

Kurskod: SKOK11  
Termin: Vårterminen 2020  
Handledare: Mats Heide  
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

## Organisationskultur – mer än bara fina ord på pappret

*En kvalitativ studie om framgångsrikt arbete med organisationskultur ur ett kommunikativt perspektiv.*

**SOFIA BOMAN & FRIDA MODIN**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **Organizational culture – more than just pretty words on paper**

This study aims to investigate organizational culture and illuminates how communication is used to build a strong organizational culture. Four Swedish companies with proven strong organizational culture and high degree of employee satisfaction, are used as empirical examples of how successful culture efforts can be understood in practice. The paper presents, analyzes and compares the culture efforts of these organizations and aims to identify common success factors among them. This study is based on a qualitative research method and uses a content analysis method combined with complementary interviews. The content analysis is based on various culture- and communication documents of each organization, and the interviews are held with organizational members who have a leading position within organizational culture and/or communication. The paper concludes that a strong organizational culture is characterized by involvement and encouragement of employees, including leadership style, open and transparent two-way communication and agile working processes. It also concludes that the culture must be prioritized and viewed as an integrated part of the organization in order for it to become strong. Furthermore, the paper concludes that communication plays an important role for organizational members to make sense of the culture, which is critical in order for them to feel motivated to take part in producing and reproducing the culture. This in turn is essential for creating strong organizational cultures.

*Keywords:* organizational culture, communication, management, employees, Smircich, sense making theory, social learning theory, the organizational culture assessment instrument (OCAI)

*Number of characters including spaces:* 99 633

# Sammanfattning

---

## **Organisationskultur – mer än bara fina ord på pappret**

Denna studie syftar till att undersöka organisationskultur och belysa hur kommunikation används för att bygga en stark organisationskultur. Fyra svenska organisationer som bevisligen har en stark organisationskultur med medarbetare som trivs, används som empiriskt exempel för att visa hur framgångsrikt kulturarbete kan förstås i praktiken. Studien presenterar, analyserar och jämför dessa organisationers kulturarbete och syftar till att identifiera gemensamma framgångsfaktorer organisationerna emellan. Uppsatsen baseras på en kvalitativ metod som grundas i en innehållsanalys, kombinerat med kompletterande intervjuer. Innehållsanalysen är baserad på organisationernas interna dokument rörande kultur och kommunikation, och intervjuerna har genomförts med organisationsmedlemmar som har en ledande position inom arbetet med organisationskultur och/eller kommunikation. Studien konkluderar att en stark organisationskultur karakteriseras av involvering och motivering av medarbetare, inkluderande ledarskap, öppen och transparent tvåvägskommunikation samt agila arbetsprocesser. Ytterligare en slutsats är att kulturen måste prioriteras och betraktas som en integrerad del av organisationen för att den ska växa sig stark. Vidare har det konstaterats att kommunikation spelar en central roll för att organisationsmedlemmarna ska kunna skapa mening kring kulturen, vilket är avgörande för att de ska motiveras att delta i att producera och reproducera kulturen. Detta är i sin tur viktigt för att skapa en stark organisationskultur.

*Nyckelord:* organisationskultur, kommunikation, ledning, medarbetare, Smircich, meningsskapande teorin, teorin om socialt lärande, the organizational culture assessment instrument (OCAI)

*Antal tecken inklusive blanksteg: 99 633*

## ***Ett stort tack!***

*Vi vill rikta ett stort tack till institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet och framför allt till vår handledare Mats Heide. Tack för ditt stora engagemang, för att du delat med dig av din kunskap och expertis och för att du har trott på oss under hela arbetets gång. Vi vill även tacka de fyra organisationer som valt att delta i studien. Utan er hade denna studie aldrig varit möjlig att genomföra.*

*Vi vill även understryka att arbetet till lika stora delar utförts av båda författarna.*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning och problemformulering.....</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar.....	3
1.2 Avgränsningar .....	3
1.3 Disposition.....	4
<b>2. Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>5</b>
2.1 Organisationskultur .....	5
2.2 Starka och svaga kulturer och problematiken kring klassificering av kultur .....	6
2.3 Organisationskultur och kommunikation .....	7
2.3.1 Organisationskultur ur ett kommunikativt perspektiv .....	7
2.3.2 Hur organisationskultur kommuniceras .....	8
2.3.3 Berättelser och dess betydelse för organisationskultur .....	9
2.4 The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	10
2.5 Teorin om socialt lärande .....	11
2.6 Meningsskapande teorin.....	12
<b>3. Tillvägagångssätt och metod .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	13
3.2 Kvalitativ fallstudie .....	14
3.3 Urval.....	14
3.3.1 Urval av organisationer .....	14
3.3.2 Urval av intervjupersoner.....	15
3.3.3 Urval av dokument för innehållsanalys.....	16
3.4 Genomförande .....	17
3.4.1 Kvalitativ innehållsanalys .....	17
3.4.2 Semistrukturerade intervjuer .....	17
3.5 Metodologisk reflektion .....	18
3.5.1 Studiens kvalitet och tillförlitlighet.....	19
3.5.2 Etiska överväganden.....	19
<b>4. Analys och diskussion.....</b>	<b>21</b>
4.1 Organisationsstruktur .....	21
4.2 Spontan och informell kommunikation .....	24
4.3 Fadderskap.....	26

4.4 Motiverade medarbetare .....	27
4.5 Agilt arbetsätt.....	30
4.6 Kulturen som en integrerad del av organisationen .....	32
4.7 ”Leva kulturen” eller ”lära ut kulturen” .....	33
4.7.1 ”Leva kulturen” .....	33
4.7.2 ”Lära ut kulturen” .....	34
4.7.3 Skillnaden mellan att ”leva kulturen” och ”lära ut kulturen” .....	37
4.8 Rekrytera på kulturell matchning .....	38
4.9 Kulturen utifrån OCAI-modellen .....	39
<b>5. Slutsatser .....</b>	<b>41</b>
<b>6. Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>44</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>45</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>49</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide Falke Consulting Group .....	49
Bilaga 2 – Intervjuguide Bluye Consulting .....	51
Bilaga 3 – Intervjuguide ÖT Solutions.....	53
Bilaga 4 – Intervjuguide C&T Bank .....	55
Bilaga 5 – Dokument för innehållsanalys .....	57
Bilaga 6 – Frågor som användes i innehållsanalysen.....	58

# 1. Inledning och problemformulering

---

“Culture isn’t just one aspect of the game- it is the game. In the end, an organization is no more than the collective capacity of its people to create value” (Gerstner, 2003, s. 182).

Att ha en stark organisationskultur anses idag oerhört viktigt inom organisationer, och sägs utgöra en stor konkurrensfördel på marknaden. Det är kulturen som ligger till grund för det upplevda klimatet inom organisationen, medarbetarnas motivation och prestation, och därmed även organisationens effektivitet i stort (Nasreen, Varshney & Waseem, 2019). Alvesson (2002) menar vidare att organisationskultur idag anses vara en central källa till organisatorisk framgång. Vad gäller en stark kultur, kan en sådan beskrivas som en kultur där det råder enighet och förståelse för organisationens värderingar och normer, vilket skapar ett utbrett engagemang bland organisationsmedlemmarna (Warrick, 2017). I diskussionen kring organisationskultur är det vidare relevant att tillkännage kommunikationens betydelse. Smollan & Morrisson (2019) hävdar att kultur kan beskrivas som ett system av gemensamma värden, beteenden och betydelser, vilka alla skapas genom kommunikation. På så sätt är kommunikation en viktig byggsten för att skapa en stark kultur (Șomacescu, Barbu & Nistorescu, 2016). Vidare kan det konstateras att kulturen produceras och reproduceras i interaktionen mellan organisationsmedlemmarna, och att förståelse och mening kring kulturen på så sätt skapas genom socialt lärande av varandra (Davids & Luthans, 1980). Mot bakgrund av att kommunikationen har en central roll i kulturbyggandet kommer ett kommunikativt perspektiv antas i denna studie. Vidare kommer vi även ansluta oss till teorin om socialt lärande där organisationskulturen betraktas som en ständigt pågående social process (Davids & Luthans, 1980).

Trots att forskningen tydligt pekar på vikten av att ha en stark organisationskultur, kan vi konstatera att arbetet med att bygga en stark kultur ofta brister i praktiken. Till exempel sägs en vanlig orsak till frivillig uppsägning bland medarbetare idag vara missnöje som grundar sig i en svag eller på annat sätt icke-fungerande

organisationskultur (Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen & Ibrahim, 2014). I de flesta organisationer idag får organisationskulturen mycket uppmärksamhet och kulturen betraktas som avgörande och viktig på flera sätt. Men även i de organisationer där den högsta ledningen är fullt medveten om kulturens betydelse, saknas ofta djupare förståelse för hur människor och organisationer efterlever kulturen i det dagliga arbetet. Kultur är alltså lika betydelsefull och komplex som den är att förstå och “använda” i praktiken (Alvesson, 2002). Vad gäller detta menar även Warrick (2017) att många chefer idag saknar praktiska verktyg och kunskap kring hur en stark kultur som formulerats som fina ord på pappret faktiskt ska implementeras och uppnås i praktiken. Vi kan alltså konstatera att det råder en problematik i det att många organisationer fortfarande saknar faktiskt kunskap om hur de ska skapa en stark kultur i praktiken, trots att de är medvetna om att det är viktigt.

Trots den identifierade problematiken har vi dock kunnat se att det finns organisationer som ligger i framkant gällande detta och har lyckats skapa en stark kultur med medarbetare som trivs. Genom att studera hur dessa organisationer arbetar framgångsrikt för att skapa en stark kultur i praktiken, hoppas vi kunna identifiera framgångsfaktorer och på så sätt få förståelse för det som många andra inte tycks bemästra. I arbetet med att identifiera dessa organisationer använde vi oss av undersöknings- och konsultföretaget Great Place to Work som årligen utvärderar organisationers arbetsplatskultur, och utser vilka de bästa arbetsplatserna i landet är. Utmärkelserna baseras på medarbetarnas egna åsikter och upplevelser av deras arbetsplats, och vinnarna delas in enligt kategorierna små, mellanstora och stora organisationer (Great Place to Work, 2020). Baserat på resultaten från de senaste tio åren har vi valt ut fyra organisationer som alla anses vara utmärkta för att exemplifiera hur framgångsrikt arbete med organisationskultur kan se ut i praktiken. Organisationerna kommer i denna studie inte nämnas vid sina riktiga namn, utan alla har tilldelats fiktiva namn. Vi har valt att kalla organisationerna för Bluye Consulting, ÖT Solutions, Falke Consulting Group och C&T Bank. Motivering kring val av organisationer presenteras ytterligare i sektion 3.3 Urval.

Då det bevisligen råder okunskap kring hur organisationer bör arbeta i praktiken för att skapa en stark organisationskultur, är ämnet av intresse och relevans att vidare studera. Vi vet att kulturen är viktig och att aspekter såsom involvering och motivering är centrala för att lyckas bygga en stark kultur (Gochhayat, Giri & Suar, 2017), men det saknas kunskap kring hur begrepp som dessa ska implementeras i organisationers praktiska kulturarbete (Warrick, 2017). Genom att studera och analysera fyra utvalda



organisationer som prisats för sitt arbete med organisationskultur, kommer vi erhålla ökad förståelse och kunskap kring hur kultur och kulturfrämjande arbete bör förstås i praktiken. Då fyra organisationer används som analysunderlag för denna studie kommer olika sätt att arbeta med organisationskultur presenteras, vilket kommer skapa nyans och bred förståelse för ämnet. Vidare avser vi att identifiera gemensamma framgångsfaktorer organisationerna emellan, vilket kan komma att bli betydelsefull lärdom för andra organisationer i dess arbete med organisationskultur. Då ett kommunikativt perspektiv kommer antas kommer studien även bidra med förståelse för kommunikationens betydelse i det kulturbyggande arbetet, och konkreta exempel på kommunikativa åtgärder kommer presenteras. Sådana konkreta exempel menar vi saknas bland mycket forskning kring organisationskultur och kommunikation idag och studien kommer således bidra med relevant och ny kunskap till forskningsfältet strategisk kommunikation.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att bidra med ökad kunskap och förståelse för hur man genom kommunikation i dagliga arbetsprocesser kan arbeta framgångsrikt för att skapa en stark organisationskultur. Studien syftar vidare till att bidra med faktiska verktyg som behövs för att skapa en stark kultur i praktiken, samt identifiera universella framgångsfaktorer i kulturarbetet. För att uppnå studiens syfte avser följande frågeställningar besvaras:

- Hur arbetar Bluye Consulting, ÖT Solutions, Falke Consulting Group och C&T Bank med kommunikation för att skapa en stark organisationskultur, där det rådet enighet kring organisationens värderingar och där medarbetare trivs?
- Vilka gemensamma framgångsfaktorer kan identifieras bland organisationernas respektive arbete med organisationskultur, ur ett kommunikativt perspektiv?

## **1.2 Avgränsningar**

Studien har avgränsats till svenska företag som har funnits med på listan över “Sveriges Bästa Arbetsplats” minst tre gånger under de senaste sex åren (år 2015-2020), och är begränsad till fyra företag mot bakgrund av studiens begränsade tidsram. 6 och Bellamy (2011) hävdar att det ej krävs ett stort antal organisationer i kvalitativa fallstudier, detta

då forskningsstrategin används för att producera djupgående kunskap kring det studerade fenomenet. Vidare har studien begränsats till området organisationskultur och kommunikation, och studien har antagit ett ledningsperspektiv.

### **1.3 Disposition**

I avsnitt två presenteras tidigare forskning och teorier som vår studie baseras på. Detta innefattar organisationskultur, starka och svaga kulturer, Smircichs (1983) syn på kommunikation samt organisationskultur ur ett kommunikativt perspektiv. Avsnittet avslutas med en presentation av teorierna Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), teorin om socialt lärande samt den meningsskapande teorin. I avsnitt tre redogör vi för och reflekterar kring vårt metodval, urval, studiens kvalitet och etiska överväganden. I avsnitt fyra presenteras och analyseras det insamlade materialet och empirin diskuteras i förhållande till teori och tidigare forskning. I avsnitt fem drar vi slutsatser utifrån analysen och resultatet diskuteras i förhållande till studiens forskningsfrågor och syfte. I det sista avsnittet, kapitel sex, presenteras förslag för framtida forskning inom fältet strategisk kommunikation.

## 2. Teori och tidigare forskning

---

*I följande avsnitt presenteras inledningsvis några definitioner av organisationskultur och därefter diskuteras distinktionen mellan starka och svaga kulturer. Följaktligen presenteras Smircichs (1983) två sätt att betrakta organisationskultur och därefter presenteras organisationskultur ur ett kommunikativt perspektiv. Avslutningsvis presenteras de teorier som används i analysen; *The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, teorin om socialt lärande samt den meningskapande teorin.*

### 2.1 Organisationskultur

Organisationskultur är ett ämne som länge har studerats och det finns många olika definitioner kring vad organisationskultur är. Alvesson och Sveningsson (2014) hävdar att kultur utgörs av gemensamma tolkningar inom en grupp, och att dessa skiljer sig från tolkningar i andra grupper. De menar vidare att kultur syftar till det som finns bakom människors beteende, snarare än själva beteendet i sig (Alvesson & Sveningsson, 2014). Martins & Terblanche (2003) definierar organisationskultur som de djupt rotade, och ofta undermedvetna delade meningar och normer som råder bland individer i en organisation. Dessa normer underhålls sedan i en ständigt pågående process i interaktionen medarbetarna emellan (Martins & Terblanche, 2003). En tredje definition är Scheins omtalade uppfattning (1985) där kultur beskrivs som tre sammanhängande nivåer; *antaganden* om verkligheten, *värderingar och normer* om hur organisationen bör verka samt *artefakter* som syftar till beteendemässiga manifestationer. Genom att titta på dessa olika definitioner kan det konstateras att det inte finns någon helt given och gemensam mening kring begreppet organisationskultur och dess betydelse. Vad som däremot kan konstateras är att ett återkommande tema i flera av dessa definitioner är idén om att kultur knyter an till någon form av gemensamma meningar, värderingar och normer (Alvesson & Sveningsson, 2014). I denna studie kommer vi knyta an till Alvessons (2002) förståelse av organisationskultur där han beskriver det som ett system av delade meningar och symboler.

## 2.2 Starka och svaga kulturer och problematiken kring klassificering av kultur

Kulturer klassificeras och kategoriseras ofta som antingen starka eller svaga. Warrick (2017) beskriver en stark kultur som en kultur med kraftigt inflytande på organisationsmedlemmarnas beteenden eller handlingar. Han menar att dessa kulturer präglas av en stor förståelse för, och medvetenhet om vad organisationens värderingar och normer är. I starka kulturer skapas en hög grad av överenskommelse bland organisationsmedlemmarna, ett konsekvent beteende, utbredd lojalitet och stort engagemang. Starka kulturer associeras på så sätt med många positiva aspekter och fördelar, varför starka kulturer ofta betraktas som mer effektiva och konkurrenskraftiga än svaga kulturer (Warrick, 2017). Erhardt, Martin-Rios & Heckscher (2016) menar vidare att det måste råda kongruens mellan de värderingar som finns "formulerade på pappret" inom organisationen, och sättet som värderingarna efterlevs och tar sig uttryck i praktiken. Detta för att en stark kultur ska vara möjlig att skapa. I kontrast till detta finns svaga kulturer som snarare präglas av en icke-förståelse för organisationens värderingar och normer, och det är vanligt att normerna upplevs som förvirrande, osammanhängande och "påtvungade". Som effekt av detta skapas ofta en osäkerhet bland organisationsmedlemmarna och arbetet upplevs som inkonsekvent (Warrick, 2017).

I diskussionen kring starka och svaga kulturer är det dock relevant att identifiera problematiken med att klassificera kulturer på detta vis. Alvesson och Sveningsson (2014) hävdar att kultur är något mjukt, vagt och svårfångat, varför begreppet är svårt att klassificera. Från ett ledningsperspektiv kan det konstateras att en "bra" kultur är en sådan som anpassar sig och förändras utifrån rådande omständigheter. Problemet är bara att sådana kameleont-liknande kulturer inte existerar (Alvesson, 2002). Vidare är det relevant att poängtera att olika organisationer är just olika, och likaså dess kultur. En "regel", norm eller värdering, kan förstås på ett visst sätt inom en organisation, medan samma "regel" kan tolkas annorlunda i en annan. Samma "regel" kan därför resultera i olika beteenden och konsekvenser i olika organisationer. Det är därför viktigt att förstå komplexiteten bakom begreppet organisationskultur, och tillkännage problematiken kring att renodlat kategorisera en kultur som "bra" eller "dålig" (Alvesson, 2002).

Då vår studie syftar till att bidra med ökad kunskap och förståelse för hur man framgångsrikt kan arbeta med organisationskultur i praktiken, kommer vi ansluta oss till begreppet "stark kultur" och Warricks (2017) definition som presenterats ovan. Vi

kommer således använda begreppet "stark kultur" för att referera till en kultur där det råder en gemensam förståelse kring organisationens värderingar och normer, och där utbredd lojalitet och engagemang råder (Warrick, 2017). Vi ansluter oss således även till uppfattningen om att en stark kultur associeras med diverse fördelar. Vi är dock medvetna om begreppets begränsningar, och har det i åtanke under studiens gång.

## **2.3 Organisationskultur och kommunikation**

I synen på organisationskultur och kommunikation är Smircichs (1983) forskning relevant att presentera och diskutera. Smircich (1983) har gjort en distinktion mellan två sätt att betrakta organisationskultur och hur kulturen står i förhållande till organisationen. I dessa två synsätt identifieras även kommunikationens betydelse för kultur. I det tidigare synsättet betraktas kultur som en självständig och oberoende variabel som står helt utanför organisationen. Enligt detta synsätt betraktas även kommunikation endast som ett isolerat verktyg inom organisationen (Smircich, 1983). I det senare synsättet betraktas kultur som en integrerad del av organisationen, där kommunikation och de sociala interaktioner som sker mellan organisationsmedlemmarna betraktas ligga till grund för kulturen. Enligt detta perspektiv verkar kulturen för att skapa en känsla av identitet hos organisationsmedlemmarna och underlättar för dem att knyta an till något större än bara "jaget". Vidare fungerar kulturen som ett meningsskapande verktyg som vägleder och formar beteenden, där kommunikationen är central (Smircich, 1983). Genom att kommunicera organisationens delade värderingar och sociala ideal till organisationsmedlemmarna, betraktas kultur som det lim som håller organisationen samman. I vår studie kommer vi att betrakta kultur som en integrerad del av organisationen, och ansluter oss således till Smircichs (1983) senare synsätt på organisationskultur. I detta kommer vi även tillkännage kommunikationens betydelse och de sociala interaktionernas roll i skapandet av organisationskultur.

### ***2.3.1 Organisationskultur ur ett kommunikativt perspektiv***

Ur ett kommunikativt perspektiv betraktas kommunikation som grundläggande för organisationskulturen, och kulturen betraktas därför som ett kommunikativt fenomen. Kommunikation fungerar som en samverkande variabel inom organisationen som möjliggör alla organisatoriska processer (Barnett & Goldhaber, 1988). Utan kommunikation finns ingen organisation, ingen ledning, inget samarbete, ingen motivation och ingen

koordinerad arbetsprocess. Utan kommunikation är därför inte heller kulturen möjlig (Barnett & Goldhaber, 1988). Jablin och Putman (2001) hävdar i enlighet med ovanstående att kommunikation utgör ett "interaktivt prisma" genom vilket alla organisatoriska processer måste passera för att kunna existera. Kulturen betraktas ur detta perspektiv vidare som vanor och tendenser att handla och agera, men syftar inte på själva handlingarna i sig. Istället betraktas kulturen präglas av språkmönster, värderingar, attityder och tankemönster. Kulturen utgörs på så sätt av ett system av mening och symboler, vilka skapas genom social interaktion mellan organisationsmedlemmarna (Barnett & Goldhaber, 1988). Usman (2019) menar i enlighet med detta att organisationsmedlemmarna genom daglig interaktion sinsemellan tillsammans utvecklar delade meningar om dess omgivning, som sedan ligger till grund för den kultur som skapas. Den mänskliga interaktionen är alltså utifrån det kommunikativa perspektivet helt central, och kultur betraktas därför som något som tillhör grupper, snarare än något som tillhör individen. Det är genom kommunikation inom gruppen som överenskommelse sker kring vilken gemensam betydelse symbolerna inom organisationen har (Barnett & Goldhaber, 1988). Det kommunikativa perspektivet utesluter alltså inte symboliken i kommunikationen, utan det ser även till den symboliska karaktären av vardagligt språk och samtal. Perspektivet ser till hur kulturell mening skapas genom vardagliga konversationer (Jablin och Putman, 2001).

### ***2.3.2 Hur organisationskultur kommuniceras***

Ett av de viktigaste sätten som kulturen kommuniceras på är genom informella interpersonella nätverk. Det är genom interaktioner i dessa nätverk som organisationsmedlemmar lär sig språk och passande beteenden inom gruppen, tar del av berättelser och historier som bär kulturen och observerar ritualer och regler efter vilka organisationsmedlemmarna rättar sig. Dessa interaktioner skapar en gemensam underliggande förståelse för "hur saker och ting fungerar här". När nya medlemmar ska slussas in i en grupp, måste de tillägna sig kulturen. För att detta ska vara möjligt måste de interagera och kommunicera med andra gruppmedlemmar för att lära sig den överenskomna betydelsen av symboler, attityder och värderingar inom organisationen. Utöver vardaglig interaktion, kommuniceras organisationskulturen även genom interna dokument. Sådana dokument kan vara årsredovisningar, dokument om organisationens företagsfilosofi och

posters i vilka kulturens huvudsakliga byggstenar formuleras (Barnett & Goldhaber, 1988).

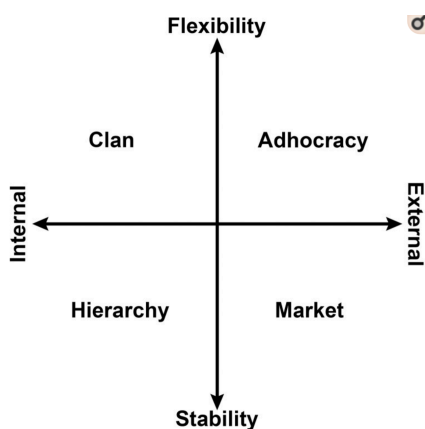
Utöver organisationsmedlemmarnas roll i att kommunicera kulturen genom vardagliga interaktioner, har chefer och ledning också en central roll i att kommunicera kulturen. Sättet som chefer och ledning agerar på ligger till grund för hur organisationsmedlemmarna uppfattar organisationen och dess kultur, vilket i sin tur påverkar beteenden inom organisationen i stort (Szczepańska-Woszczyzna, 2015). Vidare menar Warrick (2017) att chefer och ledning bör agera förebilder och föregå med gott exempel för övriga medarbetare. Han menar att det är viktigt att chefers “walk and talk” överensstämmer för att en stark kultur ska vara möjlig att skapa och kommunicera till övriga organisationsmedlemmar. Warrick (2017) hävdar att det krävs att ledning och chefer agerar i enlighet med vad de säger, för att kommunikationen ska upplevas som meningsfull bland organisationsmedlemmarna. Däremot beskriver Warrick (2017) att detta inte alltid är helt lätt att uppnå i praktiken. Han menar att ett misstag många chefer gör är att prata mycket om kulturen och dela ut handböcker med beskrivning av den, utan att agera i enlighet med detta och visa förståelse för hur kulturen utspelas i praktiken.

### ***2.3.3 Berättelser och dess betydelse för organisationskultur***

Organisationskulturen produceras och reproduceras även genom berättelser. Alla organisationer har berättelser som utbyts mellan organisationsmedlemmarna, och som “lärs ut” till nya medlemmar i socialiseringsprocessen. Genom att ta del av dessa berättelser lär sig organisationsmedlemmarna den kulturella meningen bakom symbolerna som används i berättelserna (Barnett & Goldhaber, 1988). När dessa berättelser delas mellan organisationsmedlemmarna, utvecklas myter och legender, och genom detta utvecklas en slags “gruppfantasi” som sedan blir till “fakta” eller viktig historia inom organisationen. Dessa berättelser ger svar på frågor såsom “vad för typ av organisation är detta?”, “vilka typer av människor finns i den här organisationen?”, “vad är våra mål och syften inom organisationen?” och “vad ska vi åstadkomma i framtiden?” (Barnett & Goldhaber, 1988). Aidman & Long (2017) menar vidare att berättelser kan betraktas som ett sätt för organisationsmedlemmarna att skapa mening kring mänskliga relationer och interaktioner som är rådande inom organisationen. Det kan på så sätt konstateras att berättelser kan antas underlätta förståelsen för kulturen och göra den mer greppbar på så sätt att värderingar, attityder och symboler sätts i kontext.

## 2.4 The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) är en teori som syftar till att studera organisationers kultur utifrån de delade värderingar och antaganden som råder inom organisationen, samt de strategier som är rådande i arbetsprocesserna. Utifrån detta klassificeras därefter vad organisationskulturen har för typiska karaktärsdrag. För att klassificera organisationers kultur utgår teorin från en modell som bygger på att utreda fyra olika egenskaper, som skapar två axlar. De egenskaper som modellen utreder är *internt fokus* kontra *externt fokus*, samt *stabilitet* kontra *flexibilitet* (Heritage, Pollock & Roberts, 2014). Ližbetinová, Lorincová & Caha (2016) hävdar att dessa fyra egenskaper utgör en organisations grundläggande värden och organisationen mäts sedan mot dessa värden för att bestämma vilken typ av organisationskultur som är rådande. Utifrån dessa värden i modellen skapas fyra olika kulturtyper; klankultur (clan culture), ad-hokratisk kultur (adhocracy culture), marknadskultur (market culture) och hierarkisk kultur (hierarchy culture) (Heritage et al., 2014).



Figur 1: The Organizational Assessment Instrument

Källa: Heritage et al. (2014)

Klankulturen karaktäriseras av ett internt fokus och hög grad av flexibilitet. Organisationer som har denna kulturtyp är ofta decentraliserade vilket innebär att alla medarbetare är högst involverade i företagets olika processer. Vidare läggs mycket fokus vid samarbete, då detta anses viktigt för att nå framgång. I organisationer som har en ad-hokratisk kultur råder ett externt fokus och en hög grad av flexibilitet. En central aspekt



inom denna kulturtyp är specialisering och snabba förändringar inom företaget. Det finns inga färdiga riktlinjer för hur problem hanteras, istället agerar organisationen efter det rådande behovet och situationen. Marknadskultur karaktäriseras av ett externt fokus och stabilitet. Dessa kulturer är resultatorienterade och har stort fokus på konkurrenskraft och på att vinna. Vad gäller den hierarkiska kulturen råder ett internt fokus i kombination med stabilitet. Organisationskulturer av detta slag är byråkratiska och har tydliga riktlinjer för hur organisationen bör styras och fungera. Vidare karaktäriseras dessa kulturer av vertikala hierarkier samt en tydlig ansvarsfördelning (Heritage et al., 2014).

Då vår studie avser att undersöka organisationer som bevisligen har en stark organisationskultur är OCAI-modellen relevant att använda för att kartlägga respektive företags kultur. Genom att kartlägga detta kommer vi tydligt kunna se i vilken utsträckning de olika organisationerna och dess respektive kultur liknar varandra, och i vilka avseenden de skiljer sig åt. Detta kommer i sin tur bli relevant underlag för att senare kunna identifiera gemensamma framgångsfaktorer gällande organisationernas arbete med kultur och kommunikation.

Vi har tolkat modellen utifrån ett kommunikativt perspektiv där aspekterna flexibilitet, stabilitet, internt och externt fokus tolkas avspeglas i hur kommunikationen tar sig uttryck inom respektive organisation.

## **2.5 Teorin om socialt lärande**

Ytterligare en teori som anses intressant och relevant att använda i analysen är teorin om socialt lärande. Denna teori är relevant att använda då organisationskultur som tidigare nämnt betraktas som en ständigt pågående process som formas i interaktionen mellan organisationsmedlemmarna (Şomacescu et al., 2016). Bandura (1977) hävdar att människan och miljön som människan befinner sig i inte verkar som självständiga fenomen, utan påverkar varandra. Människors beteenden formar förutsättningarna för den miljö de befinner sig i, och i sin tur påverkar sedan miljön även människans beteende. Namnet *socialt lärande teorin* kommer från idén att människan lär sig av andra människor, och anses relevant inom organisationsforskningen då organisationsmedlemmar lär sig och tar efter andra inom organisationen. Teorin hävdar att chefer i en organisation bör visa vägen och agera i linje med hur de vill att resterande organisationsmedlemmar ska agera, snarare än att förvänta sig att organisationsmedlemmarna endast ska agera "som man säger". Vidare hävdar teorin att jobbeskrivningar, policies och regler med

mera inom organisationen, mer troligt kommer efterföljas genom att organisationsmedlemmarna observerar och följer andra, snarare än att läsa nedskrivna direktiv (Davids & Luthans, 1980).

## 2.6 Meningsskapande teorin

En annan viktig aspekt för att skapa gemensam förståelse kring kulturen är meningskapande. Genom att organisationsmedlemmarna skapar mening kring de normer och värderingar som råder inom organisationen, motiveras de att i dagliga interaktioner vara delaktiga i att producera och reproducera kulturen. Detta är i sin tur grundläggande för att en stark kultur ska vara möjlig att skapa (Hosseini, Hajipour, Kaffashpoor & Dari-kandeh, 2019).

Weick (1995) hävdar att meningskapande grundar sig i sju huvudsakliga karaktärdrag; det har betydelse för *identitetskonstruktion*, är *retrospektivt*, är en *socialt pågående process* som uppstår i *känsliga miljöer* och fokuseras vid att förstå *ledtrådar* som drivs av *rimlighet* snarare än riktighet. Det finns flera olika definitioner av meningskapande. Waterman (1990) hävdar att det handlar om att utreda det ovissa, medan Meryl Louise (1980) menar att det är en tankeprocess där retrospektivt tänkande används för att söka förklaringar till vissa skeenden (Weick, 1995). Gemensamt för många definitioner är att det handlar om att skapa förståelse och konstruera mening i det som sker, och att gå tillbaka och reflektera kring “det som hände” (Weick, 1995).

Meningsskapande är betydelsefullt inom organisationer på så sätt att det sägs fylla viktiga gap inom organisationen. Organisatoriskt meningskapande syftar till att besvara två frågor; “hur uppstår en händelse inom organisationen”, och “vad betyder denna händelse för organisationsmedlemmarna?” (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Organisationer har sitt eget språk och egna symboler som alla har betydelse för att besvara dessa frågor och ligger på så sätt till grund för det organisatoriska meningsskapandet (Weick, 1995). Teorin om meningskapande är relevant att applicera i analysen av denna studie då medarbetare måste förstå de värderingar som bär kulturen och uppleva dem som meningsfulla, för att sedan motiveras att efterleva dem. Då ledning och chefer har en viktig roll i detta meningskapande (Hosseini et al., 2019), är det intressant att analysera respektive organisation utifrån den meningskapande teorin, och utreda hur bland annat chefer och ledning arbetar för att skapa mening kring organisationskulturen bland dess organisationsmedlemmar.

## 3. Tillvägagångssätt och metod

---

*I följande avsnitt presenteras studiens metodologiska förfarande. Avsnittet inleds med en beskrivning av studiens metodval och dess vetenskapsteoretiska utgångspunkt, samt varför dessa har gjorts. Därefter presenteras val av insamlings- och analysmetoder i studien. Vidare behandlas studiens genomförande och avsnittet avslutas sedan med en metodologisk reflektion där kvalitativ studie ifrågasätts som metodval och där reflektion kring studiens kvalitet och tillförlitlighet görs, samt där etiska aspekter diskuteras.*

### 3.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Denna studie har antagit ett kvalitativt angreppssätt, med en vetenskapsteoretisk utgångspunkt i socialkonstruktivismen. En kvalitativ metod syftar till att förstå och beskriva en företeelse och är därmed en relevant utgångspunkt för denna studie då vi är intresserade av att undersöka “hur” och “varför”, snarare än “vad”. Vidare utgår det kvalitativa angreppssättet från idén att det inte bara existerar en verklighet och sanning. Världen är inte objektiv och våra sanningar skapas i interaktion och samspel med andra (Merriam, 1994). På liknande sätt beskriver det socialkonstruktivistiska perspektivet hur världen bör betraktas, vilket gör det lämpligt att applicera detta perspektiv på vår kvalitativa studie. Det finns inte en given definition av socialkonstruktivism, utan det socialkonstruktivistiska perspektivet består av flera olika angreppssätt. Vad som är gemensamt för flera av angreppssätten är de fyra breda socialkonstruktivistiska grundansatserna; *ett kritiskt förhållningssätt till förgivettagen kunskap, ett antiessentialistiskt synsätt, kunskap upprätthålls via sociala processer och sambandet mellan kunskap och handling* (Burr, 1995). Vi förhåller oss till dessa fyra grundansatser i vårt sätt att betrakta organisationskultur på så sätt att vi betraktar kultur som något icke objektivt och något som beror av subjektiva tolkningar av fenomenet. Vi betraktar även kultur som något som skapas och konstrueras mellan människor och i dagliga interaktioner, och vi menar att kultur och sättet som det betraktas på påverkas av varje individs enskilda världsbild (Burr, 1995).

Vidare har ett abduktivt förhållningssätt antagits i studien, vilket Patel & Davidson (2011) beskriver som ett sätt att relatera teori och empiri. Denzin (2009) menar vidare att forskaren i en abduktiv ansats arbetar utifrån konsekvensen och sedan går tillbaka till orsaken, och att fakta inte kan tolkas av sig självt utan måste ständigt tolkas av forskaren. Ett abduktivt förhållningssätt är väl lämpat för vår studie då vi har för avsikt att studera empirin ur fyra valda fall, stämma av resultatet mot befintlig kunskap och forskning, för att sedan kunna dra slutsatser och skapa ny förståelse för ämnet.

### **3.2 Kvalitativ fallstudie**

Studien grundar sig på en kvalitativ fallstudie som utgörs av fyra valda fall, vilket Merriam (1994) menar är väl lämpat när en specifik händelse, text, företeelse eller organisation ska analyseras. Genom att studera fyra olika fall syftar vi till att skapa bred förståelse för hur framgångsrikt arbete med organisationskultur kan se ut i praktiken, samt identifiera gemensamma framgångsfaktorer organisationerna emellan. För att skapa bred och djup förståelse för samtliga fall kommer vi, dels analysera diverse kultur- och kommunikationsdokument från respektive organisation och dels genomföra intervjuer med kunniga organisationsmedlemmar inom området organisationskultur och kommunikation på respektive företag. Genom att både använda innehållsanalys och intervjuer som insamlingsmetod av material, syftar vi till att uppnå en så heltäckande och nyanserad bild som möjligt av respektive organisations kulturarbete. Heide & Simonsson (2014) menar att dessa metoder används för att uppnå detaljerad och kontextbaserad kunskap.

### **3.3 Urval**

Nedan presenteras studiens urval gällande val av organisationer, intervjupersoner samt de dokument som används i innehållsanalysen. Löpande diskuteras även urvalskriterier och vilka aspekter som tagits i beaktning gällande urvalet.

#### ***3.3.1 Urval av organisationer***

När urvalet av organisationer gjordes valdes fyra organisationer ut som alla funnits med på listan över "Sveriges Bästa Arbetsplats" minst tre gånger under de senaste sex åren, år 2015-2020 (Great Place to Work, u.å). Bluye Consulting har vunnit i sin kategori hela

sex år i rad och utmärker sig då de inte har några styrdokument alls kring sitt arbete med organisationskultur. Detta menar vi utgör ett spännande underlag för jämförelse och analys organisationerna emellan, då övriga organisationer använder sådana dokument. Vad gäller Falke Consulting Group har de valts ut mot bakgrund av att de titulerats “Great Place to Work Legend” som resultat av att de funnits med på listan hela elva år i rad. Detta menar vi tyder på ett långsiktigt och ihärdigt arbete med organisationskultur, och kan ses som ett kvitto på att kulturarbetet sitter i företagets DNA. ÖT Solutions har valts ut mot bakgrund av att de grundades med visionen om att ha Sveriges bästa medarbetarerbjudande och det kan därför konstateras att kultur och medarbetartrivsel har prioriterats inom organisationen från start. Beträffande C&T Bank har de utöver sina placeringar på listan över “Sveriges Bästa Arbetsplats”, valts ut med anledning av att de som bank har en samhällsnyttjande funktion och därför styrs av vissa regler och regulationer. Detta är intressant att studera då det kan antas vara utmanande att hitta en balans mellan att anpassa sig efter dessa regler, och samtidigt lägga tid och engagemang vid att skapa en stark kultur, vilket denna organisation bevisligen har lyckats med.

Samtliga organisationer har även valts ut mot bakgrund av dess organisationsstorlek. Detta då vi önskar ha representation från alla bolagsstorlekar i studien då det kan tänkas att kulturarbetet ser olika ut beroende på hur stor organisationen är. Bluye Consulting och Falke Consulting Group är mellanstora organisationer, ÖT Solutions är en liten organisation och C&T Bank är en stor organisation.

### ***3.3.2 Urval av intervjupersoner***

Gällande val av intervjupersoner har ett strategiskt urval gjorts. Bryman (2011) hävdar att ett sådant urval innebär att deltagare strategiskt väljs ut för att göra urvalet så relevant som möjligt utifrån studiens forskningsfrågor. I valet av intervjupersoner har vi utgått från Dalens (2015) kriterieurval som används för att säkerställa att intervjupersonerna uppfyller särskilda krav kopplat till studiens syfte. De urvalskriterier vi använt är:

1. Personen ska ha en ledningsroll av något slag.
2. Personen ska vara väl insatt i organisationens kulturarbete.
3. Personen ska ha god förståelse för hur kommunikation används i organisationens kulturarbete.

I urvalet hade vi en löpande diskussion med våra kontaktpersoner på respektive företag och presenterade dessa urvalskriterier. Utifrån detta kom vi tillsammans med kontaktpersonen överens om vem på organisationen som ansågs bäst lämpad för att ställa upp på intervju. Hennink, Hutter & Bailey (2011) menar att detta är en relevant strategi för att rekrytera lämpliga deltagare i en kvalitativ studie. På Bluye Consulting och ÖT Solutions genomfördes intervjuer med respektive organisations VD. I intervjun med Falke Consulting Group deltog tre intervjupersoner; företagets VD, HR-chef samt varumärkes- och kommunikationschef, och vad gäller C&T Bank intervjuades företagets HR-chef. Urvalet gjordes med syfte att få så bred förståelse som möjligt inom området med hjälp av experter (Bryman, 2011). Värt att poängtera är att samtliga intervjupersoner har en chefsposition och att detta kan tänkas färga intervjuobjektens svar till fördel för organisationen. Detta då chefer kan antas ha en plikt gentemot organisationen på ett annat sätt än vad övriga medarbetare har (von Platen & Young, 2014).

Då intervjuerna huvudsakligen syftar till att komplettera innehållsanalysen gjordes en intervju per organisation. I valet av antalet intervjuer har hänsyn tagits till den rådande pandemin COVID-19 och det faktum att företag under denna period kan antas ha mer begränsad tid och resurser än vanligt. Mot bakgrund av detta ville vi ej begära mer tid av företagen än absolut nödvändigt.

### ***3.3.3 Urval av dokument för innehållsanalys***

När urvalet av dokument för innehållsanalysen gjordes skickades inledningsvis ett mail ut till samtliga företag. I detta mail framgick tydligt syftet med studien, och vi tydliggjorde att studien har ett kommunikativt fokus. Utifrån detta fick företagen och respektive kontaktperson själva välja ut de dokument de ansåg var bäst lämpade som underlag för studien. Olika organisationer har olika dokument gällande dess arbete med organisationskultur och kommunikation, och därför skiljer sig även dokumenten som används i innehållsanalysen bland organisationerna (se bilaga 5). Detta ser vi dock inte som problematiskt då syftet med dokumenten var att kunna jämföra organisationerna och dess arbete med organisationskultur och kommunikation. I valet av antal dokument togs hänsyn till att samla in tillräckligt rikt material som underlag för studien.

Vad gäller Bluye Consulting har de som nämnt inga tillgängliga dokument som kunde användas som underlag för analys. Vi är medvetna om att det mot bakgrund av detta hade kunnat ifrågasättas huruvida Bluye Consulting är relevanta att ha med i

studien då vi ej kunnat samla in lika rikt material från denna organisation som från övriga organisationer. Dock är vår bedömning att vi ändå har tillräckligt rikt material för studien och att organisationen därför anses relevant att ha med.

### **3.4 Genomförande**

Nedan diskuteras studiens analysmetod samt hur denna har genomförts. Inledningsvis presenteras den kvalitativa innehållsanalysen och därefter presenteras genomförandet av intervjuer.

#### ***3.4.1 Kvalitativ innehållsanalys***

Kvalitativ innehållsanalys är en metod som används när antingen skriftlig eller muntlig kommunikation analyseras i flera steg, med fokus på att identifiera likheter och olikheter. Det resultat som nås i analysen ska sedan tolkas, och tolkningsprocessen kan resultera i att forskaren identifierar ett eller flera teman (Bryman, 2011). Detta är en relevant metod för kvalitativa undersökningar vilket gör den lämplig för denna studie.

Den kvalitativa innehållsanalys som har genomförts baseras på de dokument vi blev tilldelade av de fyra företagen. Inledningsvis gick vi igenom materialet och tittade efter mönster och återkommande ämnen. När vi fått en överblick av materialet formulerade vi frågor, som sedan delades in i fyra huvudsakliga teman. Dessa teman är: *generellt om kulturen, synen på medarbetare och ledarskap, synen på kommunikation samt kulturbyggande aktiviteter*. Inom dessa teman har vi i innehållsanalysen utgått från diverse frågor, se bilaga 6.

#### ***3.4.2 Semistrukturerade intervjuer***

Som kompletterande underlag till den kvalitativa innehållsanalysen har vi genomfört semistrukturerade intervjuer. Intervju som metod är relevant för vår studie då vi önskar få nyanserade och förklarande svar för att skapa en djupgående förståelse för företagens arbete med organisationskultur och kommunikation (Kvale & Brinkmann, 2014). Syftet med intervjuerna har varit att få ökad förståelse för innehållet i de olika dokumenten samt hur organisationerna arbetar i praktiken för att omsätta detta i det dagliga arbetet. Vidare har intervjuerna gjort det möjligt att ställa förtydligande frågor kring dokumenten, och vi har på så sätt kunnat säkerställa att vi förstått och tolkat innehållet riktigt.

Totalt har vi genomfört fyra intervjuer, en intervju per organisation. Samtliga intervjuer har genomförts via den digitala kommunikationsplattformen Zoom, med både ljud- och videoupptagning. Intervjuerna genomfördes digitalt mot bakgrund av den rådande pandemin COVID-19. Dessutom medförde digitala intervjuer ökad flexibilitet då det gjorde det möjligt att intervjua organisationer på olika geografiska platser i Sverige (Eksell & Thelander, 2014). Under respektive intervjutillfälle spelade vi även in intervjuerna på våra mobiltelefoner via röstmemo, för att sedan kunna gå tillbaka och lyssna på intervjusvaren igen inför transkribering och analys av materialet. Intervjuerna pågick under en timmes tid vardera och respektive intervju innehöll tio frågor, och vi gick igenom så många frågor som möjligt i mån av tid. Intervjuerna följde alla ett semistrukturerat format, vilket innebär att vi utgick från en förberedd intervjuguide, men vi lät intervjun bli till ett samtal där vi löpande ställde spontana frågor beroende av intervjuobjektens svar. Denna metod är flexibel och är väl lämpad för att få inblick i intervjuobjektens erfarenheter, uppfattningar och attityder (Dalen, 2015). Intervjuobjekten har alla anonymiserats och har tilldelats fiktiva namn som refereras till löpande i analysen.

När vi utformade intervjufrågorna utgick vi från de dokument som studerades i den kvalitativa innehållsanalysen. Bluye Consulting var dock ett undantag då inga dokument användes som underlag för denna intervju. Då dokumenten bland de olika företagen skiljer sig något åt, skiljde sig även intervjufrågorna (se bilaga 1, 2, 3 och 4). Dock utgick vi i alla intervjuer från samma fyra övergripande teman som användes i innehållsanalysen. På så sätt blev det möjligt att i analysen göra jämförelser mellan de olika organisationerna, dra slutsatser samt identifiera gemensamma framgångsfaktorer organisationerna emellan.

### **3.5 Metodologisk reflektion**

Kvalitativ metod kritiserar ofta beträffande subjektivitet och generaliserbarhet. Detta då kvalitativa studier bygger på forskarnas egna tolkningar och uppfattningar av materialet (Bryman, 2011). För att mildra studiens subjektivitet har vi under intervjuerna löpande ställt följdfrågor och bett intervjuobjekten exemplifiera. På så sätt har vi kunnat undvika felaktig tolkning av intervjusvaren. Det faktum att vi även spelat in samtliga intervjuer har gjort det möjligt gå tillbaka till materialet och urskilja direkta citat från intervjuobjekten. Detta minskar också risken för subjektiv och felaktig tolkning av materialet.



### **3.5.1 Studiens kvalitet och tillförlitlighet**

Inom kvalitativ forskning är aspekter såsom reliabilitet och validitet inte relevant att reflektera kring, detta då forskarens tolkning ligger till grund för studiens resultat (Heide & Simonsson, 2014). I kvalitativa studier är det snarare relevant att se över studiens kvalitet och tillförlitlighet, vilket Bryman (2011) menar görs genom att se över de metoder som använts vid insamling av material och i analysen. Genom att vi använt en kombination av semistrukturerade intervjuer och en kvalitativ innehållsanalys, har vi kunnat samla in rikt material vilket Lincoln & Guba (1985) menar ökar studiens tillförlitlighet. Vidare har vi säkrat studiens kvalitet på så sätt att vi presenterat relevant och värdefull bakgrundsinformation i studien vilket har gjort det möjligt att vägleda läsaren genom texten, och på så sätt skapa förutsättningar för läsaren att bedöma studiens värde (Thomson, 2010). I en kvalitativ studie kan överförbarhet inte uppnås då det ej är möjligt för andra forskare att genomföra studien på samma sätt och uppnå samma resultat (Lincoln & Guba, 1985). Däremot menar Bergström & Boréus (2012) att kvalitativa forskare istället bör eftersträva intersubjektivitet, vilket vi har gjort genom att genomgående förklara våra tankegångar och tillvägagångssätt, samt upprätthålla ett transparent förhållningssätt till detta genom hela studien.

### **3.5.2 Etiska överväganden**

För att säkerställa att studien genomförts på ett etiskt korrekt sätt, har vi utgått ifrån Kvale & Brinkmanns (2014) fyra osäkerhetsområden; *informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser* och *forskarens roll*. Dessa är relevanta att utgå ifrån då det i kvalitativ forskning kan finnas en spänning mellan önskan att erhålla kunskap och etisk omsorg (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi har valt att reflektera kring de tre förstnämnda osäkerhetsområdena.

För att säkra informerat samtycke i studien har samtliga intervjuobjekt informerats om studiens syfte på förhand. De har även informerats om hur det empiriska materialet ska användas samt att studien kommer att finnas öppen för alla att läsa. Utifrån detta gav samtliga organisationer och intervjuobjekt informerat samtycke till att delta i studien. För att säkra studiens konfidentialitet har vi valt att anonymisera samtliga organisationer och intervjuobjekt då organisationerna uttryckte önskan om detta. För att säkerställa att studien ej medförde några negativa konsekvenser för de inblandade organisationerna eller intervjuobjekten, frågade vi på slutet av respektive intervju hur intervjun

hade upplevts. Detta för att ge möjlighet att diskutera eventuella missnöjen eller frågetecken. I tillägg erbjöd vi samtliga intervjuobjekt att maila oss på efterhand om några frågor eller funderingar skulle uppstå.

## 4. Analys och diskussion

---

*I följande avsnitt presenteras studiens empiriska material som utgörs av en innehållsanalys av diverse kultur- och kommunikationsdokument, och kompletterande intervjuer. Genom detta material har en heltäckande bild kunnat ges av kulturarbetet och kommunikation på respektive företag som används som analysobjekt för studien. Materialet har analyserats med stöd från tidigare forskning och teori vilket har gjort det möjligt att dra slutsatser och nå ny kunskap. Under analysens gång har vi även löpande fört egna reflektioner och kritiskt granskat det insamlade materialet.*

### 4.1 Organisationsstruktur

Utifrån innehållsanalysen och intervjuerna med de fyra organisationerna, har vi kunnat konstatera att organisationsstrukturen har stor betydelse för kulturen och sättet att se på kommunikation på respektive företag. Vi har kunnat se att samtliga organisationer har en förhållandevis platt struktur som främjar inkluderande ledarskap och självdrivna medarbetare. Falke Consulting Group har en nätverksorganiserad struktur utan titlar och hierarkier. Istället arbetar de i självstyrande team om fyra till tio personer (Nils, personlig kommunikation, 4 maj 2020.). Ylva på Falke Consulting Group beskriver i intervjun:

Ingenting är top-down. Vi bjuder ständigt in till dialog, vi lyssnar på medarbetarna och hör vad de har att säga (. . .) I hierarkier är mellancheferens jobb att filtrera information, men i en nätverksorganisering som vi är finns inte denna filtrering. Informationen flyter istället överallt, från en till alla.

Utifrån detta har vi kunnat konstatera att tvåvägskommunikation samt horisontella och vertikala kommunikationsflöden är rådande på Falke Consulting Group, och att denna typ av kommunikation lägger grunden för den nätverksorganisering de har inom organisationen. Likt Falke Consulting Group, har C&T Bank en icke-hierarkisk organisationsstruktur. Företaget tror inte att chefer är nödvändiga för att fatta alla viktiga beslut, utan tror istället att medarbetare kan lösa problem när de uppstår (Kulturdokument, C&T

Bank, 2019). Carin på C&T Bank berättar i intervjun att hierarkiska organisationer ofta har större genomförande kraft än organisationer där ansvaret är uppdelat på fler, men att plattare organisationer är bättre på innovation och "idépopande". Hon beskriver i intervjun:

Det vi försöker åstadkomma är en blandning och balans mellan dessa tillvägagångssätt. Hur kan vi vara duktiga på att använda allas hjärnor och poppa idéer, och fånga allas idéer, men fortfarande ha en stark genomförandekraft och få det att hända?

Även om C&T Bank likt Falke Consulting Group uttrycker att de har en icke-hierarkisk organisationsstruktur, tyder citatet ovan på att de ändå försöker "fånga upp" fördelarna med en hierarkisk struktur, där Carin beskriver att genomförandekraften ofta är starkare. Carin säger vidare: "Vi har ju chefer och vad man kan kalla en formell hierarki, just för att kunna hantera allt och undvika att det blir rörigt. Våra chefers funktion är att hålla ihop informationsflödena, att hjälpa medarbetarna att sortera och få koll på helheten".

Vad gäller chefernas roll på Falke Consulting Group, uttrycks de också vara viktiga för att skapa förutsättningar för medarbetarna men verkar ha en stöttande roll snarare än att hålla ihop informationsflödena och undvika röra i organisationen. Nils på Falke Consulting Group uttrycker i intervjun: "Ledare finns där för att stötta, supporta teamen och ge förutsättningar för medarbetarna. Men vi ser det inte som att man sätter ramar". Det kan alltså konstateras att det råder en skillnad mellan organisationerna i det att C&T Bank ser ett behov av att samordna och organisera informationsflödena inom organisationen, medan Falke Consulting Group inte uttrycker något sådant behov. Detta menar vi skulle kunna förklaras mot bakgrund av att C&T Bank är en större organisation än Falke Consulting Group och har fler antal medarbetare. På så sätt kan det antas att kommunikationsflödena på C&T Bank är något mer komplexa då kommunikationen berör ett större antal medarbetare. På Falke Consulting Group uttrycks även att de strategiskt har organiserat sig i grupper om max tio personer mot bakgrund av att grupper i denna storlek betraktas som mest produktiva, och då fungerar kommunikationen inom teamet optimalt (Nils, personlig kommunikation, 4 maj 2020). Detta menar vi tyder på att Falke Consulting Group är av uppfattningen att det krävs någon form av samordning för att kommunikationen ska fungera i större team, och att de därför valt att inte organisera sig på så sätt. Detta menar vi kan förklara det faktum att C&T Bank ägnar sig åt att

samordna informationen, då denna organisation inte uttrycker att de arbetar i mindre team.

Vad vi däremot kan se är gemensamt för dessa organisationer är att cheferna på båda organisationer har en viktig roll i att skapa mening kring arbetet för organisationsmedlemmarna. På C&T Bank kan det antas att chefer skapar mening för arbetet genom att hjälpa till att sortera och samordna informationsflödena, vilket kan tänkas göra det lättare för organisationsmedlemmarna att skapa förståelse för informationen och göra det hela mer greppbart och begripligt. Detta kan förklaras med Weicks (1995) teori som hävdar att förståelse kring ett fenomen är grundläggande för att det ska vara möjligt att skapa mening kring det. Vad gäller Falke Consulting Group tolkar vi det snarare som att de är av uppfattningen att sådana "filter och ramar" som används av chefer på C&T Bank snarare begränsar meningsskapandet. Detta då Falke Consulting Group förespråkar helt öppna och transparenta kommunikationsflöden där medarbetarna själva får välja vilken information de ska ta del av och hur denna kan tänkas användas på bästa sätt (Nils, personlig kommunikation, 4 maj 2020). Vi tolkar det därför som att Falke Consulting Group snarare tror att mening skapas genom att ge denna totala frihet till medarbetarna och genom att skapa förutsättningar för att friheten ska vara möjlig.

Även ÖT Solutions uttrycker sig ha en platt organisationsstruktur med endast en VD, en konsultchef och övriga medarbetare. Här är ett tydligt medarbetarfokus rådande och samtliga medarbetare bjuds från start in till att vara delaktiga i viktiga beslut. Medarbetarna delar alla på ledarskapet och uppmuntras att vara självdrivande i sitt arbete. Örjan säger kort i intervjun: "Det är superviktigt med jaget, självledarskapet". På liknande sätt beskriver C&T Bank vikten av självdrivna medarbetare och ett inkluderande ledarskap. Inom denna organisation betraktas den självdrivne medarbetaren ha egen förmåga, kraft och vilja att utvecklas, och medarbetare förväntas därför visa framfötterna och ta egna initiativ (Kulturdokument, C&T Bank, 2019). För att möjliggöra detta självdriv talas även om vikten av det inkluderande ledarskapet, och Carin säger i intervjun: "Alla chefer förväntas jobba inkluderande (. . .) Vi har även ledarskapsforum där alla ledare samlas flera gånger om året där vi pratar utifrån det inkluderande ledarskapet". Utifrån detta kan det konstateras att chefer på C&T Bank aktivt arbetar för att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna arbeta självdrivet. Ett explicit exempel på hur medarbetarna stöts av cheferna på C&T Bank är genom så kallade "såhär-fungerar-jag"-samtal, som innebär att chef och medarbetare för dialog kring medarbetarens behov och sätt att fungera som person. I dessa samtal kommuniceras det kring hur chefen

kan ge stöd i det självdrivande arbetet för att medarbetaren ska nå sina personliga mål (Kulturdokument, C&T Bank, 2019). Dessa samtal kan antas vara betydelsefulla för att ge förklaringar och skapa förståelse för varför medarbetare ska arbeta självdrivet samt hur de ska bära sig åt för att uppnå det. Det kan därför konstateras att samtalen har betydelse för meningsskapandet bland organisationsmedlemmarna, vilket kan förklaras med Weicks (1995) teori om att meningsskapande handlar om att söka förklaringar till vissa skeenden. Om chefer och ledning istället endast hade uppmanat medarbetarna att vara självdrivande utan att föra någon dialog kring hur det ska förstås eller gå till, kan det tänkas bli svårt att skapa mening kring självdrivenheten, och det blir då även svårt att arbeta på det sättet.

## 4.2 Spontan och informell kommunikation

Ytterligare en aspekt som vi kunnat se är viktig för att främja självdrivna medarbetare och som alla fyra organisationer tar upp i intervjun, är den spontana och informella kommunikationen. Carin på C&T Bank uttrycker i intervjun:

Det går fort här och mycket händer också – det finns ett stort behov av att kunna kalibrera (. . .) Man är ständigt i behov av andras inputs för att komma framåt. Vi hinner inte vänta på ett formellt möte som är om två veckor när mycket beslut ska fattas (. . .) så de snabba frågorna vid kaffemaskinen och ute i landskapet är super-viktiga.

På liknande sätt beskriver Falke Consulting Group och ÖT Solutions vikten av informell kommunikation. Ylva på Falke Consulting Group berättar:

Vi tror mycket på att jobba i team och att ju mer mångfaldigt det blir, desto bättre blir produkten ut. Så ju mer vi kan blanda kompetens och överföra information till varandra, desto starkare blir vi. För oss är det ren överlevnad skulle jag vilja säga att de informella kontakterna sker.

När vi frågade Örjan på ÖT Solutions hur han ser på informell kommunikation, säger han:

Jag har nog inte tänkt på den delen som kulturbyggande, men det är väl det. Det är väl en pusselbit i helheten det också. Våra konsulter jobbar med olika saker, men

man har ändå bra koll på vad alla gör. Om man då behöver hjälp i ett uppdrag kan man lätt söka hjälp hos andra.

Det vi kan konstatera utifrån alla tre ovanstående citat är att den informella och spontana kommunikationen ses som en förutsättning för att främja självdrivna medarbetare, på så sätt att denna typ av kommunikation möjliggör kunskapsutbyte bland alla på organisationen. Vi kan konstatera att den informella kommunikationen har betydelse för att bygga en kultur där det välkomnas och uppmuntras att samtala med alla oavsett avdelning. Vi menar därför även att det informella samtalet har betydelse för meningsskapandet inom organisationen, på så vis att sättet organisationsmedlemmarna interagerar med varandra skapar förståelse kring "hur saker och ting fungerar här". Detta skulle kunna förklaras genom Jablin och Putmans (2001) teori om att kulturell mening skapas genom vardagliga konversationer. Även Bluye Consulting nämner den informella kommunikationens betydelse och Josef på Bluye Consulting uttrycker i intervjun:

Vi måste ha en väldigt informell kommunikationsstil, så som man skulle kommunicera med någon som man känner väldigt väl – typ som med en polare, eller syskon. Den informella kommunikationen ska ju avspegla hela kulturen. Det ska vara lättsamt, roligt, relationsdrivet och vänligt.

Vår uppfattning är att det informella samtalet är betydelsefullt för att bygga kulturen på Bluye Consulting och bidrar till att skapa social gemenskap bland organisationsmedlemmarna. Detta kan tänkas bero på att kulturen tenderar att skapa en känsla av identitet och känslan av att tillhöra något större än bara "jaget" (Smircich, 1983). Det skulle också kunna förklaras utifrån Alvesson och Svenningssons (2014) teori om att kultur bygger på gemensamma tolkningar inom en grupp som skiljer sig från tolkningar inom andra grupper. Utifrån ovanstående är vår uppfattning är att det informella samtalet verkar för att skapa en grupp-känsla. Sättet att betrakta den informella kommunikationens roll på Bluye Consulting menar vi skiljer sig något från övriga tre organisationer som uttrycker att det vardagliga samtalet huvudsakligen verkar för att möjliggöra kunskapsutbyte, snarare än att bygga social gemenskap och en känsla av identitet.

### 4.3 Fadderskap

Ytterligare något som vi har kunnat se har stor betydelse för att skapa en social gemenskap och en stark kultur på respektive organisation är fadderskap i onboarding-processen av nya medarbetare. Josef på Bluye Consulting berättar i intervjun:

Det är en process som är väldigt viktig. Jag brukar likna det med när man var liten och skulle byta klass, då var man ju skitnervös (. . .) Det måste man ha respekt för (. . .) Och det här pågår egentligen så länge man vill, det finns ingen gräns för när man slutar ha sin fadder (. . .) vissa är blygare och behöver mer stöd i början.

På liknande sätt använder Falke Consulting Group och C&T Bank faddrar. Falke Consulting Group kallar det mentorskap och Ylva uttrycker i intervjun: "Mentorn är till för att skapa trygghet för den nya som kommer. Vi vet att när man kommer som ny är man lite försiktigare att ställa frågor öppet i en grupp. Vi funkar lite så innan vi känner oss trygga". I enlighet med detta används faddrar även på C&T Bank för att välkomna nyanställda. Carin på C&T Bank beskriver att fadderns huvudsakliga uppgift är att hjälpa till med det sociala och se till att den nya medarbetaren kommer in i gruppen (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Vår uppfattning är att faddern inom alla dessa tre organisationer fungerar som något slags socialt bollplank som ska skapa trygghet för den nyanställda och se till att personen i fråga skapar informella nätverk med övriga organisationsmedlemmar. Barnett & Goldhaber (1988) menar att dessa interpersonella nätverk är ett av de absolut viktigaste sätten i vilket kulturen kommuniceras, och vi kan därför konstatera att faddern har en viktig roll i att kommunicera kulturen till de nyanställda.

Även ÖT Solutions använder faddrar. Utöver att hjälpa till med det sociala arbetar faddrar inom denna organisation även för att öka kännedom om organisationen, berätta om företagets historia, affärsområde och skapa förståelse kring kulturen (Kulturdokument, ÖT Solutions, 2019). Utifrån detta ser vi det som att faddrar på ÖT Solutions har en viktig roll i att förmedla kulturen och skapa förståelse kring den till de nyanställda. Detta kan förklaras genom Barnett & Goldhabers (1988) resonemang där de hävdar att berättelser om organisationen, som vi tolkar ovanstående som, är viktiga för att medarbetare ska skapa förståelse för hur "saker och ting fungerar här". Genom att sätta kulturen i kontext genom berättelser menar Aidman & Long (2017) vidare att organisationens värderingar och normer blir mer greppbara och förståeliga. På så sätt menar vi att de



berättelser som faddern förmedlar på ÖT Solutions är viktiga för att nya organisationsmedlemmar ska kunna skapa mening kring kulturen.

Vår tolkning är att faddern bland samtliga organisationer betraktas som en förebild som medarbetare kan observera, följa och lära sig av. När nyanställda vägleds av en fadder kan det tänkas att de betraktar hur hen beter sig i olika sammanhang, observerar hans jargons med övriga på företaget och tar efter fadderns olika beteenden. Fadderns funktion inom samtliga organisationer kan på så sätt förklaras genom Davids & Luthans (1980) idé om att organisationsmedlemmar lär sig bättre genom att observera andra snarare än att läsa nedskrivna direktiv. Josef på Bluye Consulting delar i intervjun med sig av ett exempel gällande detta: "Till exempel om man kommer in på kontoret första dagen på jobbet, då leds man in så att man får hälsa på de chefer som är på plats. Och så kanske någon skojar med mig, för att visa att det är lätt att prata med alla här". Utifrån detta kan vi konstatera att kulturen till stor del befästs genom socialt lärande av varandra, där faddern har en viktig roll. Och vi kan även konstatera att nyanställda lättare kan skapa förståelse och mening kring kulturen genom att betrakta hur den tar sig uttryck i dagliga interaktioner och beteenden. Detta kan stödjas av Usmans (2019) teori om att sociala interaktioner inom organisationen är helt grundläggande för att skapa delade meningar om omgivningen i organisationen.

#### **4.4 Motiverade medarbetare**

Utifrån dokumenten som analyserades i innehållsanalysen, stod det klart att gemensamt för alla organisationer är att de arbetar för att främja självdrivna medarbetare och inkluderande ledarskap. Vi ställde oss dock frågan hur de arbetar för att motivera medarbetarna till att bli självdrivande och ta egna initiativ, vilket vi i intervjun med respektive organisation diskuterade. Gemensamt för Falke Consulting Group och C&T Bank är att motivationen bland medarbetarna betraktas komma inifrån. Nils på Falke Consulting Group berättar: "Vi lägger ramarna för verksamheten, men inom det är det teamen själva som får bestämma och ta hela ansvaret. Och då kan det bli hur starkt som helst, för då kommer det inifrån av vilja och inte för att vi talar om vad någon ska göra". På liknande sätt beskriver Carin på C&T Bank att de medarbetare som visar framfötterna är de som tar steg framåt, och belöningen blir då att medarbetaren utvecklas. På så sätt är motivationen självdrivande i sig (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Det kan konstateras att både Falke Consulting Group och C&T Bank ger medarbetarna stor

frihet i arbetet snarare än att chefer säger åt medarbetarna vad de ska göra. Detta tror vi har stor betydelse för meningsskapandet bland organisationsmedlemmarna vilket kan förklaras mot bakgrund av att meningsskapande drivs av rimlighet snarare än riktighet (Weick, 1995). När medarbetarna ges frihet att själva bestämma hur de vill arbeta, kan det antas att arbetet upplevs mer naturligt och rimligt, snarare än att chefer berättar hur de ska arbeta utifrån ett sätt som de betraktar som “rätt och riktigt”.

Utöver att ge medarbetarna frihet, lyfts också vikten av att lyssna till och föra dialog med medarbetarna för att de ska känna sig motiverade i arbetet. C&T Bank lyfter vikten av att kommunicera att varje medarbetare är viktig för helheten på företaget. De menar också att medarbetare får uppskattning och gehör när de tar initiativ och är delaktiga i att driva framåt (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Det kan alltså konstateras att kommunikationen har en viktig roll i att bygga en kultur där medarbetare motiveras att vara självdrivande och ta plats. Genom att lyssna till medarbetarnas initiativ och svara genom tvåvägskommunikation, kan det antas att medarbetaren känner sig sedd, hörd, uppskattad och således motiverad att fortsätta driva framåt. Det kan alltså konstateras att en kultur som präglas av involvering och inkludering av medarbetare, verkar positivt för motivationen bland dem. Detta är även något Bluye Consulting har tagit fasta på. I intervjun pratar Josef om vikten av att lyssna till alla medarbetares initiativ för att få dem att känna sig värdefulla och motiverade att komma med nya förslag. Josef berättar:

Om en medarbetare kommer till sin chef med ett förslag som hen önskar genomföra och inte får någon återkoppling alls, då kommer man aldrig mer komma med ett förslag. Får man ett nej, men som är välmotiverat, då kommer man kanske med nya förslag.

Utifrån ovanstående citat kan det konstateras att chefer på Bluye Consulting förväntas lyssna till medarbetarnas förslag och ge återkoppling kring dem i form av dialog, oavsett om förslagen betraktas som bra eller dåliga. Detta menar vi är ett exempel på att chefernas “walk and talk” överensstämmer då de uppmuntrar medarbetare att vara självdrivande och ta initiativ, och då de faktiskt lyssnar när medarbetarna väl gör det. På så sätt är cheferna lika inkluderande ledare som de uppger sig för att vara. Om de inte hade lyssnat till de initiativ som tas, kan det tänkas att det blir svårt för medarbetarna att skapa mening kring det som sägs vilket kan förklaras mot bakgrund av att det är viktigt

att chefer agerar i linje med vad de säger för att kommunikationen ska upplevas som meningsfull (Warrick, 2017).

En anledning till att detta sätt att ge återkoppling till medarbetaren har visat sig bidra till att medarbetaren vågar komma med nya förslag, menar vi kan tänkas bero på att återkoppling och öppen dialog ger upphov för meningsskapande hos medarbetaren. Detta på så sätt att samtalen syftar till att ge förklaringar till varför förslaget genomfördes eller ej och då meningsskapande handlar om att söka förklaringar till det som sker (Weick, 1995). Det kan i fallet med Bluye Consulting därför tänkas att återkopplingen gör det lättare för medarbetaren att förstå och skapa mening kring varför förslaget genomfördes eller ej, vilket i sin tur gör det lättare att acceptera utfallet och således motiveras att komma med nya förslag.

På ÖT Solutions uttrycks det att medarbetarnas motivation mycket grundas i den frihet de ges att själv bestämma över sitt arbete, och i det att organisationen ser till medarbetarna både i dess yrkesroll men också som privatperson och individ. I intervjun berättar Örjan från ÖT Solutions: "Vi som jobbar internt styr inte över våra anställda. De får ta precis så mycket semester de vill, när de vill, så länge de stämmer av det med sin uppdragsgivare". Något vi dock kunnat konstatera utifrån intervjun är att denna frihet inte bara behöver betraktas som något som motiverar medarbetarna, utan kan även tolkas hämma motivationen bland dem. Örjan på ÖT Solutions uttrycker följande i intervjun: "Jag pratade tidigare om att man ibland blir lite laid-back, och vi har tyvärr myntat uttrycket 'fat and happy' – alltså man har hamnat på en plats i livet där man känner att man inte behöver ta i så mycket, utan allt går bara av farten". Att medarbetare på ÖT Solutions har blivit "lite laid-back", tänker vi kan bero på just den oerhörda frihet varje medarbetare ges. ÖT Solutions skiljer sig från övriga tre organisationer i det att både Bluye Consulting, Falke Consulting Group och C&T Bank har tydligt uttalade förväntningar kring medarbetarnas självdrivenhet. Detta har vi inte på samma sätt kunnat utläsa på ÖT Solutions där det snarare råder ett renodlat frihetsfokus. På de tre andra organisationerna verkar heller inte samma svårighet att motivera medarbetare till att arbeta självdrivet vara rådande. Det kan därför konstateras att det tycks råda ett samband mellan förekomsten av uttalade förväntningar kring självdrivenheten, graden av frihet medarbetarna ges och motivationen bland dem.

## 4.5 Agilt arbetssätt

Sättet som samtliga fyra organisationer arbetar för att involvera medarbetare och låta dem ta plats i arbetet, menar vi tyder på att ett flexibelt och agilt arbetssätt är rådande. Involvering av medarbetare kräver att chefer och ledning släpper på den egna kontrollen för att dela ansvaret med medarbetarna. Josef på Bluye Consulting berättar i intervjun:

Det handlar ju om att istället för att planera allt i förväg och skriva ner och dokumentera, så är man lite mer agil och lättroblig och anpassar sig efter att förutsättningarna förändras. Man tycker att individer och hur individer kommunicerar är viktigare än att man skriver processbeskrivningar och har vissa verktyg. Och samarbete framför förhandlingar – att man samarbetar sig fram till lösningar. Så man kan säga att det agila verkligen är en av våra värderingar.

Även ÖT Solutions och Falke Consulting Group pratar om vikten av det flexibla arbetssättet. På ÖT Solutions återspeglas det agila arbetssättet i det att flexibilitet uttrycks vara en av organisationens huvudsakliga värderingar. Dessutom syns flexibiliteten i det att ledarskapet delas på alla i bolaget (Kulturdokument, ÖT Solutions, 2017). Vad gäller Falke Consulting Group och dess sätt att arbeta gör Nils i intervjun en liknelse med en bil som stöter på en bula i vägen och berättar hur stötdämpare i bilen är viktigt för att kunna ta sig förbi detta plötsliga hinder. På samma sätt hävdar han att organisationer måste vara lättrobliga och kunna agera utifrån den rådande situationen (Nils, personlig kommunikation, 4 maj 2020). Nils kommenterar det flexibla arbetssättet ytterligare och säger: “Vi har strategi som perspektiv och inte som plan, för vi vet att planer måste ändras hela tiden”.

När Nils berättade detta frågade vi i intervjun om detta flexibla arbetssätt på något vis kunde få negativa konsekvenser för stabiliteten inom bolaget. Då skrattade samtliga intervjuobjekt och sa: “Det är det agila som gör det hållbart och stabilt”. Utifrån ovanstående kan det konstateras att Falke Consulting Group anser att organisationen helt och hållet bör anpassa sig efter yttre omständigheter och vara agil, snarare än att förlita sig på färdigformulerade planer. Detta menar vi kan ses som ett något förenklat sätt att betrakta organisationskultur då Sveningsson (2002) hävdar att sådana “kameleont-liknande” kulturer som vi tolkar det som att Falke Consulting Group beskriver ovan, inte existerar. Det kan därför konstateras att det är relevant att ha i åtanke att ett flexibelt arbetssätt är eftersträvansvärt, men att ett renodlat sådant inte alltid är helt lätt att uppnå i praktiken.

Det agila arbetssättet är något som även C&T Bank pratar mycket om. Som tidigare nämnt arbetar C&T Bank för att skapa en balans mellan stark genomförandekraft och innovation, vilket de menar skapas genom en balans mellan stabilitet och flexibilitet (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Det kan utifrån detta konstateras att C&T Bank skiljer sig i sitt synsätt på relationen mellan stabilitet och flexibilitet, från det synsätt som Falke Consulting Group har. Detta då Falke Consulting Group ser flexibiliteten som en förutsättning för att stabilitet vara möjlig. C&T Bank å andra sidan, menar att flexibiliteten måste "mötas upp" med en viss grad av stabilitet för att undvika att det ska bli rörigt inom organisationen. En anledning till att synsätten skiljer sig bland de två organisationerna kan tänkas vara att C&T Bank har en samhällsnyttjande funktion och därav styrs av vissa regler och regulationer. Det kan tänkas att det i en sådan organisation finns vissa riktlinjer och förhållningssätt för hur saker och ting ska gå till för att undvika misstag. I en renodlat flexibel organisation som vi tolkar att Falke Consulting Group är finns ett annat typ av "spelrum" där medarbetarna tillåts att testa och göra fel. Nils på Falke Consulting Group uttrycker i intervjun: "Vi till och med låter folk misslyckas för det är så viktigt att man får göra det för att kunna lyckas nästa gång". Då Falke Consulting Group inte har ett samhällsnyttjande ansvar, kan det tänkas att misslyckanden inom denna organisation inte riskerar att få lika förödande konsekvenser som det kan tänkas få på C&T Bank, och att sättet att förhålla sig till flexibilitet och stabilitet beror av detta.

Trots att C&T Bank arbetar för att möta upp det flexibla arbetssättet med en viss grad av stabilitet, har vi kunnat se att gemensamt för alla fyra organisationer är att de eftersträvar flexibilitet i organisationen. Detta menar vi tyder på att samtliga organisationer även tillkännager vikten av tvåvägskommunikation. Kommunikation fungerar som en samverkande variabel inom organisationen, och det inte är möjligt att koordinera organisatoriska arbetsprocesser utan kommunikation (Barnett & Goldhaber, 1998). Det kan därför konstateras att det krävs tvåvägskommunikation mellan organisationsmedlemmarna för att ett flexibelt arbetssätt ska vara möjligt att upprätthålla. När det inte finns några inrutade planer eller strategier för hur saker och ting ska göras, krävs dialog där medarbetare diskuterar för att nå problemlösning. Ytterligare menar vi att detta flexibla arbetssätt som bygger på att alla tillsammans löser problem när de uppstår, kan tänkas ha betydelse för meningsskapandet. När medarbetare har varit delaktiga i att ta fram en lösning kan det tänkas bli lättare att skapa förståelse kring den, och genom förståelse möjliggörs även meningsskapande (Weick, 1995). Om medarbetarna istället hade blivit

“påprackade” en detaljplan som de inte varit delaktiga i att ta fram, kan det tänkas bli svårare att förstå lösningen, skapa mening kring den och således motiveras att arbeta utifrån den.

## 4.6 Kulturen som en integrerad del av organisationen

Ytterligare en aspekt som vi har kunnat se är gemensamt för alla fyra organisationer är att de betraktar kulturen som ett styrmedel och något som genomsyrar allt arbete inom organisationen, snarare än att betrakta kulturen som en avskild del. ÖT Solutions hävdar att de är ett värderingsstyrt bolag som grundades med idén om att vara av och för konsulter och de hade från start visionen om att ha Sveriges bästa medarbetarerbjudande (Individanpassningsmodellen, ÖT Solutions, 2019). Vidare handlar affärsmålet på ÖT Solutions inte om vinstmarginal eller omsättning, utan snarare om hur nöjda medarbetarna och kunderna är (Kulturdokument, ÖT Solutions, 2017). På liknande sätt grundades Bluye Consulting med visionen att bli Sveriges bästa arbetsplats, och de menar att hela bolagets värde ligger i dess konsulter. Därför har de från start varit noga med att skapa en arbetsplats som främjar trivsel bland medarbetarna (Josef, personlig kommunikation, 27 april 2020). Även Falke Consulting Group grundades med målet att bli den bästa platsen för såväl kunder som medarbetare, och värderingarna är det som utgör företagets DNA. Företaget pratar mycket om sin så kallade “The Falke Spirit”, som utgörs av dess värderingar samt de beteenden som värderingarna mynnar ut i. De menar att denna “spirit” är företagets identitet och är det som har lagt grunden för organisationens framgångar (Kulturdokument 2, Falke Consulting Group, u.å.). Det kan konstateras att gemensamt för dessa tre organisationer är att kulturen samt de värderingar och normer som kulturen präglas av, är del av själva affärsidén i respektive organisation. På så sätt kan det konstateras att kulturen har varit en integrerad del av respektive organisation från start, vilket kan kopplas till Smircichs (1983) senare perspektiv i synen på organisationskultur där kulturen betraktas som en integrerad del av organisationen, och där kommunikation betraktas som en förutsättning för att skapa en stark kultur.

Vad gäller C&T Bank betraktas kulturen också som en integrerad del av organisationen men skiljer sig från övriga tre organisationer på så sätt att värderingsdrivet enligt vår tolkning inte varit del av affärsidén från start, utan arbetades fram på senare år. C&T Banks affärsidé är att erbjuda Sveriges bästa lån och det värderingsdrivna arbetssättet har på senare år identifierats som ett tillvägagångssätt för att uppnå visionen. På så

sätt skulle det kunna konstateras att C&T Bank inte alltid har betraktat kulturen som en integrerad del av organisationen. Det kan därför hävdas att de i viss utsträckning har gått från att se kulturen som en mer avskild del av organisationen, till att betrakta kulturen som en integrerad del (Smircich, 1983). Det kan alltså konstateras att det råder vissa skillnader avseende hur kulturen betraktats över tid på Bluye Consulting, Falke Consulting Group och ÖT Solutions jämfört med C&T Bank. Men trots vissa skillnader kan vi dock konstatera att samtliga organisationer visar på tendenser som tyder på att kulturen lyfts upp på affärnivå. Detta då det värderingsdrivna arbetssättet genomsyrar allt de gör och anses vara det som driver respektive organisation framåt. Utifrån detta kan vi konstatera att samtliga organisationer förstår vikten av att ha en stark kultur och prioriterar kulturen för att driva organisationen framåt, vilket kan förklaras mot bakgrund av att kulturen ligger till grund för organisationens effektivitet (Alvesson, 2002).

## **4.7 "Leva kulturen" eller "lära ut kulturen"**

I diskussionen kring hur kulturen betraktas inom respektive organisation har vi kunnat konstatera att organisationernas respektive värderingar är helt centrala i allt de gör. Vi ställde oss dock frågan hur dessa värderingar växte fram inom varje organisation, och hur de kommunicerar kring värderingarna för att skapa mening. Det vi i stora drag har kunnat se är att det råder en skillnad i hur detta görs på Bluye Consulting och Falke Consulting Group, jämfört med ÖT Solutions och C&T Bank. Vi menar att det här kan göras en hårddragen distinktion mellan att "leva kulturen" och att "lära ut kulturen".

### **4.7.1 "Leva kulturen"**

Bluye Consulting hävdar att de inte tror på att formulera värderingar i fina ord då de menar att detta ofta saknar förankring i verkligheten. Istället tror de att kulturen "lever sitt eget liv", och produceras och reproduceras i daglig interaktion mellan organisationsmedlemmarna (Josef, personlig kommunikation, 27 april 2020). Josef på Bluye Consulting uttrycker i intervjun:

Vi har aldrig trott på att man tar fram fyra värderingar som man trycker upp på kaffemuggar och så där. Och det beror på att jag inte tror att det påverkar människors beteenden i vår verksamhet eller hur man kommunicerar (. . .) Värderingarna är något som kommer inifrån varje enskild person.

Utifrån detta kan det konstateras att Bluye Consulting har förståelse för att det krävs mer än att bara trycka upp värderingar på kaffemuggar för att påverka människors beteenden. Detta kan förklaras utifrån Alvessons (2002) teori om att kulturen är lika betydelsefull och komplex som den är att förstå och använda i praktiken. På liknande sätt hävdar Falke Consulting Group att värderingar inte är något som kan läras ut och inget som går att sätta en etikett på. Istället menar de att medarbetarna själva lever värderingarna, och att dessa sitter i medarbetarnas beteenden. Paula beskriver i intervjun hur det var för henne att börja på Falke Consulting Group och berättar om hur hon blev välkomnad som nyanställd, och hur hon därför blev influerad att välkomna andra. Hon säger: "Nils behöver ju inte säga till mig 'Paula, nästa gång är det din tur att säga välkommen', utan jag kände ju 'åh vad härligt att bli välkomnad', så det blev ju naturligt för mig och göra det till nästa person".

Att medarbetare på Falke Consulting Group tycks influeras varandra i deras sätt att vara och bete sig, menar vi tyder på att en stark kultur är rådande då Warrick (2017) menar att en stark kultur karakteriseras av att influera medlemmarnas beteenden och sätt att vara. På så sätt tolkar vi det som att värderingarna produceras och reproduceras i en process av socialt lärande där organisationsmedlemmar observerar hur andra agerar. Detta kan förklaras mot bakgrund av att människor tenderar att lära bättre genom att observera andra snarare än att läsa nedskrivna direktiv (David & Luthans, 1980). Detta menar vi även har betydelse för meningsskapandet kring de beteenden och värderingar som är rådande inom organisationen. När nyanställda blir välkomnade på ett bra sätt får de förståelse för vikten av att välkomna andra då de själva har fått känna på betydelsen av det. Om de istället endast hade uppmanats att vara välkomnande utan någon som helst social förankring kring det, kan det antas bli svårare att skapa förståelse och mening kring varför ett sådant beteende är viktigt. Detta skulle vidare kunna förklaras med Alvessons och Svenningssons (2014) teori om att kultur är det som finns bakom människors beteende, snarare än själva beteendet i sig. I fallet med Falke Consulting Group kan det hävdas att kulturen syns i känslan av att bli välkomnad, och att denna känsla sedan är det som ligger bakom själva beteendet.

#### **4.7.2 "Lära ut kulturen"**

Vad gäller ÖT Solutions och C&T Bank har de faktiska formulerade värderingar som ligger till grund för kulturen. Arbetet med att ta fram värderingarna har inom båda dessa



organisationer skett i samarbete mellan medarbetare och chefer (Örjan, personlig kommunikation, 22 april 2020) (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Örjan på ÖT Solutions uttrycker i intervjun: “Vi pratar ofta om vilka vi är, våra värderingar – det är också så våra värderingar har växt fram. Det var på en konferens för åtta till tio år sedan, där vi sa ‘vilka är vi nu då?’ ‘kan vi koka ned det till en kort beskrivning?’ och det var så de tre värdeorden tog form”. På liknande sätt berättar Carin på C&T Bank i intervjun: “De värderingarna och sätten som vi jobbar med nu kom år 2014 (. . .) Det var ett jättearbete medarbetare och ledning emellan för att plocka fram vilka värderingar vi skulle ha.”

Detta sätt att ta fram värderingarna i samarbete chefer och medarbetare emellan tror vi har betydelse för meningsskapandet kring organisationens värderingar, då det kan tänkas vara lättare att skapa förståelse kring värderingarna när man varit delaktig i att ta fram dem. Vidare tror vi att detta sätt att arbeta skapar förutsättningar för att bygga en stark kultur, då Warrick (2017) hävdar att en stark kultur präglas av enighet kring organisationens värderingar, vilket kan tänkas vara lättare att uppnå när samtliga organisationsmedlemmar har varit delaktiga i att ta fram dem.

Ytterligare arbetar både ÖT Solutions och C&T Bank aktivt för att kommunicera dess värderingar och skapa mening kring dem bland medarbetarna. C&T Bank arbetar mycket med specifika kulturskapande aktiviteter för att skapa förståelse för hur värderingarna ska tolkas och användas i dagliga arbetsprocesser. De använder även diverse symboler som fungerar som ett gemensamt språk för att hjälpa medarbetare leva efter organisationens värderingar. Carin på C&T Bank berättar vidare i intervjun: “Hur man omsätter någonting, det är det som symbolerna är till för. Symbolerna är inte våra värderingar, men för att kunna leva dem behöver vi lite olika typer av verktyg och hjälp. Och symbolerna är till för att hjälpa oss att leva värderingarna”.

Det gemensamma språk som Carin hävdar att symbolerna utgör menar vi kan antas ha betydelse för att organisationsmedlemmarna ska kunna knyta an till något större än bara “jaget” (Smircich, 1983). Detta då det gemensamma språket utgör ett “grupp-tänk” gällande “hur vi som grupp agerar här”. Ett exempel på en symbol som används är “äggen” vilket symboliserar organisationens förhållningssätt till ansvar. Medarbetare förväntas ta ansvar utanför sitt eget ansvarsområde (sin “äggula”), och förväntas även ta ansvar ute i “äggvitan”, där andra medarbetare verkar (Kulturdokument, C&T Bank, 2019). Det kan konstateras att värderingarna har brutits ned till ett mer lättbegripligt språk genom symbolerna, vilket kan tänkas göra det lättare för

organisationsmedlemmarna att skapa mening kring värderingarna. Genom att exempelvis använda symbolen “äggen” skapas förståelse för hur organisationsmedlemmarna förväntas ta ansvar inom organisationen. I ett av dokumenten som använts i innehållsanalysen av C&T Bank har vi kunnat identifiera ett exempel på hur symbolen “äggen” används i den dagliga kommunikationen. Följande citat är ett utdrag från ett avskedsmail som en tidigare anställd på C&T Bank skickade till sina kollegor (Kulturdokument, C&T Bank, 2019).

Vi har haft en grym sammanhållning där vi sladdat mycket ute i äggvitan och ibland har vi även passat hela hönan. Några gånger har jag tänkt att vi kanske är lite väl mycket ute i äggvitan, men samtidigt är det inte vi mot världen utan att vi gör saker för C&T Banks bästa.

Vi betraktar ovanstående citat som ett exempel på en berättelse som den tidigare anställda delar med sina kollegor. Att dela berättelser mellan organisationsmedlemmarna på detta sätt är viktigt för att medarbetarna ska lära sig den kulturella meningen bakom symbolerna (Barnett & Goldhaber, 1988). I fallet med C&T Bank kan detta tänkas vara relevant då “äggen” sätts i kontext genom berättelsen och det blir på sätt lättare för övriga organisationsmedlemmar att förstå meningen bakom symbolen och hur den ska användas i praktiken.

På liknande sätt kommunicerar ÖT Solutions kring sina värderingar och arbetar aktivt för att skapa förståelse och mening kring dem bland organisationsmedlemmarna. Under möten och konferenser som tar plats två till tre gånger om året diskuteras den så kallade “ÖT-känslan”, vilken utgörs av företagets värderingar. Under dessa möten förs dialog kring värderingarna för att påminna medarbetare och lära nyanställda vad som kännetecknar företagets organisationskultur (Kulturdokument, ÖT Solutions, 2017). Detta skulle kunna tolkas som ett sätt att skapa kongruens mellan de värderingar som finns “formulerade på pappret” inom organisationen, och sättet som värderingarna efterlevs och tar sig uttryck i praktiken (Erhardt, Martin-Rios & Heckscher, 2016). Genom de kulturmöten och konferenser som ÖT Solutions schemalägger kan det tänkas att de arbetar för att säkerställa att organisationens värderingar förstås på rätt sätt, och på så sätt kan efterlevas i praktiken. Genom detta kan det tänkas att det skapas en gemensam förståelse och enighet kring organisationens värderingar och normer, vilket Warrick (2017) som nämnt menar skapar en stark kultur.

#### **4.7.3 Skillnaden mellan att “leva kulturen” och “lära ut kulturen”**

Utifrån diskussionen ovan kan vi konstatera att det råder en viss skillnad mellan organisationerna. Bluye Consulting och Falke Consulting Group är av uppfattningen att kulturen “lever sitt eget liv” och produceras i en ständigt pågående social process. Inom dessa organisationer tillkännages inte betydelsen av att kommunicera kring värderingarna genom mer formella samtal och kulturbyggande aktiviteter. Istället menar de att kulturen utvecklas och växer organiskt genom sociala möten, beteenden och informella relationer. På ÖT Solutions och C&T Bank finns mer tydligt formulerade värderingar som präglar kulturen, och de poängterar även vikten av att aktivt kommunicera värderingarna genom mer inplanerade kulturskapande aktiviteter och möten. Denna typ av kommunikation menar de är viktig för att säkerställa att värderingarna tolkas på “rätt sätt” och att de implementeras som de ska i det dagliga arbetet. Mot bakgrund av ovanstående kan det konstateras att Bluye Consulting och Falke Consulting Group tycks ha ett något mer simplificerat sätt att betrakta kulturen, då de inte ser något behov av att explicit kommunicera kring kulturen och göra förtydliganden kring den. Vi ställde oss därför frågan om det verkligen är så lätt? Hur kan vi veta att det råder enighet kring värderingarna om vi inte stämmer av kring det? Mot bakgrund av detta menar vi att sättet som detta görs på inom C&T Bank och ÖT Solutions kan betraktas som mer effektivt för att befästa en stark kultur då avstämning görs för att säkerställa enighet kring värderingarna. Däremot är det relevant att poängtera att Falke Consulting Group faktiskt uttrycker att samtal kring värderingarna visst sker, men inte genom formella möten eller kulturskapande aktiviteter. Ylva berättar i intervjun:

Jag ska lägga till att vi ständigt har på agendan att prata om vilka vi är och hur vi beter oss mot varandra (. . .) Men det är inte så att vi säger att vi ska ha en kultur-workshop här en gång per år, så går det inte till (. . .) Det är inte så att det är en ledningsfråga som dyker upp på agendan med jämna mellanrum. Det är lika mycket kollegorna själva som får detta att leva varje dag.

Utifrån ovanstående kan det konstateras att det råder ett visst typ av samtal kring värderingarna, och att detta samtal kan tänkas vara betydelsefullt för att stämma av huruvida enighet kring värderingarna är rådande. Det är dock en tydlig skillnad kring hur detta görs på Falke Consulting Group, jämfört med hur det görs på C&T Bank och ÖT Solutions.

Avslutningsvis kan det konstateras att, trots att skillnader är rådande i sättet att betrakta kulturen och huruvida den “levs ut “ eller “lärs ut”, tror ingen organisation på att chefer ska “pracka på kulturen” på övriga organisationsmedlemmar. Detta då alla organisationer betrakta organisationsmedlemmarna som viktiga i att producera och reproducera kulturen. I vår mening kan det därför konstateras att samtliga organisationer har goda förutsättningar för att skapa en stark kultur, vilket kan förklaras mot bakgrund av att en stark kultur är en sådan som utvecklas tillsammans alla organisationsmedlemmar emellan (Warrick, 2017).

#### **4.8 Rekrytera på kulturell matchning**

Ytterligare en aspekt som vi kunnat se är återkommande bland alla fyra organisationer är idén om att det är viktigt att rekrytera individer med rätt attityd för att skapa en stark kultur. Nils på Falke Consulting Group berättar i intervjun: “Redan i rekryteringen kollar vi på om det finns en culture fit, finns det ett grundläggande värderingssätt som vi delar? (. . .) Det är en av de viktigaste sakerna vi tittar på hos de som vi anställer”. På liknande sätt beskriver Carin på C&T Bank att nyanställda rekryteras genom en kulturell matchning. Nya medarbetare behöver inte nödvändigtvis kunna allt och ha full kompetens, snarare tittar de på om personen har vilja, drivkraft och delar organisationens värderingar (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Josef på Bluye Consulting pratar också om vikten av att rekrytera på en kulturell matchning och berättar i intervjun:

Det är ju företagets värderingar som är summan av de anställdas värderingar (. . .) Därför är det viktigt att vi måste få in folk som funkar för oss. Inte att alla ska vara likadana, men att vi får in personer som funkar ihop och som funkar i våra arbetsmiljöer.

Örjan på ÖT Solutions berättar också om deras rekryteringsprocess i intervjun: “Vi driver rekryteringen väldigt mycket via mun-till-mun. När några av våra anställda är ute i projekt hos våra kunder, träffar de kollegor där ute och inleder en dialog med kommande stjärnor för att se hur väl de passar in på ÖT Solutions”. Vi tolkar detta som att även ÖT Solutions rekryterar nya medarbetare på en kulturell matchning, där det görs en bedömning av huruvida kandidatens värderingar går i linje med organisationens. Det kan alltså konstateras att samtliga fyra organisationer har identifierat en

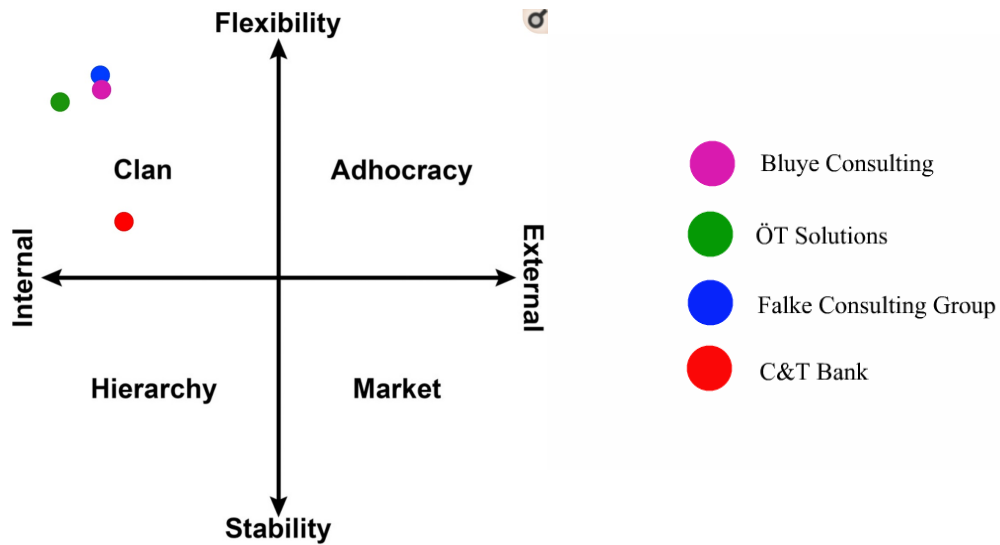
framgångsfaktor i att hitta personer med rätt attityd från start, snarare än att försöka påverka folk till att bli på ett visst sätt. Vi menar att det kan tänkas vara lättare att uppnå enighet kring organisationens värderingar genom att rekrytera personer på detta sätt. På så vis läggs grunden för en stark kultur, vilket kan förklaras med Warricks (2017) teori om att en stark kultur präglas av utbredd förståelse, och enighet kring organisationens värderingar och normer.

#### **4.9 Kulturen utifrån OCAI-modellen**

Utifrån analysen som gjorts ovan har vi utifrån OCAI-modellen kunnat konstatera att samtliga organisationer kan klassificeras som en så kallad "klankultur", i större eller mindre utsträckning. En organisation som har denna kulturtyp karaktäriseras av ett internt fokus och hög grad av flexibilitet. Inom denna typ av kultur är organisationens arbetsprocesser decentraliserade, alla medarbetare är högst involverade, och stort fokus läggs vid samarbete (Heritage, Pollock & Roberts, 2014). Samtliga fyra organisationer uppvisar tydligt att medarbetarna betraktas utgöra organisationens absolut viktigaste tillgång och de uppmuntrar till självdrivenhet och inkluderande ledarskap bland organisationsmedlemmarna. Vidare menar de, att man för att bli en effektiv organisation måste arbeta för att motivera och engagera medarbetarna, och de poängterar även vikten av att lyssna till medarbetarna och ha ett öppet och transparent kommunikationsklimat. Ytterligare menar alla organisationer även att ett värderingsdrivet arbetssätt är det som ligger till grund för att nå organisatoriska mål. Allt detta tyder på att organisationerna har ett internt fokus, då de interna arbetet ses som avgörande för organisatorisk framgång. Vad gäller flexibilitet uppvisar alla organisationer tendenser som tyder på att ett flexibelt och agilt arbetssätt är centralt. Alla lyfter vikten av att kunna anpassa sig efter den rådande situationen och på så sätt hantera oväntade händelser och menar även att chefer måste släppa på kontrollen och dela ansvaret med medarbetarna för att initiativtagande, innovation och effektivitet ska vara möjligt.

Sättet vi kan se att organisationerna skiljer sig på, är att C&T Bank betraktas ha en något lägre grad av flexibilitet mot bakgrund av att de ser ett större behov av att kontrollera informationsflödena för att undvika röra (Carin, personlig kommunikation, 20 april 2020). Vi har även kunnat se att Falke Consulting Group och Bluye Consulting utmärker sig för att vara extra flexibla i det att flexibiliteten betraktas vara en förutsättning för att skapa stabilitet (Nils, personlig kommunikation, 4 maj 2020) (Josef, personlig

kommunikation, 27 april 2020). ÖT Solutions utmärker sig något i och med det tydliga interna fokus som är rådande och då de inte bara fokuserar på medarbetaren i sin yrkesroll utan även fokuserar på varje individ som människa (Örjan, personlig kommunikation, 22 april 2020). Utifrån ovanstående har vi markerat organisationerna i OCAI-modellen enligt följande:



Figur 2: The Organizational Culture Assessment Instrument (med utmärkning av organisationer)

Källa: Sofia Boman & Frida Modin (2020) (med utgångspunkt från Heritage et al., 2014)

## 5. Slutsatser

---

Syftet med denna studie har varit att bidra med ökad kunskap och förståelse för hur man genom kommunikation kan arbeta framgångsrikt för att skapa en stark organisationskultur. Detta har gjorts genom en fallstudie där fyra organisationer som prisats för sitt arbete med organisationskultur har använts som empiriskt exempel. Studiens syfte har besvarats med hjälp av följande frågeställningar 1) Hur arbetar Bluye Consulting, ÖT Solutions, Falke Consulting Group och C&T Bank med kommunikation för att skapa en stark organisationskultur, där det rådet enighet kring organisationens värderingar och där medarbetare trivs? och 2) Vilka gemensamma framgångsfaktorer kan identifieras bland organisationernas respektive arbete med organisationskultur, ur ett kommunikativt perspektiv?

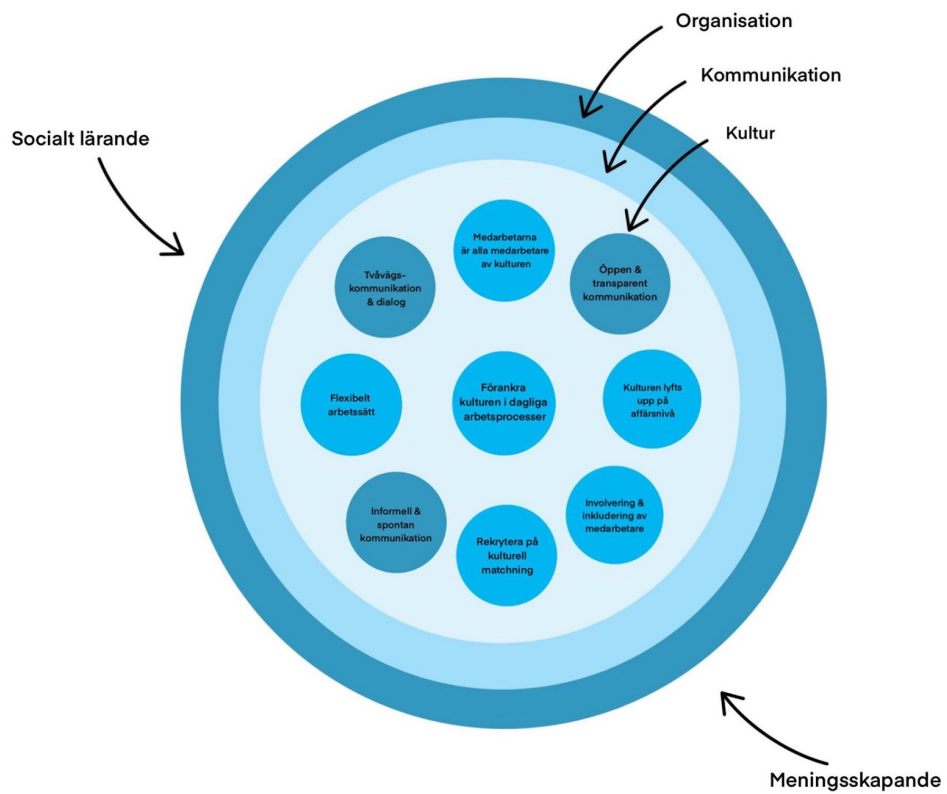
Det vi har kunnat se är att kommunikation är en helt central del i kulturarbetet bland alla fyra organisationer. Alla poängterar vikten av att inkludera och involvera medarbetarna genom öppen kommunikation, och menar att tvåvägskommunikation är viktig för motivationen och engagemanget bland medarbetarna. Vidare har vi kunnat se att den informella och spontana kommunikationen är grundläggande för kulturen bland alla organisationer och att kommunikation betraktas fungera som ett meningsskapande verktyg som vägleder och formar beteenden (Smircich, 1983). Alla organisationer ser det som att kulturen produceras och reproduceras i informella samtal och sociala interaktioner, och att mening på så sätt skapas genom att betrakta hur andra kommunicerar och beter sig mot varandra. Det som däremot skiljer organisationerna åt är att Bluye Consulting och Falke Consulting Group i huvudsak endast tillkännager den informella kommunikationens betydelse för kulturen, medan ÖT Solutions och C&T Bank i tillägg menar att mer formella samtal och kulturskapande aktiviteter krävs för att skapa förståelse och mening kring kulturen. På så sätt tolkar vi det som att ÖT Solutions och C&T Bank betraktar den meningsskapande-processen som något mer komplex än övriga två organisationer.

Vad gäller gemensamma framgångsfaktorer har vi kunnat identifiera en rad sådana som vi menar utgör en stark kultur. Inledningsvis står det tydligt att typen av

struktur som rådande inom organisationen har betydelse för hur organisationsmedlemmarna beter sig mot varandra och hur kulturen tar sig uttryck i praktiken. Samtliga fyra organisationer har en relativt platt struktur som främjar inkluderande ledarskap och självdrivna medarbetare. Vidare har vi kunnat konstatera att alla organisationer främjar ett agilt arbetssätt där alla involveras i arbetet och där chefer släpper på den egna kontrollen för att ta vara på allas kompetens. Ytterligare betraktar alla organisationer kulturen som en integrerad del av organisationen, och kommunikation betraktas som ett interaktivt prisma genom vilket alla processer måste passera för att kunna existera (Jablin & Putman, 2001). På Bluye Consulting, Falke Consulting Group och ÖT Solutions har kulturen varit del av affärsidén från start vilket understryker det faktum att kulturen alltid genomsyrat organisationen och sitter i dess DNA. Vad gäller den fjärde organisationen, C&T Bank, har kulturen inte alltid betraktats på detta sätt, men idag uppvisar de tydligt att kulturen betraktas som en integrerad del av organisationen. Kopplat till detta kan vi även konstatera att samtliga organisationer lyfter upp kulturen på affärnivå och menar att kulturen ses som avgörande för affären och främjar organisatorisk effektivitet. Ytterligare har vi kunnat se att samtliga organisationer rekryterar medarbetare på kulturell matchning, vilket vi har kunnat konstatera är viktigt för att skapa enighet och förståelse för organisationens kultur och de värderingar som kulturen präglas av.

Så, vad är det dessa fyra organisationer gör i sitt kulturarbete som så många andra inte tycks bemästra? Vi har lärt oss att kulturen måste få ta plats i alla delar av organisationen – från rekrytering och dagliga arbetsprocesser, till hur problem hanteras och hur organisationsmedlemmar beter sig mot varandra vid kaffemaskinen. Kulturen är inte bara en liten del av organisationen, kulturen *är* organisationen. Därför måste kulturen lyftas upp på affärnivå, och vi måste förstå att kulturen är grundläggande för att alla organisatoriska processer ska fungera, och är på så sätt det som driver organisationen framåt. Vidare har vi lärt oss att kulturen är komplex – det finns en skillnad mellan hur kulturen beskrivs på papper, och hur den faktiskt tar sig uttryck i praktiken. Kultur är inte bara något som kan skapas och lämnas som ett statiskt element, det är något som lever i organisationmedlemmarna och som produceras, reproduceras och utvecklas varje dag. För att bygga en stark kultur krävs därför att medarbetare involveras i kulturarbetet, att samtliga organisationsmedlemmar lever som de lär och att organisationer aktivt arbetar för att skapa mening och förståelse kring kulturen och hur den syns i dagliga interaktioner. Genom denna studie har det därför bevisats att kultur är mer än bara fina ord på pappret.





Figur 3: Framgångsfaktorer för en stark kultur

Källa: Sofia Boman & Frida Modin (2020)

## 6. Förslag till vidare forskning

---

Då det har gjorts ett antal avgränsningar i denna studie, finns det flertalet outforskade områden som hade varit av intresse att vidare studera. Studien har begränsats till att anta ett ledningsperspektiv och det hade därför varit intressant att göra en liknande studie men istället anta ett medarbetarperspektiv. I en sådan studie hade det varit intressant att undersöka medarbetares upplevelser och attityder gentemot organisationskulturen ur ett kommunikativt perspektiv, och således kunna dra slutsatser kring huruvida det råder enighet och delade meningar bland ledning och medarbetare vad gäller kultur och kommunikation. Ytterligare har studien begränsats till svenska organisationer, och det hade därför varit givande att genomföra en liknande studie på världsbasis där företag från olika länder studeras. Detta för att kunna göra jämförelser och dra slutsatser kring huruvida framgångsrikt kulturarbete och synen på kommunikation skiljer sig över internationella gränser. Det hade också varit intressant att utreda huruvida andra framgångsfaktorer än de som identifierats i denna studie hade kunnat urskiljas.

# Referenser

---

- 6, P., & Bellamy, C. (2011). *Principles of methodology: Research design in social science*. London: Sage
- Aidman, B., & Long, T. (2017). Leadership and Storytelling: Promoting a Culture of Learning, Positive Change, and Community. *Leadership and Research In Education*, 4(1), 106-126.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Barnett, G. A., & Goldhaber, G. M. (1988). *Handbook of Organizational Communication*. Westport: Praeger Publishers.
- Bergström, G., & Boréus, K. (2012). Diskursanalys. I G. Bergström & K. Boréus (Red), *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 353-416). Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism* (3). London: Taylor & Francis Ltd.
- C&T Bank. (2019). *Kulturdokument*. Konfidentiellt material. Erhållen via tillgång till organisationens interna dokument.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Davis, T., & Luthans, F. (1980). A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *The Academy Of Management Review*, 5(2), 281-290. doi: 10.2307/257438
- Denzin, N. (2009). *The research Act - A theoretical introduction to sociological Methods*. New Brunswick, NJ: AldineTransaction
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kap 12: "Kvalitativ analys i strategisk kommunikation". I Eksell, J. & Thelander, Å., (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal Of Hospitality Management*, 59, 31-41. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.08.006
- Falke Consulting Group. (u.å.). *Kulturdokument 1*. Konfidentiellt material. Erhållen via tillgång till organisationens interna dokument.
- Falke Consulting Group. (u.å.). *Kulturdokument 2*. Konfidentiellt material. Erhållen via tillgång till organisationens interna dokument.
- Gerstner, L. (2003). *Who says elephants can't dance?*. London: HarperCollins.
- Gochhayat, J., Giri, V., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702. doi: 10.1177/0972150917692185
- Great Place to Work. (u.å.). De Bästa Arbetsplatserna. Hämtad 2020-03-25 från <https://www.greatplacetowork.se/>
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Horizon Research Publishing*, 2(6), 215-222. doi: 10.13189/aeb.2014.020601
- Heide, M., Simonsson, C. (2014). Kap 13: "Kvalitet och kunskap i fallstudier". I Eksell, J. & Thelander, Å., (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods* (1st ed.). London: SAGE Publications.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Plos ONE*, 9(3), 1-10. doi: 10.1371/journal.pone.0092879
- Hosseini, S., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2019). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal Of Human Behavior In The Social Environment*, 30(3), 279-288. doi: 10.1080/10911359.2019.1680473
- Jablin, F., & Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications

- Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Naše more*, 63(3), 170-176. Doi: 10.17818/NM/2016/SI17
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 6(1), 64-74. doi: 10.1108/14601060310456337
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nasreen, A., Varshney, P., & Waseem, C. (2019). Organizational Climate In NBFC: Implications on Employee Engagement. *Amity Global HRM Review*. 9.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi: 10.2307/2392246
- Smollan, R., & Morrison, R. (2019). Office design and organizational change: The influence of communication and organizational culture. *Journal Of Organizational Change Management*, 32(4), 426-440. doi: 10.1108/jocm-03-2018-0076
- Șomacescu, S. M., Barbu, C. M., & Nistorescu, T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture. *Management & Marketing*, 14(1) 91-100.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process. *Procedia Economics And Finance*, 34, 396-402. doi: 10.1016/s2212-5671(15)01646-9
- Thomson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143. doi: 10.5944/open-praxis.11.2.931
- von Platen, S. & Young, P. (2014). Kap 2: "Att intervju chefer med kommunikationsansvar". I Eksell, J. & Thelander, Å., (Reds). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. doi: 10.1016/j.bushor.2017.01.011

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133

Weick, E. K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications.

ÖT Solutions. (2017). *Kulturdokument*. Konfidentiellt material. Erhållen via tillgång till organisationens interna dokument.

ÖT Solutions. (2019). *Individanpassningsmodellen*. Konfidentiellt material. Erhållen via tillgång till organisationens interna dokument.

# Bilagor

---

## Bilaga 1 – Intervjuguide Falke Consulting Group

1. Ni pratar mycket om hur alla medarbetare förväntas leva efter värderingarna, och ha med sig “the Falke spirit” i allt man gör. Hur kommunicerar ni för att skapa mening kring värderingarna, så att medarbetarna förstår hur de ska användas i praktiken?
2. Har ni några specifika kulturbyggande aktiviteter?
3. Ni pratar mycket om hur viktiga era medarbetare är, och vi undrar därför hur ni kommunicerar för att få era medarbetare att känna sig värdefulla?
4. Ni skriver att ni ser era medarbetare som “självledda” teamplayers, och vi har förstått det som att ni tror på självledarskap och deltagande bland alla. Hur kommunicerar ni kring detta självledarskap och får medarbetarna att motiveras att delta, ta plats och driva framåt?
5. Ni pratar mycket om vikten av öppenhet och transparens, dessutom pratar ni om att ni inte tror på hierarkier och att ni inte jobbar utifrån “top-down”-modellen på kommunikation. Hur lyckas ni upprätthålla ett sådant öppet kommunikationsklimat utan att det blir rörigt?
6. Ni pratar mycket om att arbeta flexibilitet och agilt, men hur ser ni på detta i förhållande till stabilitet och kontroll i bolaget?
7. Vi har förstått att ni lägger stor vikt vid individen och att varje medarbetare ska kunna utvecklas och nå sin fulla potential. Men ni pratar samtidigt om ett “vi” och att lyckas tillsammans. Hur arbetar ni med kommunikation för att förena “jaget” och “viet”, och på så sätt skapa en gemensam kultur?

8. Ni pratar om vikten av den vardagliga och informella kommunikationen då ni hävdar att man när som helst kan ta kontakt med någon annan på företaget, utan att formella möten eller specifika tillfällen krävs. Kan ni prata lite mer om den informella kommunikationens betydelse för er kultur?
  
9. Vi har förstått att nya medarbetare slussas in i er kultur på flera sätt, men bland annat genom att man tilldelas en mentor som finns med och stöttar. Varför tror ni det är meningsfullt att ha en mentor? Hur förväntas mentorn kommunicera kulturen till den nyanställda?
  
10. Vilka huvudsakliga framgångsfaktorer skulle ni säga har i arbetet med er organisationskultur?



## Bilaga 2 – Intervjuguide Bluye Consulting

1. Vilka huvudsakliga värderingar skulle du säga utgör er kultur? Alltså, vilka värderingar styr ert bolag?
2. Vi har förstått att ni är ett värderingsstyrkt företag och att ni styrs av värderingar snarare än detaljplaner och instruktioner. Hur kommunicerar ni kring värderingarna för att skapa förståelse för hur de ska användas i praktiken?
3. Vilka tillvägagångssätt har ni för att omsätta kulturen i praktiken? Har ni några specifika kulturbyggande aktiviteter? Och i så fall, hur arbetar ni med kommunikation under dessa aktiviteter?
4. Vi har förstått att era konsulter är er absolut viktigaste tillgång för att bygga Sveriges bästa arbetsplats. Beskriv gärna lite mer om det här och er syn på medarbetare. Varför är de så viktiga och hur kommunicerar ni för att få dem att känna sig värdefulla?
5. Ni pratar mycket om delaktighet och transparens, och vi har förstått det som att er informations- och kommunikationsstruktur präglas av öppenhet. Hur arbetar ni i praktiken för att lyckas skapa och upprätthålla ett sådant kommunikationsklimat?
6. Vi har förstått att er ambition är att vara Sveriges bästa arbetsplats, vilket ni ju har lyckats med. Hur arbetade ni fram grunden för att åstadkomma detta, och hur har ni kommunicerat denna ambition till era medarbetare?
7. Då ni är ett konsultbolag, befinner ju sig era konsulter ute på egna uppdrag hos kund, och ni pratar även mycket om den individuella kompetensutvecklingen. Hur arbetar ni för att samtidigt skapa en stark kultur som präglas av laganda och arbete tillsammans?
8. Hur ser ni på vardaglig och informell kommunikation? Och vilken betydelse tror du denna kommunikationen har för er kultur?

9. Hur välkomnar ni nya medarbetare? Har ni några speciella processer/rutiner för att nyanställda ska slussas in i kulturen på ett bra sätt?
  
10. Vilka huvudsakliga framgångsfaktorer skulle du säga att ni har i arbetet med er organisationskultur?

## Bilaga 3 – Intervjuguide ÖT Solutions

1. Vi har förstått att ni är ett värderingsstyrkt företag och att ni styrs av värderingar snarare än detaljplaner och instruktioner. Hur kommunicerar ni kring värderingarna för att skapa förståelse för hur värderingarna ska användas i praktiken?
2. Vilka tillvägagångssätt har ni för att omsätta kulturen i praktiken? Har ni några specifika kulturbyggande aktiviteter som hjälper de anställda att förstå värderingarna och hur man ska tänka kring dem i det vardagliga arbetet? Och i så fall, hur arbetar ni med kommunikation under dessa aktiviteter?
3. Ni beskriver att ni vill ha Sveriges bästa medarbetarerbjudande och att era medarbetare är väldigt viktiga. Beskriv gärna lite mer om det här och er syn på medarbetare. Varför är de så viktiga och hur får ni dem att känna sig värdefulla?
4. Ni pratar mycket om vikten av öppenhet och transparens och att er informations - och kommunikationsstruktur präglas av öppenhet. Dessutom nämner ni att ni inte har några mellanchefer, utan bara medarbetare och dig som VD. Hur lyckas ni upprätthålla ett sådant öppet kommunikationsklimat utan att det blir rörigt?
5. Eftersom ni inte har några mellanchefer utan snarare tror på självledarskap bland alla medarbetare, undrar vi hur ni kommunicerar kring detta självledarskap och får medarbetarna att motiveras att delta, ta plats och driva framåt?
6. Ni skriver en hel del om ÖT-känslan som ska genomsyra er organisation. Hur arbetade ni fram de olika fyra delarna som ÖT-känslan består av?
7. Vi har förstått att ni lägger stor vikt vid individen och att varje medarbetare ska kunna utvecklas och brinna i sin arbetsroll. Men ni pratar samtidigt om ett “vi” och att lyckas tillsammans. Hur arbetar ni med kommunikation för att förena “jaget” och “viet”, och på så sätt skapa en gemensam kultur?

8. Ni pratar om vikten av den vardagliga och informella kommunikationen då ni hävdar att man när som helst kan ta kontakt med någon annan på företaget, utan att formella möten eller specifika tillfällen krävs. Vilken betydelse tror du denna kommunikation har för att bygga kulturen?
  
9. Vi har förstått att nya medarbetare slussas in i er kultur på flera sätt, men bland annat genom att man tilldelas en fadder. Varför tror ni det är meningsfullt att ha en fadder?
  
10. Vilka huvudsakliga framgångsfaktorer skulle du säga att ni har i arbetet med er organisationskultur?

## Bilaga 4 – Intervjuguide C&T Bank

1. Vi har förstått att ni är ett värderingsdrivet företag och att ni styrs av värderingar snarare än detaljplaner och instruktioner. Hur kommunicerar ni kring värderingarna för att skapa förståelse för hur värderingarna ska användas i praktiken?
2. Ni pratar mycket om att medarbetarna förväntas vara självdrivande, signalera och kommunicera vad de behöver, ta initiativ och eget ansvar. Men hur motiverar ni medarbetarna att göra detta i praktiken?
3. Vi har förstått att ni har många tillvägagångssätt på hur ni omsätter kulturen i praktiken, till exempel i arbetet med symbolerna, C&T Bank-dagen och CT boost camp. Har ni alltid jobbat mycket med kulturskapande aktiviteter, och varför arbetar ni med denna typ av aktiviteter?
4. Ni uttrycker att chefer och medarbetare både har en roll som sändare och mottagare. Båda parter förväntas sända information, men förväntas också efterfråga information - alla har ett delat ansvar. Har kommunikationsklimatet alltid sett ut såhär? Och hur lyckas ni upprätthålla ett sådant klimat?
5. Ni beskriver era medarbetare som er absolut viktigaste tillgång. Beskriv gärna lite mer om det här och er syn på medarbetare. Varför är de så viktiga och hur får ni dem att känna sig värdefulla?
6. Vi har läst mycket om era sex symboler som ni är centrala och betydelsefulla i ert värderingsdrivna arbetssätt. Hur arbetade ni fram dessa?
7. Hur kommunicerar ni det inkluderade ledarskapet till era chefer och ledare? Vad bör de tänka på för att just bli en inkluderande ledare som föregår med gott exempel?
8. Vi har förstått att nya medarbetare slussas in i er kultur på flera sätt, men bland annat genom att man tilldelas en fadder. Varför tror ni det är meningsfullt att ha en fadder? Och vilka är fadderns huvudsakliga uppgifter?

9. Ni pratar mycket om vikten av den spontana, vardagliga, horisontella och informella kommunikationen. Vilken betydelse tror du denna kommunikation har för att bygga kulturen?
  
10. Vilka huvudsakliga framgångsfaktorer skulle du säga att ni har i arbetet med er organisationskultur?

## Bilaga 5 – Dokument för innehållsanalys

<b>Bluye Consulting</b>	-	-	-	-
<b>ÖT Solutions</b>	Kulturdokument (37 sidor)	“Individ- anpassningsmodellen” (2 sidor)	Veckobrev & VD- brev (4 sidor)	
<b>Falke Consulting Group</b>	Företags- presentation (2 sidor)	Kulturdokument 1 (31 sidor)	Kulturdokument 2 (15 sidor)	Kommunikat- ionsdokument (4 sidor)
<b>C&amp;T Bank</b>	Kultur- dokument (100 sidor)	HR-strategi (14 sidor)	Årsredovisning 2019 (193 sidor)	Hållbarhet och affärsplan 2019 (1 sida)

## **Bilaga 6 – Frågor som användes i innehållsanalysen**

### **Tema: Generellt om kulturen**

- Vilka värdeord kan utläsas?
- Vilka huvudsakliga värderingar kommuniceras?
- Vilken typ av organisationskultur har man?
- Vilka övergripande mål har organisationen?
- Hur stor del av företaget utgörs av dess kultur?

### **Tema: Synen på medarbetare och ledarskap**

- Hur ser man på medarbetare?
- Hur ser man på involvering och inkludering av medarbetare?
- Hur ser man på relationen mellan chef och medarbetare?
- Hur slussas nya medarbetare in i kulturen?
- Hur arbetar man för att uppmärksamma och belöna medarbetarna?
- Vilken roll har ledningen i det kulturbyggande arbetet?''.

### **Tema: Synen på kommunikation**

- Hur skriver man generellt om kommunikation och dess betydelse för kulturarbetet?
- Hur ser man på tvåvägskommunikation och dialog?
- Vilka kanaler har man för intern kommunikation?
- Hur arbetar man för att skapa mening för kulturen genom kommunikation?

### **Tema: Kulturbyggande aktiviteter**

- Beskriver man några verktyg för att omsätta kulturen i praktiken?
- Nämner man några specifika kulturbyggande aktiviteter?