att uppnå god koordination, men inte det enda sättet. Nedan i diskussionen för vi fram vilka implikationer denna studie kan ha för andra företag.

*Reliabilitet* avser studiens replikerbarhet (Bryman & Bell, 2015), det vill säga huruvida studien är möjlig att genomföra igen. Reliabilitet handlar även om tillförlitligheten i studien och om studien skulle ge samma resultat vid en återupprepning. Yin (2007) framhåller dokumentering av tillvägagångssättet som en viktig förutsättning för reliabilitet. Eftersom kvalitativa studier undersöker sociala miljöer kan de vara svårt att uppnå replikerbarhet och tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2015), därav har vi försökt att noga förklara vårt tillvägagångssätt i studien samt även sparat all dokumentation som mailkontakt med fallföretaget, inspelade intervjuer och transkriberingar. För att öka tillförlitligheten intervjuade vi anställda från flera olika avdelningar och med varierande positioner, för att få ett brett perspektiv med relativt få intervjuer. Vi ämnade även att få tillgång till interna dokument angående företagskulturen på Axis för att göra en triangulering (Eisenhardt, 1989). Tyvärr fanns inga sådana dokument men vi anser ändå uppfylla tillförlitlighet. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att undvika missförstånd. Vi utgick från en intervjuguide uppdelade i tre teman, företagskulturen med egna ord, dimensionalisering av kultur samt projekt. För de med positionen projektledare formades projektfrågorna lite annorlunda för att få mer givande svar (Bilaga B). Trots att vi hade intervjuguide adderade vi följdfrågor för att få tydliga svar från respondenterna. Efter varje intervju skickade vi transkriberingarna till

respektive respondent för att göra eventuella korrigeringar, något som även ökar tillförlitligheten.

## Fallbeskrivning- Kultur och koordination på Axis Communications

Axis Communications AB är ett globalt företag med sitt huvudkontor i Lund. Under den första tiden efter starten 1984 sysslade de främst med kommunikation med skrivare över datornätverk. Den kompetensen blev senare viktig när de 1996 utvecklade världens första nätverkskamera. Sedan dess har deras fokus varit övervakningskameror. Under 2017 hade de en omsättning på 8,6 miljarder kronor och de hade en försäljningstillväxt på 15% (Axis, 2017). Det gör dem till en av de större aktörerna i branschen och själva ser de sig som innovationsdrivare i branschen. Med en förhållandevis stor andel av omsättningen som går till R&D och med många nya produkter har de fog för den självbilden.

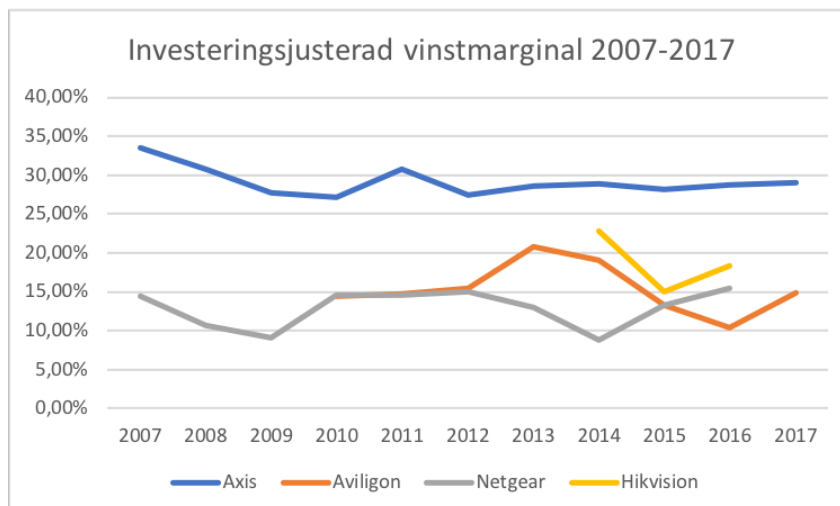


Diagram 1. Investeringsjusterad vinstmarginal 2007-2017 (källor: publika årsredovisningar)

Diagram 1 presenterar investeringsjusterad vinstmarginal (EBIT + R&D-investeringar) jämfört med de mest framstående konkurrenterna visar att Axis ligger en bra bit över

konkurrenterna och kan därmed anses ha konkurrensfördel i branschen. Datan i ovanstående diagram hämtades in från allmänna årsrapporter för respektive bolag.

Vid det första mötet med HR-chef Louise Dolck Strömberg beskrev hon att Axis prioriterar sin företagskultur som kan sammanfattas med hjälp av deras värdeord som är: 1. "Think big." 2. "Always open" 3. "Act as one". I vår andra undersökande intervju med Ola Jönsson, Business Developer på Axis, framkom att med den konkurrenssituation som råder där asiatiska företag snabbt och lätt kan kopiera hårdvara baseras inte Axis konkurrensfördelar i deras produkter. Istället framhöll Ola företagskulturen som en nyckelfaktor.

### **Dimensionalisering av Axis företagskultur**

För att undersöka huruvida Axis kultur lutar åt det processorienterade eller resultatorienterade hållet, ställdes frågor avseende de anställdas arbetssätt. Det framgick att det viktigaste inom företagskulturen var att uppnå resultat. Det finns arbetsbeskrivningar, processer och projektmodeller att följa men dessa ses mer som riktlinjer vilket förknippas med en resultatorienterad kultur. Arbetssättet på Axis bygger på frihet under ansvar där en anställd blir bedömd för hur väl ett projekt har levererats, inte huruvida alla processer har följts till punkt och pricka. På Axis förväntas de anställda ha kompetens och förmåga att själva strukturera upp sina uppgifter för att lösa de dagliga komplexa problemen och utmaningarna inom respektive arbetsområde. Respondent D ger exempel på hur kulturen tar sig i uttryck i hans arbetssätt: *“Det är sällan jag får direktiv om vad jag ska göra eller tydliga beskrivningar. Det behövs inte riktigt och det är inte så vi jobbar. Så länge man tar sitt ansvar och egna initiativ och så länge man vill göra nya saker så är det välkommet att ta det”*.

Fortsättningsvis påvisar insamlad primärdata att organisationsstrukturen på Axis är personorienterad, vilket innebär att de anställdas personlighet är viktigare än den yrkesmässiga kompetensen de innehar. På Axis ses personligheten som en del av den anställdas kompetens. Axis företagskultur genomsyras av en öppen dialog som medför att personal och chefer kan prata om allting. Öppenheten tar sig i uttryck genom aktiviteter som skapar personliga relationer på företaget, där ett exempel är företagsfrukosten, den gemensamma starten på dagen ger de anställda tillfälle att prata om ämnen som inte berör arbetet. Vidare så tydliggörs att Axis kultur är personorienterad via individuella samtal mellan chefer och anställda, där fokus läggs på hur den anställda mår i allmänhet. På en arbetsplats finns givetvis alltid en balans mellan personlighet och kompetens men utifrån intervjuerna med personalen på Axis så framgår att det är mer fokus på själva personen på företaget gentemot respondenternas tidigare arbetsplatser. Anställda har aktivt undersökt Axis företagskultur innan de sökte jobb på företaget, samt framgår det att kulturen är en stor anledning till att man stannar kvar på Axis. Detta förtydligas med hjälp av ett citat från Respondent A: *“har alltid fått känslan om man jämför med andra företag som jag arbetat på, att Axis har känts som ett litet företag, att det är en stor gemenskap”*.

Axis organisationskultur kan fastställas som kollegial med ett fokus på lagarbete som utgår ifrån positiva värderingar. Detta leder till en familjär stämning och att alla inom företaget förstår hur Axis personal uppträder. Fallföretagets driv framåt och förmåga att hitta nya lösningar är faktorer som stämmer överens med respondenternas personliga värderingar, vilket tyder på en kollegial kultur. För Axis är det vitalt att hitta människor som passar in i kulturen och tänket inom organisationen. Under rekryteringsprocessen ligger fokus på människan så att en nyanställd passar in i arbetssättet och kulturen. Uppfattningen är att för att en individ ska kunna prestera är det viktigt att trivas. För att blomstra inom Axis måste en individ hantera ett högt arbetstempo och kunna utvecklas genom att arbeta i team och över

gränserna. Fortsättningsvis genomsyras företaget av öppenhet, hjälpsamhet och en vänlighet som är nyckelfaktorer som matchar med respondenternas personliga värderingar. Det finns en stolthet över Axis kultur, organisation och de komplexa produkterna. Kulturen på huvudkontoret har spridit sig till andra kontor över hela världen så att hela företaget delar samma värderingar. Kulturens betydelse kan uttryckas med hjälp av ett citat från respondent E; *Jag har ju jobbat här i 17-18 år och hade jag inte trivts med kulturen hade jag inte jobbat här så länge. Just den trevliga kulturen är en bidragande orsak till att jag har stannat så länge.*”.

I linje med föregående kulturdimensioner kan Axis konstateras som ett öppet företag. Öppenheten för med sig en trevlig ton mellan kollegor och att nyanställda snabbt kan känna sig som hemma. Det är tydligt att dialogen såväl som kontorsdörrarna på Axis alltid är öppna. Kärnan i kulturen och likväl verksamheten är tillgängligheten på information. Det är öppet att fråga vem som helst om hjälp och likväl förväntas en anställda att ställa upp på att svara när kollegor har frågor. Ett öppet företagsklimat leder till att anställda lär känna varandra och trivs tillsammans vilket möjliggör en effektivare verksamhet. Det öppna systemet syns inte bara i kommunikationen mellan anställda utan även i de tekniska processerna genom att programmerarna arbetar med öppen källkod. A beskriver kulturen på axis: *“Jag tycker det är en väldigt öppen stämning, det bidrar väldigt mycket. Andra företag jag har varit på har varit mer att folk har stängt in sig på sina rum. Här är det väldigt mycket att man ska prata med vem som helst utan att de har något emot det. Det tror jag hjälper till för att saker ska gå snabbare*”.

Axis är styrt av en lös kontroll vilket bland annat attityden till att begå misstag påvisar. Anställda blir aldrig uthängda om ett fel har begåtts, inga fingrar pekas och ingen skäller ut sin kollega. Problemen diskuteras och det viktiga är att jobba tillsammans för att lösa problemet och komma fram till vad som kan göras bättre till nästa gång. På Axis handlar det

om att coacha och utveckla personalen, vilket fungerar utmärkt om en anställd har en vilja att själv utvecklas. Att diskutera för att lära ut och utveckla är ett genomgående fenomen på företaget för att få ut max av varje anställd. På Axis så styrs arbetssättet genom ansvar över arbetsområden, där de anställda har förtroendet att ha kompetensen för att själva prioritera och ta rätt beslut. De olika projekten utförs på varierande sätt efter olika behov och omständigheter. Den lösa kontrollen innebär en tillåtelse att misslyckas vilket ger incitament och uppmuntrar eget initiativtagande. Det är fritt att styra över sitt arbete på ett eget vis, det finns sällan arbetsuppgifter beskrivna i anställningsavtal. Respondent G menar att kulturen påverkar det dagliga arbetet genom att hen är mindre styrd än man skulle varit annars: *“Större frihet att bestämma över sitt arbete, och hur man ska arbeta och jag trivs med det”*.

Den kulturella dimensionen som undersöker om Axis kultur har en normativ eller pragmatisk syn var den enda dimension där det inte tydligt framgick åt vilket håll kulturen lutade. Det beror på variationen av respondenternas positioner, där vissa har direktkontakt med kunder och andra har bara kontakt med kollegor. En annan anledning är att kundorienteringen är inbäddad i värderingarna och krockar därför inte. Hela företaget genomsyras av att vara serviceminded och att arbeta nära kunden med lösningar och support. Kundrelationer och partnernätverket är väsentligt för Axis verksamhet.

## **Beslutsfattande**

Så hur ser beslutsfattandet ut på Axis? Hur påverkas det av kulturen och sker det effektivt?

Den kanske tydligaste aspekten av beslutsfattandet som visade sig i intervjuerna är att alla känner en stor befogenhet att själva fatta beslut. Detta trots att majoriteten av respondenterna inte innehar beslutsfattande positioner. Visserligen är de flesta välutbildade ingenjörer som kan förväntas kunna fatta beslut och ta eget ansvar, men även de mer juniora medarbetarna och studentmedarbetarna kände denna befogenhet starkt. Befogenheten kompletteras också

med ett självförtroende som gör att de anställda faktiskt vågar ta egna initiativ och fatta beslut. Besluten som respondenterna i stor utsträckning själva fattar består till stor del av hur arbetsuppgifter ska utföras, men även vilka arbetsuppgifter eller projekt som ska prioriteras och hur resurser ska allokeras och användas. Framförallt verkar den lösa kontrollen vara det som driver fram ett beslutsfattande som ligger långt ner i organisationen. Att de anställda känner denna befogenhet och vågar fatta beslut verkar innebära att beslut faktiskt tas, och inte undviks eller bollas iväg till en annan instans. Det innebär också att det då det behövs fattas snabba beslut, istället för att det trycks igenom en tidsödande process. Möjligheten att fatta självständiga beslut bör innebära en resurseffektivitet. Respondent G: *"Jag tycker jag kan ta på mig den rollen och jag kan ta mig den tiden utan att någon säger att 'du borde göra något annat/prioritera annat', utan det är ok att jag gör den prioriteringen"*.

Samtidigt som medarbetarna känner befogenhet och mod att fatta självständiga beslut är det tydligt att de känner ett stort stöd i sitt beslutsfattande när det behövs. Stödet består av kollegor på olika nivåer med möjlighet att eskalera beslutet från det egna teamet, chefen eller olika styrgrupper på flera nivåer. Det kan ibland innebära att det uppstår diskussioner med flera personer involverade från olika team eller avdelningar. Om de diskussionerna inte är fruktbara utmynnar det i att den vars ansvarsområde beslutet berör fattar ett beslut där de andras input vägs in, eller att beslutet eskaleras uppåt exempelvis till en styrgrupp. Men även i de fall då beslutet lyfts uppåt i organisationen är det tydligt att det ofta resulterar mer i coachning i beslutet snarare än ett skarpt beslut, även om det också förekommer. Den coachande inställningen förstärker bilden av att besluten i första hand fattas långt ner i organisationen, nära de personer beslutet påverkar. Möjligheten att lyfta beslut då det behövs bör också underlätta beslut, särskilt då det involverar andra team eller delar av företaget. En tänkbar negativ effekt av dessa diskussioner är att anställda blir störda i sitt arbete då de blir tillfrågade att ha synpunkter, men det är inget som framkommit i intervjuerna. I de flesta fall



verkar de resurspersoner som involveras sådana som faktiskt bör ha ett finger med i beslutet. Sammantaget ges bilden av att möjligheten till eskalering ökar benägenheten att rätt beslut fattas då beslutet fattas på rätt nivå, i samråd med de personer som har kunskap om ärendet. Tänkbara negativa effekter skulle kunna vara att diskussioner leder till fler och större konflikter och att det skulle kunna bli tidskrävande. När det gäller konflikter har inga tendenser på det framkommit i intervjuerna. Snarare verkar den kollegiala aspekten av kulturen göra att dessa diskussioner ses som något positivt. Huruvida beslut skulle kunna fattas effektivare sett ur tidsaspekten kan inte uteslutas. Det är tydligt att många beslut tillåts ta tid på Axis, vilket kanske är en återspeglning av den miljö de verkar i, och deras position däri. Men som tidigare konstaterats så förefaller det som att Axis, delvis tack vare företagskulturen, också är kapabelt att fatta snabba beslut när det är nödvändigt. Respondent H: *"Det behöver inte vara så att den i ledarrollen ska ta ett rakt beslut, det är inte förväntningarna. Men det är klart jag ser till att det tas ett beslut sen behöver det inte vara jag som gör det."*

Det förekommer så klart också att det kommer direktiv ovanifrån, men även i de fallen är de anställda ganska fria i hur det ska utföras och implementeras. Styrgrupperna som nämnts ovan och som fattar en del beslut består ofta av representanter från olika team för att olika perspektiv ska komma till tals. Det ökar bilden av att större beslut fattas i en form av kollektivt beslutsfattande. Det förekommer en diskussion och de som påverkas av beslutet upplever att de blir lyssnade på. Att de som påverkas av ett beslut blir lyssnade på bör öka sannolikheten till att bra beslut fattas och att besluten faktiskt efterlevs och genomförs då man får medarbetarna med sig. Respondent G: *"Det kan bli diskussioner ibland, om hur man ska göra saker. Och jag försöker framhålla hur jag vill göra, eller kanske snarare hur jag **inte** vill göra. Och då kan vi ha sådana diskussioner. Och då blir det nåt mittemellan efter diskussioner."*

En annan faktor som framkommit är att det verkar finnas ett motstånd mot att fatta beslut över anställdas huvud. Det har vissa gemensamma beröringspunkter med vad som redan tagits upp ovan, men förtjänas att särskilt lyftas fram. Trots att Axis har vuxit snabbt och kraftigt lever den personorienterade aspekten av kulturen kvar. Istället för att se personer som en "resurs" som är likvärdig med andra resurser finns en benägenhet att se de anställda som individer med unika kompetenser och preferenser. Detta får en effekt i beslut kring vem som ska delta i olika projekt, och hur deras tid fördelas mellan projekten. Kanske skulle det ur strikt resursallokeringshänseende vara effektivt att se anställda endast som resurser som kan flyttas runt, men det skulle också kunna på negativ effekt på kvalitén på deras arbete.

## **Kommunikation**

På Axis är det inte fokus på processer och dokumentation vilket gör att det är väsentligt att kollegor kan kommunicera med varandra för att sprida information. Kommunikationen är öppen, ad-hoc vilket gör det enkelt det är att fråga och prata med folk om vad som helst. Axis arbetssätt bygger till stor del på att kollegor kan fråga hur saker och ting fungerar. Det är lika öppet att fråga en kollega inom sitt projekt som att gå till kollega på en annan avdelning. Den öppna kulturen på företaget uppmuntrar till en attityd som är positivt bemötande gentemot frågor. Dörrarna till kontoren är öppna, så att kollegor anspråkslöst kan knacka på när som helst. När en kollega ställer en fråga så är det av hög prioritet att lyssna. En anställd tar sig tid att svara och säger inte "varför kan du inte detta". Möter en anställd ett problem, så blir det inte effektivt att sitta tyst på kontoret och försöka lösa problemet själv. Det finns alltid en kollega med kunskap inom ett område eller en kollega på en annan avdelning som stött på liknande problem. Däremot kan vissa anställda få väldigt mycket knepiga frågor under projekt som genomgår faser med mycket tryck vilket kan vara påfrestande för enskilda individer. Kommunikationen avseende misstag är ärlig och tillåtande. Denna aspekten är viktigt för om

anställda håller hemligheter och mörkar sina misstag kan effekterna ge förödande konsekvenser. Denna attityd skapar en arena för diskussioner och bidrar med ett företagsklimat som är anpassat för komplex problemlösning. Via öppna diskussioner inom företaget så kan prioriteringskonflikter mellan projekt fördelas mer produktivt. Går det inte att lösa kommunikationsproblem ad-hoc så finns inbokade tider i styrgruppens kalender där man kan lyfta upp ämnet.

Vidare bidrar kommunikationen med att kollegors frågor genererar nya idéer och utvecklar nya arbetssätt. Kulturen bidrar på så sätt med att anställda är villiga att dela med sig av kunskap och tillvägagångssätt. Hjälpsamheten genomsyrar verksamheten för att kunna arbeta effektivt mot de gemensamma målen. Oavsett om en anställd inte vet vad en kollegas projekt har för mål så delar man med sig av information och förklarar aspekter för att hjälpa till. Denna informationsspridning förenklar synkroniseringen mellan olika avdelningar. Fördelen med en friare kommunikation och diskussioner är kunskapsspridning som sammanlänkar företagets resurser. Att personalen sitter samlat är en underlättande faktor för att kunskapsspridningen ska fungera och ha en stärkande effekt på kulturen. För att underlätta spridningen av kunskap mellan personalen på Axis så de träffas anställda ofta via möten eller diskuterar ad-hoc. På grund av graden av teknisk komplexitet inom företaget, föredrar de anställda att ha ett fysiskt möte före andra former av kommunikation, som email. Respondent C beskriver att de flesta har ett eget kontor men att vissa sitter fyra till sex personer i bås, *“det är någonting som också kan bidra positivt eller negativt till känslan, det kan vara både bra och dåligt. Är det helt öppna ytor kan det bli stökigt men samtidigt kan de bli lättare att prata med varandra”*

Vidare medför företagskulturen att en anställd kan använda sin kunskap utanför sin arbetsposition för att hjälpa en kollega. En kollega med mer expertis kan be en kollega utföra en uppgift för att avlasta och underlätta. På samma sätt kan en anställd fråga sina kollegor om

de har tid att ta över en uppgift. Verksamheten bygger på samarbete där en anställd kan bidra till problemlösning utöver sitt område. Detta hade inte gått utan en öppen dialog och en ad-hoc kommunikation. Respondent H menar att *“Många är villiga att dela med sig, man måste vara hjälpsam för att arbeta mot de gemensamma målet”*.

Kommunikationen som bidrar till en öppen dialog gör även att kollegor kan prata om personliga saker. Som anställd på Axis är man en person och inte bara en bricka i det stora hela. Personalen är intresserade av varandra som människor och kan prata om sina familjer samt intressen. Att ha personliga relationer gör att de anställda trivs med att arbeta på Axis och med varandra. Alla anställda startar dagen tillsammans genom en gemensam frukost. Detta ger de anställda chanser att prata om ämnen som inte bara berör arbetet vilket bidrar till en gemenskap och att alla kollegor lär känna varandra. Respondent B beskriver att det på Axis *“finns en humor, man tar sig tid att göra saker lite mer med glimten i ögat, mer familjärt, som jag kanske inte är van vid sedan tidigare och uppskattar, även mer gemensamma aktiviteter utanför arbete”*. De personliga relationerna och öppenheten är en faktor som påverkar att nyanställda snabbt känner sig hemma. Kulturen på företaget uppmuntrar till att prata extra med nyanställda och visa runt i lokalerna. På så vis bidrar kulturen med att en nyanställd snabbare kan utföra sina arbetsuppgifter på ett produktivt sätt.

### **Flexibilitet/anpassningsbarhet**

Axis präglas av frihet under ansvar vilket tydligt kan ses i deras sätt att arbeta. Att arbeta över gränser, hjälpa varandra och tillfälligt får ta på sig en ovan roll är vanligt förekommande. Det finns en stor frihet att bestämma över sitt arbete och anställda upplever en mindre styrning jämfört med tidigare arbetsgivare vilket många trivs med. Företaget har av en projektstyrd arbetsform där projekten ofta involverar personer från de flesta delarna av företaget. Att allokera resurser till projekten kan i vissa fall vara problematiskt då många är involverade i

flera projekt samtidigt. I dessa fall är man öppna för att anpassa projektet utifrån den kompetensen som finns tillgänglig och i vissa fall där det inte är möjligt löser man det genom att tillfälligt pausa projektet eller genom att ta in konsulter. *“Det händer väldigt ofta att vi startar projekt och det saknas viktig kompetens. Då får vi försöka fördela det på personerna som är i projektet och där är vår företagskultur väldigt viktig, att man faktiskt kan göra saker som ligger lite utanför ens bekvämlighetszon”* säger Respondent E.

Det finns rutiner och processer inom projekten men de är inte fullt detaljerade då utmaningar kan dyka upp vilket kan resultera i att man får gå tillväga på ett annat sätt än planerat. Axis försöker vara flexibla och justera sig utefter hur verkligheten ser ut. Även om alla processer följs i ett projekt så blir inte utkomsten alltid som förväntat, därav finns en förståelse för att arbetssättet kan behöva anpassas utifrån det specifika projektet. Processer förändras även genom att man efter projekten har uppföljningar “lessons learnings” där man utvärderar vad som har gått bra och mindre bra. Kulturen präglas bland annat av att se på det stora sammanhanget “think big” där anställda är införstådda i att även om deras uppgift eller projekt är viktigt, kan det finnas minst lika viktiga projekt där ens kompetens är behövd och då får man hjälpa det projektet.

De finns en anpassning både från företagets sida mot de anställda men även omvänt. Företaget har overseende med att anställda har ett privatliv och att en del har barn. Här är flextid välkommet så att den anställda kan hantera arbetsliv och privatliv. Man har i Axis företagskultur en förståelse för individen och värnar om anställdas välmående. Chefer accepterar om anställda skulle behöva tacka nej till eller pausa projekt på grund av att man är överbelastad. Omvänt förväntas det från företagets sida att anställda aktivt söker kompetens genom att prata med kollegor och ta hjälp av varandra. Det förväntas att man har sin dörr öppen och svarar på frågor från sina kollegor. Det finns en acceptans och en sympatisk inställning till att anställda kan göra misstag, där det även förväntas att man lyfter dessa

misstag till ytan för att kunna tillsammans lösa dem och ta lärdom från dem: *“Det är inte så stort fokus på individen i sig eller den specifika situationen utan det viktiga är vad som har hänt och vilka konsekvenser det kan få och att vi som ett team och organisation ska hantera det för bästa utfall. Man tänker större och mer långsiktigt, vad vårt syfte är”* (Respondent D).

Det finns ett långsiktigt tänk i organisationen där det är viktigt att de produkter och lösningar man erbjuder kunderna är av hög kvalitet. Det medför att om projekt drar över tiden av olika anledningar så värderar man att leverera det bästa istället för att leverera något som inte är perfekt: *“Kommer en av våra produkter sent är det synd men det är inte lika viktigt i de flesta fallen. Det är en bra balans. Det är bättre att göra det bra än att trycka ut någonting”* berättar Respondent H. Trots en stor flexibilitet inom Axis finns det, för att kunna hantera att projekt drar över tiden, en önskan om en ännu större flexibilitet hos anställda som är fullbokade i projekt över en längre tidsperioder att ha en paus mellan projekten. Detta då fullallokerade har viljan att hjälpa till där de behövs och vill inte behöva tacka nej till projekt där det finns behov av deras kompetens.

## Analys

I detta kapitel kommer vi genom så kallad mönstermatchning se hur det teoretiska ramverket överensstämmer med de empiriska resultaten. Aspekter som framkommit i det empiriska resultatet kopplas till de dimensioner av kulturen som vi ser på Axis och hur de påverkar koordinationen. Slutligen presenteras ett reviderat teoretiskt ramverk utifrån de slutsatser som dras.

Axis är verksam i en innovativ bransch med hög nivå av konkurrens. Samtidigt konkurrerar de också med andra branscher när det gäller humankapital, och upplever svårigheter att anställa kompetent personal i den utsträckning de skulle vilja. Den övergripande organisationsstrukturen är en matrix-struktur och en stor del av de anställda

arbetar i projekt på något sätt. Det är rimligt att anta att Axis har valt denna struktur och arbetsform för att möta de förväntningar som branschen ställer. De har även valt att medvetet implementera och arbeta för en särpräglad företagskultur. Av det vi har sett av företagskulturen verkar den vara väl avstämd med deras strategi och branschen de verkar i, vilket enligt Kotter och Heskett (1992) kan förväntas leda till förbättrad prestation. Vidare ser vi att det råder en tydlig samstämmighet i kulturen över olika delar av organisationen och dess medlemmar. Det tyder på att de har en stark kultur (Hofstede, 1998).

I empirin framgår det att Axis är en platt organisation, vilket Al-Alawi et al. (2007) menar möjliggör en smidigare kommunikation mellan avdelningar vilket är en av de undersökta koordinationsdimensionerna (Brannick et al., 1995). En smidigare kommunikationen mellan en organisations delar leder enligt Al-Manrzoogi och Mohammed (2007) till en ökad kunskapspridning. På Axis har vi kunnat se en omfattande kunskapspridning vilket dels kan härstamma från deras företagskultur, men kan också vara ett utfall från deras organisationsstrukturen.

En av Axis utmaningar är marknadens brist på kompetent personal i form av ingenjörer. Företagskulturen spelar en viktig roll i anställningsprocessen för att se till att man anställer personer som passar in. Från empirin framkommer det att anställda aktivt undersökt Axis företagskultur innan de sökt jobb där, vilket även visar på att kulturen spelar en viktig roll för att locka till sig personal.

Det har även framkommit att man ser kulturen som en faktor till att man väljer att vara kvar på Axis, vilket visar att kulturen även är ett verktyg för att behålla personal. Förutom kulturens påverkan på intern koordination kan vi här se en positiv relation mellan kulturen och bibehållandet av personal. Denna koppling konstaterar Sheridan (1992) i sin forskning, att ett aktivt arbete med företagskultur kan hålla kvar välutbildad och duktig personal.

## **Beslutsfattande**

Som vi har konstaterat i empirin innebär det egna ansvaret på Axis att de anställda får en befogenhet och ett starkt självförtroende som gör att de vågar ta initiativ och fatta beslut. Det gör även att beslut fattas långt ner i organisationen, av de som påverkas av beslutet. Det ökar sannolikheten att beslutet fattas på rätt nivå samtidigt som det ger möjlighet till ett snabbt beslutsfattande när det behövs. Detta kan kopplas till den lösa kontrollen, som medför att det finns en avsaknad av strikta processer eller en auktoritär hierarki som primärt fattar beslut ovanifrån för anställda att rätta sig efter. Istället finns det utrymme för de som ställs inför en beslutssituation att själva fatta beslut. Det hänger även ihop med den resultatorienterade dimensionen av kulturen som enligt Hofstede (1998) medför att de anställda är villigare att anta utmaningar istället för att vara risk-averta som motsatsen, processorienterat fokus hade inneburit.

Vidare visar empirin på att de anställda känner ett tydligt stöd från team, chef och styrgrupper i sitt beslutsfattande. Det gör att berörda personer som sitter med värdefull information om beslutsområdet är med och för fram sina aspekter vilket bör öka sannolikheten för att ett bra beslut fattas. Möjligheten att eskalera beslutsfattandet bör också innebära att besluten i större utsträckning fattas på rätt nivå i organisationen. Även på den här punkten gör den lösa kontrollen de anställda möjlighet att själva avgöra vilka beslut de själva kan fatta, och vilka de behöver lyfta till sin chef, sitt team eller till en styrgrupp. Enligt Hofstede (1998) innebär en kollegial kultur att de anställda känner en samhörighet med företaget vars normer också påverkar deras beteende. I kombination med Axis öppenhet i kulturen gör detta att det är lätt för de anställda att kommunicera med varandra för att få tillgång till nödvändig information för att fatta beslut, eller fatta kollektiva beslut. Kollektivt beslutsfattande är också något som gynnas av en personorienterad kultur (Hofstede, 1998).



När det gäller de direktiv som kommer ovanifrån som förekommer även på Axis, från styrgrupper eller ledning, ser vi en tendens till att de som berörs av dessa beslut även i dessa fall bjuds in att ge input. Det ökar sannolikheten för korrekta beslut samtidigt som det bör öka efterlevnaden av besluten. Även detta förfarande kan kopplas till den lösa kontrollen som innebär att hierarkin är lös istället för auktoritär. Även öppenheten och den kollegiala dimensionen hjälper till att förenkla dessa diskussioner. Detta hänger också ihop med den personliga dimensionen som gör att de anställda ses som de individer de är, snarare än som en "resurs" i ett excel-ark som kan flyttas runt hur som helst.

## **Kommunikation**

För att kunna generera en hög samarbetsnivå och koordination behöver ett företag ha kapaciteten att skapa en social grund för att motivera personalen. En förbättrad koordination genom sociala grunder erhålls genom att främja den företagskulturella utvecklingen inom en organisation, påvisar det teoretiska avsnittet av Grant (1991). Detta stämmer överens med empirin genom att Axis kollegiala och öppna kultur bidrar med hjälpsamhet, öppen stämning och fri kommunikation. Dessa kulturella aspekter har avsiktligt implementeras för att en individ måste trivas för att kunna prestera och för att förbättra samarbetet inom organisationen. Den gemensamma frukosten är en aktivitet som skapar personliga relationer för att de anställda ska trivas och erhålla en ökad förmåga för att samarbeta. För att den bevara kulturens kollegiala och öppna karaktär beaktas en individs personliga egenskaper under rekryteringsprocessen. För att en nyanställd ska passa in i företagskulturen samt den öppna kommunikationen för att bidra till samverkan mellan kollegor. För ändamålet att den interna koordinationen inom projekten och över gränserna ska fungera och effektiviseras.

Dailey (1980) menar att en ökad nivå av stöd, har visat sig medföra en effektivare koordination i mindre arbetsgrupper. Därför bör företag tillämpa en kultur som bygger på

hjälpssamhet, hävdar författaren. Axis har utifrån empirin tydligt påvisat att organisationskulturen bidrar med en kommunikation som främjar hjälpssamheten genom att anställda delar med sig av tid och kunskap för att nå de olika projektens uppsatta mål. Faktumet att den öppna kulturen gör att en anställd kan ställa frågor till vem som helst är en vital del av Axis arbetssätt. Kommunikationsprocessen leder till ett informationsflöde som är anpassat till Axis dagliga verksamhet som innehåller komplex problemlösning. Den öppna kommunikationen möjliggör tillgången till kunskap och frekventa dialoger som i sin tur leder till kunskapsspridning. Det är den organisatoriska spridningen av komplex kunskap som effektiviserar koordinationen för Axis som är verksam i den innovationsdrivna och högteknologiska kameraövervaknings branschen. Axis Implementering av en kollegial och öppen kultur som gynnar kommunikation och kunskapsspridning är i enighet med Nonaka (1991). Forskaren menar att kulturens symbolik, som slogans och värderingar, ligger till grund för att forma en organisationskultur som kan stimulera en arbetskraft, där en god kultur kan fungera som en katalysator för motivation och spridning av kunskap.

Kotter och Heskett (1992) menar att när en anställd värdesätter sin arbetsplats och kan identifiera relationen mellan sitt eget arbete och helheten inom organisationen blir personalen och i sin tur koordinationen effektivare. I empirin framgår det att Axis kollegiala och öppna organisationskultur gör att de anställda känner en stolthet över att tillhöra företaget, de avancerade produkterna och gemenskapen. Axis personal värdesätter kulturens öppenhet, hjälpssamhet samt vänlighet vilka tillsammans med företagets driv framåt och förmåga att hitta nya lösningar är nyckelfaktorer som matchar de anställdas personliga värderingar. Detta leder till en effektivare intern koordination genom att den kollegiala kulturen sammanlänkar de enskilda arbetsuppgifterna med det slutliga resultatet genom kommunikation och samarbete över projekt-gränser.

## **Flexibilitet/anpassningsbarhet**

En av de tre dimensionerna inom koordination är förmågan inom företag att vara flexibla och anpassningsbara. I enlighet med Reagans, Argote och Brooks (2005) som menar att företags gemensamma målorientering påverkar företagets kontroll och struktur genom att de anställda vet vem som har kunskap om vad, så främjas fallföretagets flexibilitet och anpassningsbarhet av kulturens resultatstyrda dimension. Den resultatorienterade dimensionen karaktäriseras inom Axis genom att anställda har ett stort eget ansvar där man hjälper varandra, arbetar över gränser och ibland tar på sig roller inom ovana områden. Den gemensamma målorienteringen öppnar upp för att ta egna initiativ att lösa situationer med målet att nå ett resultat. Att hantera utmaningar är en del av vardagen. Vid brist på kompetens löser man det i första hand genom att fördela resurserna man har tillgängliga och på så vis fylla ut de behövda funktionerna. Det framgår i empirin att det finns ett välfungerande samarbete mellan organisationens delar där anställda anpassar sig utefter vad företaget behöver för kompetens i specifika projekt. Sammanlänkade av olika delar i en organisation för att utföra uppgifter i syftet att nå de satta målen skapar enligt Dailey (1980) gynnsammare förutsättningar för koordinationsprocessen genom att minska argumentationsutrymmet. Här ser vi en tydlig koppling till det egna ansvaret i kulturens resultatdimension, där en sympati och förståelse finns för att anställda kan göra fel, vilket i sin tur öppnar upp för anställda att vara flexibla i deras arbetsuppgifter. Vidare finns det en ödmjuk inställning till att andra projekt kan behöva prioriteras över sitt eget. På så vis är anställda flexibla och anpassningsbara där argumentationsutrymmet är minimalt.

Att organisationen har en lös kontroll kan ses i Axis långsiktighetstänk där de är noga med att leverera bra lösningar för kunderna. Projekt och leveranser har inte ofta strikta deadlines för att på så vis undvika leverans av produkter och lösningar med brister. Detta tar sig i uttryck genom en intern anpassning av projektets förutsättningar och de problem man stöter på. Man anpassar projekten för att leverera en så bra output som möjligt. Att projekt

kan dra ut på tiden, vilket innebär kostnader i bland annat arbetskraft, visar på hur kulturdimensionen, lös kontroll med en låg kostnadskänslighet, påverkar koordinationen och specifikt anpassningsbarheten i projekt i det här fallet.

Arbetsättet och processerna inom projekten fungera främst som ett stöd i arbetet och dessa förändras kontinuerligt genom uppföljning efter varje projekt, så kallade “lessons learnings” där man utvärderar utfallet och därigenom förändrar processerna. Detta arbetsätt kan ses härstamma från den resultatstyrda kulturdimensionen där organisationen inte är styrd av satta processer.

Beslutsfattande		
Teori	Empiri	Analys
En god kultur leder till förbättrad koordination, möjligtvis genom förbättrat beslutsfattande	Eget ansvar ger befogenhet och självförtroende att fatta egna beslut vilket ökar benägenhet att fatta beslut. Gör också att beslut fattas längre ner i organisationen nära de som påverkas	Kopplas till: Lös kontroll och resultatorienterad dimension
	Anställda känner stöd i beslutsfattande från teammedlemmar, chef och styrgrupper. Det ökar sannolikheten för att rätt information finns tillgänglig för beslutsfattande och att besluten fattas på rätt nivå i organisationen.	Kopplas till: Lös kontroll, kollegial dimension, öppenhet och personorienterad dimension.
	Direktiv som beslutats och införts ovanifrån i organisationen tenderar att ändå lyssna på de som påverkas av besluten, vilket ökar sannolikheten för korrekta beslut och beslutsefterlevnad.	Kopplas till: Lös kontroll, kollegial dimension, öppenhet och personorienterad dimension
Kommunikation		
Teori	Empiri	Analys
En god kultur leder till förbättrad koordination, möjligtvis genom förbättrad kommunikation	En anställd kan ställa frågor till vem som helst när som helst. Kommunikationsprocessen leder till ett informationsflöde som möjliggör tillgången till kunskap och frekventa dialoger som i sin tur leder till kunskapsspridning.	Kopplas till: Kollegial och öppen dimension
	Anställda värdesätter sin arbetsplats och delar dess värderingar gör personalen mer effektiv. Axis personal känner stolthet över företaget och gemenskapen som kulturen medför genom kommunikation och samarbete över projekt-gränser.	Kopplas till: Kollegial och öppen dimension
	Hjälpsamhet, öppen stämning och fria dialogen leder till att individer trivs och skapar personliga relationer vilket ökar förmåga att samarbeta	Kopplas till: Kollegial och öppen dimension
	Under rekryteringsprocessen beaktas personliga egenskaper för att en nyanställd ska passa in i kulturen och den öppna kommunikationen för att bidra till samverkan mellan kollegor	Kopplas till: Kollegial och öppen dimension
Flexibilitet/anpassningsbarhet		
Teori	Empiri	Analys
En god kultur leder till förbättrad koordination, möjligtvis genom ökad flexibilitet/anpassningsbarhet	Det egna ansvaret och hjälpsamheten tar sig i uttryck genom arbete över gränser och i ovana roller, vilket ger initiativ till att lösa svåra situationer som exempelvis allokering av anställda vid kompetensbrist	Kopplas till: Resultatorienterad dimension
	Sympatisk och förstående inställning till misstag ger anställda större frihet att vara flexibla i deras arbetsuppgifter, man vågar ta risker och utmaningar uppkommer ofta.	Kopplas till: Resultatorienterad dimension
	Strikta deadlines är ovanligt. På Axis finns det en anpassning till projektets förutsättningar och problem man stöter på. Det är okej att projekt ibland drar ut på tiden för att i slutändan leverera den bästa lösningen för kunden. Detta visar även på en låg känslighet för kostnader ( i arbetstid)	Kopplas till: Lös kontroll

Tab

ell

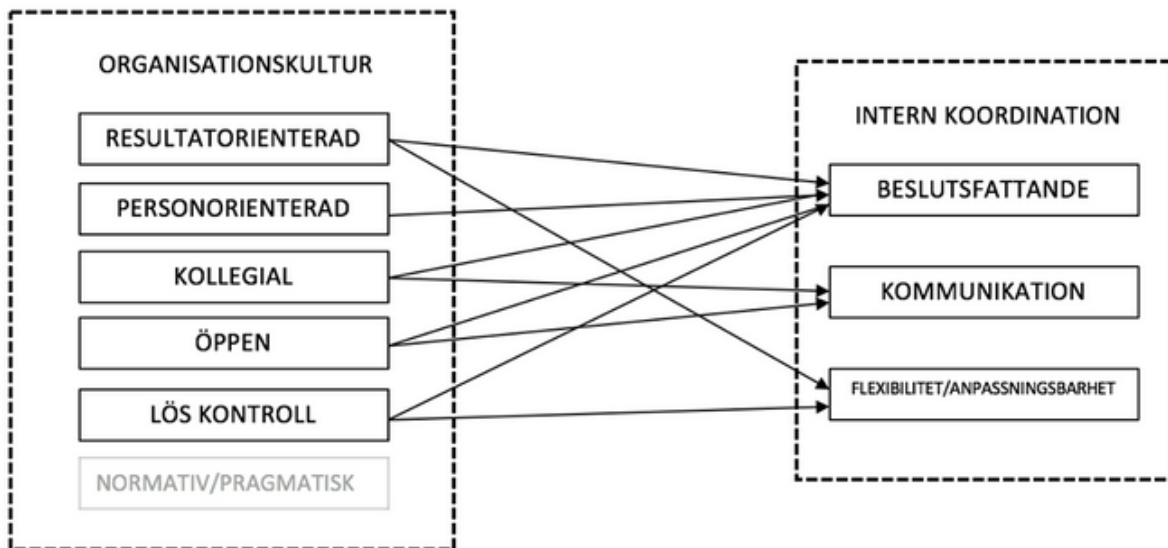
3.

Mö



## Reviderat ramverk

Ovanstående kopplingar presenteras grafiskt i figur 2 nedan. Eftersom det var otydligt hur Axis placerar sig i den normativa/pragmatiska dimensionen har vi inte tagit med den i analysen. Notera att de kulturella dimensionerna i vissa fall har visat sig påverka aspekterna på intern koordination på flera olika sätt.



Figur 2. Reviderat teoretiskt ramverk

## Slutsats och diskussion

I vår fallstudie av Axis har vi kunnat se att deras medvetna och anpassade företagskultur som förväntat bidrar till en god koordination. Genom vår empiriska data har vi kunnat definiera Axis företagskultur utifrån sex dimensioner. Svaren från respondenterna har gett en hög grad av samstämmighet vilket tyder på att företagskulturen är välimplementerad och stark. Vi har även kunnat koppla samman vissa dimensioner av företagskulturen och visa vilken del av koordinationen som de påverkar. Resultatet visar att det resultatorienterade fokuset i kulturen leder till förbättrad koordination genom förbättrat beslutsfattande och högre nivå av

flexibilitet/anpassningsbarhet. Den personorienterade aspekten leder till förbättrat beslutsfattande. Den kollegiala aspekten leder till förbättrat beslutsfattande och förbättrad kommunikation. Öppenheten i företagskulturen leder till förbättrat beslutsfattande och förbättrad kommunikation. Slutligen leder den lösa kontrollen till effektivare beslutsfattande och högre nivå av flexibilitet/anpassningsbarhet.

Vår forskningsfråga löd: *Hur påverkar företagskultur intern koordination i företag?* Rapporten hade även som syfte att bringa förståelse för hur organisationskultur påverkar koordinationen i företag med höga krav på kompetens samt ge insikt i vilka aspekter inom kulturen som leder till en välfungerande koordination. Vi anser att ovanstående slutsats svarar väl på forskningsfrågan såväl som syftet, med utgångspunkt i fallet Axis Communications.

Som vi tog upp i introduktionen på denna rapport tog vi avstamp i Barney (1986) som menade att en stark företagskultur kan leda till konkurrensfördelar, men inte i detalj beskrivit hur det sker. Som ytterligare avgränsning valde vi ut företagskulturens påverkan på den interna koordinationen som av Kotter och Heskett (1992) antas vara positiv, dock utan att förklara de processerna närmre. Vår ambition var inte att ge en helhetsbild för alla de sätt kulturella faktorer påverkar koordinationen på. Det sätt denna rapport bidrar till forskningsläget är genom att induktivt visa hur ett unikt och särskilt intressant företags företagskultur påverkar deras interna koordination. Eftersom detta är ett område som inte är särskilt väl undersökt trots att det bör ligga i alla företags intresse att ha en så god koordination som möjligt tycker vi att denna rapport levererar intressanta insikter. Detta trots att det rör sig om en enfallsstudie vilket ibland kritiseras på grund av svårigheten att dra generaliserbara slutsatser ur denna typ av fallstudier. Men som vi tidigare har tagit upp är den typ av medvetet implementerade företagskulturer som vi intresserade oss för väldigt specifika för just det företag som implementerat det. Därför hade det troligen blivit svårt att dra jämförelser mellan olika företags kulturer för att hitta gemensamma nämnare som sen kan



leda till slutsatser. Och att ställa olika företagskulturer mot varandra i en jämförelse tror vi inte heller hade gett ett intressantare resultat.

Ett ytterligare bidrag till befintlig forskning som denna rapport står för rör den kritik mot företagskultur som bland annat Alvesson (1989) uttrycker. Tanken att företagskultur snarare handlar om en välpolerad fasad än förbättrad prestation visar sig i fallet Axis vara felaktig. Även om det säkert kan finnas företag som använder företagskultur mer i marknadsföringssyfte gentemot kunder och presumtiva anställningskandidater så är det uppenbarligen inte korrekt att uttala sig svepande om den allmänna användningen av företagskultur.

Trots att företagskulturer är väldigt bundna och svåra att överföra till andra företag tror vi ändå att denna rapport kan ha värdefulla implikationer för andra företag. Först bör konstateras att en företagskultur bör vara väl anpassad för företagets bransch och strategi (Kotter & Heskett, 1992). Axis verkar inom en högteknologisk bransch där de flesta anställda är välutbildade och kan förväntas fatta egna beslut. De har även genomgått en särskild anställningsprocess där fokus läggs på deras kompatibilitet med företagskulturen. Företaget är innovationsledande i en växande bransch med många konkurrenter. De flesta som arbetar på Axis jobbar i projekt, i en matrix-struktur. För företag i en liknande bransch och likartat arbetssätt kan det vara intressant att påverka företagskulturen mot de aspekter som vi har kunnat knyta till förbättrad koordination.

Samtidigt vill vi vara tydliga med att vi inte har klargjort vilka andra faktorer som påverkar. Även om lös kontroll visade sig leda till förbättrad koordination på Axis kan inte andra företag räkna med samma effekt genom att ensidigt släppa på kontrollen. Troligtvis behöver andra faktorer finnas på plats för att göra så att den lösa kontrollen leder till förbättrad koordination, såsom kanske en god kunskap och förståelse om företagets strategi och målbild, samt en ambition att prestera. Som nämnts i analysen kan även en platt

organisationsstruktur leda till förbättrad koordination genom bättre kommunikation mellan avdelningar (Al-Alawi et al., 2007) En annan brist med studien är att det inte är klargjort ifall de kulturella dimensionerna kan isoleras var för sig och fortfarande fungera positivt på koordinationen, eller om de behöver förekomma i en specifik kombination.

För vidare forskning efterfrågar vi först och främst en longitudinell studie över längre tid som försöker implementera de bitarna i kulturen som vi lyft fram, på ett likartat företag som befinner sig i likartad miljö. Syftet skulle då vara att försöka mäta effekterna av implementeringen av de kulturella aspekterna dels för att säkerställa att de ger liknande resultat på koordinationen, men också för att kontrollera hur överförbara de kulturella aspekterna är. Andra studier hade kunnat utföras på andra typer av branscher och företag med syfte att hitta andra dimensioner av företagskultur som påverkar koordinationen. I det vidare forskningsperspektivet finns det andra möjliga positiva effekter av företagskultur som är otydligt klargjorda, exempelvis högre motivation hos anställda samt struktur och kontroll.

## Referenser

Al-Alawi, A.I., Al-Marzoogi, N.Y. & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of Knowledge Management*, vol.11, no.2, pp. 22-42

Alvesson, M. (1989). Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency, *Omega*, Vol.17, no.4, pp.323-333

Axis (2017). Års- och hållbarhetsredovisning [pdf] Tillgänglig: [https://www.axis.com/files/annual\\_reports/Axis\\_AB\\_ars\\_och\\_hallbarhetsredovisning\\_2017.pdf](https://www.axis.com/files/annual_reports/Axis_AB_ars_och_hallbarhetsredovisning_2017.pdf) [Hämtad 2 maj 2018]

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, vol.1, no.3, pp.656-665

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, no.1, pp.99-120

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*, 6th edn, New Jersey: John Wiley & Sons

Brannick, T.M., Prince, A., Prince, C., & Salas, E. (1995). The Measurement of Team Process, *Human Factors and Ergonomics Society*, vol. 37, no.3, pp.642-651

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd edn, New York: Oxford University Press

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, 4th edn, New York: Oxford University Press

Chan, L.L.M., Shaffer, M.A. & Snape, E. (2007). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.15, no.1, pp.17-35

Cheng, L.C.J. (1983). Interdependence and coordination in organizations: A role-system analysis, *Academy of management journal*, vol. 26, no.1, pp.156-162

Dailey, C.R. (1980). A path analysis of R&D team coordination and performance, *Decision Sciences*, vol.11, no.12, pp.357-369

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review, *The Academy of Management Journal*, vol.14, no.1, pp.57-74

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and challenges, *The Academy of Management Journal*, vol.50, pp.25-32

Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management*, vol.29, no.6, pp.783-798

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol.33, no.3, pp.114-135

Hofstede, G., Neuijen, B., Daval O.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, vol.35, no.2, pp.286-316

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, vol.19, no.3, pp. 477-492

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance, New York: Free Press

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, vol.69, no.6, pp.96-104

Peters, T.J. & Waterman R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row

Reagans, R., Argote, L. & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work harder, *Management Science*, vol.51, no.6, pp.869-881

Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, vol.25, no.2, pp. 3-16

Sheridan, J.E., (1992). Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, vol.35, no.5, pp.1036-1056

Securityworldmarket (2017). Hikvision extends market lead into 2017. Tillgänglig online: <https://www.securityworldmarket.com/na/News/Business-News/hikvision-extends-market-lead-into-2017> [Hämtad 2 maj 2018]

Sørensen, J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, vol.47, no.1, p.70-91

Trochim, M.K.W. (1989). Outcome pattern matching and program theory, *Evaluation and Progress Planning*, vol.12, pp.355-366

Xiaoming, C. (2012). A Literature on Organization Culture and Corporate Performance, *International Journal of Business Administration*, vol.3, no.2, pp.28-37

Yin, R.K. (2007) Fallstudier - Design och genomförande. Malmö: Liber AB

# Bilagor

## Bilaga A: Intervjuguide

### Intervjuguidens struktur:

Frågorna var indelade i olika teman för att behålla en liknande struktur genom samtliga intervjuer. Däremot kunde frågorna inom varje tema ställas ostrukturerat för att anpassas efter respondentens svar och främja dialogen. Alla följdfrågor som ställdes är inte med i intervjuguiden. Utan dessa ställdes utifrån behov och återfinns i intervju transkriberingarna.

### Personliga frågor

*Vilken position och arbetsuppgifter har du på företaget?*

*Hur länge har du arbetat på axis?*

*Vad har du för tidigare bakgrund/arbete?*

### Huvudfrågor

*Hur skulle du med egna ord beskriva Axis företagskultur?*

*Hur påverkar företagskulturen dig i ditt dagliga arbete?*

*Skulle du säga att kulturen påverkar ditt beslutsfattande i ditt arbete?*

### Frågor avseende dimensionalisering av kultur

*Skulle du påstå att dina chefer och medarbetare bedömer ditt arbete främst utifrån resultatet på arbetet eller den process/vägen fram till resultatet?*

*Upplever du att din chef och dina medarbetare bryr sig om dig som person och inte bara din arbetsprestation?*

*I vilken utsträckning skulle du säga att företagskulturen överensstämmer med dina personliga värderingar?*

*Hur snabbt kände du dig hemma på Axis efter påbörjad anställning?*

*Gör du själv något medvetet för att nya medarbetare ska känna sig välkomna?*

*Hur upplever du attityden till att begå misstag, exempelvis att komma för sent till ett möte?*

*Styrs sättet du utför ditt arbete på i främst av företagets rutiner eller av dina egna beslut?*

*Vilken utsträckning det finns rutiner för moment och arbetsuppgifter?*

*Vilket är viktigast: Att följa företagets värderingar eller att göra kunden nöjd? Specifika frågor*

### Projektfrågor

*Vad för typ av projekt har du varit delaktig i under din anställning på Axis?*

*Vilken roll hade du i projektet/projekten?*

*Hur går det till när du rekryteras till projekt?*

*I vilken utsträckning upplever du att du själv kan styra vilka projekt du väljer att delta i?*

*Upplever du att du kan tacka nej till att delta i ett projekt? -Vad händer om du tackar nej?*

*Hur vanligt är det att arbetsuppgifterna från olika avdelningar/team/projekt/chefer krockar med varandra?*

*Upplever du ibland svårigheter att prioritera mellan olika projekt/arbetsuppgifter? - Vilka svårigheter kan uppstå?*

*Hur beslutas det vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras?*

*Är det du själv eller din chef som tar de besluten?*

**Exempel på följdfrågor**

*Händer det att projekt lagts ner eller pausats på grund av deltagarna måste prioritera annat? -Om ja, utveckla.*

*Vilka faktorer påverkar vilka projekt du väljer att delta i?*

*Vilka faktorer påverkar hur du prioriterar mellan olika projekt/arbetsuppgifter?*

*Skulle du säga att företagets värderingar är en faktor och hur påverkar den isåfall?*

*Jämfört med tidigare arbetsplatser Ser du några skillnader i hur det sett ut på tidigare arbetsplatser?*

*Frivillighet att delta i projekt/Hur anställda tilldelas projekt av chef prioritering mellan olika arbetsuppgifter/projekt*

*Vilken inverkan tror du att företagskultur har på hur lätt det är att få tag i rätt kompetens för ett projekt?*

*Hur upplever du att kulturen påverkar användningen av intern kompetens i projekt?*

**Avslutande frågor**

*Är det något du tycker vi har missat som du skulle vilja ta upp eller kommentera ytterligare?*

*Tack så mycket för att vi fick intervjua dig, har du några frågor till oss?*



## **Bilaga B: Intervjuguide till projektledare**

### **Intervjuguidens struktur:**

Intervjuguiden till projektledarna skiljer sig från intervjuguide A vid projekt frågorna. För undersöka ledarnas perspektiv på den interna koordinationen inom och mellan projektets gränser.

### **Personliga frågor**

*Vilken position och arbetsuppgifter har du på företaget?*

*Hur länge har du arbetat på axis?*

*Vad har du för tidigare bakgrund/arbete?*

### **Huvudfrågor**

*Hur skulle du med egna ord beskriva Axis företagskultur?*

*Hur påverkar företagskulturen dig i ditt dagliga arbete?*

*Skulle du säga att kulturen påverkar ditt beslutsfattande i ditt arbete?*

### **Frågor avseende dimensionalisering av kultur**

*Skulle du påstå att dina chefer och medarbetare bedömer ditt arbete främst utifrån resultatet på arbetet eller den process/vägen fram till resultatet?*

*Upplever du att din chef och dina medarbetare bryr sig om dig som person och inte bara din arbetsprestation?*

*I vilken utsträckning skulle du säga att företagskulturen överensstämmer med dina personliga värderingar?*

*Hur snabbt kände du dig hemma på Axis efter påbörjad anställning?*

*Gör du själv något medvetet för att nya medarbetare ska känna sig välkomna?*

*Hur upplever du attityden till att begå misstag, exempelvis att komma för sent till ett möte?*

*Styrs sättet du utför ditt arbete på i främst av företagets rutiner eller av dina egna beslut?*

*Vilken utsträckning det finns rutiner för moment och arbetsuppgifter?*

*Vilket är viktigast: Att följa företagets värderingar eller att göra kunden nöjd?*

### **Projektfrågor**

*Vad för typ av projekt har du varit delaktig i under din anställning på Axis?*

*Vilken roll hade du i projektet/projekten?*

*Hur går det till när du rekryteras till projekt?*

*Hur många projekt driver du parallellt?*

*I vilken utsträckning upplever du att du själv kan styra vilka projekt du väljer att delta i?*

*Hur bestäms vilka övriga medlemmar ett projekt ska ha?*

*Har du önskemål?*

*Hur tillgänglig är den kompetens som efterfrågas?*

*Hur många personer brukar ingå i ett projekt?*

*Händer det att ni tar in extern hjälp för projekt? T.ex. konsulter eller anställa någon ny?*

*Upplever du att det ibland är svårt att få den kompetens du helst vill ha till ett projekt?*

*Om det finns någon/några kompetenser som det råder brist på och som det finns behov av i flera projekt, hur bestäms prioriteringen av hur den kompetensen ska användas?*

*Händer det att projekt lagts ner eller pausats? Varför?*

*Händer det att det är på grund av brist på kompetens?*

*Hur ser samarbetet ut?*

*Hur ofta träffas ni och hur sköts kommunikation och koordination?*

*Förekommer svårigheter att träffas alla tillsammans?*

*Hur tror du kulturen påverkar den interna koordinationen? - sourcing beslut Jämfört med tidigare arbetsplatser*

*Ser du några skillnader i hur det sett ut på tidigare arbetsplatser?*

*Frivillighet att delta i projekt/Hur anställda tilldelas projekt av chef prioritering mellan olika arbetsuppgifter/projekt*

*Vilken inverkan tror du att företagskultur har på hur lätt det är att få tag i rätt kompetens för ett projekt?*

*Hur upplever du att kulturen påverkar användningen av intern kompetens i projekt?*

**Avslutande frågor**

*Är det något du tycker vi har missat som du skulle vilja ta upp eller kommentera ytterligare? Tack så mycket för att vi fick intervjua dig, har du några frågor till oss?*