



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT 19

ORGANISATIONSKULTURENS PÅVERKAN PÅ INTRAPRENÖRSKAP

En kvalitativ multipel fallstudie av svenska techföretag

Författare:

Benjamin Albarzendji

Viktor Antier

Wilhelm Bingsmark

Rasmus Holst

Handledare:

Niklas Lars Hallberg

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Organisationskulturens påverkan på intraprenörskap

Seminariedatum: 2019-06-04

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Benjamin Albarzendji, Viktor Antier, Wilhelm Bingsmark, Rasmus Holst

Handledare: Niklas Lars Hallberg

Nyckelord: Organisationskultur, intraprenörskap, intraprenöriellt beteende, exogena influenser

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationskultur påverkar intraprenörskap.

Metod: Studien genomfördes som en kvalitativ multipel fallstudie på företagen Alfa och Omega. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Analysen genomfördes därefter genom en cross-case-syntetisering för att sedan ställas i relation till tidigare forskning på området.

Teoretiska perspektiv: Studien teoretiska ramverk baseras på Theory of Planned Behavior och variablerna i The Cultural Web. Även tidigare forskning om hur exogena influenser påverkar intraprenörskap har använts.

Empiri: Studien undersöker två techföretag med uttalad företagskultur och kunskapsintensiva verksamheter. I dagens företagsklimat understryks vikten av att agera innovativt för att upprätthålla en konkurrensförmåga, varpå vi anser att det är av intresse att undersöka hur företagskulturen påverkar anställdas intraprenöriella beteenden. Detta då intraprenörskap menas vara av vikt för att driva innovation.

Resultat: Vår studie visar att samtliga kulturvariabler påverkar intraprenöriellt beteende. En och samma kulturvariabel kan påverka flera motivationsfaktorer samtidigt. Vidare kan olika aspekter av kulturvariablerna ha en positiv respektive negativ påverkan på intraprenöriellt beteende.

ABSTRACT

Title: The Influence of Organizational Culture on Intrapreneurship

Seminar date: 2019-06-04

Course: FEKH19, Degree Project in Strategic Management, Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Benjamin Albarzendji, Viktor Antier, Wilhelm Bingsmark, Rasmus Holst

Key words: Organizational culture, intrapreneurship, intrapreneurial behavior, exogenous influences

Purpose: The purpose of this study is to investigate how organizational culture affects intrapreneurship.

Methodology: The study is a qualitative multiple case study of the two companies Alfa and Omega. Data was collected using semi-structured interviews, followed by an analysis based on a cross-case synthesis and comparison with previous research within the field.

Theoretical perspective: The theoretical framework of the study is based on The Theory of Planned Behavior, The Cultural Web as well as previous research of the effects of exogenous influences on intrapreneurial behavior.

Empirical foundation: Our study examines two knowledge intensive tech companies with outspoken organizational culture. In today's corporate climate, it is of importance to act innovative in order to maintain and develop a competitive ability. Thus, we are of the belief that it is of interest to examine how corporate culture affects employees' intrapreneurial behavior. The examination is of relevance as intrapreneurship is of importance for driving innovation.

Conclusions: Our study concludes that all variables of The Cultural Web affects intrapreneurial behavior. Each variable can affect several motivational factors simultaneously. Furthermore, different aspects within the same cultural variable may have a positive as well as negative impact on intrapreneurial behavior.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INTRODUKTION	4
TEORETISKT RAMVERK	7
Intraprenörskap och intraprenöriellt beteende	7
Organisationskultur & The Cultural Web	11
Theory of Planned Behavior	14
Sammanfattning: Teoretiskt ramverk	17
METOD	18
Forskningsdesign	18
Urvalsprocess	19
Dataanalys	23
Trovärdighet, transfererbarhet, pålitlighet och bekräftbarhet	24
RESULTAT	27
Fall 1: Alfa	27
Fall 2: Omega	34
ANALYS	39
Syntetisering: Fall 1 & fall 2	39
Överensstämmelse med tidigare forskning	46
SLUTSATS OCH DISKUSSION	50
Slutsats	50
Diskussion	51
Förslag till vidare forskning	53
REFERENSER	54
APPENDIX	58

INTRODUKTION

Den fjärde industriella revolutionen, eller *Industri 4.0*, är en vanlig benämning på den transformation och de utmaningar som företag och samhället idag står inför. Detta företagsklimat kännetecknas av en stark teknologisk utveckling som ställer krav på företag att vara både flexibla och anpassningsbara (IED, 2018). Kuratko & Audretsch (2013) menar att en på senare år intensifierad konkurrens i det globala ekonomiska klimatet har banat väg för ett ökat fokus på innovation som konkurrensfördel inom befintliga företag. Enskilda organisationer har under de senaste åren utvecklats i en allt mer decentraliserad riktning, där en spridning av ansvar och beslutsfattande från ledning till den operationella verksamheten har förändrat den anställdes roll i företag (Foss, Lyngsie & Zahra, 2015). I en rapport från World Economic Forum (2016) slår man fast att intraprenörskap kommer att vara av vital vikt för Europas konkurrenskraft de kommande åren, samt att Sverige är det mest intraprenöriella landet i Europa.

Till följd av att intraprenörskap har fått en central position i företags innovationsarbete har flertalet studier med fokus på olika aspekter av intraprenörskap genomförts, varav de flesta fokuserar på intraprenörskap på individ- eller organisationsnivå (Blanka, 2018). Studier med utgångspunkt i organisationsnivå tenderar att fokusera på hur faktorer som strukturer och belöningsystem påverkar intraprenörskap, samtidigt som studier som utgår ifrån individen tenderar att fokusera på mer personliga egenskaper. Exempel på dessa är demografiska faktorer, personlighet och beteenden (Blanka, 2018).

Pinchot & Pellman (1999) behandlar intraprenörskap utifrån bägge dessa perspektiv. Författarna menar att intraprenörskap i praktiken handlar om att finna bättre sätt att skapa

innovativa lösningar inom etablerade organisationer och att intraprenörer existerar på alla nivåer i företag. De förklarar vidare att trots att intraprenörskap handlar om att realisera idéer som bidrar till att göra företag mer lukrativa är det inte i själva idéstadiet som företags innovationsproblem återfinns. Den stora utmaningen ligger snarare i att uppmuntra anställda till att agera som entreprenörer. Även om fler än Pinchot & Pellman (1999) har kombinerat individuella och organisatoriska synsätt i fråga om intraprenörskap utgår majoriteten av tidigare studier från perspektiven separat (Blanka, 2018). Detta motiverar oss att undersöka intraprenörskap med koppling till bägge dessa perspektiv.

I den här uppsatsen kommer vi att fokusera på intraprenörskap som ett beteende på individnivå, samtidigt som vi kommer att undersöka hur organisationskultur som en variabel på organisationsnivå kan påverka intraprenöriellt beteende. Båda begreppen kommer att ges operationella definitioner i senare avsnitt, men organisationskultur kan generellt beskrivas som en samling värden och trosföreställningar som delas av anställda och som vidare påverkar deras beslut och handlingar, vilket summeras i ramverket "The Cultural Web" (Johnson, Scholes & Whittingtons, 2008: 189). Vidare menar Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2013: 482) att organisationskultur kompletterar företags direkt uttalade direktiv med underförstådda riktlinjer, och därigenom fungerar som en vägvisare för beteende. Därför är det troligt att organisationskulturen även kan påverka huruvida anställda beter sig intraprenöriellt eller inte.

Det finns exempel på tidigare forskning som utreder relationen mellan intraprenörskap och organisationskultur. Sinha & Srivastava (2013) finner i sin kvantitativa studie flera starka kopplingar mellan organisationskultur och intraprenörskap. Även Fayolle, Basso & Bouchard (2010) undersöker i sin uppsats intraprenörskap och kultur, men utifrån en mer holistisk

utgångspunkt där nationella, organisatoriska och industriella faktorer behandlas. Fayolle et al. (2010) menar emellertid att organisationskultur har givits förhållandevis lite uppmärksamhet i tidigare forskning inom intraprenöriellt beteende.

För att kunna undersöka eventuella kopplingar mellan organisationskultur och intraprenörskap krävs ett teoretiskt ramverk som kan förena de två begreppen. Neessen, Caniels, Vos & De Jong (2018) föreslår Theory of Planned Behaviour vid studier om intraprenörskap, vilken vidare har använts i en mängd forskning om traditionellt entreprenörskap (Lackeus & Moberg, 2013; Kautonen, Van Gelderen & Tornikoski, 2013). Emellertid finner vi inga studier som använt den i fråga om intraprenörskaps relation till organisationskultur. Teorin ämnar förklara individers specifika beteenden, med utgångspunkt i att beteende bäst förutses med intention (Ajzen, 1991). Teorin utgår i sin grundform ifrån att de tre motivationsfaktorerna attityd, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll påverkar individens intention som i sin tur styr beteende (Ajzen, 1991). Utöver dessa motivationsfaktorer menar teorin att diverse exogena influenser påverkar individers beteende (Ajzen, 1991, Krueger & Carsrud, 1993). Dessa kan vara *personliga* (exempelvis individers demografiska bakgrund eller personlighetsdrag) eller *situationsbaserade* (exempelvis ekonomiskt klimat) (Krueger & Carsrud, 1993).

I denna uppsats kommer organisationskultur utgöra en sådan situationsbaserad exogen influens, och med ett ramverk med utgångspunkt i Theory of Planned Behavior kommer vi undersöka eventuella kopplingar mellan organisationskultur och intraprenörskap. Studiens syfte är att undersöka hur organisationskulturens variabler påverkar individens beteende att agera intraprenöriellt.

För att besvara syftet strävar studien efter att besvara forskningsfrågan:

Hur påverkar organisationskultur intraprenöriellt beteende?

Uppsatsen är baserad på en multipel fallstudie av fallföretagen Alfa och Omega. Studien utgår från befintlig forskning om intraprenörskap, The Cultural Web och Theory of Planned Behavior.

Alfa är ett teknikföretag med 200-300 anställda och arbetar med datalösningar för företag. Alfa är inom sitt område en av de största aktörerna i Norden (Alfa, 2019). Omega är ett internationellt teknikföretag med 2000-3000 anställda. Företaget är verksamma i informationsteknikbranschen, i vilken de står bakom många innovationer. Alfa och Omega heter egentligen något annat, men har önskat att i studien behandlas anonymt.

TEORETISKT RAMVERK

Intraprenörskap och intraprenöriellt beteende

Intraprenörskap är ett begrepp vars innebörd är vida diskuterat. För att på ett adekvat sätt kunna besvara studiens forskningsfråga är därför en begreppsgenomgång nödvändig. Begreppet intraprenörskap anses ha introducerats av Pinchot (1985), och definierades då som “entreprenörskap inom befintliga organisationer”. Antoncic & Hisrich (2003) delar denna definition, och presenterar även en mer utförlig beskrivning av intraprenöriellt beteende. De definierar intraprenöriellt beteende som strävan efter nya och kreativa lösningar på utmaningar i ett befintligt företag. Beteendet inkluderar utveckling och förbättring av bland annat nya

respektive gamla tjänster och produkter, administrativa tekniker, teknologier för att genomföra organisationsfunktioner samt förändring av strategi (Antoncic & Hisrich, 2003). Ross (1987) menar samtidigt att intraprenören är beredd att ta risker och söker möjligheter till att bidra till förändring inom organisationer. Också Heinze & Weber (2016) argumenterar för att intraprenörer eftersträvar att förändra organisationer, men genom mindre förändringar. Alla tre ovanstående tolkningar av intraprenöriellt beteende har kopplingar till den beskrivning som presenteras i Pinchot & Pellmans bok från 1999. De menar att innovation oavsett omfattning kräver intraprenörens mod, initiativ, vision och vilja att ta ansvar för förändringsprocessen (Pinchot & Pellman, 1999). Pinchot & Pellman (1999) lyfter även resursers betydelse för intraprenörskap och dess nödvändighet för att intraprenöriella initiativ ska kunna lyckas. Vår summerade tolkning av tidigare forskning inom intraprenörskap låter oss skapa en bild av intraprenören som en individ vars handlingar i olika grad aktivt ämnar uppnå förändring inom den organisation som denne verkar i. Med utgångspunkt i ovanstående begreppsdiskussion formuleras fyra kriterier för vad som enligt denna uppsats anses vara intraprenöriellt beteende: (1) *Individen ska själv ta initiativ till en idé eller ett projekt inom en befintlig organisation*, (2) *individen ska driva initiativet*, (3) *individen ska ha tillgång till och möjlighet att disponera resurser nödvändiga för genomförandet av initiativet* (4) *och initiativet ska leda till förändring inom organisationen.*

Tidigare forskning om intraprenörskap

Flera tidigare studier har undersökt vilka faktorer som har påverkan på individuellt intraprenörskap. Den litteraturgenomgång som presenteras nedan menar vi ger en representativ bild av existerande forskning, även om den givetvis inte är heltäckande.

Moriano, Molero, Topa & Mangin (2011) utreder bland annat företagsledningens påverkan på intraprenörskap. De menar att olika typer av ledarskap har olika påverkan på anställdas initiativ till att förändra organisationer i enlighet med organisationens intressen. Bland annat finner de att organisationer som motiverar anställda genom individuella incitamentsprogram tenderar att kväsa initiativ som gynnar organisationen, eftersom sådana belöningssystem riktar den anställdes fokus mot att initiera projekt som gynnar dennes egna intressen. Också De Villiers-Scheepers (2011) fokuserar på belöningar som incitament, och menar att belöningar i form av erkännande och en större frihet inom organisationen har en starkare motiverande effekt på intraprenörer än monetär ersättning. Vidare når Buekens (2014) i likhet med De Villiers-Scheepers (2011) slutsatsen att bekräftelse är en drivande motivation för intraprenörer. Han argumenterar för att företag som inte på ett lämpligt sätt ger erkännanden till framgångsrika intraprenörer riskerar att förlora sina bästa intraprenörer, ofta till en arbetsgivare som på ett bättre sätt visar uppskattning (Buekens, 2014). Även Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby (2005) undersöker chefers roll i främjandet av intraprenörskap, och menar att mellanchefer är av stor betydelse för att identifiera, erkänna och finansiera anställdas intraprenörskap, då mellanchefer fungerar som en länk mellan företagsledningen och anställda på lägre nivåer.

Ytterligare ett vanligt förekommande forskningsområde i fråga om exogena faktorer påverkan på intraprenörskap är organisationers förhållningssätt till risktagande. Alpkın, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic (2010) refererar i sin artikel till Gupta, MacMillan & Surie (2004), vilka menar att riskaverta chefer bidrar till att minska anställdas potential att agera intraprenöriellt och att det sedermera reducerar faktiska innovativa aktiviteter. Alpkın et al. (2010) finner i sin studie ett positivt samband mellan företags tolerans för misslyckanden och anställdas benägenhet att handla innovativt. Vidare argumenterar Buekens (2014), precis som Alpkın et al. (2010), för att företag bör sträva efter att upprätthålla en ”freedom to fail”-kultur, där anställda som misslyckas med intraprenöriella projekt inte ska straffas. Tvärtom bör man stötta anställda som vågar riskera att misslyckas (Buekens, 2014).

Selig, Gasser & Baltes (2018) utreder hur företag kan öka sin konkurrenskraft genom att använda interna system som främjar innovation. De lyfter bland annat att företag kan utveckla fysiska eller virtuella forum och mötesplatser där anställda kan presentera och dela med sig av idéer och projekt. Selig et al. (2018) menar vidare att utvecklandet av en ”community” för intraprenörer skapar förutsättningar för och stärker interna nätverk mellan olika avdelningar.

Buekens artikel från 2014 undersöker vidare hur företag kan arbeta med strukturella faktorer för att uppmuntra till intraprenöriellt beteende. Han menar att intraprenörer frodas i frihet, och att det är viktigt att företag skapar en uppmuntrande miljö där anställda ges möjlighet att vara innovativa. Företag ska bistå med nödvändiga resurser för intraprenöriella förslag, och att det ska vara potentialen i den presenterade idén som avgör huruvida den genomförs eller inte, snarare än vem som presenterade den (Buekens, 2014). Han argumenterar vidare att företag får problem att främja intraprenörskap när de växer och blir mer byråkratiska. Detta dels

eftersom att det är svårt för beslutsfattare att skapa en övergripande bild av de innovationer som uppkommer, men också då förändringsbeslut måste genomgå fler processer (Buekens, 2014). I sin artikel prövade Urbano & Turró (2013) om förekomsten av rigida processer och regelverk har en negativ inverkan på intraprenörskap, men fann inget stöd för hypotesen.

Denna tidigare forskning kommer tillsammans med insamlad data att ligga till grund för den analys som presenteras i senare avsnitt, och ämnar ge djupare insikt till vilken grad studiens resultat överensstämmer med tidigare bidrag till området.

Organisationskultur & The Cultural Web

I tidigare forskning har organisationskultur definierats på en mängd olika sätt. O'Reilly & Chatman (1996) har definierat organisationskultur som ett system av gemensamma värderingar som karaktäriserar vad som är viktigt i en viss organisation och de normer som avgör vad som utgör lämpliga beteenden och attityder. Schein (2004) presenterar en liknande definition, och menar att organisationskultur utgörs av grundläggande antaganden och trosföreställningar som avgör hur en organisation ser på sig själv och sin omgivning. Även andra studier, bland annat Sørensen (2001), menar att organisationskultur kan fungera som ett styrningsverktyg och likrikta beteende inom organisationer. Trots vissa definitionsmässiga skillnader tycks ett övergripande konsensus råda om organisationskulturens relation till beteende. Detta torde göra organisationskultur till en lämplig exogen variabel att inkludera i Theory of Planned Behavior vid en undersökning av individuellt intraprenörskap. Det är emellertid viktigt att påpeka att det inte är självklart att en organisationskultur leder till ett för organisationen önskvärt beteende.

Organisationskultur riskerar också leda till motstridiga och exploaterande beteenden bland de anställda (O'Reilly & Chatman, 1996).

Johnson et al. (2008: 197) presenterar ett ramverk, kallat The Cultural Web, vilket bryter ner organisationskultur i variabler som illustrerar de beteendemässiga, fysiska och symboliska uttrycken i en organisation (Johnson et al., 2008: 197). The Cultural Web beskrivs som ett lämpligt verktyg för att skapa förståelse kring en existerande organisationskultur samt analysera organisationskulturens effekter. Vidare presenterar Johnson et al. (2008: 197-200) metoder för att analysera ramverkets variabler samt beskrivningar för hur intervjuguider relaterat till organisationskultur utformas på ett lämpligt sätt. Ramverket borde därför ge oss goda förutsättningar för att operationalisera begreppet organisationskultur. Johnson et al. (2008: 197-200) presenterar The Cultural Webs kulturvariabler som:

Rutiner och ritualer. Rutiner kan i sin essens beskrivas som “hur man gör saker och ting” i en organisation på en daglig basis. Rutiner är väletablerade och välkända i hela organisationen, och tas för givet av anställda. De har ofta sett likadan ut under en lång tid, vilket gör dem svårföränderliga. Ritualer omfattar aktiviteter och evenemang som betonar eller framhäver centrala aspekter av organisationskulturen. Utbildningar, bedömningsprocesser och konferenser är exempel på vad på vad som klassas som formella ritualer. Utöver dessa kan även informella aktiviteter såsom fikapauser tolkas som ritualer.

Historier. Historier är berättelser som härrör från medlemmar i en organisation och ämnar vägleda anställda mot ett visst beteende. Dessa historier handlar ofta om framgångar och misslyckanden.

Symboler. Objekt, händelser, handlingar och människor som förmedlar, upprätthåller eller skapar mening utöver sina funktionella ändamål är symboler. Exempelvis kan titlar fylla en praktisk funktion i företag, men också vara symboler för status och auktoritet. Jargong mellan kollegor och chefer samt hur företag uttrycker sig om- och gentemot kunder kan vara talande för organisationskulturen. Trots att symboler presenteras som en separat variabel är det viktigt att uppmärksamma att flera andra element i The Cultural Web har en symbolisk mening. Rutiner, kontrollsystem och organisationsstrukturer fyller utöver sin funktionella roll även en symbolisk roll.

Maktstruktur. Maktstrukturer handlar i huvudsak om hur beslutsfattandet i en organisation är fördelat, och beskriver vilka individer eller delar av en organisation som har mer inflytande och i högre utsträckning får igenom initiativ och projekt. Formell makt är hierarkisk, och behandlar i stor utsträckning beslutsförmågan. Informell makt syftar till inflytande i en organisation, och hamnar oftast hos karismatiska individer. Kontroll av strategiska resurser, färdigheter och kunskap som andra saknar eller hög social kompetens är exempel på källor till makt.

Organisationsstruktur. Företags organisationsschema speglar i regel företagets formella organisationsstruktur. Utöver den formella strukturen omfattar även organisationsstruktur informella hierarkiska strukturer. Organisationsstrukturen framhäver viktiga roller och relationer inom organisationen, och reflekterar därmed ofta maktstrukturen. Exempelvis kan strikt hierarkiska strukturer betona att strategiska beslut enbart fattas i toppskiktet av organisationen, och att återstående medarbetare lägre ner i hierarkin endast ska följa instruktioner.

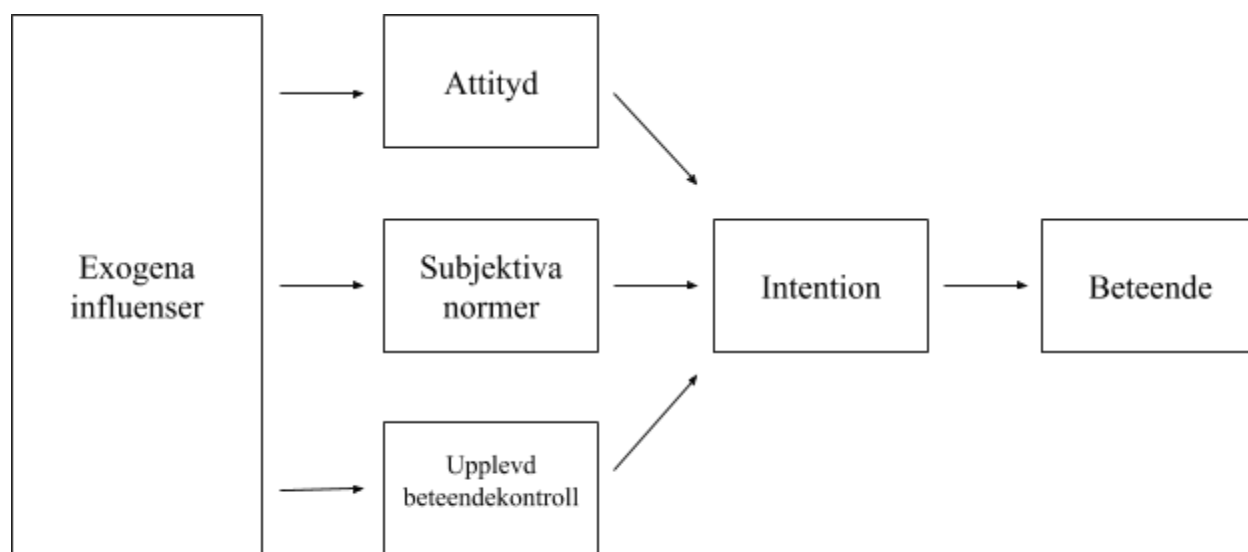
Kontroll- och belöningsystem. Kontroll- och belöningsystem utgörs av den övervakning och granskning som förekommer i organisationen samt de tillvägagångssätt som existerar för att styra anställda mot specifika beteenden. Budgetar, instruktioner, regler, belöningar och straff är alla exempel på sådana system, vilka ofta identifierar vad som i en organisation anses vara viktigt att kontrollera. Utöver att undersöka existerande system är det relevant att analysera vad en eventuell frånvaron av system har för påverkan.

Theory of Planned Behavior

För att analysera hur organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende har vi valt att använda Theory of Planned Behavior. Theory of Planned Behavior är ursprungligen en socio-psykologisk teori som ämnar förutse och förklara individers specifika och planerade beteenden, och har sen dess introduktion 1975 fått ett starkt empiriskt stöd för dess förmåga att förutsäga beteende (Ajzen, 1991). Theory of Planned Behavior har tidigare använts inom entreprenörskapsforskningen för att förklara det entreprenöriella beteendets ursprung (Lackéus & Moberg, 2013; Kautonen et al., 2013). Teorin anses vara särskilt användbar för att analysera sällsynt förekommande beteenden, som exempelvis intraprenöriella beteenden, eftersom intentionen till ett beteende ger en bra inblick i det planerade beteendet (Krueger & Carsrud, 1993; Ajzen, 1991). Dessutom påpekar Krueger & Carsrud (1993) i sin artikel om Theory of Planned Behavior och entreprenörskap att intentionsbaserade ramverk (såsom Theory of Planned Behavior) möjliggör en mekanism för att undersöka olika hypotetiska exogena variabler påverkar beteende. Vi anser av dessa anledningar att denna teori är lämplig för att undersöka hur organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende.

Theory of Planned Behavior antar att en individs beteende styrs av individens intention till det beteendet (Ajzen, 1991; Kautonen, Luoto & Tornikoski, 2010). Ett beteende såsom intraprenöriellt beteende är alltså planerat, och individens intention fungerar som katalysator till det beteendet (Ajzen, 1991). Krueger & Carsrud (1993) menar att intention är den enskilt bästa förutsägelsen för planerat beteende, konceptuellt såväl som empiriskt.

Enligt teorin förklaras en individs intention till ett givet beteende med tre motivationsfaktorer: *attityd*, *subjektiva normer* och *upplevd beteendekontroll* (Ajzen, 1991). De första två faktorerna, attityd och subjektiva normer, reflekterar den upplevda önskvärdheten att utföra ett beteende. Den tredje faktorn, upplevd beteendekontroll, speglar den upplevda genomförbarheten av ett beteende. Tillsammans ger de tre motivationsfaktorerna upphov till en intention att bete sig på ett visst sätt. Samtliga faktorer påverkas i sin tur av exogena influenser.



Figur 1. Theory of planned behavior (förenklad)

Attityd. Attityd beskrivs som den grad till vilken en individ upplever utfallet från ett beteende som gynnsamt (Ajzen, 1991). Individer gör en samlad bedömning av positiva och negativa konsekvenser av ett beteende, och antas ha en mer positiv attityd gentemot beteenden som individen tror kommer resultera i en större personlig vinning (Ajzen, 1991). En anställds attityd till intraprenöriellt beteende kommer alltså bero på vilken grad en individen bedömer utfallet av det intraprenöriella beteendet som gynnsamt för sig själv.

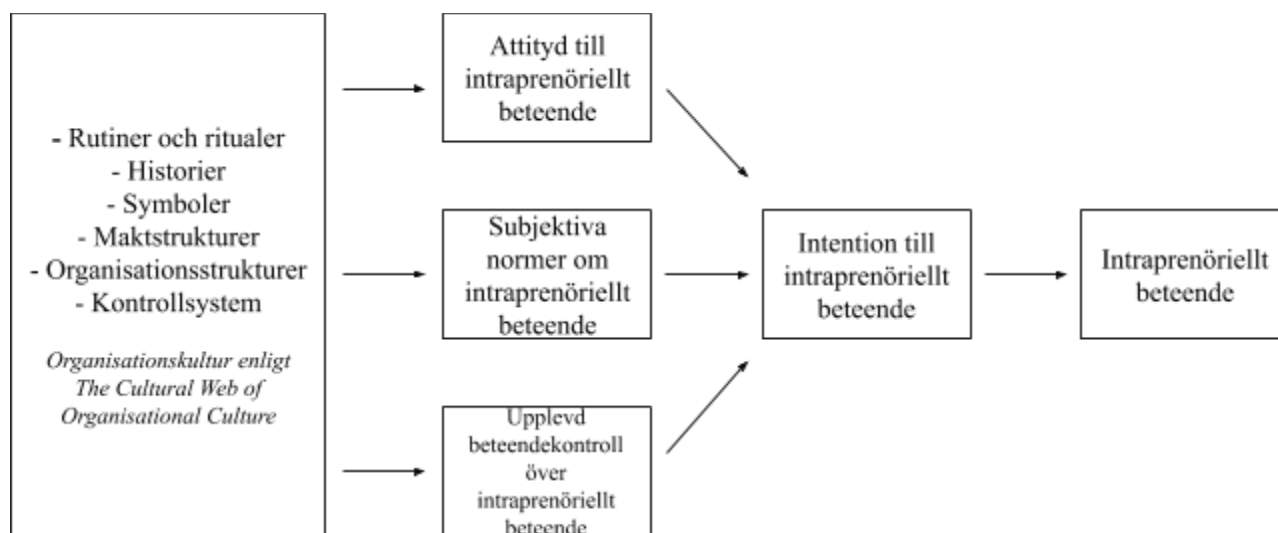
Subjektiva normer. Subjektiva normer handlar om en individs upplevda sociala påtryckningar rörande ett visst beteende (Ajzen, 1991). Den sociala normen antas påverka hur människor väljer att bete sig genom att uppmuntra till eller misstycka till olika beteenden. Människor påverkas av normen hos för individen viktiga personer. En individs uppfattning av hur inflytelserika personer ställer sig till ett beteende kommer därmed att påverka individens intention till beteendet (Ajzen, 1991). De personer vars åsikter en individ bryr sig om skiljer sig åt mellan individer, och mellan olika kontexter. I denna uppsats antas dessa personer utgöras av chefer och anställda. Om dessa värdesätter och uppmuntrar egna idéer och initiativtagande kommer det stärka den anställdes intention till ett intraprenöriellt beteende.

Upplevd beteendekontroll. Upplevd beteendekontroll syftar till en individs uppfattning av hur svårt eller enkelt ett beteende är att genomföra. Den upplevda beteendekontrollen beror på hur individen uppfattar sin tillgång till de resurser och möjligheter som är nödvändiga för att genomföra ett beteende (Veciana, Aponte & Urbano, 2005). Tidigare erfarenheter, andrahandsinformation från vänner och bekanta samt andra faktorer som påverkar den upplevda svårighetsgraden av ett beteende kommer påverka individens uppfattning (Ajzen, 1991).

Anställda som upplever sig ha tillgång till möjligheter och resurser som är nödvändiga för ett intraprenöriellt beteende kommer följaktligen uppleva en högre beteendekontroll.

Exogena influenser. Individens attityd, subjektiva normer och beteendekontroll påverkas av exogena influenser (Krueger & Carsrud, 1993). Det finns två kategorier av exogena influenser: *personliga* (exempelvis individens demografiska bakgrund eller personlighetsdrag) och *situationsbaserade* (exempelvis ekonomiskt klimat) (Krueger & Carsrud, 1993). Dessa exogena influenser har en indirekt verkan på beteende genom att påverka motivationsfaktorerna till intention, så som gestaltat i figur 1 (Ajzen, 1991). Denna gränsdragning är av kritisk vikt för teorin, då exogena influenser som inte påverkar motivationsfaktorerna i regel inte heller kommer att påverka beteendet (Krueger & Carsrud, 1993).

Sammanfattning: Teoretiskt ramverk



Figur 2. Intentioner till intraprenöriellt beteende: Theory of planned behavior (förenklad)

Figur 2 är en illustration av Theory of Planned Behavior, formulerad efter studiens syfte. Organisationskultur tolkas som en situationsbaserad exogen influens, och definieras efter det organisationskulturella ramverket The Cultural Web. Det teoretiska ramverket illustrerar sambandet mellan organisationskultur och intraprenöriellt beteende, och fungerar som ett integrerat ramverk för att besvara studiens forskningsfråga.

METOD

Forskningsdesign

Vi genomförde studien som en kvalitativ multipel fallstudie med två fallföretag. Valet av en kvalitativ metod är motiverad med vår strävan efter att förstå bakomliggande orsaker till intraprenöriellt beteenden och hur den kontextuella situation som individer befinner sig i påverkar detta beteende. Den kvalitativa metoden möjliggjorde en djupare förståelse för det studerade fenomenet, då den tillät oss att ta del av studieobjektens faktiska upplevelser av organisationskulturen och dess påverkan på intraprenöriellt beteende (Bryman & Bell, 2011: 387).

Valet av en fallstudiedesign motiverades av att vi ämnar undersöka samtida fenomen samt att studiens forskningsfråga är en "hur-fråga", vilka enligt Yin (2014: 32) är två huvudsakliga faktorer som gör en fallstudie-design lämplig. En multipel fallstudie betyder i sin essens att antalet fall överskrider ett (Bryman & Bell, 2011: 66). Bryman & Bell (2011: 66) menar vidare att den största fördelen med multipla fallstudier är att det jämförande momentet möjliggör en mer vedertagen generalisering av prövad teori. Även Yin (2014: 98) påpekar att

multipla fallstudier jämfört med enskilda fallstudier tenderar leda till slutsatser som är mer övertygande, då multipla fallstudier anses vara mer vederhäftiga genom att kontrastera fall mot varandra. Jämförelsen mellan studiens fallföretag bör därmed ge en mer generell bild av organisationskulturens påverkan på intraprenöriellt beteende, jämfört med en fallstudie av endast ett företag.

Avslutningsvis antar studien en induktiv ansats med deduktiva inslag, då de centrala teoretiska ramverken redan är etablerade men syftet kräver empirisk datainsamling samt granskning av denna för att hitta generaliserbara mönster (Bryman & Bell, 2011: 13-14).

Urvalsprocess

Val av fall. Valet av fallföretag baserades huvudsakligen på två urvalskriterier: 1: företagen skulle vara verksamma inom branscher där det är troligt att intraprenörskap förekommer. 2: företagen skulle ha en uttalad organisationskultur. Även om den första punkten är något självförklarande, ville vi vara säkra på att vi skulle kunna identifiera beteenden som efter de kriterier vi formulerat kan definieras som intraprenöriella. I fråga om organisationskultur resonerade vi att anställda på företag som har en uttalad organisationskultur troligt har en starkare uppfattning om denna jämfört med anställda på företag där organisationskulturen inte kommuniceras lika tydligt. Det är viktigt att nämna att det är svårt att bedöma karaktärsdrag i en organisationskultur innan en undersökning har genomförts, men här var information från hemsidor och företagsrapporter till stor hjälp. Även andra kriterier formulerades för att kunna identifiera lämpliga fall. Ett av dessa var att företagen inte skulle vara nystartade, då det mer eller

mindre är en förutsättning för nystartade företag att vara innovativa, samtidigt som det finns en stor risk att organisationskulturen inte har hunnit cementeras.

Baserat på urvalskriterierna påbörjades en sökprocess där ett 30-tal företag i Skåneregionen kontaktades via mail. Tre av de kontaktade företagen menade att de kunde bistå i studien, men till följd av uppsatsens omfattning och tidsram valdes de två företag vi ansåg bäst lämpade ut. Att bägge fallföretagen är verksamma inom tekniska produktbranscher motiverade ytterligare valet av Alfa och Omega som undersökningsobjekt. Att företagen befinner sig i liknande, men inte identiska branscher, menar vi skapar goda möjligheter för en jämförelse där både likheter och skillnader kan identifieras som sedan kan underbygga studiens slutsats.

Respondenter. Ett icke-sannolikhetsurval med inslag av bekvämlighetsurval har format studiens selektion av intervjuobjekt. Studiens deltagande fallföretag, med hänsyn till våra önskemål, valde ut de intervjuobjekt som de ansåg vara relevanta för studiens omfattning. Önskemålet från vår sida var att valda intervjuobjekt skulle ha en central roll inom sina respektive avdelningar samt att intervjuobjekten skulle vara verksamma i olika delar av organisationen. Utifrån det relativt begränsade antalet respondenter, fyra från vardera företagen, i förhållande till företagets storlek går det argumentera för att en homogenisering av intervjuobjekten i termer av avdelningstillhörighet hade lett till en mer fokuserad studie med starkare slutsatser. Utefter studiens begränsningar i termer av tid och omfattning, argumenterade vi emellertid för att en spridning av respondenter skulle möjliggöra en mer heltäckande bild av respektive organisation. Här var också valet att intervjua individer i centrala positioner av vikt, då vi menar att det är troligt att dessa har en större kunskap om och en starkare översikt av hela organisationen än anställda på lägre nivå (Bryman & Bell, 2011: 193, 489). Det är emellertid

viktigt att nämna att användandet av bekvämlighetsurval är föremål för viss kritik i fråga om enskilda individers möjlighet att representera en hel organisation (Bryman & Bell, 2011: 490).

Vi menar dock att den genomgång av intervjuade individer som presenteras ovan begränsar risken att intervjuobjekten återger en icke-representativ bild av respektive företag.

Intervjuobjekt	Företag	Roll	Datum för intervju
Intervju: 1	Alfa	Vice VD/CXO	2019-05-10
Intervju: 2	Alfa	Product Manager	2019-05-10
Intervju: 3	Alfa	Sales Manager	2019-05-10
Intervju: 4	Alfa	Sales Development Expert	2019-05-10
Intervju: 5	Omega	Mjukvaruingenjör	2019-05-13
Intervju: 6	Omega	Test Expert	2019-05-13
Intervju: 7	Omega	Projektledare	2019-05-16
Intervju: 8	Omega	Projektledare	2019-05-21

Figur 3. Lista över respondenter, deras företagstillhörighet och roll samt datum för intervju.

Forskningsinstrument

Valet av en kvalitativ forskningsdesign gjorde att beslutet av insamlandet av empiri genom intervjuer föll sig naturligt. Bryman & Bell (2011: 466) gör skillnad på kvalitativa och kvantitativa intervjuer, där den senare fokuserar på att generera mätbara svar. Kvalitativa intervjuer fokuserar istället på intervjuobjektens synsätt och hur de upplever sin miljö, vilket tenderar att generera mer utförliga och uttömmande svar. Detta motiverade oss att använda denna metod i studien. Det finns flera metoder att tillgå vid genomförande av kvalitativa intervjuer. Bryman & Bell (2011: 467) framhåller ostrukturerade och semi-strukturerade som de mest frekvent använda. Även om helt fria samtal där endast en eller ett fåtal frågor hade ställts hade kunnat möjliggöra intressanta svar från respondenterna, valde vi att utgå från semi-strukturerade intervjuer. Detta eftersom vi ville att frågorna som ställdes till intervjuobjekten skulle reflektera de variabler som presenterades i det teoretiska ramverket, samtidigt som semi-strukturerade intervjuer innebär en frihet i att ställa följdfrågor vilket möjliggör att svaren går djupare in på relevanta ämnen (Bryman & Bell, 2011: 480).

Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes på respektive företags kontor i Skåne-regionen. Olika möjligheter för företagen att ta emot oss medförde att intervjuerna på Alfa genomfördes under en och samma dag, medan intervjuerna på Omega spreds över olika datum. Samtliga intervjuer pågick mellan 40 till 60 minuter och inleddes med en kortare beskrivning av vårt uppsatsämne samt en

förklaring av vår definition av intraprenörskap. Innan vi träffade företagen formulerades en intervjuguide inspirerad av tidigare forskning samt uppsatsens teoretiska ramverk, vilken användes som grund vid samtliga intervjutillfällen. De frågor som utgjorde intervjuguiden fungerade mer som ett verktyg för att vägleda intervjun, snarare än något som skulle följas till punkt och pricka. Ofta kom intervjuobjekten själva in på de ämnen som berördes i guiden, varvid eventuella följdfrågor ställdes (se appendix för intervjuguide). Samtliga intervjuer genomfördes med två närvarande gruppmedlemmar, vars syfte var att ställa frågor samt bekräfta varandras tolkning av intervjuobjektens svar.

Vi bestämde oss för att dela upp ansvaret för intervjuerna mellan gruppens medlemmar. Två gruppmedlemmar genomförde intervjuerna på Alfa och två genomförde intervjuerna på Omega. De gruppmedlemmar som inte deltog vid intervjuerna på respektive företag ansvarade sedan för transkriberingen av de inspelade samtalen. Anledningen till att intervjuer och transkribering genomfördes av olika personer motiverades av att vi ville minska risken för subjektiva tolkningar av insamlad data.

En av intervjuerna präglades av tekniska problem, vilket medförde att delar av intervjun inte gick att tyda vid transkriberingen. För att bekräfta innehållet i de delar av intervjun som föll bort kontaktades intervjuobjektet senare samma dag när felet upptäcktes. Genom respondentvalidering kunde data från intervjun bekräftas, varför intervjun, trots de tekniska problemen, har använts i uppsatsen.

Dataanalys

En studie av kvalitativ karaktär tenderar att generera stora mängder data som behöver kodas för att sedan kunna analyseras. Dataanalysen inleddes med en transkribering av insamlad data följt av en genomläsning, där svar och diskussioner som berörde uppsatsens definition av intraprenörskap identifierades. Data som identifierats som relevant i den inledande kodningen sorterades sedan efter en metod som kallas för *theoretical coding* (Maxwell, 2013: 345). I denna uppsats innebar detta att insamlad relevant data sorterades efter en förutbestämd teori i form av variablerna i The Cultural Web. Det teoretiska förhållningssättet i kodningen av empirin motiverades av att The Cultural Web, enligt vår mening, presenterar en överblickbar bild av de faktorer som kan sägas utgöra organisationskultur. För att kunna hantera datamängden valde vi, med utgångspunkt i tidigare intraprenörskapsforskning, att inkludera de delar av respektive variabel som vi ansåg var av särskild vikt i fråga om hur organisationskultur påverkar individers intraprenöriella beteende. Det finns därför risk att data som identifieras som relevant i studien präglas viss subjektivitet.

I ett andra steg användes en analysmetod som Yin (2014: 228) benämner som “cross-case synthesis”. Yin (2014: 228) menar att en cross-case-metod underlättar analysen av två fall, och även gör av analysen dragna slutsatserna mer trovärdiga. I praktiken innebar det att fallen kontrasterades mot varandra och sedan syntetiserades i relation till vald beteendeteori.

I ett tredje steg av dataanalysen användes metoden “pattern matching” för att jämföra resultaten från cross-case-syntetiseringen mot tidigare forskning Yin (2014: 203). Genom att påvisa likheter och skillnader mellan våra undersökta fall och tidigare bidrag inom

intraprenörskapsområdet syftade den avslutande delen av dataanalysen till att bekräfta, komplettera eller motsäga insikter som presenterats i föregående studier.

Trovärdighet, transfererbarhet, pålitlighet och bekräftbarhet

En studies tyngd karaktäriseras generellt av dess validitet och reliabilitet. Relevansen i användandet av de traditionella kriterierna för validitet och reliabilitet i kvalitativa studier har emellertid kritiserats, bland annat eftersom validitet i regel behandlar mätproblem vilket ofta inte förekommer i kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2011: 395). Eftersom vi har genomfört en kvalitativ studie utan mätningar utgår vi ifrån fyra av Guba & Lincolns (1994) föreslagna alternativa kriterier för validitet och reliabilitet som är utformade för att bättre passa kvalitativa studier. Kriterierna presenteras i Bryman & Bell (2011: 395–399) som trovärdighet, transfererbarhet, pålitlighet samt bekräftbarhet.

Trovärdighet. En studies trovärdighet handlar om hur pass välgrundade en studies resultat är och till vilken grad studiens iakttagelser och slutsatser överensstämmer med verkligheten, och uppges motsvara intern validitet (Bryman & Bell, 2011: 396). För att stärka trovärdigheten använde vi väletablerade metoder inom kvalitativ forskning vid genomförandet av studien avseende datainsamling och analys, som så föreslås i Bryman & Bell (2011: 396). Det ska emellertid poängteras att studiens empiriska grund utgörs av åtta intervjuer på två fallföretag med 200-300 respektive 2000-3000 anställda. Det låga antalet intervjuobjekt på fallföretag i den här storleken försvagar studiens trovärdighet eftersom det finns en risk för att intervjuobjektens förmedlade bild inte är representativ för hela fallföretagen. Med vetskap om denna risk har vi

intervjuat individer i fallföretagen med ledande positioner som därför kan anses representera en större mängd individer inom respektive företag.

Transfererbarhet. Transfererbarhet speglar extern validitet, och syftar till huruvida studiens resultat kan anses vara tillämpliga i andra kontexter än i den undersökta. Kvalitativa studier är typiskt sett förenade med undersökningar i unika kontexter, och tenderar därför ha en generellt lägre extern validitet än kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2011: 398). Hög transfererbarhet uppnås enligt Bryman & Bell (2011: 398) med grundliga beskrivningar av den unika kontext som en studie genomförts i. Dessa beskrivningar kan då ligga till grund för en bedömning kring i vilken utsträckning studiens resultat är tillämpliga i andra kontexter (Bryman & Bell, 2011: 398). Vi har därför ämnat beskriva våra fallföretag och respondenter så grundligt som möjligt (se figur ”Urvalsprocess”). Dessutom genomför vi en multipel fallstudie, vilket som nämnt under ”Forskningsdesign” innebär mer generaliserbara slutsatser än enkla fallstudier (Yin, 2014: 98). Samtidigt har vi varit begränsade i våra beskrivningar av fallföretagen då dessa önskat vara anonyma, vilket försvagar studiens transfererbarhet. Vidare undersöker vi två fallföretag som verkar i liknande branscher, vilket sannolikt begränsar transfererbarheten till organisationer i samma eller liknande branscher.

Pålitlighet. Detta kriterium syftar till vederhäftigheten i studien, och speglar traditionell reliabilitet. En hög grad av pålitlighet i studien innebär att studiens resultat är konsekventa, och att en person som upprepar studien ska komma fram till synonyma slutsatser. En metod för att uppnå en hög grad av pålitlighet är att föra register över- och redovisa de olika faserna i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011: 398). Vi har därför ämnat ha en så fullständig beskriven metoddel som möjligt för att underlätta en eventuell replikering av vår studie. Vi har

även bifogat använd intervjuguide samt register över intervjuobjekt med titlar. Det bör emellertid poängteras att vi inte kunnat föra ett exakt register över exakt vad som gjorts, särskilt i tidiga delar av processen, men vi anser att vår utförliga metoddel samt bifogade dokument ger vår studie en förhållandevis hög pålitlighet (Bryman & Bell, 398).

Bekräftbarhet. Bekräftbarhet syftar till graden av objektivitet i studien. Vi har i egenskap av skribenter haft som målsättning att inte låta våra personliga värderingar eller teoretiska böjelser färga studien, och med vetskap om att ingen kan vara fullständigt objektiv har vi strävat efter en så hög grad av objektivitet som möjligt. För att vidare stärka studiens objektivitet erbjöd vi fallföretagen och intervjuobjekten anonymitet i syfte att säkerställa att intervjusvaren inte färgas av en eventuell rädsla för att säga något "fel". Vi utformade även vår intervjuguide efter så öppna och neutrala frågor som möjligt, och strävade i intervjuerna efter att i högsta möjliga grad *inte* vara ledande, utan istället låta samtalet cirkulera kring vad intervjuobjekten anser vara intressant inom ramarna för studiens ämne. Vidare transkriberades intervjuerna av en av de gruppmedlemmar som inte själv var närvarande under intervjun för att undvika eventuell partiskhet samt bekräfta att vi i gruppen delade en gemensam tolkning av intervjusvaren.

RESULTAT

Nedan struktureras uppsatsens empiriska material efter kulturvariablerna i the Cultural Web. Samtidigt som presenterad empirisk data ger en bild av organisationskulturen på fallföretagen generellt, utgörs empirin av de delar i fallföretagens organisationskultur som efter kodning av insamlad data ansågs vara kopplade till intraprenöriellt beteende. För att identifiera

intraprenöriellt beteende i fallföretagen har vi utgått ifrån den definition som formulerades i studiens teoriavsnitt. Fokus har alltså legat på att identifiera initiativtagande, idédrivande, resurstillgång och förändring.

Fall 1: Alfa

Rutiner och ritualer. Intervjuobjekten på Alfa ger en bild av de ordinarie arbetsrutinerna som relativt cementerade, och menar att man vid utvecklande och leverans av företags kärnprodukter är processtyrda. Samtidigt kännetecknas dessa processer av en viss grad av frihet, då anställda som en del av rutinen löser problem på egen hand. Ett intervjuobjekt beskriver det som att man arbetar *ad hoc*, det vill säga händelsestyrt: “... *mycket beslut sker på stående fot. Det finns inga supertydliga processer kring det hela.*” Denna rutin i det dagliga arbetet tycks ge upphov till kreativa lösningar, som emellanåt implementeras i verksamheten. Ett exempel är en tidigare anställd som ansåg det vara problematiskt att boka mötesrum, och på eget initiativ tog fram ett system som sen implementerades. Man behöver alltså inte be om lov för att ta fram en lösning, utan anställda uppmuntras snarare att åtminstone pröva själva. Företagets CXO och vice VD poängterar att detta är en medveten strategi från ledningens sida. Emellertid tilldelas anställda inte resurser i form av tid eller pengar för att genomföra egna idéer eller projekt efter en given procedur. Det framgår att man tidigare arbetade med en mer uttalad resursfördelning till individens egna projekt, men det förhållningssättet lades ned ganska snabbt. Man menar det att sättet att arbeta på inte speglade hur Alfa fungerar. Det är idag upp till var och en att driva egna initiativ på fritiden. Uppmärksammas initiativet av företaget kan det emellertid integreras som en

större del av initiativtagarens arbetsuppgifter, och den anställde som initierat projektet får själva driva det vidare och tilldelas resurser för att göra detta.

Det finns samtidigt en rad exempel på mer organiserade och ritualmässiga tillfällen där egna initiativ uppmuntras. Utvecklingsavdelningen arbetar i idégenereringen med "one-pagers", vilket låter anställda att på ett ark presentera sin idé för medarbetare. Ytterligare ett exempel är "hack tuesdays", ett av intervjuobjektens egna initiativ, som sker på utvecklingsavdelningen en gång i månaden. Vid sådana tillfällen "förbjuds" anställda att arbeta med sina ordinarie arbetsuppgifter för att istället pitcha och utveckla mindre innovativa lösningar. Ett av intervjuobjekten ger ett exempel på en innovation som sådana tillfällen kan generera: *"Det var ett jätteproblem med att diskmaskinerna var fulla. Så satte någon upp en webbkamera som använder artificiell intelligens för att läsa av om de var fulla eller inte."* Hack tuesdays uppges handla mer om att på ett avslappnat sätt generera kreativa idéer, snarare än lösningar som företaget kan applicera i praktiken.

Historier. De flesta av de intervjuade på Alfa menar att historier förekommer i organisationen, men det råder vissa meningsskiljaktigheter i fråga om i vilken utsträckning de existerar. Ett av intervjuobjekten menar att organisationen kan bli bättre på att sprida kunskap om tidigare händelser och initiativ på företaget, men menar samtidigt det förekommer hjältehistorier om tidigare framgångsrika gärningar. Intervjuobjektet menar samtidigt att innebörden i historierna som kommuniceras fungerar till att driva särskilda beteenden, exempelvis initiativförmåga och självständighet, vilka värderas högt av organisationen. Ett av intervjuobjekten menar att historier både om bra och mindre bra händelser är en strategi företaget använder för att uppnå förändring, och att hon i sin roll försöker att motivera kollegor genom att

lyfta anställda som levererat goda resultat. Att historier kan förmedla negativa exempel framhålls av ytterligare en anställd som tycker att ledningen är öppen med att dela med sig av projekt som varit mindre lyckade. Samtidigt upplever hon att dessa historier inte syftar till att hänga ut medarbetare, utan snarare att man ska lära sig något från det.

Precis som mycket annat på Alfa tycks även en stor del av historiespridningen vara upp till den enskilde individen. Av intervjuerna framgår det att anställda frekvent använder den sociala kommunikationsplattformen Workplace för att dela med sig av diverse åstadkommanden och prestationer. På ett till synes informellt manér delar anställda inlägg om initiativtaganden och bedrifter, vilket ytterligare uppmuntrar till ett självständigt beteende. Företagets Sales Manager förklarar: *“När vi kollar på Alfa som bolag så har vi en ganska stor andel som vill visa världen vad man gjort. Vi bygger även på det med Workplace. [...] vi har rekryterat människor som vill någonstans, men som också tycker om att vara duktiga. Det tror jag är en sån sak som gör att det blir roligt att ta initiativ, för då kan man synas. Vi har plattformar för att visa det vi har gjort.”*

Symboler. I ett tidigt skede introduceras nyanställda till företagets värdegrund, vilket enligt en av cheferna spelar en viktig roll för de nyanställdas process att ta till sig och förstå arbetets natur. *“Våra värdeord är väldigt inprintade i oss [...] redan på traineeprogrammet så är det första du får en broschyr med vår värdegrund. Den är helig.”* Värdegrunden består av fem värdeord som bland annat består av statements som “Just do it”, “make a mark” och “håll det enkelt”. Dessa återspeglas i hur de anställda talar med varandra, vilket i sin tur tycks påverka hur anställda förhåller sig till sina medarbetare och sina arbetsuppgifter.

En av de intervjuade cheferna menar att hon aktivt vill bidra till att skapa en jargong som uppmuntrar eget initiativ och frihet. Denna frihet bygger på ett visst ansvar från anställda, något som poängteras återkommande. Intervjuobjekten på Alfa uttrycker en gemensam uppfattning av jargongen på företaget som lättsam. Denna lättsamhet sträcker sig utanför kontorets gränser, och kommuniceras medvetet till kunder. *“Det är alltid ganska avslappnat, även när man sitter i officiella möten och även med kunder. Det är lite DNA:t här, det vill vi förmedla till våra kunder. Vi är inte bara väldigt bra på det vi gör, vi är även roliga att ha att göra med.”*

Maktstruktur. Beslutsfattandet på Alfa upplevs i stor utsträckning vara decentraliserat, där anställda förväntas ta initiativ. Denna decentralisering reflekteras i de av intervjuobjekten givna exempel på vad som kan klassas som intraprenöriella beteenden. Samtliga intervjuobjekt menar att möjligheten att driva egna projekt och makten att påverka organisationen i hög utsträckning beror på individens driv och initiativförmåga. Anställda som kan argumentera för sin idé och själv strukturera hur denna kan förverkligas ges i regel större frihet att fortsätta att utveckla den. Vidare beskriver intervjuobjekten genomgående hur viktigt det är att initiativtagare ska få ägandeskap av de idéer de utvecklar. Företagets CXO menar att det inte går att överlåta idéer, oavsett var i organisationen de uppstår, till andra anställda som kanske har mer erfarenhet eller har arbetat på företaget längre.

Även om möjligheten att initiera idéer som kan forma organisationen tycks vara spridd bland medarbetarna kännetecknas implementeringen av en hierarkisk maktstruktur. Denna tycks bli mer centraliserad desto större påverkan förändringen har på organisationen i stort. Ett av intervjuobjekten menar att projekt kan testas i mindre skala utan godkännande från högre chefer, men att större resursbeslut tas högre upp i organisationen. Resursbeslut rör inte endast monetära

medel, utan också distribuering av tid. Det ska mycket till för att enskilda anställda ska få möjlighet att påverka hur man fördelar tiden mellan egna initiativ och kontinuerliga arbetsuppgifter.

Ett intervjuobjekt gör en jämförelse med det naturliga urvalet för att beskriva vilka som får igenom sina egna projekt. Detta ger en bild av att personer som är mer angelägna och bättre på att göra sin vilja hörd informellt får mer makt än sina kollegor i avseende av att genomföra egna projekt. *“På många sätt blir det både formella och informella ledare och mer eller mindre informella maktstrukturer finns absolut. Jag vet inte om man skulle säga makt, utan mer att folk driver på saker mer, som springer snabbare. Då blir det naturligt att andra följer.”*

Organisationsstruktur. Organisationsstrukturen på Alfa beskrivs genomgående som platt av intervjuobjekten. En chef beskriver företagets struktur i tre nivåer: management, middle management och resten. Denna horisontella struktur reflekterar den decentraliserade maktfördelningen återgiven ovan. Trots en snabb storleksökning under de senaste åren finns det en aspiration från ledningen att bibehålla en slags *“startup-kultur”*, där individer, oavsett avdelning, uppmuntras att ta fatta egna beslut och ta initiativ. *“Vår lednings ambition är att det ska upplevas som att man fortfarande är ett litet bolag, trots att vi nu är upp emot 200 anställda. Det tycker jag också att det gör, i form av att det är ganska platt hierarki.”* Alfes CXO, som arbetat på företaget i snart 20 år, menar emellertid att en tydligare hierarki med fler stabsfunktioner är ett naturligt resultat av att företaget länge haft en stark tillväxt. Även om fler chefslager kan ge en bild av Alfa som en byråkratisk organisation upplevs inte företaget nödvändigtvis på det sättet. Han skiljer på det han kallar för strukturell- och psykologisk hierarki.

Han menar att fler chefslager skapar en större närhet till beslutsfattare och att man arbetar för att avdramatisera formella titlar.

Den bild som förmedlas av Alfas CXO, en av företagets mest seniora chefer, tycks delas av de intervjuobjekt som befinner sig längre ner i organisationsschemat. Det finns en funktionell organisationsstruktur på Alfa, men det finns inga osynliga väggar mellan avdelningar eller olika hierarkiska nivåer. *“På Alfa är det inte svårare än att vår VD:s dörr står öppen. Man kan vandra in med sin laptop och slänga ner den och säga ‘kolla här’, och han kan säga ‘men vad fan, det ser skitbra ut, kör.’”* Trots att Alfa överlag beskrivs som en öppen organisation med närhet till chefer, menar ett av intervjuobjekten att företaget troligt skulle gynnas av mer interaktion mellan avdelningar i fråga om innovationsarbete som kan utveckla organisationen i stort.

Kontroll- och belöningsystem. Generellt uppfattas Alfa som ett relativt icke-styrt bolag. För individuella initiativtaganden finns det inga uttalade eller definierade kontroll- eller belöningsystem. Det existerar däremot informella belöningsystem för individer som genomför lyckade projekt utöver gränserna för sina ordinarie arbetsuppgifter. Dessa belöningar kan utgöras av allt från erhållandet av ny befattning eller titel till möjligheten att byta avdelning. I en intervju berättade produktchefen om när han som ny på företaget initierade en systemförändring tillsammans med en kollega som senare implementerades av företaget: *“När vi hade lyckats med det fick jag möjligheten att börja arbeta som produktchef [...]. Det var min belöning. Och min kollega som jag gjorde det tillsammans [med], som också var konsult vid det här tillfället, fick möjlighet att gå upp på utvecklingsavdelningen istället och jobba som utvecklare - något han väldigt gärna ville.”*

Det finns emellertid ett antal renodlade belöningsystem, som exempelvis provisionsbaserad lön för säljare och konsulter. Dessa formella kontrollsystem omfattar endast ordinarie arbetsuppgifter. Alfas Sales Manager menar att det är lättare att sträva mot de prestationsbaserade belöningarna än de mer osäkra utfallen av intraprenöriella handlingar. *“Om du driver ett internt projekt som kan vara innovativt så är din belöning inte lika klar [...]. Det andra är supertydligt, du kan gå in och ta din miniräknare och slå precis på kronan vad du kommer få i slutet på månaden.”*

Samtliga intervjuobjekt vittnar om en trygghet på företaget, där ett misslyckat initiativ inte försämrar möjligheterna till att pröva ett annat projekt i framtiden. Detta exemplifierades av företags Sales Manager som tog upp ett tidigare misslyckat projekt. *“Projektet [...] kostade oss fruktansvärt mycket pengar. Personen som satt ansvarig kände ju givetvis ‘oh nej jag har inte levererat på det här,’ men får fortfarande massa förfrågningar om att ta ansvar.”*

Vidare framgår det av intervjuerna att Alfa aspirerar att styra anställda mot ett särskilt beteende. Under introduktionsperioden genomförs en slags intensivkurs för nyanställda i hur man gör saker och ting på Alfa. Företagets vice VD berättar om hur nyanställda behandlas som “flygplanspassagerare”, och blir “välkomnade ombord” på Alfa med en genomgång av företags värdegrund samt en föreläsning av VD och vice VD rörande organisationens uppdrag och vision.

Fall 2: Omega

Rutiner och ritualer. Intervjuerna ger en samlad bild av att det generella arbetet på Omega i huvudsak utgörs av projektbaserade arbeten med konkreta mål. Det har poängterats av samtliga intervjuobjekt att arbetet, inom ramarna för projektet och uppsatta mål, karaktäriseras

av en viss proaktivitet då man fokuserar på att lösa problem istället snarare än att invänta instruktioner i form av beställningar från andra avdelningar. Det vittnas om en familjär och öppen stämning, speciellt i nära arbetsgrupper. Det ges också en generell uppfattning av att kunskapssökande genomsyrar organisationen, varpå anställda gärna bistår varandra så gott det går och i mån av tid. Samtliga intervjuobjekt anser att arbetsprocessen kännetecknas av lyhördhet, då anställda under processens gång ges möjligheter till att bidra med egna förslag, idéer och initiativ. Flera intervjuobjekt betonar graden av frihet som viktig för att kunna initiera idéer och projekt, men nämner samtidigt att den höga graden av frihet kan få vissa medarbetare att uppleva arbetssituationen som rörig utan en tydlig riktning. Detta arbetssätt uppges vara ett medvetet val från Omega och dess ledning. De anser att de hellre ser lite dubbelarbete och att folk drar åt lite olika håll än att man fokuserar på någons vision i ledningen. Gällande innovationer, egna initiativ och förslag på förbättrade processer så förekommer olika ritualer som är ämnade att fånga upp just sådana aspekter av verksamheten. Vissa avdelningar anordnar så kallade "innovation days" som är ämnade att uppmuntra innovation och samarbete. Det framkommer även att det finns "friare" dagar, där man arbetar med det man vill samt har möjlighet att lämna in one-pagers till en avdelning som arbetar med innovationer och patent.

Historier. Ingen av intervjuobjekten känner igen sig i att specifika lyckade eller misslyckade projekt manifesteras på Omega i särskilt hög grad, i alla fall inte från chefer högre upp i organisationen. En av projektledarna menar att Omega i vissa avseenden kan beskrivas som en konfliktundvikande organisation. I de fall tidigare händelser tas upp i exemplifierande syfte menar hon att fokus ligger på gruppen snarare än enskilda individer, samt att negativa exempel inte förekommer. Hon menar att det generellt är positivt med påhejningar, men att det finns

tillfällen då hon tänker *“varför var det inte jag som gjorde det?”* Testexperten delar denna uppfattning och menar att historier om bra initiativ oavsett vem eller vilka som har genomfört dem är uppmuntrande.

Mjukvaruingenjören menar samtidigt att individers lyckade arbete naturligt tenderar att få spridning inom avdelningar. Kollegors initiativ som får spridning inom organisationen uppfattas som motiverande av de flesta av intervjuobjekten.

Symboler. Det framkommer av samtliga intervjuobjekt att Omegas värdegrund introduceras tidigt till de anställda och att man även återkommer till dem i senare stadier, exempelvis vid lönesamtal. Organisationen präglas, i alla fall i fråga om kommunikation och möjligheten att diskutera idéer, inte av hinder eller andra begränsningar. Den jargong som beskrivs av flertalet intervjuobjekt bekräftar den bilden av företaget, vilken beskrivs som öppen och inkluderande.

Det förmedlas en bild av att status inte uppnås med titlar eller befattningar, utan snarare genom prestationer och kompetens. Detta uppges även sträcka sig till intraprenöriella prestationer, där anställda som tar sig an individuella projekt gör det för prestationen i sig och den status som prestationen innebär. Ett intervjuobjekt förklarar det som att Omega i viss utsträckning fungerar som en meritokrati: *“De kollegor som jag respekterar mest är de som också visat att de har lyckats väldigt bra med att lösa ett väldigt knivigt problem.”*

Maktstruktur. Maktfördelningen på Omega är generellt sett decentraliserad, men tenderar att centraliseras ju större anspråk en initiativtagare gör på resurser för att driva igenom ett projekt. Detta exemplifieras i hur en konstellation av chefer måste godkänna förfrågan innan resurskrävande initiativ godtas. Det verkar ges lika chans för anställda på olika hierarkiska och

erfarenhetsmässiga nivåer att få sina initiativ upptagna. En intervjuad senior projektchef som formellt sett har mycket makt, menar att hon gärna uppmuntrar juniora anställda att bevisa sig.

Vid de tillfällen då intressekonflikter mellan ingenjörer och projektledare uppstår utövar projektledare inte sin hierarkiska makt. Istället löses konflikter genom samtal och överenskommelser om hur arbete ska läggas upp, mycket med fokus på lyhördhet, vilket betonar decentraliseringen av maktstrukturen.

Organisationsstruktur. Flera av de intervjuade menar att det är tydligt att Omega är en stor organisation. Även om det erbjuds möjlighet att samarbeta mellan avdelningar och att genomföra avdelningsöverskridande projekt framgår det att den formella strukturen skapar vissa problem. Ett av intervjuobjekten förklarar att Omega är organiserat i olika specialistområden, vilka man i regel håller sig inom. Han säger: *“Jag tror att de flesta gillar att lösa problem tillsammans, men det är inte alltid man erbjuds den möjligheten i organisationen.”*

En liknande upplevelse av organisationsstrukturen återges av den intervjuade mjukvaruingenjören som menar att faktumet att företaget har- och fortfarande växer i snabb takt medför vissa problem kopplat till möjligheten att samarbeta *“Det kan vara så att det är svårare nu på grund av storleken. Det är ju enklare att göra sådana grejer när man är ett lite mindre företag.”* Vidare uttrycker testexperten en avsaknad av en mötesplats där initiativ och projekt kan diskuteras kollegor emellan: *“Jag tycker att Omega har gjort alldeles för lite för att skapa ett alternativ, en community av entreprenörer. Intraprenörerna ska kunna hitta varandra och uppmuntras och så vidare. Det enda Omega säger är att: ‘Vi tolererar det’.”*

Samtidigt som det stora antalet medarbetare medför en viss strukturell indelning och formalisering menar flera av intervjuobjekten att Omega kännetecknas av en stor öppenhet i

relationen mellan chefer och anställda. Uppfattningen är att kommunikationen är densamma mellan anställda, oavsett formell position i den vertikala hierarkin.

Kontroll- och belöningsystem. Intervjuobjekten förmedlar en ensidig bild av Omega som ett företaget med en relativ avsaknad av kontrollfunktioner. Det finns en aspiration att uppmuntra till en viss personlighetstyp och ett visst beteende, och man strävar efter att rekrytera personer som matchar den fria och icke-styrda organisationskulturen. I rekryteringsprocessen filtrerar man därför in en viss personlighetstyp, där en av två intervjuer fullständigt fokuserar på att du ska passa in som person. *“Det första intervjun [...] går ut på: ‘Kan du göra jobbet?’ Sen kommer den andra intervjun [...] och den är bara för att kolla att man passar in här.”* Den fria arbetsprocessen innebär ett visst svängrum där anställda har möjlighet att initiera egna projekt, förutsatt att det inte går utöver ordinarie arbetsuppgifter. Vidare förmedlas en samlad bild av en stark tolerans på Omega, där ett eventuellt misslyckande i termer av egna projekt inte försämrar framtida möjligheter till liknande projekt. Ett av intervjuobjekten menar att Omega är ett bra företag att utvecklas, och menar att han inte hade jobbat kvar om man inte hade haft överseende med misslyckade initiativ.

Lyckade projekt eller idéer belönas inte löpande efter bestämda former, utan minns snarare av chefer inför utvecklings- och lönesamtal. *“Det finns inget, mig veterligen, belöningsystem för den här typen av extraarbete eller liknande. Det är ju egentligen mer att man har gjort ett avtryck.”* och *“Inga formella belöningsystem vid speciella prestationer. Chefer [...] lägger det snarare på minnet inför lönerevision och befordringar.”*

I en annan intervju kommer avsaknaden av belöningsystem på tal, varpå testexperten betonar detta och uttrycker en viss frustration. Han poängterar inte bara avsaknaden av

belöningsystem för intraprenöriellt beteende, utan menar även att övriga existerande belöningsystem uppmuntrar potentiella intraprenörer att göra någonting annat: *“De belöningsystem som finns uppmuntrar egentligen intraprenörerna att göra någonting annat.”* och *“Jag blir fortfarande lite frustrerad ibland över att chefer inte är bättre på att anamma detta och inte är bättre på att uppmuntra den här typen av beteende.”*

Testexperten är senior i organisationen och har ett stort inflytande på arbetsplatsen. Han ger en bild av att friheten att genomföra egna projekt inte är ett tillräckligt starkt incitament för en stor del av Omegas anställda. Individer som inte upplever sig få tillräcklig uppskattning för sina intraprenöriella prestationer uppges att ofta lämna företaget eller söker sig till andra befattningar internt. Han understryker vidare att anställda med potential att bli intraprenörer frekvent hamnar i chefspositioner, där deras möjligheter till intraprenörskap är begränsade. *“När en potentiell intraprenör går och blir chef, så blir jag jättebesviken. [...] Det är väldigt svårt att vara intraprenör och chef samtidigt.”* och *“Jag skulle säga att majoritet, nio av tio intraprenörer på Omega antingen försvinner in i chefskapet, byter jobb inom Omega eller lämnar. Det läcker otroligt mycket intraprenörer.”*

ANALYS

Syntetisering: Fall 1 & fall 2

I kommande del görs en jämförande analys av fallföretagen för att identifiera likheter och skillnader i hur företagens organisationskultur påverkar intraprenörskap. Syftet med analysen är att identifiera empiriska mönster avseende organisationskulturens påverkan på intraprenörskap. Genom att strukturera analysen efter de tre motivationsfaktorerna i studiens teoretiska ramverk -

attityd, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll - identifieras vilka delar av organisationskulturen som har en påverkan på intraprenöriellt beteende.

Attityd till intraprenöriellt beteende. Kontroll- och belöningssystem är en kulturvariabel som på flera sätt påverkar individers attityd till intraprenöriella beteende. Gemensamt för både Alfa och Omega är den förlåtande inställningen till misslyckanden. Denna förlåtande inställning tycks vara väl kommunicerad i båda företagen, eftersom samtliga intervjuobjekt har en gemensam uppfattning om den. Anställda som är medvetna om att ett eventuellt misslyckande inte medför några negativa konsekvenser kommer troligt vara mer benägna att genomföra ett intraprenöriellt beteende.

Både Alfa och Omega saknar formella belöningssystem där intraprenöriella handlingar belönas enligt en bestämd process. Vid en jämförelse företagen emellan framgår att intervjuobjekten på Alfa har en tydligare bild av att egna initiativ kan påverka den anställdes position inom företaget på ett positivt sätt, genom befordringar eller möjlighet att välja vad denne ska arbeta med. Även om det inte uttalas lika explicit av intervjuobjekten på Omega, tycks lyckade projekt initierade av anställda kunna leda till avancemang inom organisationen. Det är alltså troligt att informella belöningssystem har en positiv påverkan på anställdas attityd till intraprenöriellt beteende i de bägge företagen. De formella belöningssystem som existerar för konsulter och säljare på Alfa är troligt rationellt grundade i att öka dessa grupper motivation att utföra sitt huvudsakliga arbete. Emellertid innebär detta en potentiell intressekonflikt, där det finns en avvägning mellan det trygga valet av att fokusera på ordinarie arbetsuppgifter för att maximera den monetära ersättningen eller att fokusera på ett projekt vid sidan av som kanske belönas. Dessa formella belöningssystem kan därmed hämma uppkomsten av initiativ som kan

ha positiv effekt för organisationen då det är säkrare för individen att uppnå utstakade mål och maximera monetär ersättning än att tänka utanför boxen.

Användandet av historier skiljer sig mellan de undersökta fallen. De historier som tas upp tenderar i bägge organisationerna att fokusera på positiva händelser eller prestationer, och det är troligt att dessa har viss inverkan på individers attityd till intraprenöriellt beteende. Detta manifesteras tydligast på Alfa där anställda som ”tycker om att vara duktiga” kan visa upp sina åstadkommanden genom Workplace. Även på Omega tycks historier få viss spridning i organisationen, om än på ett mindre systematiserat sätt och i mindre omfattning, och historier som förmedlas tenderar att fokusera på gruppen snarare än individen. I bägge företagen tycks individers attityd till intraprenöriellt beteende påverkas positivt av erkännande och respekt hos kollegor och chefer, men det är möjligt att ett större gruppfokus på Omega minskar denna effekt för enskilda anställda. En tydlig skillnad mellan företagen är användandet av negativa exempel som ett medel att rikta anställda mot ett önskat beteende. På Alfa förekommer det i viss mån, men på Omega, som en anställd i det här avseendet beskriver som konfliktundvikande, förekommer det inte alls. Det är möjligt att känslan av att misslyckade projekt sprids i organisationen har viss avskräckande effekt av att agera intraprenöriellt och att risken att utmålas som ett dåligt exempel sedermera påverkar attityden negativt. Emellertid tycks detta inte vara fallet på Alfa, som menar att negativa exempel förmedlas på ett ödmjukt sätt. Detta är rimligt, med tanke på organisationernas generella syn på misslyckade projekt.

Slutligen finner vi av insamlad empirisk data att maktstrukturer i viss mån påverkar individers attityd till intraprenöriellt beteende på Alfa. Att av chefer bli anförtrödd med ägandeskap för ett eget initiativ tycks i hög grad bidra till en ökad känsla av självförverkligande

för individer i bägge organisationerna, varpå ytterligare motivation och idégenerering från denna rimligtvis bör vara ett adekvat resultat. Det är vidare troligt att tydligt ägandeskap motiverar andra kollegor att själva initiera projekt som kan förändra organisationen.

Subjektiva normer om intraprenöriellt beteende. Jämförelsen visar att de flesta kulturvariablerna på ett eller annat sätt tycks påverka subjektiva normer. I fråga om maktstrukturer identifieras många likheter mellan Alfa och Omega i de anställdas uppfattning av organisationerna som decentraliserade i fråga om möjligheter att driva egna initiativ och projekt. Inte i något av företagen uttrycker de intervjuade att anställdas position i hierarkin spelar någon roll för möjligheten att påverka organisationen, det är snarare individers driv och förmågor som är avgörande. Att företagen genom spridning av beslutsfattande och frihet, åtminstone i tidiga stadier av projekt, tydligt uppmuntrar självständighet och initiativförmåga torde stärka den enskildes uppfattning om att detta värderas starkt av företaget.

Faktumet att bägge företagen kännetecknas av stor frihet ställer samtidigt stora krav på den enskilda individen att inom ramarna för friheten själv utforma arbetsprocessen. Det går att argumentera för att det finns en viss problematik i att ha en sådan frihetsgrad, då många människor föredrar att arbeta efter mer tydliga riktlinjer i sitt vardagliga arbete. Bägge företagen arbetar emellertid efter kontrollsystem för att homogenisera arbetsgruppens sammansättning, vilket inte minst synliggörs i hur man rekryterar och lär upp nya anställda. Man söker individer med en ”gör det själv-mentalitet”, som inte väntar på att uppgifter ska delegeras till dem. Den förlåtande inställningen till misslyckanden tycks också uppmuntra till självständighet och initiativtagande, och inger en känsla av att man alltid kan försöka. Vidare ämnar både Alfa och Omega uppmuntra till särskilda beteenden med kontinuerlig användning av värdeord.

Precis som i fråga om attityd är det möjligt att belöningssystem även påverkar hur anställda uppfattar ledningens syn på initierandet och drivandet av egna projekt. De system som existerar är likt tidigare nämnt mindre tydligt definierade i fråga om framgångsrika initiativ som inte omfattas av arbetsbeskrivningen, vilket potentiellt kan skapa en upplevelse hos anställda att företagets syn på intraprenörskap är aningen motsägelsefull då man uppmuntras till ett visst beteende, men belönas för ett annat. På samma sätt som företagen aktivt undviker att vara för processtyrda i sin syn på anställdas egna initiativ går det att argumentera för att avsaknaden av definierade belöningssystem för intraprenörskap kan motiveras på samma grunder. Alltför specifikt utformade belöningssystem i fråga om intraprenörskap hade möjligt kunnat strömlinjeforma initiativtagande och således minskat uppfattningen hos anställda att det är önskvärt att driva nytänkande processer, något som ges vidare stöd i Alfas CXO:s syn på innovationsfrämjande.

Även andra variabler har inverkan på hur subjektiva normer om intraprenöriellt beteende upplevs på de respektive företagen. Bland annat delar de ritualer som innovationsdagar och one-pagers, som existerar i syfte att främja och uppmuntra egna initiativ. Att dessa tillfällen påverkar anställdas uppfattning av initiativ i positiv riktning ter sig som en självklarhet. Emellertid riktas dessa ritualer främst till vissa arbetsgrupper och avdelningar, vilket troligt kan stärka bilden av intraprenörskap som något önskvärt i vissa grupper, men minska den i andra.

I enlighet med vårt teoretiska ramverk påverkas den subjektiva normen även av kollegors handlingar. Här verkar symboler och historier ha viss betydelse. De beskrivningar av jargongen som intervjuobjekten presenterar vittnar om Alfa och Omega som företag i vilka öppenhet och inkludering värderas. Jargongen beskrivs också som ett medel för uppmuntran av vissa

beteenden och handlingar från anställda. Vidare menar intervjuobjekten i bägge företagen att de motiveras av lyckade projekt initierade av medarbetare vilka förmedlas genom historier.

Upplevd beteendekontroll över intraprenöriellt beteende. Centralt för den upplevda beteendekontrollen hos anställda på båda fallföretagen är graden av frihet i det dagliga arbetet, vilket primärt yttrar sig i kulturvariablerna "rutiner och ritualer". Vidare spelar även maktstrukturer en viktig roll för upplevd beteendekontroll, eftersom det berör vem som har rätt att fatta beslut och vem som har inflytande.

Trots vissa skillnader i arbetsprocesserna präglas de båda fallföretagen av en hög grad av självständighet och frihet i det dagliga arbetet. Emellertid utmärker sig Omega i sin nästintill fullständiga avsaknad av arbetsprocesser och rutiner. Intervjuobjekt på Omega vittnar genomgående om att det är just deras friheten och avsaknad av arbetsprocesser som i mångt och mycket möjliggör arbete på egna projekt. Alfa däremot är mer processtyrda i kärnverksamheten, men anställda tillåts vara självständiga och innovativa förutsatt att detta inte går ut över huvudsakliga arbetsuppgifter. Det framgår av återgivna exempel att rutinen för egna projekt praktiskt innebär att anställda initialt arbetar med egna projekt på ledig tid och sedan presenterar genomarbetade idéer för chef eller mellanchefer, varvid dessa eventuellt integreras i kärnverksamheten.

Vi finner vidare av den empiriska datainsamlingen att maktstrukturerna har en framträdande inverkan på den upplevda beteendekontrollen. Gemensamt för bägge företagen är att makten formellt sett är decentraliserad, och att alla anställda uppges ha samma möjligheter att påverka. Särskilt i fråga om att kunna generera och presentera idéer för individer i högre

beslutsfattande positioner. Detta uppges stärka den upplevda beteendekontrollen, inte minst då denna maktfördelning är välkommunicerad i bägge företagen.

På Alfa uppfattas maktstrukturen generellt sett påverka upplevd beteendekontroll positivt. Alla anställda uppges ha samma möjligheter till att ta initiativ och driva egna projekt. Det existerar emellertid tecken på att förekomsten av informella maktstrukturer kan påverka potentiella intraprenörer negativt. Det verkar existera en negativ korrelation mellan frihet och ett initiativs anspråk på resurser. Mindre projekt kan drivas av vem som helst, när som helst, men när projektet når en viss storlek och anställda är i behov av resurser för att driva projektet vidare behövs ledningens godkännande. Dessutom framstår det som att anställda med särskilda personlighetsdrag eller individer som innehar informella ledarpositioner verkar ha en större chans att bli hörda och få sina idéer godkända. Generellt tycks alltså maktstrukturerna påverka upplevd beteendekontroll positivt i fråga om idégenerering, samtidigt som resursbegränsningar har en negativ inverkan på den upplevda beteendekontrollen för delar av företagets arbetsstyrka när idéer ska implementeras. I Omegas fall förekommer det inte lika tydliga tendenser när det gäller informella maktstrukturer och dess påverkan på resurser. Det verkar som att samtliga anställda har samma möjligheter att få gehör för sina idéer och initiativ om de anses skalbara och i linje med företagets kärnverksamhet. Däremot uttrycks att seniora anställda har större potential till att få igenom initiativ och idéer då de besitter högre kompetens och erfarenhet och därför kan bidra med perspektiv som juniorer inte behärskar. Vi ser att ovannämnda maktstrukturer i Omegas organisation påverkar anställdas upplevda beteendekontroll positivt, eftersom deras initiativ kommer tas seriöst då nära relationerna mellan anställda och chefer kommer bidra till att man vågar ta upp diskussionen med personer i auktoritära positioner.

I fråga om organisationsstruktur ger intervjuobjekt från bägge företagen intryck av att det, trots den platta organisationsstrukturen, finns en viss avsaknad av avdelningsöverskridande arbete. Detta tycks framgå tydligast på Omega, där man menar att företagets storlek troligt försvårar för arbete som inkluderar flera delar av organisationen, trots att många efterfrågar sådana möjligheter. Alfas Product Manager tror också att intraprenörskap och innovationsarbete hade gynnats av större möjligheter att interagera mellan avdelningar. Sammantaget tycks en platt organisationskultur påverka upplevd beteendekontroll positivt eftersom det eliminerar formella hinder för avdelningsöverskridande arbete. Däremot innebär en större organisationsstorlek större distanser mellan avdelningar, vilket försvårar detta arbete.

Överensstämmelse med tidigare forskning

I kommande del analyserar vi ovan identifierade kopplingar mellan organisationskultur och intraprenöriellt beteende mot tidigare forskning. Syftet är att undersöka huruvida de empiriska mönster som identifieras i fallföretagen överensstämmer, motsäger eller kompletterar tidigare bidrag till området. Analysen ämnar underbygga en slutsats som besvarar vår forskningsfråga:

Hur påverkar organisationskultur intraprenöriellt beteende?

Det verkar finnas motsägelser i tidigare forskning över hur frihet och processer i den dagliga verksamheten påverkar intraprenörskap. Buekens (2014) menar att intraprenöriellt beteende påverkas positivt av att anställda ges frihet, men Urbano & Turró (2013) finner samtidigt inget stöd för hypotesen att förekomsten av många processer och rutiner påverkar intraprenöriellt beteende negativt. De observationer som gjorts på bägge fallföretagen stödjer Buekens ståndpunkt, då det utifrån empirin verkar som att frihet påverkar subjektiva normer och

upplevd beteendekontroll positivt. Inte minst i fallet Omega, där flera intervjuobjekt anser friheten i deras arbetsrutiner som vital för möjligheten att initiera och driva egna initiativ. Att man på Alfa tidigare haft en mer rutinmässig syn på enskilda medarbetares innovation och initiativtagande, men att detta senare avvecklats, menar vi vidare stödjer Buekens slutsatser.

I fallstudien har konstaterats att olika ritualer med fokus riktat på innovationsarbete har en positiv påverkan på subjektiva normer om intraprenöriellt beteende. De aktiviteter som förekommer i fallföretagen är mycket lika de som förespråkas för innovationsdrivande av Selig et al. (2018). Emellertid framgår det att aktiviteterna i sig inte är tillräckliga för att skapa goda förutsättningar för intraprenörskap. Detta då det finns vissa strukturella hinder för att arbeta avdelningsöverskridande. Selig et al. (2018) menar att företag bör skapa communities där idéer som nämnda aktiviteter genererar kan drivas vidare. Detta efterfrågas av ett av intervjuobjekten på Omega, och det finns en risk att initiativ som formuleras under fallföretagens innovationsdrivande ritualer stannar där, utan praktiska möjligheter till vidareutveckling. Vidare fungerar dessa aktiviteter, i synnerhet på Alfa, först och främst som ett roligt inslag i vardagen. Det är troligt att större möjligheter till vidareutveckling hade stärkt ritualernas positiva påverkan på intraprenörskap i de undersökta organisationerna.

Historier med positiv laddning som hyser beröm över intraprenörer verkar utifrån empirin ha en positiv verkan på intraprenöriellt beteende, då det både påverkar attityd samt subjektiva normer positivt. Denna slutledning tycks överensstämma med de poänger som görs av Kuratko et al. (2005) rörande mellanchefers erkännande och intraprenörers motivation. Även Buekens

(2014) nämner att brist på erkännande från företaget leder till att intraprenörer byter arbetsplats, ett fenomen som existerar på Omega. Här tycks våra observationer bekräfta tidigare studier. Emellertid fokuserar dessa studier på officiellt erkännande från individer i chefspositioner. Vi finner efter analys av empirin att även erkännanden medarbetare emellan har en positiv inverkan på attityd och subjektiva normer om intraprenöriellt beteende. Denna observation framgår främst i användandet av historier, men även symboler i form av en uppmuntrande jargong tycks på fallföretagen ha en positiv påverkan på subjektiva normer.

En mer decentraliserad maktstruktur, i termer av spritt beslutsfattande och bemyndigande av anställda, konstateras i fallen ha en positiv påverkan på attityd, subjektiva normer samt upplevd beteendekontroll. Detta stämmer överens med Buekens (2014) resonemang om att ett fördelat beslutsfattande främjar intraprenörskap och att högre resursbeslut bör grundas på basis av idéers potential. Informella maktstrukturer existerar i båda fallföretagen, vilka till viss grad påverkar vilka projekt som tilldelas resurser. Detta tycks emellertid vara ett resultat av att anställda på fallföretagen genererar fler idéer än vad företagen kan implementera, vilket förutsätter att vissa projekt prioriteras framför andra.

I jämförelsen av Alfa och Omega identifierades att fallföretagens organisationsstruktur både har en positiv och negativ påverkan på upplevd beteendekontroll. Intervjuobjekten vittnar om att en platt organisationsstruktur är positivt för innovationsskapande, eftersom det tillåter anställda från olika delar av företaget att tillsammans ta fram lösningar på problem. Samtidigt framgår det att det avdelningsöverskridande arbetet försvåras av företagets storlek. Detta

överensstämmer med Buekens (2014), som menar att organisationer tenderar att få problem att främja intraprenörskap när de växer, då större företag i regel är uppdelade i fler avdelningar och präglas av tydliga hierarkier. Detta är särskilt tydligt i det större fallföretaget Omega, vilket ytterligare stödjer Buekens (2014) teori.

Ett av de tydligaste kännetecknen för Alfa och Omegas kontrollsystem är den förlåtande synen på misslyckanden, vilken verkar ha en positiv påverkan på attityd och subjektiva normer. Företags risktolerans har i flertalet studier bekräftats vara en viktig del i att skapa förutsättningar för intraprenörskap (Buekens, 2014; Alpkam et al., 2010), något som tydligt återspeglas i fallstudien. Även belöningssystem och dess påverkan på intraprenöriellt beteende har behandlats i tidigare forskning. Moriano et al. (2011) anser att individuellt utformade incitamentsprogram kan kväsa initiativ som gynnar organisationen. Det går med utgångspunkt i empirin att argumentera för att detta i viss mån förekommer i bägge företagen. Som nämnt tycks de prestationsbaserade belöningssystemen på Alfa och karriärstegen på Omega hamna i konflikt med intraprenöriellt beteende. Buekens (2014) och De Villiers-Scheepers (2011) argumenterar vidare att belöningar i form av erkännande och en större frihet inom organisationer har en starkare påverkan på intraprenöriellt beteende än monetär ersättning. I jämförelsen mellan Alfa och Omega finner vi däremot att belöningar i form av befordringar påverkar motivationsfaktorerna attityder och subjektiva normer positivt i de undersökta fallföretagen. Detta tycks motsäga Buekens och De Villiers-Scheepers slutsatser, eftersom en befordran troligt innebär en högre monetär ersättning. Något paradoxalt tycks emellertid förbättrade

karriärmöjligheter även kunna ha viss negativ påverkan på intraprenöriellt beteende, sett ur ett långsiktigt perspektiv. När individer når högre positioner ser vi tecken på att deras möjligheter att agera intraprenöriellt begränsas, då deras arbetsuppgifter blir mer formaliserade. Det går därför att argumentera för att belöningar endast fungerar till att påverka intraprenöriellt beteende positivt i ett initialt stadie.

SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsats

Den genomförda studien visar att organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende på flera olika sätt. För en god överblickbarhet presenteras nedan uppsatsens slutsatser efter variablerna i The Cultural Web. Historier och symboler redovisas tillsammans, eftersom vi efter analys av det empiriska materialet fann att variablernas effekter i hög grad påverkar intraprenöriellt beteende på liknande sätt.

Rutiner och ritualer. Frihet i rutiner påverkar subjektiva normer och upplevd beteendekontroll positivt, samtidigt som ritualer med fokus på innovation endast påverkar subjektiva normer positivt.

Historier och symboler. Historier och symboler som kretsar kring beröm och erkännande påverkar attityd och subjektiva normer positivt. Av studien framgår även att erkännande från kollegor påverkar intraprenöriellt beteende positivt på samma sätt som erkännande från chefer, något vi inte finner i tidigare studier. Vidare har en jargong som uppmuntrar eget initiativ och friheten positiv påverkan på subjektiva normer.

Maktstruktur. En decentraliserad maktstruktur påverkar attityd, subjektiva normer och upplevd beteendekontroll positivt. Ett spritt beslutsfattande uppmuntrar och bemyndigar individer till intraprenöriella beteenden.

Organisationsstruktur. En platt organisationsstruktur har generellt positiv påverkan på upplevd beteendekontroll. Emellertid kan stora avstånd mellan anställda i större organisationer innebära praktiska problem för avdelningsöverskridande arbete.

Kontroll- och belöningsystem. Belöningsystem påverkar intraprenöriellt beteende genom motivationsfaktorerna attityd och uppleva subjektiva normer. Dessa kan ha positiv och negativ påverkan, beroende på hur de utformas och vilka delar av organisationen de riktas mot. En kultur som kännetecknas av en hög tolerans för misslyckande påverkar vidare attityd och subjektiva normer positivt.

Diskussion

Vi finner av vår studies slutsatser att organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende på flera olika sätt, positivt såväl som negativt. Då organisationskulturen både kan främja och hämma förekomsten av intraprenöriellt beteende menar vi att det är av stor vikt att företag som ämnar uppmuntra intraprenörskap upprätthåller en hög medvetenhet om hur deras organisationskultur tar sig uttryck. Tidigare forskning menar att intraprenörskap kommer att spela en stor roll i företags ekonomiska tillväxt framöver. Att ignorera organisationskultur som en påverkande faktor riskerar därför att få stora konsekvenser för organisationers förutsättningar för att fortsätta att vara konkurrenskraftiga i ett föränderligt företagsklimat.

Flera av de slutsatser som uppsatsen kommer fram till ligger i linje med tidigare bidrag till intraprenörskapsområdet. Vi menar emellertid att studien, genom dess utgångspunkt i Theory of Planned Behavior, identifierar slutsatser som dels kompletterar, men också motsäger vad tidigare forskning har kommit fram till. Vidare möjliggör användandet av studiens teoretiska ramverk en tydligare identifiering av hur organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende, genom kulturvariablernas varierande påverkan på respektive motivationsfaktor.

I analys och slutsatser om organisationskulturens påverkan på intraprenöriellt beteende uttrycker vi oss i termer av "positiv" respektive "negativ" påverkan. Detta innebär att vi inte kvantifierar eller värderar organisationskulturens påverkan enligt en skala. Det är mycket möjligt att vissa av de samband som identifieras i studien påverkar intraprenöriellt beteende starkare än andra, men i enlighet med forskningsfrågan avgränsade vi oss till att undersöka *hur* organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende, inte *hur mycket*. Att kvantifiera samma organisationskulturella variabler och dess påverkan på intraprenöriellt beteende hade troligt lett till insikter som vidare kan bekräfta eller förkasta de slutsatser som denna fallstudie formulerar.

Studiens generaliserbarhet, som diskuterat i metoden, kan anses vara begränsad av diverse faktorer. Studiens fallföretag utgörs av två kunskapsintensiva techföretag, vilket innebär att kan våra slutsatser anses vara begränsade till den typen av företag och bransch. För mer generaliserbara resultat bör det genomföras liknande studier i andra branscher alternativt komparativa studier mellan arbetsintensiva och kunskapsintensiva företag. Vidare är båda fallföretagen belägna i Sverige. Våra slutsatser kan sannolikt inte anses vara allmängällande i delar av världen med andra demografiska och arbetskulturella konstellationer.

Fortsättningsvis intervjuar vi endast fyra intervjuobjekt på vardera företag, vilket vi som nämnt i metoden påverkar studiens trovärdighet negativt, särskilt sett till bolagets storlek i relation till antalet intervjuobjekt. Dock efterfrågade vi, som nämnt, att få intervju anställda i ledande roller, för att till viss grad kompensera för det knappa antalet intervjuobjekt och skapa en bättre generell bild av företaget. Även fast vi anser detta att vara en lämplig lösning bör det poängteras att det i praktiken innebar att våra intervjuobjekt på båda fallföretaget i sju av åtta fall var individer i mellanchefer- eller chefsposition. Detta begränsar studiens empiriska datainsamling till ett chefsperspektiv.

Förslag till vidare forskning

Studien undersöker som nämnt endast två kunskapsintensiva företag i södra Sverige. Fler fallstudier i andra länder och branscher krävs för att uppnå någon form av konsensus över organisationskulturens påverkan på intraprenörskap. Även kvantitativa studier i ämnet kan bidra till att öka generaliserbarheten i slutsatserna. En kvantitativ undersökning vore därför intressant för att se vad i organisationskulturen som generellt har en större positiv respektive negativ påverkan.

Vidare undersöker vi ett mindre och ett större företag, men har emellertid inte beaktat företagsstorlek som en självständig variabel. Då vi uppfattade det som att företagsstorleken har en effekt på hur organisationskultur påverkar intraprenöriellt beteende vore det intressant att i större utsträckning fokusera på företagsstorlek och organisationskultur, samt hur eventuella samband eller skillnader mellan dessa påverkar intraprenöriellt beteende.

För att skapa en bild av vad som kan kallas för en optimalt intraprenörskapsfrämjande organisationskultur finns det behov av att undersöka hur organisationskulturens variabler påverkar varandra. Det är vidare av intresse att undersöka till vilken grad det förekommer bättre eller mindre lämpliga uppsättningar samt hur dessa förstärker eller försvagar organisationskulturens påverkan på intraprenöriellt beteende. Fallstudien visar att maktstruktur är den enda kulturvariabel som påverkar samtliga motivationsfaktorer, vilket tyder på att vissa kulturvariabler har större inverkan än andra.

REFERENSER

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179–211.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5): 732–755.

Antonicic, B., & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7–24.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy*. Hoboken, NJ: Wiley Custom.

Blanka, C. 2018. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*.

Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Buekens, W. 2014. Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16: 580–586.

Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. 2010. Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8): 707–730

Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. 2014. Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1): 32–60.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. “*Handbook of Qualitative Research*”. Thousand Oaks, CA: Sage: 105-117

Gupta, V., Macmillan, I. C., & Surie, G. 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 241–260.

Heinze, K. L., & Weber, K. 2015. Toward Organizational Pluralism: Institutional Intrapreneurship in Integrative Medicine. *Organization Science*.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy: text & cases*. New York: FT/Prentice Hall.

The 4th Industrial Revolution in today's business. 2019. *Institute of Entrepreneurship Development*. <https://ied.eu/project-updates/the-4th-industrial-revolution-in-todays-business/> [Hämtad 2019-05-04].

Kautonen, T., Gelderen, M. V., & Tornikoski, E. T. 2013. Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6): 697–707.

Kautonen, T., Luoto, S., & Tornikoski, E. T. 2010. Influence of work history on entrepreneurial intentions in 'prime age' and 'third age': A preliminary study. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(6): 583–601.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4): 315–330.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. 2013. Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3): 323–335.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. 2005. A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *SAGE Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x> [Hämtad 2019-04-27].

Lackéus, M. & Moberg, K. 2013. Entreprenörskapsutbildning: Från ABC till PhD. *Entreprenörskapsforum*. s. 17.

Maxwell, J. A. 2013. Qualitative research design an interactive approach. Thousand Oaks (Calif.): *SAGE Publications*.

Moriano, J. A., Molero, F., & Gabriela Topa, J.-P. L. M. 2011. *The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship*. SpringerLink. Springer US. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-011-0196-x>. [Hämtad 2019-05-10].

- Neessen, P., Caniels, M. C., Vos, B., & Jong, J. D. 2018. The Intrapreneurial Employee: Towards an Integrated Model of Intrapreneurship and Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*,(1): 10355.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. 1996. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *American Psychological Association* vol. 18, pp. 157.
- Pinchot, G., III. 1985. Intrapreneuring. *Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, Harper & Row.
- Pinchot, G., III., & Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ross, J. 1987. Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. *Business Horizons*, 30(4): 76–80.
- Schein, E. H., & Schein, P. 2004. *Organizational culture and leadership*. Hoboken, NJ: Wiley Custom.
- Selig, C. J., Gasser, T., & Baltes, G. H. 2018. How Corporate Accelerators Foster Organizational Transformation: An Internal Perspective. *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*.
- Sinha, N., & Srivastava, K. B. 2013. Association of Personality, Work Values and Socio-cultural Factors with Intrapreneurial Orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1): 97–113.
- Sørensen, J. B. 2001. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 70.
- Urbano, D., & Turró, A. 2013. Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3): 379–396.
- Veciana, J. M., Aponte, M., & Urbano, D. 2005. University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2): 165–182.

Villiers-Scheepers, M. J. 2011. Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards - M.J. de Villiers-Scheepers, 2011. *SAGE Journals*.

Yin, R. K. 2014. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publication.

World Economic Forum. 2016. *Europe's Hidden Entrepreneurs: Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe*.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_in_Europe.pdf [Hämtad 2019-04-27].

APPENDIX

Intervjuguide

Inledande frågor:

- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Kan du beskriva din position och dina ansvarsområden på företaget?

Huvudsakliga frågor:

Organisationskulturen på företaget

- Hur skulle du förklara organisationskulturen på företaget?
- Hur skulle du beskriva ditt arbete i termer av rutiner och frihet?
 - Stämmer detta överens med hur dina kollegor arbetar?
- Hur skulle du beskriva jargongen mellan dig och medarbetare och mellan dig och chefer? Upplever du att jargongen uppmuntrar särskilda beteenden?
- Hur skulle du beskriva hierarkin på företaget?
- Hur skulle du säga att makten är distribuerad i företaget?
- Tas tidigare händelser (exempelvis lyckade projekt, en individs handlande, svåra perioder etc.) upp som exempel för att vägleda anställda till ett visst beteende?
- Skulle du säga att det förekommer belöningsystem, och i så fall, vad menar du att dessa skulle vara kopplade till?

Företagsledningens och kollegors syn på initiativtagande och drivande av egna projekt

- Hur ser dina chefer på initiativtagande och att driva egna projekt?
- Hur skulle du beskriva medarbetares syn på projekt som har startats och drivs av andra kollegor?
- Säg att du som medarbetare har drivit ett projekt som inte va särskilt lyckat. Hur upplever du att påverkar dina framtida chanser att initiera ett nytt projekt?

Förekomsten av egna initiativ och projekt på företaget

- Hur skulle du generellt beskriva förekomsten av egna initiativ och projekt på företaget?
- Kan du ge några exempel på egna initiativ eller projekt som har implementerats av företaget?

- Upplever du att det finns rutinmässiga tillfällen där du kan presentera och diskutera egna idéer?
- Finns det några processer på företaget rörande initiativtagande och egna projekt? Hur omsätts en idé till verklighet? Finns det krav?
- Upplever du att du har tillgång till nödvändiga resurser och möjligheter för att genomföra egna projekt (tid, pengar, team)? Finns det några hinder för att få tillgång till resurser?

Hur påverkar företags kultur initiativ inom företaget?

- Upplever du att möjligheten att genomföra egna projekt är beroende av position i företaget?
- Upplever du att andras projekt eller initiativ är motiverande för dig att driva dina egna idéer?

Avslutande frågor:

- Finner du motsägelser i organisationskulturen? Stämmer verkligheten överens med det som kommuniceras från företaget?
- Är det något du vill ta upp eller poängtera som vi inte har diskuterat?