



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Från hierarki till harmoni: Resan mot självstyrande team

En kvalitativ studie om organisationskulturens betydelse för förändringar i
en multinationell organisation

Eleonora Lundquist
Carolina Runesson

Antal ord: 13.007

Gruppenr: 49

Handledare:
Ulrika Westrup

Examensarbete
KSMK65
VT 2023

Sammanfattning

Titel: *Från hierarki till harmoni: Resan mot självstyrande team* - En kvalitativ studie om organisationskulturens betydelse för förändringar i en multinationell organisation

Universitet/program: Lunds universitet, Service Management

Kurs: KSMK65, Examensarbete för kandidatexamen

Författare: Eleonora Lundquist & Carolina Runesson

Handledare: Ulrika Westrup

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur implementeringen av självstyrande team uppfattas av medarbetare i multinationella organisationer, samt om en organisationskultur kan vara stark nog att genomsyra organisationer som arbetar i olika länder.

Frågeställning: Hur upplever medarbetare i olika länder att organisationskulturen påverkar implementeringen av självstyrande team?

Metod: Studien har en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna gjordes på fallorganisationen Individuell Människohjälp för att få en förståelse för medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringen i en multinationell organisation.

Slutsats: En stark organisationskultur är grundläggande för att alla medarbetare ska uppfatta implementeringen av självstyrande team som positiv. Lyckas en organisation som arbetar i olika länder ha en tillräckligt stark organisationskultur kommer den att genomsyra organisationen trots kulturella skillnader som råder hos medarbetarna och underlätta implementeringen. Däremot kan det, trots en stark organisationskultur, finnas kulturella kontexter i form av samhälleliga strukturer som försvårar implementeringen av självstyrande team i vissa länder.

Nyckelord: *Självbestämmandeteorin, makt, organisationskultur, feedback, kulturella skillnader*

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven under vårterminen 2023 som det sista momentet i kandidatprogrammet Service management vid Lunds universitet, Campus Helsingborg.

Med det här förordet vill vi först och främst rikta ett stort tack till alla respondenter från Individuell Människohjälp. Tack för att vi fick ta del av er resa och era upplevelser mitt i en pågående förändring. Var och en av er har bidragit med inspirerande kunskap som vi kommer bära med oss livet ut. Vi önskar er all lycka till i framtiden!

Vi vill även rikta ett tack till Ulrika Westrup som har bidragit med handledning och engagemang under hela arbetets gång.

Eleonora Lundquist & Carolina Runesson

Lund, 25 maj 2023

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Faktorer för självstyrande team	7
2.1.1 Självbestämmandeteorin	7
2.1.2 Förflyttande av makt	8
2.2 Organisationskultur	9
2.2.1 Feedback	10
2.3 Kulturella skillnader på arbetsplatser	10
2.3.1 Maktdistans	11
2.3.2 Kollektivism kontra individualism	11
2.3.3 Femininitet kontra maskulinitet	12
2.3.4 Osäkerhetsundvikande	13
2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	13
3. Metod	15
3.1 Forskningsstrategi	15
3.1.1 Kvalitativ metod	15
3.2 Val av studieobjekt: Individuell Människohjälp	16
3.3 Insamling av det empiriska materialet	17
3.3.1 Urval	17
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod	18
3.3.3 Bearbetning av material	19
3.4 Litteratur och tillämpning	20
3.5 Forskningsetiska aspekter	20
4. Presentation och analys av empiri	22
4.1 Att arbeta med organisationskultur i en förändringsprocess	22
4.1.1 Självbestämmandets inflytande på motivation och prestation	25
4.1.2 Feedback som verktyg för att stärka organisationskulturen	27
4.2 Från en maktinnehavare till flera maktinnehavare	28
4.3 Den kulturella kontextens betydelse	31
5. Slutdiskussion och slutsats	36
5.1 Vidare forskning	39
Källförteckning	40
Bilagor	44
Bilaga 1	44
Bilaga 2	47

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att en organisation går igenom förändringar kan ses som lika naturligt som skatter och döden (Sveningsson & Sörgärde 2015, s. 11). När en organisation står inför förändringar kan det råda en rädsla för fallgropar och misslyckanden. Nästan tre fjärdedelar av förändringsprojekt är inte framgångsrika och organisationsmedlemmar kan ha svårt att tro att de ska leda till någonting bättre. De som omfattas av förändringen kan ha bristande engagemang, kunskap eller vilja som kan begränsa förändringen. Organisationsledningen kan dessutom ha en bristande realism i form av tid och andra insikter som behövs för implementeringen. Organisationsförändringar är däremot viktiga i dagens affärsmiljö för att företag ska fortsätta vara konkurrenskraftiga. Fenomenet är därför fyllt av optimism och varje dag framkommer nya radikala organisationsförändringar (Sveningsson & Sörgärde 2015, ss. 11-13). Den nya kunskapen måste integreras in i hela organisationen för att organisationsförändringen ska vara framgångsrik (Haslebo & Sanne Nielsen 2007, s. 32). Genom att välkomna förändringar och ta utgångspunkt i dessa när organisationen ska stabiliseras kan flera medarbetare vara delaktiga i uppbyggnaden av organisationen (Alvehus & Jensen 2020, s. 123).

För att anställda inom en organisation ska välkomna en förändringsprocess behöver organisationskulturen upplevas som stark (Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane, 2015). Organisationskultur kan beskrivas som de gemensamma värderingar och normer som genomsyrar organisationens medarbetares sätt att tänka och handla på (Alvehus & Jensen 2020, s. 73). Organisationskultur styr dessutom kognitiva strukturer som gör att stimuli från organisationen och omvärlden kan tolkas på ett meningsfullt sätt. Det skapar dessutom integration och motverkar konflikter (Törner 2017, s. 22). Ett sätt att skapa effektiva grupper som delar en gemensam organisationskultur och som uppmuntrar till sunda konflikter är genom feedback (Kudonoo, Schroeder & Boysen-Rotelli, 2012). Traditionellt sett har organisationskultur beskrivits som något som kan styras för att skapa gemenskap. Idag förklaras begreppet som något som dessutom underlättar samordning då medarbetare tolkar och agerar utifrån ett gemensamt sätt att förstå situationer när de ska integrera sina resurser i en arbetsprocess (Alvehus & Jensen 2020, ss. 73-74). Genom att organisationskultur möjliggör grupper samordning skapas en gemensam världsbild som gör tillvaron i organisationen meningsfull och begriplig (Törner 2017, s. 22).

Förändringsprocessen till självledarskap började ta fäste i organisatoriska sammanhang och spred sig till stora företag runt om i världen redan på 1990-talet som en respons på affärstryck som krävde ökat engagemang från de anställda (Shipper & Manz 1992). Självledarskap handlar om att överföra makten från ledningen till de anställda och låta dem ta kontroll över sig själva. Istället för att delegera uppgifter till de anställda, tillåter organisationer deras kreativitet och intellekt flöda fritt genom självledarskap, vilket gör att organisationerna blir mer beroende av de anställdas mentala förmågor (Shipper & Manz 1992; Liu & Zhou 2023). En viktig aspekt inom självledarskap är bildandet av självstyrande team, där grupper av medarbetare ges befogenhet att lösa problem och fatta beslut utan en chef. Således tas chefs roll bort. Sådana team har visat sig ha konkurrensfördelar, inklusive högre produktivitet, bättre närvaro och förbättrad produktkvalitet. Dessutom upplever de anställda själva en förbättring av arbetslivskvaliteten och motivationen (Shipper & Manz 1992).

Däremot finns det kritiker av självstyrande team som påpekar negativa aspekter. Langfred (2007) anser att flexibiliteten och anpassningsförmågan som krävs kan begränsa och skapa dysfunktionella team. Langfred (2007) påpekar även att konflikter kan påverka självstyrande team negativt och leda till ineffektiva omstruktureringar. Udd (2014) menar därtill att chefslösa organisationer är en "sanning med modifikation" och att det alltid kommer att finnas ledare närvarande. Udd (2014) argumenterar att det dessutom finns behov av ledare i organisationer och att det utan dessa kan vara svårt att ha överblick ju större organisationen blir (Udd 2014). Andra varnar dessutom för att självledarskap kan leda till stress, dubbelarbete och förvirring för medarbetarna om det inte finns tydliga förståelser kring mål, värderingar och normer som råder (Kullberg 2020).

1.2 Problematisering

Tidigare forskning har studerat fenomenet om självstyrande team, organisationskultur och organisationsförändringar. Vi vet att organisationskulturen måste vara stark vid förändringsprocesser (Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane 2015). Däremot finns det begränsat med forskning huruvida organisationskulturen kan vara stark nog att genomsyra en organisation som präglas av olika kulturella kontexter. Plijter, van der Voordt och Rocco (2014) förklarar att en optimal utformning av en grupp inte nödvändigtvis är optimal för andra grupper. En design av en arbetsplats som inte matchar de anställdas preferenser kan ge negativa effekter på organisatoriska resultat. Individer, grupper eller nationella kulturer kan

uppfatta förhållanden i omgivningen på olika sätt. Många kulturer närmar sig varandra på grund av globalisering. Dock är detta närmande till stor del relaterat till ytliga kulturuttryck, som gemensamma filmer och sporter. Plijter, van der Voordt och Rocco (2014) menar att mer djupt liggande kulturella normer och värderingar som styr människor ofta ignoreras. I studier finns det alltså stora skillnader mellan nationer och dess kulturella värden (ibid.).

Många organisationer prioriterar vikten av att kunna kommunicera effektivt med människor från andra kulturer. Inte enbart för att människor med olika kulturella bakgrunder har olika språk, utan även för att de kan ha olika regler och strategier i interaktioner (Cosman 2021). Multikulturella organisationer kan ha svårigheter att hitta ett effektivt sätt att kommunicera avsikter, känslor, attityder samt övertygelser. Som en konsekvens av detta uppstår ofta kulturella missförstånd. Kultur kännetecknas av attityder och beteenden hos grupper av människor och skillnader i kultur kan därför ses mellan länder och undergrupper i en befolkning (Cosman 2021). Anställda formas ofta av kulturen de kommer från, vilket kommer till uttryck i hur de kommunicerar på arbetsplatsen. Då arbetsplatser blir allt mer multikulturella behövs en förståelse för hur kulturer skiljer sig åt för att effektivt kunna kommunicera med varandra och undvika misskommunikation (Cosman 2021).

Forskningen om hur förändringar implementeras i organisationer som verkar i olika kulturella kontexter är begränsad. Med vår studie vill vi därav bidra med en djupare förståelse för ämnet, vilket är av relevans eftersom organisationer blir allt mer mångkulturella och globala, samtidigt som det varje dag framkommer nya organisationsförändringar.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om hur implementeringen av självstyrande team uppfattas av medarbetare i multinationella organisationer, samt om en organisationskultur kan vara stark nog att genomsyra organisationer som arbetar i olika länder. Detta kommer att undersökas utifrån frågeställningen *“Hur upplever medarbetare i olika länder att organisationskulturen påverkar implementeringen av självstyrande team?”*. Studien bidrar därav med ytterligare forskning inom fältet organisation och service management.

2. Teoretisk referensram

Avsnittet presenterar det teoretiska ramverk som används för att analysera empirin i studien. Teorikapitlet inleds med självbestämmandeteorin och förflyttande av makt som kan upplevas som centrala delar för medarbetare i självstyrande team. I den andra delen redogörs teori gällande organisationskultur som kan argumenteras ligga till organisationsförändringar. Den tredje delen skildrar teori om kulturella skillnader samt dess normer och värderingar, vilket kan tänkas ha en prägel på medarbetares inställning till implementeringen av självstyrande team.

2.1 Faktorer för självstyrande team

2.1.1 Självbestämmandeteorin

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik och Nerstad (2017) förklarar att anställdas motivation påverkar deras arbetsinsats, engagemang och välbefinnande på arbetsplatsen. Självbestämmandeteorin menar att autonomi, kompetens och tillhörighet är tre viktiga och grundläggande psykologiska behov för motivation på en arbetsplats. Ryan och Deci (2000) fastställer att människor motiveras på en arbetsplats om de värdesätter verksamhetens aktiviteter och handlar efter intresse och personligt engagemang. I självbestämmandeteorin kallas detta inre motivation, vilket karaktäriseras av att söka utmaningar, utforska sig själv och lära sig nya saker samt att utöva och utöka sin kapacitet. Grissom (2012) fastställer att dessa grundläggande behov ökar deltagandet i beslutsprocesser och är essentiella för att höja motivationen, och med detta kommer även faktorer som ökat välbefinnande, arbetsglädje och prestation.

Forner, Jones, Berry och Eidenfalk (2020) förklarar att autonomi omfattar människans behov av att bestämma över sina egna handlingar, snarare än att vara styrd och kontrollerad av någon annan. För den anställde innebär autonomi att ha friheten att fatta beslut, få utlopp för sina idéer och att få vara med och utforma hur uppgifterna ska utföras. Kompetens innebär att medarbetare har behov av att känna att de är duktiga, effektiva och framgångsrika på sina arbetsplatser. När de anställda får använda sina färdigheter och utveckla sina förmågor att hantera arbetsuppgifter tillgodoses kompetensbehovet. Är dessa förutsättningar uppfyllda kommer den anställde enligt Forner et al. (2020) att vara mer motiverad till sina arbetsuppgifter och känna engagemang i arbetsrelaterade aktiviteter. Tillhörighet innebär att

människan är en social varelse och har ett behov av att känna sig omhändertagen och accepterad av andra. För en medarbetare uppfylls behovet av tillhörighet då denne känner sig som en del av gruppen och har vänner samt stöttande relationer på arbetsplatsen (ibid.).

2.1.2 Förflyttande av makt

Vid implementering av självstyrande team förflyttas makten från chefer till team. Shipper och Manz (1992) menar därmed att organisationer kan komma att gynnas av innovativa idéer som tidigare inte nått till den före detta beslutsfattaren eller ledningen. När organisationen omdefinieras och inte längre följer den traditionella organisationsstrukturen, ges fler av organisationens medlemmar möjlighet att komma med förslag och ta beslut om sådant som tidigare varit utom deras räckvidd. Att få vara delaktig i beslutsprocesser innebär ett maktinnehav. När besluten leder till positiva resultat får medarbetare uppleva ett ägandeskap, vilket kan förklaras som en positiv känsla genom delaktighet i beslutsprocesser (Shipper & Manz 1992). Geerts, Bierbooms och Cloudt (2021) menar dessutom att självstyrande team har bättre förmåga att integrera sina resurser och ta välgrundade beslut baserade på individens specifika roll och specialkompetens.

Northouse (2018, s. 9) menar därtill att makt tenderar att ställas synonymt med ledarskap, då båda innebär en möjlighet till påverkan av andras attityder och inställningar. I grupper där ingen formell ledare finns utnämnd, kan makt ändå förekomma. Personer som enligt gruppen identifieras mest med gruppens identitet får en informell roll som ledare, vilket kan ge dem större inflytande i beslutsprocesser. Informellt utnämnda ledare som utövar ledarskap blir med andra ord makthavare. Northouse (2018, ss. 10-12) fastställer vidare att gruppens resterande medlemmar ofta fascinerar över informella ledares förmåga att ha inflytande. Den personliga makten bygger på en acceptans av gruppens resterande medlemmar, baserat på kunskap, karisma eller uppskattning från andra människor. Informella ledare är inte alltid lämpliga ledare, vilket kan leda till obalans i gruppdynamiken i beslutsprocesser (Northouse 2018, ss. 10-12).

Keisu (2020, ss. 13-14) beskriver att arbetet med att koordinera struktur och kultur är nödvändigt för att ojämlika maktförhållanden ska stabiliseras. Genom att ledningsgrupper såväl som medarbetare identifierar och försöker förändra ojämlikheter i arbetsgrupper kan makt utmanas. Alla individuella medarbetare besitter olika kunskaper som påverkar organisationens normer och värderingar. Detta kan leda till att alla individer inte är delaktiga i

beslutsprocesser, att någon kan anses ha högre kompetens än någon annan eller att någons åsikter inte tas hänsyn till. Samtliga områden måste utmanas för att motverkas (Keisu 2020, ss. 13-14).

2.2 Organisationskultur

Alvehus och Jensen (2020, s. 73) förklarar att de gemensamma värderingar och normer som genomsyrar organisationens medarbetares sätt att tänka och handla på definierar begreppet organisationskultur. Ng (2023) förklarar att organisationskultur reflekterar hur medarbetare beter sig samt influerar medarbetare att dela med sig av sin kunskap. Därtill hör att en stark organisationskultur innefattar tillit mellan medarbetare vilket gör dem villiga att dela sina erfarenheter och lärdomar med sina kollegor (Ng 2023). Organisationskultur underlättar samordning då medarbetare tolkar och agerar utifrån ett gemensamt sätt att tänka och förstår hur de ska integrera sina resurser i en arbetsprocess (Alvehus & Jensen 2020, ss. 73-74).

Dessutom menar Iljins, Skvarciany och Gaile-Sarkane (2015) att organisationskultur har en väsentlig betydelse vid förändringsprocesser. Eftersom att förändringar kan vara påfrestande för individer krävs en förståelse från medarbetare för att förändringar ska accepteras och kunna genomföras. För att organisationen ska vara mottaglig för en förändringsprocess behöver medarbetarna uppleva organisationskulturen som stark, vilket Iljins et al. (2015) sammanfattar genom faktorer som; stabilitet, arbetstillfredsställelse, teamorientering, ägandeskap och värdeord. Är dessa faktorer upplevda av medarbetarna är organisationen således mottaglig för en förändringsprocess (Iljins et al. 2015).

Alvesson (2015, ss. 52-53) förklarar att det inom en organisationskultur ofta tillkommer en organisationsidentitet, som handlar om en kollektiv uppfattning om vad som utmärker en organisations karaktär i förhållande till andra organisationer. Organisationsidentitet är gemensamma svar på vilka vi är, vad som är naturligt för oss att göra och vad vi står för. Värderingar, idéer och symboler skapar organisationens identitet som de anställda i sin tur identifierar sig med, vilket skapar lojalitet och engagemang (Alvesson 2015, s. 54). Organisationsidentitet skapar tillhörighet och en "vi-känsla" som är viktig för samverkan, konfliktreducering och orientering mot organisationens övergripande mål (Alvesson 2015, s. 55).

Begrepp som “vi” eller “kollektiv” används ofta som förklaringar av organisationskultur enligt Alvehus och Jensen (2020, s. 74). En organisationskultur kan ses som homogen eller heterogen, där kultur riskeras att tappas bort om organisationskultur förklaras som någonting som finns gemensamt hos alla människor inom organisationen. Om en organisation har en värdering som inte delas av alla i organisationen, blir den värderingen således inte en del av organisationskulturen. Om inte alla är en del av kulturen och delar de värderingar som råder kan det betyda att organisationen har subkulturer. Subkulturer behöver däremot inte heller vara homogena utan kan dela värderingar med andra delar av organisationen (Alvehus & Jensen 2020, ss. 74-75).

2.2.1 Feedback

Kudonoo, Schroeder och Boysen-Rotelli (2012) förklarar att feedback är ett verktyg för att utveckla effektiva team som delar en gemensam organisationskultur. Mouratidis (2008) menar att feedback är en väsentlig del i den inre motivationen inom självbestämmandeteorin då den positivt påverkar autonomi och kompetensfaktorn. Detta innebär att feedback påverkar människors framtida intentioner att delta i aktiviteter. Weerheim, Van Rossum och Ten Have (2019) menar dessutom att självstyrande team förbättrar sin prestation genom att tänka igenom sina prestationer och genom att ge feedback till varandra i teamet.

Kudonoo, Schroeder och Boysen-Rotelli (2012) menar vidare att feedback är en viktig del inom en organisation för att skapa en organisationskultur som uppmuntrar sunda konflikter som leder till kreativa lösningar och effektiviserar teamens arbetssätt. Vidare kan organisationer utveckla effektiva team genom att skapa en kultur där medarbetare känner tillit till varandra och betraktar feedback som en kunskapsdelning för att hjälpa varandra bli bättre. Gonlepa, Dilawar och Amosun (2022) fastställer att feedback har en positiv effekt på medarbetarnas engagemang och motivation samt en organisations effektivitet och framgångar. Feedback är dessutom viktigt för medarbetarnas lärande samt prestationer och är starkt relaterat till anställdas psykologiska empowerment/egenmakt som mening, kompetens och självbestämmande.

2.3 Kulturella skillnader på arbetsplatser

I boken “Organisationer och kulturer” presenterar Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede och Michael Minkov (2011, ss. 53-54) fyra dimensioner som en kultur utgörs av, där varje

dimension är en aspekt av en kultur och går att mätas i jämförelse med andra kulturer. De fyra dimensionerna som finns är: maktdistans, kollektivism kontra individualism, femininitet kontra maskulinitet och osäkerhetsundvikande.

2.3.1 Maktdistans

Maktdistans definieras som i vilken utsträckning medarbetare i organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Inom länder med låg maktdistans föredrar anställda ett konsulterande sätt att fatta beslut och de är inte rädda för att uttrycka åsikter till sina chefer. De är inte beroende av sina chefer och föredrar ett gemensamt samspel mellan chef och anställd. De har ett litet känslomässigt avstånd till chefer och är inte rädda för att säga emot (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, ss. 83-84). För länder som är på den andra sidan av maktdistansskalan, med hög maktdistans, är det mindre troligt att de skulle föredra en konsulterande chef. De anses vara rädda att uttrycka åsikter som inte överensstämmer med chefens och föredrar att chefen fattar besluten. De anställda är beroende av sina chefer och det känslomässiga avståndet mellan chef och anställd är stort och det är relativt osannolikt att de säger emot chefen (ibid., ss. 83-84).

I länder där maktdistansen är stor ses överordnade och underordnade inte som jämlika och det finns ett hierarkiskt system som upprätthåller en existentiell ojämlikhet. Makten centraliseras och ligger i någons händer, där underordnade förväntar sig att någon annan bestämmer vad de ska göra. Relationen är ofta känslomässigt laddad inom länder med stor maktdistans. I länder där maktdistansen är liten ses underordnade och överordnade som jämlika. Organisationerna är decentraliserade och underordnade förväntas vara med i beslutsprocesser som rör deras arbete. Det finns en chef men enbart för praktiska skäl och denne litar på sina anställda (ibid., ss. 98-101).

2.3.2 Kollektivism kontra individualism

Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 118-119) förklarar att kollektivism är utmärkande för samhällen där människor ingår i grupper med stark sammanhållning och lojalitet. Individualism förklaras som samhällen där individer har svaga band och förväntas ta hand om sig själva. I individualistiska samhällen går individens makt och intressen före gruppens. Olika länder har olika uppfattningar om vilken betydelse personliga relationer har på arbetsplatser. Bakom denna kulturskillnad finns individens och gruppens roll. Kollektivistiska

samhällen är de som sätter gruppens makt och intressen före individens, ett förhållningssätt som majoriteten av världens samhällen har. Vidare känner individen en lojalitet till gruppen och de har ett ömsesidigt förhållande (ibid.). Eftersom att människor har personliga värderingar kan de visa inslag på både kollektivism och individualism. Länder med stor maktdistans är ofta kollektivistiska, medan länder med låg maktdistans ofta är individualistiska. Inom kulturer som är beroende av sin grupp finns ofta en maktfigur. Inom individualistiska länder där människor inte är så beroende av gruppen är de däremot mindre beroende av att ha någon mäktigare än sig själv (ibid., ss. 132-133).

Hur människor motiveras kan urskiljas mellan olika yrkeskulturer, men inte mellan länder. Yrken och vad som motiverar människor går att klassificera mellan inre och yttre. Inre motivation karaktäriseras av meningsfulla arbetsuppgifter och yttre motivation av materialistiska belöningar (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, s. 137). Inom en individualistisk kultur agerar anställda utifrån egenintresse, men detta ska sammanfalla med arbetsgivarens intresse. Inom en kollektivistisk kultur antas den anställde åsidosätta sina egenintressen och handla för gruppens bästa. Dessutom är relationen mellan arbetsgivare och anställda ömsesidig och fylld av lojalitet. Inom individualistiska arbetsplatser är det vanligt med feedbacksamtal, men inte på kollektivistiska arbetsplatser då det finns en risk att de anställda anser sig förödmjukas. Den personliga relationen går slutligen före uppgiften på kollektivistiska arbetsplatser, medan uppgiften går före personliga relationer på individualistiska arbetsplatser (ibid., ss. 153-157).

2.3.3 Femininitet kontra maskulinitet

När man pratar om femininitet kontra maskulinitet som en kulturell dimension tillskrivs maskulina faktorer i arbetssammanhang som inkomst, erkännande, avancemang och utmaning. Maskulina kulturer uppmuntrar till framgång, självständighet, prestation och tävlingsinriktning. Feminina faktorer inom arbete anses vara chefen, samarbete och anställningstrygghet. En feminin kultur kan beskrivas som mer blygsam, omsorgsfull och värderar livskvalitet framför prestation. Sverige är det land som definierades som mest feminint (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, ss. 174-179). Maskulinitet och feminitet handlar om att antingen betona jaget eller relationer till andra (ibid., s. 183).

Denna dimension påverkar hur konflikter hanteras på en arbetsplats. Inom feminina kulturer vill man lösa problem genom kompromisser och förhandlingar, medan det i maskulina kulturer och länder kan förekomma verbala, i extrema fall även fysiska, förolämpningar för att vinna en konflikt. Inom maskulina kulturer belönas människor för sina prestationer, medan feminina kulturer föredrar att belöna alla jämnt. Det vill säga, maskulina kulturer är mer prestationsmässiga medan feminina är mer omhändertagande (ibid., 207-211)

2.3.4 Osäkerhetsundvikande

Inom alla länder och alla organisationer ingår det i arbetet att hantera osäkerhet. Framtiden är osäker och det är någonting som alla arbetare konfronteras med (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, s. 233). Osäkerhet är en subjektiv känsla som kan orsaka ångest och ha en negativ inverkan på anställdas motivation. En definition av osäkerhetsundvikande är således i vilken utsträckning människor inom en kultur känner sig hotade av okända eller otydliga situationer (ibid.). Osäkerheten kan ta sig uttryck genom nervositet, stress och att känna ett behov för både skrivna och oskrivna regler (ibid., s. 234). Ett sätt att minska osäkerhet på arbetsplatsen i osäkerhetsundvikande samhällen är genom formella och informella regler som tyglar de rättigheter och skyldigheter som anställda och arbetsgivare har. Inom länder där osäkerhetsundvikandet är svagt kan formella regler anses skräckinjagande. De som ogillar tvetydighet vill däremot ha exakta svar på sina frågor av chefen, noggranna instruktioner om hur arbetet ska utföras och klargjorda arbetsuppgifter genom detaljerade arbetsbeskrivningar. De osäkerhetstoleranta kulturerna tror på sunt förnuft, medan osäkerhetsundvikande tror mer på expertis (ibid., ss. 258-262).

2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen har tydliggjort viktiga faktorer för självstyrande team. Vi identifierade självbestämmandeteorin och makt som centrala begrepp för att förklara innebörden av det förflyttande av makt som självstyrande team medför. För att förstå hur förflyttandet av makt kan ske utan att det blir obalans i teamen, introduceras begreppet organisationskultur. Organisationskultur kan också förstås som något som gör en organisation mottaglig för förändringar. Därtill förklaras begreppet feedback som ett verktyg för att skapa effektiva team och en stark organisationskultur som tillåter sunda konflikter. Studien syftar till att studera detta ur ett kulturellt perspektiv. Därför används Hofstedes, Hofstedes och Minkovs (2011) teori om fyra kulturella dimensioner: maktdistans, kollektivism kontra

individualism, femininitet kontra maskulinitet och osäkerhetsundvikande. De fyra dimensionerna förklarar kulturella skillnader som kan råda på arbetsplatser och appliceras i detta fall i kontexten hur de kan påverka implementeringen av självstyrande team i en multinationell organisation.

Den teoretiska referensramen kommer att appliceras på det empiriska materialet vi samlat in till analysen som ett sätt att tolka och förstå materialet. Vidare ska den teoretiska referensramen bidra till att besvara syftet och frågeställningen i samband med empirin.

Faktorer för självstyrande team	Organisationskultur	Kulturella skillnader
<ul style="list-style-type: none"> - Självbestämmandeteorin - Förflyttande av makt 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationskultur - Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Maktdistans - Kollektivism kontra individualism - Femininitet kontra maskulinitet - Osäkerhetsundvikande

Tabell 1: Sammanfattning av teoretisk referensram

3. Metod

I metodavsnittet introduceras studiens metod som använts för att söka svar på frågeställningen. Inledningsvis presenteras det metodologiska angreppssättet och val av fallorganisation. Därefter redogörs det för hur det empiriska materialet har samlats in, bearbetats och analyserats. Avslutningsvis resoneras det kring studiens forskningsetiska ställningstaganden.

3.1 Forskningsstrategi

Studien undersöker hur implementeringen av självstyrande team uppfattas av medarbetare i multinationella organisationer, samt om en organisationskultur kan vara stark nog att genomsyra organisationer som arbetar i olika länder. För att besvara vår frågeställning har en kvalitativ metod genom kvalitativa intervjuer använts för att samla in empiriskt material. Empiriinsamlingen genomfördes i en organisation som arbetar i olika delar av världen för att få ett djupt och varierat empiriskt material. Vi höll tio semistrukturerade intervjuer med medarbetare från olika länder och med olika positioner för att få relevant empiri och bättre tolkningar av medarbetarnas uppfattningar och den kulturella kontexten.

3.1.1 Kvalitativ metod

Vi har valt en kvalitativ metod för att studera medarbetarnas uppfattning om implementeringen av självstyrande team. Alvehus (2019, s. 20) presenterar att kvalitativ metod istället för att söka statistiska samband intresserar sig för människors upplevelser. I studien intresserade vi oss av det som respondenterna upplevde var av vikt och relevant för ämnet. Vidare menar Alvehus (2019, s. 22) att kvalitativ metod är tolkande forskning som ska tillföra en generell förståelse av ett visst fenomen. Att använda kvalitativ forskningsmetod är således en lämplig metod för att öka förståelsen för självstyrande team och om kulturella kontexter har någon betydelse för dessa.

Vi har använt oss av en induktiv ansats och har arbetat med ett abduktivt förhållningssätt. Kvale och Brinkmann (2021, s. 238) framför att induktion är processen med att studera ett antal fall för att sedan kunna säga någonting generellt om det. I studien har vi således analyserat empirin med tidigare teori i syfte att kunna bidra med ny forskning inom forskningsfältet. Vidare förklarar Alvehus (2019, s. 113) att abduktion tillåter forskare att växla mellan empirisk och teoretisk reflektion, där teorin ska förklara empirin, men där

empirin även kan ge upphov till nya teorier. Detta möjliggjorde att vi vid arbetet med empirin kunde identifiera ny teori att presentera. Vid arbetet med analysen kom betydelsen av feedback fram och därav fick begreppet en egen del i den teoretiska referensramen.

Uppsatsen är en fallstudie gjord på ett studieobjekt som är en multinationell organisation som verkar i olika länder. Alvehus (2019, s. 79) beskriver att ett fall är en empirisk enhet med en egen identitet som syftar till att kunna belysa allmänt befintliga fenomen. Fallet som valdes till studien är Individuell Människohjälp (IM). Poängen med att genomföra en fallstudie var att kunna förklara företeelser som kan råda i multinationella organisationer som står inför en implementering av självstyrande team och hur organisationskulturen påverkar det. IM var således en lämplig organisation som undersökningsenhet.

3.2 Val av studieobjekt: Individuell Människohjälp

IM är en idéburen, obunden medlemsorganisation med huvudkontor i Lund. Tillsammans med lokala samarbetspartners arbetar IM långsiktigt för att skapa hållbar förändring både för människor och för hela samhällen i sex olika områden: Mellanöstern, Centralamerika, Sydasiens, Östra Europa, Södra Afrika och Sverige. IM avgränsar sig till fem av FN:s globala mål som de anser sig ha störst möjlighet att bidra till: ingen fattigdom, jämställdhet, minskad ojämlikhet, fredliga och inkluderande samhällen, genomförande och globalt partnerskap. IM strävar efter att världen ska vara en plats utan fattigdom och utanförskap. För att nå det målet hjälper IM människor att ta del av sina grundläggande rättigheter för att de ska ha rätt förutsättningar att med egen kraft kunna skapa förändring (IM Sweden 2023).

IM anser att det i en snabbt föränderlig värld krävs snabba beslut. För att vara innovativa och skapa en rättvisare värld, strävar IM efter att decentralisera beslutsfattandet till de operativa medarbetarna globalt. Enligt IM har dessa anställda bäst förståelse för nödvändiga beslut och bör få friheten och tillgången till rätt kunskap och verktyg för att fatta dem. IM betonar att förtroende och tillit är avgörande för att människor ska nå sitt fulla potential och att det minskar behovet av hierarkier och formella ledare. Genom att medarbetarna får tillit, menar IM att de även får befogenheter och verktyg för att fatta rätt beslut i stunden, vilket ökar demokrati och engagemang inom organisationen och leder till framgång. IM framhåller att varje anställd kan uppnå hög autonomi och tillit genom självledarskap, där de ges förtroende att utföra sitt arbete väl baserat på egen motivation och frihet att agera (IM 2023).

IM började fokusera på självstyrande team år 2019 och lanserade sitt första självstyrande team i Malawi hösten 2022. De strävar efter att arbeta enbart med självstyrande team år 2028 och vill att alla anställda ska vara förberedda för denna omställning. För att uppnå detta integrerar IM begreppet självledarskap i organisationens kultur och struktur. De anser att kultur och struktur inte kan arbetas med isolerat från varandra utan måste koordineras i strategiarbetet. Deras värdeord är: “vi är relevanta, vi vågar, vi har tillit och vi är passionerade”. En stor del av strategiarbetet går ut på att ge medarbetarna olika verktyg för att leda sig själva utan chefer. Genom organisationens policy får de anställda praktisk information om kommunikation och arbetsmetoder som går i linje med implementeringen av självstyrande team. Samtidigt utvecklar ledningen en modell för självledarskap och självstyrande team genom att testa, utvärdera och justera kontinuerligt (IM 2023; IM Sweden 2023).

3.3 Insamling av det empiriska materialet

3.3.1 Urval

Beslutandet av tillämpad urvalsstrategi grundade sig i de forskningsfrågor som studien syftade till att besvara. Bryman (2018, ss. 495) menar att forskningsfrågorna ligger till grund för valet av vilken organisation som studeras, i detta fall IM. I syfte att besvara frågeställningarna användes ett målstyrt urval. Detta för att strategiskt välja ut respondenter från IM som har varierande perspektiv och roller för att tillbringa relevans och olika vinklar till forskningen. Bryman (2018, s. 496) belyser att ett målstyrt urval frambringar olika egenskaper och aspekter som kan finnas i urvalsgruppen, vilket ger en mer nyanserad bild av analysenheten. Inklusionskriterierna för att få delta i studien var enbart att de arbetade med olika roller och i olika länder inom organisationen, detta för att alla synvinklar var av intresse.

För att få tillträde till respondenter från olika länder och med olika roller inom organisationen hade vi hjälp av en medarbetare från IM i Sverige, som vi fick kontaktuppgifter till under ett tidigare projektarbete. En person som ger forskare möjlighet att tillträda arenan kan benämnas som en grindvakt och har en betydande roll i att få insikter i organisationen och tillgång till fler medarbetare (Bryman 2018, s. 191). Grindvakten gav oss tillträde till organisationen och möjliggjorde att vi fick tillgång till interna strategidokument och mailadresser till fler medarbetare. Dessa medarbetare hade olika befattningar och arbetade i sex olika länder. Efter

mottaget missivbrev bokades tio intervjuer in. I tabellen nedan presenteras respondenterna som deltog i studien.

Respondent	Mötesformat	Land	Intervjulängd
IP 1	Online	Malawi	59:42
IP 2	Online	Jordan	54:02
IP 3	Online	Guatemala	54:35
IP 4	Online	Sverige	58:46
IP 5	Online	Moldavien	55:09
IP 6	Online	Nepal	59:02
IP 7	Online	Malawi	57:39
IP 8	Online	Sverige	57:00
IP 9	Online	Sverige	56:01
IP 10	Online	Sverige	55:27

Tabell 2: Respondenter

3.3.2 Semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod

För att samla in empiriskt material hölls tio semistrukturerade intervjuer med medarbetare i sex olika länder och med olika positioner. Det gjordes för att få en bred förståelse för om organisationskulturen påverkar medarbetare i olika länders syn på implementeringen av självstyrande team. Kvale och Brinkmann (2021, ss. 16-17) presenterar att intervjuaren i en forskningsintervju strävar efter att förstå respondentens verklighet och utveckla mening från erfarenheterna. Därigenom får intervjuaren kunskap om respondenternas attityder, erfarenheter och känslor gentemot den värld de lever i (ibid.). Semistrukturerade intervjuer valdes därigenom som intervjumetod för att granska varje respondents inställning och attityd till forskningsområdet utifrån deras verklighet. Vid semistrukturerade intervjuer ges respondenterna frihet i att själva utforma svaren och fokusera på det som de tycker är viktigast för att förklara en situation, vilket resulterar i att vi kan se olika mönster och beteenden (Bryman 2018, s. 563). Efter att ha genomfört tio intervjuer drog vi slutsatsen att vi hade tillräckligt med empiriskt material. Slutsatsen drogs eftersom vi hade tillräckligt med insikter för att kunna besvara syfte och frågeställning. Bryman (2018, ss. 500-501) förklarar

att forskarna inte behöver samla in mer data då mättnad har uppnåtts eftersom att det inte längre tyder på fler teoretiska insikter.

Samtliga intervjuer hölls digitalt via Google meets på grund av det geografiska avståndet till respondenterna. Intervjuerna varade i cirka en timme vardera och pågick under fyra dagar. Vid utformningen av intervjuguiden sammanställdes en lista med teman som skulle beröras under intervjuerna. Formuleringarna av frågorna hölls ospecifika för att ge respondenterna möjlighet att fokusera på det som var viktigast för dem. Att begränsa respondenterna genom att ha för specifika frågor hade stämt dåligt med den kvalitativa metoden (Bryman 2018, s. 565). Istället fokuserade vi på att lyssna aktivt och ställa relevanta följdfrågor för att hålla oss till temana utan att vara ledande. Genom att ställa uppföljningsfrågor och sonderingsfrågor kunde vi styra intervjun och få svar på alla frågor utan att ge utrymme för missförstånd eller språkbarriärer. Bryman (2018, s. 569) bekräftar att uppföljningsfrågor och sonderingsfrågor är viktiga verktyg för att få ytterligare förklaringar och exempel samt djupare svar.

3.3.3 Bearbetning av material

Intervjuerna spelades in efter samtycke och transkriberades därpå. Vi hade en stor mängd empiri som vi inte hade någon ordning på och ställdes inför kaosproblemet (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 12). Vi löste problemet genom att bearbeta materialet och sortera det under valda teman och termer som upprepade sig, detta utefter våra valda teorier och uppsatsens syfte. Därutöver ställdes vi inför representationsproblemet, som innebär att det finns för mycket material och att allt inte kan återges i studien (ibid.). Detta löstes genom att reducera materialet i olika kategorier. Då vi reducerade materialet hade vi frågeställningen och den teoretiska referensramen som utgångspunkt och exkluderade det som inte var relevant för studien. Vid utvalt relevant material för analyskapitlet behövde vi översätta vissa citat till svenska då sex av intervjuerna var på engelska. Det tredje problemet vi stod inför var auktoritetsproblemet, att behöva hävda sig mot andra forskare och att studien bidrar med någonting nytt (ibid.). Genom att argumentera för att studien har relevant material och tillsammans med empirin bidrar med ny forskning och kunskap kunde auktoritetsproblemet behandlas.

3.4 Litteratur och tillämpning

I syfte att bekanta oss med området har vi använt Lubsearch, Lunds universitets databas, för att hitta tidigare forskning om självstyrande team och kulturella skillnader. Det har varit av vikt att göra en fördjupning inom ämnet för att veta vilka nyckelord som skulle sökas efter. De nyckelorden som söktes efter var organisationskultur, självbestämmandeteorin, feedback, makt och kulturella skillnader. Vid sökandet av nyckelorden hittades böcker och artiklar aktuella för ämnet.

Den tredje delen i den teoretiska referensramen ges stort utrymme och avhandlar kulturella skillnader. Forskningen om kulturella skillnader kommer från Hofstedes, Hofstedes och Minkovs bok "Organisationer och kulturer", som är baserad på Geert Hofstedes forskning. Vid sökandet av akademiska artiklar förekom Hofstede upprepande i forskningen om kulturella skillnader och därav valde vi att använda hans teori om fyra dimensioner som kulturer utgörs av. Att vi enbart valde att använda oss av denna teori i den tredje delen av vår teoretiska referensram beror på att Hofstede är en framstående forskare inom området som ofta refereras till. Eftersom att IM arbetar på olika platser runt om i världen, var det av vikt att ha en del i den teoretiska referensramen som kunde förklara och analysera kulturella skillnader och utmaningar som närmade oss svaret på frågeställningen. Hofstedes dimensioner av kultur gav oss en ram för att förstå och tolka de kulturella kontexter som IM verkar inom. Således gav relevansen av Hofstedes forskning i förhållande till vår frågeställning en egen del i den teoretiska referensramen.

3.5 Forskningsetiska aspekter

Innan påbörjade intervjuer skickades ett missivbrev ut till samtliga intervjudeltagare där de informerades om forskningens syfte och om de fyra forskningsetiska kraven. Under studiens gång har dessa tagits i beaktande för att respondenterna inte skulle känna obehag, att information undanhålls, eller att vi inkräktar på deras privatliv under intervjutillfällena. Vi tog således hänsyn till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2018, ss. 170-171).

Informationskravet innebär att forskarna ska underrätta respondenterna om forskningens syfte och de moment som ingår (Bryman 2018, s. 170). Detta säkerställdes genom att respondenterna delgavs forskningens syfte, att deras medverkan var frivillig och att de kunde

avbryta intervjun eller avstå vissa frågor. Samtyckeskravet innebär att deltagarna bestämmer över sitt deltagande i studien (ibid.). För att garantera samtyckeskravet ställdes frågan om deltagarna godkände att intervjuerna spelades in, vilket alla godtog. Konfidentialitetskravet rör att respondenternas uppgifter ska handlas konfidentiellt (ibid.). För att säkerställa deltagarnas konfidentialitet har respondenternas namn och befattning anonymiserats. Detta för att befattningen kan vittna om personens identitet. Det är däremot av relevans för studien att skriva vilket land respondenterna är ifrån och därmed kom vi till insikten att behålla det. Till sist innebär nyttjandekravet att uppgifterna om personer som samlas in enbart får nyttjas i forskningssyfte (ibid., s. 171). Vid varje intervjutillfälle har respondenterna informerats om att materialet enbart används för forskningsändamålet.

Vidare forskningsetiska aspekter rör studiens validitet och reliabilitet. Validiteten i en kvalitativ forskningsstudie kan kritiserars då den anses vara lägre än vid kvantitativa undersökningar, eftersom att kvalitativa studier genomförs med färre deltagare som befinner sig i specifika miljöer (Bryman 2018, s. 468). För att den här studien ska hålla en hög validitet har vi valt att detaljerat beskriva fallorganisationen tydligt. Genom dessa täta beskrivningar är det enklare att generalisera resultatet till nya sammanhang (ibid., s. 466). Vi argumenterar för att validiteten är hög då respondenterna representerar organisationen i fyra olika världsdelar och flera olika roller i organisationen. Således är urvalet en väsentlig del av vad som pekar på att resultatet inte är slumpmässigt. Detta innebär att studien har goda möjligheter att tillämpas i andra multinationella organisationer. För att öka studiens reliabilitet är metodkapitlet väl beskrivet, motiverat och förankrat i syftet. Genom en noggrann beskrivning av tillvägagångssättet kan undersökningen i större utsträckning utföras igen (ibid., s. 465). Kritiker kan argumentera för att kvalitativa studier försvårar för framtida forskare som vill studera samma miljö. Vi argumenterar däremot för att metoden är väl beskriven vilket stärker tillförlitligheten.

4. Presentation och analys av empiri

I analyskapitlet presenteras det empiriska material som samlats in under de semistrukturerade intervjuerna som hölls med medarbetare på IM. Empirin analyseras därefter utifrån den teoretiska referensramen.

4.1 Att arbeta med organisationskultur i en förändringsprocess

Vid frågor om de anställdas uppfattning om organisationskulturen var samtliga respondenter positiva. Återkommande i intervjuerna var att medarbetarna har en öppen kommunikation och starka arbetsplatsvärderingar, vilket de menade har byggt upp starka relationer och gemensamma förhållningssätt. De var även övertygade om att organisationskulturen kommer att vara lika stark efter implementeringen av självstyrande team. En respondent (IP2) sammanfattar det som flera medarbetare vittnar om som följande:

Jag tror inte organisationskulturen kommer att påverkas av implementeringen, vi implementerar självstyrande team genom vår organisationskultur. Det är en del av den. Det är internaliserat med vår karaktär och arbetet. Strategiskt har vi värderingarna i bakhuvudet. [IP 2. Egen översättning.]

Respondenten (IP2) uttrycker att hen inte tror att implementeringen av självstyrande team kommer ha någon negativ påverkan på organisationskulturen. Det kan tolkas som att respondenten ser organisationskulturen som stabil och att implementeringen således inte förväntas påverka denna kultur i någon betydande omfattning, utan att det snarare är en förlängning av den befintliga organisationskulturen. Alvehus och Jensen (2020, s. 73) tydliggör att organisationskultur underlättar samordning då medarbetarna agerar utifrån ett gemensamt sätt att tänka. Citatet tyder även på att respondenten ser principerna bakom självstyrande team som en integrerad del av organisationen, snarare än någonting som är påtvingat. Detta går i linje med Iljins, Skvarciany och Gaile-Sarkane (2015), som menar att organisationskulturen är av vikt vid förändringsprocesser, då den måste vara stark för att medarbetarna ska vara mottagliga för förändringar.

Under intervjuerna framkom det att trots kulturella skillnader, till följd av att IM är verksamma globalt, upplevs organisationskulturen som starkare än den kulturella kontexten. En respondent (IP7) sammanfattar det gemensamma förhållningssättet som följande:

Självstyrande team tillhandahåller en plattform där jag kan prata fritt med alla i teamet. Om vi säger att vi måste hålla fast vid vår kultur, kan självstyrande team inte fungera. Men i det här fallet, om vi alla fokuserar på IM-värderingarna och sedan lägger landets kultur åt sidan, kommer vi att finna en fungerande harmoni och allt kommer att fungera för oss. Det som är viktigast är att sätta IM-värderingarna i rätt perspektiv och då är kulturen viktig men vi ska inte låta den påverka vårt arbete. [IP 7. Egen översättning.]

Respondenten (IP7) upplever att hen kan prata fritt med alla i sitt team efter implementeringen av självstyrande team. Detta indikerar att respondenten kan dela sina erfarenheter och lärdomar med sina kollegor, vilket enligt Ng (2023) återspeglar en stark organisationskultur där det finns en tillit mellan medarbetarna. Vidare förklarar respondenten (IP7) att medarbetarna bör fokusera på IM:s värderingar och lägga sina egna kulturer åt sidan, vilket antyder att respondenten (IP7) ser att det skulle kunna finnas en konflikt mellan den kulturella kontexten och självstyrande team. Däremot tror hen att de kommer att kunna fortsätta arbeta obehindrat om teamen fokuserar på värderingarna, som framkommit är djupt inrotade i organisationskulturen. Det är vad Alvehus och Jensen (2020, ss. 73-75) skulle förklara som en homogen kultur, med gemensamma värderingar och normer som genomsyrar organisationen och styr medarbetarnas sätt att tänka. En annan respondent (IP3) poängterar i likhet med citatet (IP7) att under åren då hen har arbetat för IM har hen upplevt att medarbetare i exempelvis Asien och Afrika tyckts ha ett gemensamt sätt att tänka och agera på när de har haft samtal tillsammans. Detta trots att respondenten (IP3) kan identifiera att det finns kulturella skillnader mellan individerna.

Respondenten (IP3) tror att de har lika förhållningssätt i de olika länderna till följd av att IM lägger stor vikt vid att bygga en organisationskultur. Respondent (IP8) beskriver arbetet som IM utför för att forma och främja en homogen och önskad organisationskultur:

Vi tog fram arbetsplatsvärderingar för några år sedan, de är relevance, trust, passion och dare. De används mycket [...] så jag tror att de där fyra värderingsorden har hjälpt mycket. Och att vi gjorde om rekryteringsprocessen för tre, fyra år sen där vi ställer frågor kopplade till den kultur vi vill ha redan när vi rekryterar folk. Och där har vi sållat ut vissa människor som verkar rädda att släppa sargen liksom, den där kommer inte våga och sådär. Jag tror rekryteringsprocessen har varit viktig också. [IP 8.]

Utifrån citatet går det att anta att respondenten (IP8) ser värderingarna, som IM har formulerat, som betydelsefulla för att bibehålla organisationskulturen och styra hur organisationen utför sitt arbete. Vidare framhåller respondenten (IP8) att organisationen har omformat rekryteringsprocessen för att inkludera frågor enligt den kultur som IM strävar efter. Det tyder på att IM fokuserar på att säkerställa att nya medarbetare ska spegla IM:s önskade kultur och vilja bidra till den. Det respondenten (IP8) påvisar går i linje med det Alveesson (2015, ss. 52-55) benämner som organisationsidentitet. Genom att fokusera på att få hela organisationen att ha en kollektiv uppfattning om vad som utmärker IM i deras sätt att agera och tolka olika situationer, skapar IM genom sina värdeord gemensamma svar på vilka de är, vad de gör och vad de står för. De skapar således en organisationsidentitet med en gemensam "vi-känsla" (ibid.). Delar inte alla samma uppfattning om en särskild värdering, menar Alvehus och Jensen (2011, s. 74), att den inte kan tillräknas organisationskulturen. Genom att klargöra värderingarna under rekryteringsprocessen undviker IM att frångå sin homogena kultur.

Respondenten (IP8) upplever däremot att det kan vara svårare att implementera självstyrande team inom vissa avdelningar oberoende kulturell kontext. Det framkom i en intervju med en respondent (IP4) om hur en administrativ avdelning på ett kontor i Sverige uppfattar implementeringen av självstyrande team. Synen skiljer sig från övriga respondenter. Det kan bero på att respondenten arbetar administrativt med kvantitativa mål och därmed upplever ett större behov av en chef som ser över deras resultat. Respondenten (IP4) beskriver det som följande:

Men jag tror att det jag jobbar med påverkar lite hur jag ser på det här. Det känns lite som att när man jobbar administrativt så blir det ofta att problem som dyker upp landar i vårt knä i slutändan. Vi blir ofta de som måste lösa de praktiska sakerna kring sådana här stora förändringar och beslut. Jag tror att det inom administration gör att man blir lite mer tveksam. Nu vill jag kanske inte tala för alla men jag upplever att inom mitt team så är vi lite oroliga och tycker det känns lite jobbigt. [IP 4.]

Respondenten (IP4) beskriver att hens avdelning i Sverige, som är en stabsfunktion, ofta blir den som får ansvaret att lösa de praktiska sakerna som uppstår vid förändringar och beslut. Citatet antyder att hen upplever en viss press som påverkar hens syn på förändringen, något som hen menar grundar sig i hens administrativa roll. Respondenten betonar att hens syn

möjligen inte är representativ för hela avdelningen, men däremot är hens upplevelse att det finns en oro inom teamet och att de upplever förändringen som sker inom IM som en aning jobbig. Att denna värdering om självstyrande team inte delas av stabsfunktionen kan av Alvehus och Jensen (2020, ss. 74-75) förklaras som en subkultur. Detta eftersom implementeringen av självstyrande team av övriga respondenter anses gå i linje med IM:s organisationskultur. Däremot delar subkulturen fortfarande värderingar med andra avdelningar inom organisationen, då respondenten (IP4) framför att hen känner att hen fortfarande är en del av IM:s viktiga arbete även om hens avdelning inte konkret arbetar med det operativa.

4.1.1 Självbestämmandets inflytande på motivation och prestation

Vid samtliga intervjutillfällen och vid frågor om vad medarbetarnas syn på vad självstyrande team kommer att innebära för deras motivation och arbetssätt var reaktionerna till största del positiva. Många uttryckte det som att deras arbete var viktigt för att världen ska bli en mer jämlik plats och att det var en motivationsfaktor. En respondent (IP5) sammanfattar det flera respondenter beskriver som följande:

För mig är mitt jobb inte bara ett jobb, det är min hobby och passion i livet. [...] Vi är väldigt engagerade i det vi gör, det här är inte bara ett jobb för oss. När du gillar det du gör är din chef bara ditt stöd, ser på resultatet och ger dig uppgifter. Vi jobbar inte för lönen och för att vi har en chef, utan för resultatet. [...] Vi är ett team, vi måste framföra argument till våra kollegor eller till vår chef och detta kräver kompetens, kunskap och erfarenhet eftersom du måste motivera och komma med evidensbaserade argument. [IP 5. Egen översättning]

I citatet ovan betonar respondenten (IP5) att hens arbete inte bara är en sysselsättning utan att det är en hobby och en passion. Respondenten indikerar att hen engagerar sig i arbetet genom att bland annat framföra argument. Detta tyder på att hen har kontroll över sina arbetsuppgifter och får delta i beslutsprocesser. Det går således att konstatera att hen upplever autonomi enligt Forner et al. (2020). Respondenten (IP5) betonar även vikten av att det krävs kompetens för att kunna framföra dessa argument till sina kollegor och sin chef, vilket Forner et al. (2020) förklarar som kompetensbehovet inom självbestämmandeteorin. Respondenten (IP5) indikerar att hen strävar efter att använda sin kompetens inom arbetsområdet, vilket Forner et al. (2020) menar tillgodoser kompetensbehovet. Respondenten (IP5) betonar dessutom att de är en del av ett team. I enlighet med Forner et al. (2020) indikerar respondenten således en känsla av tillhörighet. I linje med Kuvaas et al. (2017) uttrycker respondenten (IP5) en hög grad av autonomi, kompetens och tillhörighet som alla är viktiga

delar för motivation på arbetsplatsen. Grissom (2012) förklarar även att dessa tre faktorer ökar deltagandet i beslutsprocesser samt ökar välbefinnande och prestation. Respondenten (IP5) indikerar på ett högt välbefinnande och vilja av att prestera genom att förklara att de arbetar för resultatet av passion, inte för lönen.

En ytterligare vanligt förekommande faktor som beskrevs som motiverande för många av medarbetarna var att IM inte har en hierarkisk struktur. En respondenten (IP6) sammanfattar det genom följande:

Jag tror att det jag gillar mest i IM är att du inte har den typen av hierarkisk struktur och du får utrymme att dela med dig av dina idéer och även det där utrymmet där du kan ta beslut. [...] Och viktigast av allt, att våga, våga göra något och att inte vara rädd för sina misslyckanden, även om de är misslyckanden, då ger det också lärande för dig. Den typen av miljö och utrymme tror jag motiverar mig och att jag har den typen av ägarskap över arbetet och över mina egna beslut och som också gör mig mer ansvarig för mitt eget bidrag till organisationen. Det håller mig motiverad att arbeta varje dag och varje stund i organisationen. [IP 6. Egen översättning]

I citatet ovan berättar respondenten (IP6) att hen motiveras av miljön på IM, vilket antyder att hen känner en passion för sitt arbete. Hen nämner att hen får friheten att dela sina idéer och ta beslut, vilket kan tolkas som att respondenten känner sig tillfredsställd i att vara involverad i IM:s arbete. Detta går att förklaras utifrån inre motivation inom självbestämmandeteorin, där Ryan och Deci (2000) klargör att människor känner motivation på arbetsplatsen om de värdesätter organisationens aktiviteter och agerar utefter ett personligt engagemang. Vidare klargör respondenten (IP6) att misslyckanden inom IM är någonting som är lärande, vilket Ryan och Deci (2000) förklarar är en viktig del inom inre motivation, som karaktäriseras av att utforska sig själv och lära sig nya saker för att utöka sin förmåga. Respondenten (IP6) lyfter fram att det är betydelsefullt för hen att ha en icke-hierarkisk struktur inom IM. Det kan förstås som att respondenten (IP6) värdesätter att det finns en frihet inom IM, vilket kan förklaras utifrån Forner et al. (2020) som påpekar signifikansen av människans vilja att känna autonomi på jobbet och att inte vara styrd av andra människor. Forner et al. (2020) menar dessutom att människor upplever autonomi när de får bestämma över sina egna handlingar, vilket respondenten (IP6) uttrycker genom att känna ett ägandeskap över sitt arbete.

4.1.2 Feedback som verktyg för att stärka organisationskulturen

Ett annat tema som framkom i intervjuerna var att IM länge har arbetat med att implementera feedback som ett verktyg att använda i både vardagliga och formella sammanhang. Gemensamt för respondenterna var deras attityd till feedback. Ett mönster som återfanns var att feedback betraktas som en gåva, som kan bidra till lärdomar, och är något man inom IM gärna tar emot från kollegor. En respondent (IP3) förklarade att feedback utövas genom feedbackmöten i storgrupp, enskilt med chefen och att kollegor emellan har friheten att ge varandra feedback. En annan respondent (IP7) beskriver dessutom att feedback används som ett verktyg för att lösa konflikter och utveckla arbetet:

När det finns människor bör vi förvänta oss konflikter, det är uppenbart. Men sedan bygger man förtroende och lär sig av varandra. [...]. Men det viktigaste på arbetsplatsen är att ge feedback i processen. Är det en konflikt så uttrycker man det och så sätter vi oss som ett team och ser vi vad vägen framåt är. Jag skulle säga att vi inte har haft någon större konflikt sedan vi anammade självstyrande team. [...] Vi får feedback, positiv och konstruktiv feedback. [...] Även negativ feedback ger mig möjligheten att reflektera över mitt eget, men också att göra bättre. Jag tar feedback positivt för det mesta, eftersom jag vet att feedback är viktigt för att ta itu med problem eller luckor som vi har. Så jag ger feedback till mina kollegor, vi gör det som ett team. [IP 7. Egen översättning]

Respondenten (IP7) betraktar konstruktiv feedback som en möjlighet att utvecklas, snarare än något negativt. Detta framkom i majoriteten av intervjuerna, vilket tyder på att feedback är väl implementerat i organisationskulturen och att det finns en tillit mellan de anställda som gör att de är villiga att både ge och ta såväl positiv som konstruktiv feedback. Det går i linje med Gonlepa, Dilawar och Amosun (2022), som klargör att feedback har en positiv effekt på organisationens effektivitet och medarbetarnas självbestämmande, engagemang samt kompetens. Det här uttrycker även respondenten (IP7) genom att förklara att de vid konflikter sätter sig ner och ser vad vägen framåt är och för att kunna arbeta bättre. Hen framför dessutom att konstruktiv kritik ger hen möjligheten att reflektera och göra bättre, vilket fastslås av Weerheim, Van Rossum och Ten Have (2019) som förklarar att feedback är ett sätt att förbättra prestationen i ett team då medarbetarna får möjlighet att reflektera över sina egna prestationer. En annan respondent (IP1) poängterade i linje med detta att feedback har varit ett användbart verktyg de lärt sig för att stärka självstyrande team. Enligt Kudonoo, Schroeder och Boysen-Rotelli (2012) innebär den öppna miljön som medarbetarna beskriver en god möjlighet att arbeta effektivt som team och därmed prestera bättre. Att de inte haft någon

större konflikt sedan de anammade självstyrande team och fick lära sig mer om feedbackkultur, kan även förklaras av Kudonoo, Schroeder och Boysen-Rotelli (2012), som menar att feedback är viktigt för att skapa en organisationskultur som uppmuntrar sunda konflikter. Vidare beskriver en respondent (IP8) hur feedback är en integrerad del av arbetsprocessen på IM:

Vi har tränats i olika verktyg att ge feedback och punktmarkerat de få gånger vi kanske har sett att någon gett feedback och sen har det tagits emot med kalla handen [...] att så kan du inte reagera när någon gett dig feedback liksom. Så att visa att det här inte är okej. Eller har någon kommit och sagt "ja men den här personen sa såhär till mig och jag vill bara säga det till dig", och jag sa "ja men du får ju ge den här personen feedback nu". [...] Och så har personen getts verktyg att "så här kan du inleda mailet och så här kan du inleda samtalet men du måste ta det med personen direkt". Så lite träning, lite utbildning, och sen faktiskt punktmarkera när det händer. [IP 8]

Respondenten (IP8) nämner att medarbetarna har tränats i olika verktyg för att ge feedback. Det går att tolka att IM har investerat i att utbilda sina medarbetares feedbackfärdigheter genom tillhandahållande av verktyg i syfte att skapa en gemensam förståelse kring hur de arbetar med feedback. Respondenten (IP8) påpekar att de reagerar när feedback inte tas emot på rätt sätt. Att markera att sådant inte är acceptabelt kan tänkas skapa en kultur där feedback respekteras, och där medarbetare känner sig trygga att ge och ta emot feedback utan rädsla för negativa konsekvenser, vilket tydligt framgick i flera intervjuer. Enligt Mouratidis (2008) är processen att ge feedback viktigt för att motivationen ska öka och leda till engagemang hos medarbetarna vid framtida aktiviteter, vilket i detta fall kan ses som att våga eller ha motivationen till att delta i IM:s aktiviteter med att ge och ta feedback.

4.2 Från en maktinnehavare till flera maktinnehavare

Ytterligare ett tema som diskuterades i intervjuerna var medarbetarnas känslor gällande makt, detta eftersom att den tas bort från de formella cheferna och istället ges som ett gemensamt ansvar för teamen. Det som var intressant var att några få uttryckte det som att ingen blir chef med den nya strukturen, medan andra uttryckte att alla blir chefer med den nya strukturen. De flesta är positiva till att de får större ansvar och är övertygade om att teamen kommer att bemästra arbetet med att få ordet jämnt fördelat. En respondent (IP7), som redan arbetar i ett självstyrande team, sammanfattar det flera respondenter upplever som följande:

Jag skulle säga att vi har sett en maktförskjutning från att makten har varit koncentrerad till en enda person. Regionchefen hade det mesta av makten. Nu med självstyrande team [...] ges alla en chans, är det något jag vill dela med mig av till mina kollegor kan jag ta upp det med dem och sedan går vi vidare tillsammans. Makten är jämnare fördelad. Innan var det en person som hade makten. Nu har alla makten att göra något fördelaktigt för organisationen och teamet [IP 7. Egen översättning.]

I ovanstående citat beskriver respondenten (IP7) att det har skett en maktförskjutning från att makten har varit koncentrerad till en person, till att den är jämnare fördelad inom det självstyrande teamet. Detta tyder på att makten är mer decentraliserad efter implementeringen av självstyrande team och indikerar att samtliga i teamet nu har lika ansvar och kan fatta beslut. Hen indikerar att alla numera har makten att bidra med sin kunskap för att gynna både teamet och organisationen. Detta har uppmärksammats av Shipper och Manz (1992), som menar att maktförflyttningen till självstyrande team gör att fler medarbetare kan fatta beslut och komma med förslag som gynnar organisationen. En annan respondent (IP9) indikerar att det är essentiellt att makten flyttas från ledningen till teamen, vilket hen beskriver som följande:

Jo men de medarbetarna som är närmast en fråga vet ju nästan alltid bäst vad som behövs. Det är de som ser det. Om man tar ett enklare exempel, säg en skoaffär. Den som jobbar i en skoaffär, som ser kunderna och vad de gillar, den kommer vara den bästa på att ta fram den bästa skon. Gör man det då på ett huvudkontor som inte träffar kunder över huvud taget, då kommer de ju sitta och gissa. Det är ju nästan som i Sovjet, nån längst upp som ska skriva en femårsplan. Ska man producera det här utan att fundera på vad det är marknaden vill ha då? [IP 9]

I ovanstående citat förklarar respondenten (IP9) vikten av att makten innehas av de som har störst förståelse för området. Detta illustreras genom ett exempel där medarbetarna som arbetar närmast en fråga är de som har bäst insikter och att de således är de som ska fatta beslut. Resonemanget går i linje med Geerts, Bierbooms och Cloudt (2021), som framför att självstyrande team har större potential att integrera sina resurser och ta välgrundade beslut genom sina specifika roller och specialkompetenser. Respondenten (IP9) påvisar att huvudkontoret annars sitter och gissar till följd av att de inte har bäst koll. Hen indikerar att det blir en skev maktbalans och att självstyrande team således är ett sätt att flytta makten till de som kan fatta bäst beslut. Detta går att relatera till Keisu (2020, ss. 13-14), som menar att ojämna maktförhållanden i grupper kan utmanas genom att medarbetare och ledningsgrupper

försöker förändra dessa. Att implementera självstyrande team är således ett sätt att stabilisera makten och flytta beslutsfattandet. Däremot var det en medarbetare som uttryckte att det finns en risk att informella ledare uppkommer och tar mer plats än andra. Respondenten (IP4) uttrycker det som följande;

Det är en risk känner jag att om man inte har en ledare, som är utsedd till ledare, att det blir informella ledare då. Vissa har ju ett mer naturligt sätt att styra. Jag till exempel är en person som kanske inte tar den rollen i första hand, utan hellre lyssnar in lite och kommer gärna med inputs och så. Men jag kanske inte är den som spontant försöker styra. Jag tror det är svårt att helt släppa de här personliga egenskaperna som man ändå har, att vissa har lätt för att styra och är lite mer bestämda medan andra är mer fundersamma och lite tveksamma. [IP 4]

Respondenten (IP4) uttrycker i ovanstående citat en oro för att det kan uppstå informella ledare när det inte finns en utsedd ledare. Detta eftersom hen menar att vissa har egenskaper som gör att det är naturligare för dem att styra, medan andra är lite mer fundersamma och tveksamma. Vad som är intressant är att det inte framkom någon rädsla för informella ledare hos någon annan respondent. Däremot menar tidigare forskning att det är vanligt förekommande med informella ledare, vilket går i linje med respondentens (IP4) tankar. Enligt Northouse (2018, s. 9) är makt synonymt med ledarskap, och att det därför inom grupper utan formella ledare ändå kan förekomma maktobalans. Respondent (IP4) uttrycker att detta möjligen kan uppstå genom deras personliga egenskaper och att de är mer bestämda än andra, vilket Northouse (2018, ss. 10-12) fastställer genom att påvisa att dessa informella ledare uppstår via att de accepteras av de andra inom gruppen genom deras karaktärsdrag. Keisu (2020, ss. 13-14) beskriver dessutom att om vissa anses ha högre kompetens än andra i gruppen kan det leda till uteslutningar där inte alla individer får vara delaktiga i beslutsprocessen. Detta indikerar respondenten (IP4) då hen menar att det kan vara svårt att släppa vissa personliga egenskaper som människor besitter som gör att de har lättare att styra.

En annan respondent (IP1), som arbetar i ett självstyrande team, menar däremot att den öppna organisationskulturen som finns på IM bidrar till att hens team inte har någon problematik med informella ledare. Vid frågor om hur ordet fördelas i möten förklarar respondenten (IP1) att de tar ett gemensamt ansvar för att alla röster blir hörda i varje fråga. Respondenten (IP1) indikerar att det är viktigt att alla får vara delaktig i beslutsprocesser, vilket enligt Shipper och Manz (1992) innebär ett maktinnehav för samtliga deltagande. Vidare förklarar respondenten

(IP1) att det krävs en medveten insats för att alla ska bli hörda och för att undvika att en eller två personer kommer fram till en slutsats utan resten av gruppens åsikter. Respondenten (IP1) poängterar vidare att de upprätthåller en fungerande mötesstruktur genom att varje möte sammankallas av olika personer beroende på frågan. Den medarbetare som kallar till mötet ansvarar för dagordningen och är även mån om att få input från sina kollegor. Därmed kan det sägas att de utmanar makt och motverkar ojämlika maktförhållanden (Keisu 2020, ss. 13-14).

4.3 Den kulturella kontextens betydelse

I intervjuerna, som hölls med medarbetare från sex olika länder i fyra olika världsdelar, fanns det ett mönster i att majoriteten är medvetna om att det finns kulturella skillnader inom IM men att de inte ser det som något hinder. Trots att de kulturella skillnaderna inte betraktas som ett hinder, påpekar två respondenter (IP9 & IP5) att den kulturella kontexten är väsentlig när upplevelsen av implementeringen av självstyrande team undersöks. Respondent (IP9) reflekterar över skillnader som hen har identifierat i attityder när det gäller att uttrycka missnöje på arbetsplatsen som följande:

När vi gör sådana här medarbetarundersökningar kan man se att södra Afrika och Centralamerika alltid har toppresultat och Sverige kanske lägst. Det tänker jag, beror inte bara på att det är hundra procent bra, utan för att man klagat inte. Det finns andra saker som, ja men i Malawi där man lever bland människor som svälter kanske jobbet är en fristad nästan. [...] I Sverige är vi lite mer bortskämda. Man kan fokusera sin frustration på jobbet istället för på världen omkring. Man kanske inte berättar om det är dåligt utan man accepterar det istället och tänker att det inte är så farligt, det är en världslig sak. [IP 9]

Respondenten (IP9), som arbetar på ett av IM:s kontor i Sverige, indikerar att det finns kulturella skillnader i hur medarbetare i olika länder uttrycker sig om arbetsplatsen i medarbetarundersökningar. Hen tror att de positiva resultaten, från medarbetare i exempelvis Södra Afrika och Centralamerika, kan bero på att de inte klagat på arbetsplatsen för att de lever med orättvisor i sin omgivning som ger dem andra perspektiv. Respondenten (IP9) reflekterar över att det kan leda till att medarbetarna istället accepterar det de är missnöjda med. En annan tolkning kan däremot tänkas vara att medarbetarnas svar grundar sig i en rädsla att säga ifrån, snarare än att de accepterar situationen, vilket enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 83-84) tyder på en maktdistans. Detta är någonting som en annan

respondent (IP5) belyser i nedanstående citat:

Folk är rädda för att säga ifrån. Deras känslor, deras syn på vissa processer. En möjlig risk för länder som oss, eller länder, är att människor inte är vana att fatta beslut och inte har denna garanti och förtroende om de fattar ett felaktigt beslut. Om det kan analyseras som fel, kommer de att bli straffade, några mycket allvarligt. Vi har fortfarande kolonialister och i vissa länder är man inte skyddad vid ett misslyckande. Svenska kollegor är skyddade av lag, för dem är det en lärdom. Till och med det juridiska i landet spelar roll, till och med bankärenden. Du måste ha en direktör och en revisor gällande vissa ekonomiska frågor. Rättsliga landsystem är inte anpassade till denna typ av förvaltning. Inget av våra landsystem, i Nepal, i Indien, i Latinamerika, i Jordanien. De är inte lämpliga länder för den typen av metod [...] Officiellt måste du fortfarande ha en direktör. [IP 5. Egen översättning]

I citatet ovan återger respondenten (IP5) svårigheter som kan tänkas uppkomma vid implementeringen av självstyrande team i länder med olika kulturer som påverkar de rättsliga systemen. Respondenten indikerar att det finns en rädsla bland medarbetare att säga ifrån och att de inte är vana vid att fatta beslut eftersom de i andra sammanhang har präglats av hierarkiska strukturer där man respekterar, och agerar efter de beslut en ledare tar. Respondenten (IP5) menar att medarbetare i Sverige är skyddade av lagen, medan människor i andra länder blir straffade om de fattar felaktiga beslut. Att inte våga säga ifrån av rädsla för att bli straffad kan av Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 83-84) förklaras som maktdistans, vilket innebär ett känslomässigt avstånd till sin chef som vanligtvis brukar bestämma. Respondenten (IP5) kan tolkas vara van vid detta förhållningssätt och menar att de andra länderna förutom Sverige också är det. Därav påpekar hen att det är olämpligt att implementera självstyrande team i länder där medarbetare inte är skyddade av lagar vid misslyckanden och att det officiellt behövs en chef.

Därtill poängterar respondenten att: "Vi arbetar i ett korrupt land. [...] På grund av detta tvekar folk fortfarande, vi har många frågor om detta system av självstyrande team" (IP5. Egen översättning). Utifrån Hofstedes, Hofstedes och Minkovs (2011, ss. 98-191) teori kan respondentens upplevelser förklaras som att det finns en maktdistans till följd av vissa länders hierarkiska system, där makten centraliseras till en person, vilket upprätthåller existentiella orättvisor. Däremot vittnar övriga respondenter om att de känner sig välkomna att kontakta huvudkontoret och andra chefer som finns kvar om de vill och att de inte har några problem

med att säga emot sin chef. De menar att det är till följd av att det finns en öppen kultur på IM där de får dela med sig av sina tankar. Till skillnad från hög maktdistans, menar Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 83-84) att det tyder på en låg maktdistans eftersom medarbetarna har ett litet känslomässigt avstånd till sin chef och inte är rädda för att säga ifrån.

Att ha en låg maktdistans, menar Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 132-133) ofta tyder på en individualistisk kultur. Däremot, vad gäller kollektivism kontra individualism, kunde vi under intervjuerna identifiera inslag av båda, vilket inte heller är ovanligt då människor är individer med egna personligheter och värderingar (ibid.). Det framgick i samtliga intervjuer att respondenterna föredrar att komma överens om mål tillsammans och att de löpande utvärderar sitt arbete genom att ge varandra konstruktiv feedback. Feedback beskrivs som en gåva och något man gärna tar emot för att få nya perspektiv och lära sig saker, vilket är vanligt inom individualistiska arbetsplatser (ibid., s. 155). Det finns en lojalitet och respekt till både organisationens verksamhet, samarbetspartners och inte minst kollegor, vilket tyder på ett kollektivistiskt förhållningssätt där laget går före jaget (ibid., ss. 118-119). En respondent (IP7) sammanfattar det flera respondenter upplever i förändringen till självstyrande team:

[...] Vi har alltid arbetat tillsammans som ett team. Det finns inga negativa reaktioner [...]. Eftersom att vi gör allt tillsammans var det som en fortsättning på vad vi redan hade gjort tidigare på grund av koordinationen och samarbetet inom teamet och självstyrande team är något som bara tog det vi redan hade och vidareutvecklade det. [IP 7. Egen översättning]

Respondenten (IP7) beskriver att hen alltid har upplevt att hens team har haft ett fungerande samarbete och att implementeringen av självstyrande team är en vidareutveckling av hur de redan arbetar och förhåller sig till varandra. Den positiva inställningen till att arbeta som ett team och värdera sina medarbetares samlade åsikter, före sina egna idéer kan enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 118-119) förklaras som ett kollektivistiskt förhållningssätt. Samtidigt vittnar de flesta respondenterna om att de gärna tar egna initiativ och att de gärna vill veta vad de ska göra men bestämma hur själva, vilket tyder på ett individualistiskt förhållningssätt (ibid., s. 153).

Det gick även att identifiera ett mönster i hur medarbetarna motiveras. Vi fann att de motiveras av sådant som själva arbetet eftersom de finner IM:s arbete meningsfullt, vilket Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, s. 137) förklarar som inre motivation och som går att urskilja mellan yrkeskulturer men inte länder. Deras yrkeskultur kan således konstateras vara att de motiveras av inre motivation, och inte yttre motivation som materialistiska belöningar. Förhållningssättet som kunde urskiljas som ett mönster sammanfattas av en respondent (IP10) som följande:

[...] det är väldigt roligt när jag ser en förändring i världen och demokratin förbättras. Men jag tror ändå att när det är när en kollega som arbetar närmare partners och människorna som IM är till för, att de ger mig feedback och säger att det jag gjorde tillför någonting och att man ser det. Det skulle jag säga är den stora motivationsfaktorn. Det är det som är kul. [IP 10]

Den gemensamma inre motivationsfaktorn, som kunde identifieras hos samtliga medarbetare som menar att IM gör ett viktigt arbete för människor runtom i världen, betraktas som feminin. Detta eftersom medarbetarna betonar relationer till andra före jaget (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, s. 183). Respondenten (IP10) reflekterar kring att det som motiverar hen är att se skillnad i världen och att demokratin förbättras. Respondenten poängterar att det är kul när hen får höra att arbetet hen gjort har tillfört någonting till människorna som IM finns till för. Detta förhållningssätt till arbetet är enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, s. 179) typiskt en feminin kultur, då medarbetarna värderar inputs från sina kollegor samt visar på omsorgsfullhet gentemot människorna IM arbetar för. Vidare framkom det i samtliga intervjuer att de vid konflikter sätter sig ner och pratar om konflikten omgående i syfte att lösa den som ett team, vilket är ett typiskt sätt att lösa konflikter på inom en feminin kultur (ibid., ss. 207-209).

Den fjärde, och sista, dimensionen av kulturella skillnader som undersöktes vid intervjutillfällena är osäkerhetsundvikande. Ett fynd som stack ut, från de annars positiva inställningarna till implementeringen av självstyrande team, var en respondent (IP4) som uttryckte en oro för hur förändringen kommer att påverka hens dagliga arbete. Nedan beskriver respondenten (IP4) sina känslor kring implementeringen:

Jag tycker ju om ordning och reda så jag tror det kommer vara en ganska jobbig process för mig. Det kommer vara oordning och det kommer vara rörigt, det tror

jag man får ställa in sig på. För mig hade det nog varit bra att få en tydlig plan för hur det här ska göras och hur vi ska nå det här målet. Jag vet inte om tanken är att vi ska göra den planen tillsammans eftersom vi ska vara mer involverade. För mig känns det som att mycket är oklart och otydligt. Jag är ju en sådan person som gärna planerar väldigt långt in i framtiden och vill kunna parera saker som dyker upp och så. [IP 4].

I citatet framgår det en oro att processen till självstyrande team kommer att vara rörlig och otydlig. Respondenten (IP4) framför även att hen vanligen planerar sin framtid och är orolig att förändringen inte är planerad nog. Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, ss. 233-235) lyfter att alla arbetare kan känna stress och oro inför faktumet att framtiden är osäker. Det finns då även ofta en önskan om skrivna och oskrivna regler, vilket respondenten (IP4) indikerar genom att hen hade föredragit en tydlig plan som involverar samtliga i organisationen. Vad som är intressant är att respondenten (IP4), som arbetar i Sverige, ingår i subkulturen, som kunde identifieras i avsnitt 4.1: "Att arbeta med organisationskultur i en förändringsprocess". Att det är just den här respondenten (IP4) som påvisar ett osäkerhetsundvikande kan vara en tillfällighet. Däremot är det ett intressant sammanträffande att en medarbetare i den identifierade subkulturen, som ställer sig skeptiska till implementeringen av självstyrande team, också påvisar ett osäkerhetsundvikande. Detta eftersom osäkerhetsundvikande definieras som i vilken utsträckning människor inom en kultur känner sig hotade av okända eller otydliga situationer (ibid., s. 233). Kulturen kan i detta fall ses som subkulturen och situationen de känner sig hotade av kan ses vara förändringsprocessen i form av implementeringen av självstyrande team.

5. Slutdiskussion och slutsats

Det avslutande kapitlet summerar resultatet som framkommit i analysen, som syftar till att öka kunskapen om hur implementeringen av självstyrande team uppfattas av medarbetare i multinationella organisationer, samt om en organisationskultur kan vara stark nog att genomsyra organisationer som arbetar i olika länder. Resultatet sätts i relation till tidigare forskning och framhåller ytterligare bidrag till forskningsområdet som används för att besvara studiens frågeställning. Avslutningsvis ges rekommendationer till vidare forskning inom forskningsområdet.

Utifrån analysen går det att konstatera att samtliga medarbetare upplever organisationskulturen som stark. De tror inte att organisationskulturen kommer att påverkas negativt av implementeringen av självstyrande team, utan snarare att den kommer att bli starkare och underlätta förändringsprocessen. Iljins, Skvarciany och Gaile-Sarkane (2015) framför att organisationskulturen måste vara stark vid organisationsförändringar. Detta bekräftades av våra respondenter, som menar att implementeringen av självstyrande team upplevs gå i linje med de värdeord som sammanfattar organisationskulturen. Däremot identifieras vad Alvehus och Jensen (2020, ss. 74-75) benämner som en subkultur inom en stabsfunktion i Sverige. Avdelningen är inte enig i att implementeringen av självstyrande team, som av övriga team upplevs gå i linje med organisationskulturens värderingar, är till det bättre. Däremot menar en respondent från nämnd avdelning att verksamheten utför ett betydelsefullt arbete som hen känner sig delaktig i. Vidare uttryckte respondenterna vikten av att ha tydliga värderingar som är väletablerade i hela organisationen, oberoende kulturell kontext de är verksamma i. I en intervju framgick det att organisationen redan under rekryteringsprocessen sällar ut kandidater som inte tycks ha värderingar som går i linje med organisationskulturen, vilket kan vara en anledning till den homogena kulturen (ibid.).

Vidare kan det konstateras att medarbetarna motiveras av samma faktorer. Dessa är att få arbeta i en struktur som inte är hierarkisk och att få bidra till en mer jämlik värld. Faktorerna kan förklaras som inre motivation enligt Ryan och Deci (2000) eftersom att de värdesätter organisationens aktiviteter. Respondenterna menar att strukturen ger dem möjlighet att dela med sig av sina idéer och vara delaktiga i beslutsprocesser för verksamhetens ändamål. De poängterar att de gör detta i team. Det kan konstateras att medarbetarnas motivation ökar eftersom de i högre utsträckning känner att de bidrar till verksamhetens resultat när de får

fatta beslut som baserat på sina lokala förutsättningar. Enligt Forner et al. (2020) ökar detta medarbetarnas upplevda autonomi, kompetens och tillhörighet. Vår studie bekräftar således tidigare forskning om självbestämmandeteorin. Vi menar dessutom att upplevt självbestämmande stärker organisationskulturen eftersom vi kunde konstatera att medarbetarna blir mer motiverade att arbeta för organisationens syfte och mål när de känner sig delaktiga i beslutsprocesser.

Det kan konstateras att medarbetarna arbetar med feedback som ett sätt att stärka organisationskulturen. Genom att arbeta för samma mål utifrån samma sätt att tolka och förstå organisationens värderingar underlättas arbetet med att behålla organisationskulturen samtidigt som de åstadkommer ett fungerande samarbete såväl internt som externt. Att feedback har en positiv effekt på medarbetarnas engagemang och teamens prestation bekräftas av tidigare forskning (Kudonoo, Schroeder & Boysen-Rotelli 2012; Gonlepa, Dilawar & Amosun 2022; Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2019). Denna studie bidrar därtill med ytterligare forskning om att en organisation kan bygga upp en feedbackkultur som leder till att medarbetare betraktar feedback som en gåva. Vidare tycks feedbackkulturen leda till en enhetlig organisationskultur där konstruktiv kritik och misslyckanden betraktas som lärdomar.

Därtill kunde vi fastslå att medarbetarna ser positivt på maktförflyttandet från chefer till självstyrande team. Att förflytta makten till dem som direkt berörs av besluten och har bäst insikt om området anses nödvändigt för att förbättra prestationen. Dessutom leder implementeringen av självstyrande team till en positiv känsla hos medarbetarna, som får vara delaktiga i beslut som leder till goda resultat. Resultatet stöds av tidigare forskning, som menar att självstyrande team leder till att makt utmanas genom att medarbetarna får vara med i beslutsprocesser och har bättre förmåga att interagera sina resurser och ta välgrundade beslut (Shipper & Manz 1992; Geerts, Bierbooms & Cloudt 2021; Keisu 2020). Däremot framkom det en rädsla för att informella ledare skulle uppkomma eftersom det inte finns en uttalad ledare, vilket stöds av Northouse (2018, s. 9) som i tidigare forskning menar att detta kan förekomma till följd av personliga egenskaper. Det var dock endast en person som gav uttryck för denna rädsla. Vi menar att organisationskulturen sannolikt bidrar till en miljö där teamen hjälps åt för att alla röster ska bli hörda.

Det finns tidigare forskning som har studerat kulturella skillnader på arbetsplatser, men inte i förhållande till organisationskultur vid implementering av självstyrande team. Utifrån de fyra

dimensionerna osäkerhetsundvikande, maktdistans, femininitet kontra maskulinitet och kollektivism kontra individualism förklaras kulturella skillnader som kan råda på arbetsplatser (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011). Vår analys har visat inslag av alla fyra dimensioner i medarbetarnas uppfattningar av implementeringen av självstyrande team. Vi har funnit att samtliga har inslag av både kollektivism och individualism då de värnar om sitt team, men samtidigt föredrar att självständigt bestämma hur de ska utföra sitt arbete. Vi har funnit att samtliga har ett feminint arbetssätt och att de löser konflikter feminint, utan inslag av den maskulina dimensionen. Vidare har ett osäkerhetsundvikande identifierats hos en medarbetare i Sverige som arbetar inom en stabsfunktion, som även konstaterades som en subkultur till organisationskulturen. Däremot går det inte att fastställa att detta har med den kulturella kontexten att göra, utan vi menar att det snarare har att göra med stabsfunktionens roll och individens yrkesroll.

Studien har visat att det är av vikt för multinationella organisationer som befinner sig i förändringsprocesser att beakta en stor maktdistans som kan råda i olika länder eller kulturer. Det framkom i analysen att makt och möjlig korruption kan förekomma för medarbetare i vissa länder. De normer och värderingar som råder i landet kan sannolikt återspegla sig i vad man vill prata om och inte prata om, samt hur långt man vill gå när man vill prata om det. Detta kan bero på en maktdistans enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2011, s. 84). Vi menar dock att detta bör ses i en samhällelig kontext. Att prata välvilligt om implementeringen av självstyrande teams, men egentligen inte hålla med, kan således vara ett resultat av kulturellt betingade normer och värderingar till följd av lagar och regler inom länderna. Maktdistansen kan ses vara inbyggd i samhällets struktur i vissa länder, vilket vi menar inte behöver ha med individen eller organisationen att göra. Denna synpunkt framfördes dock endast av en respondent. Övriga menade att man kan bortse från den kulturella kontexten eftersom organisationskulturen, som tillåter medarbetare att uttrycka sig öppet, är starkare. Vår studie bidrar således till forskning om hur organisationskultur kan underlätta för multinationella organisationer som ska implementera självstyrande team, samt vikten av att förstå vilken prägel den kulturella kontexten kan ha.

Sammantaget kan studiens frågeställning *“Hur upplever medarbetare i olika länder att organisationskulturen påverkar implementeringen av självstyrande team?”* besvaras med att en stark organisationskultur är grundläggande för att alla medarbetare ska uppfatta implementeringen av självstyrande team som positiv. Lyckas en organisation som arbetar i

olika länder ha en tillräckligt stark organisationskultur kommer den att genomsyra organisationen trots kulturella skillnader som råder hos medarbetarna och underlätta implementeringen. Däremot kan det, trots en stark organisationskultur, finnas kulturella kontexter i form av samhällliga strukturer som försvårar implementeringen av självstyrande team i vissa länder.

5.1 Vidare forskning

Fallstudien är gjord under våren 2023 samtidigt som fallorganisationen befinner sig i förändringsprocessen att bli en organisation bestående av enbart självstyrande team år 2028. Vid studiens genomförande hade implementeringen endast skett i ett team. Samtidigt hade huvudkontoret nyligen genomgått en omorganisation i linje med implementeringen självstyrande team. För att få en djupare inblick i hur implementeringen har gått och för att förstå organisationskulturens och de kulturella kontexternas roll hade det varit intressant att göra en uppföljande studie när alla team har genomfört implementeringen. Det hade dessutom varit värdefullt att besöka teamen i de olika länderna för att på plats kunna observera de kulturella kontexterna, hur samtalen sker lokalt i respektive team samt hur teamen samverkar med externa aktörer. I kombination med sådana observationer hade fokusgrupper kunnat arrangeras för att höra hur de resonerar kring implementeringen inom de självstyrande teamen. Vi uppmanar även till mer forskning om konsekvenser för tidigare roller. Det hade bland annat varit intressant att höra hur de "avsatta" cheferna resonerar kring införandet.

Vi anbefaller dessutom till att studera flera organisationer eftersom det är av vikt att inte dra för omfattande slutsatser av vårt bidrag inom forskningsområdet. Detta eftersom vi enbart studerat en organisation under en kortare period. Vi menar att det dels är av intresse och att det behövs mer förståelse för kulturella kontexter vid organisationsförändringar.

Källförteckning

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Upplaga 2 Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3., [omarb.] uppl. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cosman, O. (2021). Cultural Differences in Business Communication, *USV Annals of Economics & Public Administration*, 21(2), pp. 78–87. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=157117184&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 11 April 2023).
- Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. and Eidenfalk, J. (2020), Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations, *Organization Management Journal* , Vol. 18 No. 2, pp. 76-94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Geerts, I.A.G.M., Bierbooms, J.J.P.A. and Cloudt, S.W.M.G. (2021). Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to non-sequential team development processes', *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), pp. 101–120. doi:10.1108/JHOM-04-2020-0122
- Gonlepa, M., Dilawar, S., & Amosun, T. (2022). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Grissom, J.A. (2012). Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention. *The American Review of Public Administration*, 42(4), pp. 400-418, doi: 10.1177/0275074011404209.
- Haslebo, G. & Sanne Nielsen, K (2007). *Organisationsförändring*. Enskede: TPB

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. 3., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Iljins, J., Skvarciany, V. and Gaile-Sarkane, E. (2015) Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, pp. 944–950. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.509.

IM Sweden (2023). De globala målen.

<https://www.imsweden.org/vad-vi-gor/hur-vi-arbetar/de-globala-malen/> [Hämtad 2023-03-29].

IM Sweden (2023). Partnerekosystem.

<https://www.imsweden.org/vad-vi-gor/hur-vi-arbetar/partnerekosystem/> [Hämtad 2023-03-29].

IM Sweden (2023). Var vi finns. <https://www.imsweden.org/vad-vi-gor/var-vi-finns/> [Hämtad 2023-03-29].

IM Sweden (2023). Vad vi gör. <https://www.imsweden.org/vad-vi-gor/> [Hämtad 2023-03-29].

Individuell Människohjälp (2023). *IM strategy 2024-2028* [internt material].

Individuell Människohjälp (2023). *Self Leadership Policy: Self leadership at IM* [internt material].

Keisu, B. (2020). 'Ett strategiskt förändringsarbete som utmanar makt'. I Keisu, B. (red.) *Att arbeta för lika villkor: ett genus- och maktperspektiv på arbete och organisation*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur. 13-20.

Kudonoo, E., Schroeder, K. and Boysen-Rotelli, S. (2012). An Olympic Transformation: Creating an Organizational Culture that Promotes Healthy Conflict. *Organization Development Journal*, 30(2), pp. 51–66. Available at:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=77293404&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 28 April 2023).

Kullberg, F. (2020). Självledarskap - Här är fallgroparna att se upp. *Chef*, 7 februari.

<https://chef.se/sjalvledarskap-har-ar-fallgroparna-att-se-up/> [2023-04-05].

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. and Nerstad, C.G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, pp. 244-258, doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Malmö: MTM.

Langfred, C.W. (2007) The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams, *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 885–900. doi:10.5465/AMJ.2007.26279196.

Liu, Q. & Zhou, H. (2023) Impact of self-leadership on employee voice behavior: a moderated mediating model, *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, pp. 1–17. doi:10.1007/s12144-023-04407-5.

Mouratidis, A. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: evidence for a motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), pp. 240-268, doi: 10.1123/jsep.30.2.240.

Ng, K.Y.N. (2023). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency, *Journal of Knowledge Management*, 27(4), pp. 1140–1164. doi:10.1108/JKM-03-2022-0191.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications, Inc.

Plijter, E.B., van der Voordt, T.J.M. and Rocco, R. (2014) Managing the workplace in a globalized world, *Facilities*, 32(13), pp. 744–760. doi:10.1108/F-11-2012-0093.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

Shipper, F., Manz, C.C. (1992) Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment, *Organizational Dynamics*, Volume 20, Issue 3. Pages 48-61, ISSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90024-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90024-H).

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?*. första upplagan Lund: Studentlitteratur.

Törner, M. (2017). Inledning och förklaring av några centrala begrepp. I: Hallberg, Jonas (red.) *Informationssäkerhet och organisationskultur*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur, ss. 15-22.

Udd, A. (2014). Länge leve chefen. [blogg], 3 mars.
<https://www.chefsblogg.se/lange-leve-chefen/> [2023-04-05].

Weerheim, W., Van Rossum, L. and Ten Have, W.D. (2019), Successful implementation of self-managing teams, *Leadership in Health Services*, Vol. 32 No. 1, pp. 113-128.
<https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

Introduktion:

- *Tydliggör undersökningens bakgrund och syfte*
- *Informera om vad materialet kommer att användas till*
- *Informera om att intervjupersonen är anonym*
- *Informera om att intervjupersonerna har rätt till att avbryta intervjun*
- *Fråga om samtycke för att spela in intervjun*

Inledande frågor:

- Vad är din roll på IM?
- Hur länge har du jobbat på IM?
- Har du haft någon annan roll tidigare inom IM?
- Vad fick dig att söka din anställning på IM?

Intervjuämne: Känslor, inställning, motivation, maktförhållanden

- Vad var din första tanke när du hörde att IM skulle införa självstyrande teams?
- När var det?
- Har din inställning ändrats?
- Hur information har du fått om vad detta kommer innebära för din roll?
- Vad ser du för möjligheter och risker med införandet?
- Vad motiverar dig?
- Hur tror du att din motivation kommer att påverkas av implementeringen?
- Var din motivation annorlunda innan?
- Känner du dig engagerad till ditt arbete?
- Är du bekant med ordet autonomi? Vad tänker du på när du hör det i förhållande till din roll?
- Känner du att du har tillgång till allt du behöver för att kunna arbeta med din roll?
- Hur upplever du gemenskap på din arbetsplats?
- Hur sätter du och ditt team upp mål?

- Arbetar ni mycket individuellt?
- Hur ofta ses ni?
- Vem anser du tar beslut om vad som ska göras inom företaget?
- Hur arbetar ni med feedback i er grupp?
- Förhåller ni er till dokumenten som ni fått angående självstyrande team?
- Hur upplever du beslutsfattningsprocessen innan införandet av självstyrande team?
- Hur tror du att implementeringen av självstyrande team kommer att påverka detta?
- Hur tror du att maktförflyttningen kommer att påverka ditt team?
- Om du utgår från ditt team, vad bör ledningen ha i åtanke när dom informerar om implementeringen?
- Vilka reaktioner tror du kommer finnas / finns i ditt team?

Intervjuämne: Organisationskultur

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen på IM?
- På hemsidan beskrivs IM:s organisationkultur såhär: *läs* tycker du att det är representativt för ditt team och er kommunikation med resten av organisationen?
- Tror du att organisationskulturen kommer att påverkas av implementeringen?
- Upplever du att du får vara med att komma med innovativa idéer?
- Tror du att alla i gruppen kommer vara lika representerade efter införandet?
- På vilket sätt tror du att detta kommer att påverka kommunikationen och beslutsprocesser för dig / din grupp?
- Tror du att IM:s organisationskultur kommer att underlätta implementeringen av självstyrande teams?
- *Om missnöjd:* Känner du att du har fått uttrycka din skeptism mot implementeringen? Hur har du blivit bemött?

Intervjuämne: Värderingar, normer och kulturella skillnader

- Föredrar du att arbeta på egna initiativ eller vill du ha direkta riktlinjer?
- Hur föredrar du att arbeta med konflikter?
- Jobbar du för ditt eget intresse eller för din chefs intresse?
- Känner du att du kan prata med din chef om saker du är oenig eller inte håller med om på arbetsplatsen?
- Vilken betydelse har gemenskap och personliga relationer för dig på arbetsplatsen?
- Har ditt team någon/bra kommunikation med andra destinationer?

- Upplever du några kulturella skillnader inom IM, baserat på att ni är utspridda globalt?
- Behöver du kommunicera på olika sätt med team från olika länder?
- Upplever du eller ditt team att ni värdesätter och prioriterar samma saker som andra länder?

Avslutande:

- Vill du tillägga någonting?

Tacka för deltagandet och informera om att vi nås på mail om de vill lägga till någonting.

Bilaga 2

Missivbrev

Dear Employee at IM,

We hope this letter finds you well. We are two students reading our last semester at the Service Management programme at Lund University. We are writing to request your participation in an interview for our Bachelor thesis on the introduction of self-managing teams and its impact on employees' emotions in the workplace. The purpose of the essay is to investigate whether there are different perceptions and attitudes about the introduction of self-managed teams and what the reason behind these may be.

Your expertise and experience would be valuable to our research, and we would greatly appreciate the opportunity to speak with you about your thoughts and feelings on this topic. The interview would take approximately 1 hour and can be conducted in person, via phone, or through a video call, whichever is most convenient for you.

The interviews would preferably be held in week 15 and 16. Please let us know when you are available by April 10th at the latest.

All information gathered during the interview will be kept confidential and will only be used for the purpose of our thesis. You may withdraw at any moment since your participation is entirely voluntary.

We look forward to hearing back from you soon and appreciate your consideration of our request.

Thank you for your time.

Best regards,
Eleonora Lundquist & Carolina Runesson