



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Ledarskapets påverkan på framgångsrik organisationskultur

- En studie på Sveriges bästa arbetsplats

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna Höglund
Sofie Axelsson
Handledare: Leif Denti
Juni, 2011



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2011
Handledare: Leif Denti
Examinator: Anneli Goulding

Denna studie undersökte organisationskultur och ledarskap på ett av de mest framgångsrika företagen i Sverige, W.L. Gore & Associates Scandinavia AB (Gore), där organisationskulturen sägs vara grunden till varför de har vunnit pris för Sveriges bästa arbetsplats två år i rad. Gore är en ledande tillverkare av tusentals produkter inom textil, industri, elektronik och medicin. Organisationens mest kända varumärke är GORE-TEX®, som bland annat används i skydds- och sportkläder (Gore 2011a, Hamel, 2008; Mynewsdesk, 2011). Denna studie syftar till att kartlägga vilka organisationskulturella framgångsfaktorer som finns representerade i Gores organisationskultur samt om det finns ett samband mellan dessa faktorer och ledarskapet på Gore. Därefter undersöktes huruvida ledarskapet i organisationen är transformellt.

I studien användes Denison och Mishras (1995) teori om fyra framgångsfaktorer som sägs bidra till ökad organisatorisk effektivitet och därigenom framgång. Dessa är: engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga och mission. Vidare användes Bass (1985) teori om det transformella ledarskapet och Hoogervorsts, Van Der Fliers och Koopmans (2004) studie kring fem dimensioner som har sammankopplats med det transformella ledarskapet. De undersökta dimensionerna är: möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning.

Den kvalitativa studien genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer med nio anställda på Gore, vilka utgjordes av fem ledare (sponsors) och fyra medarbetare (associates) inom organisationen. Studien fann att samtliga framgångsfaktorer, engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga och mission, finns representerade i Gores organisationskultur. I tillägg till detta konstaterades att ledarskapet på Gore är transformellt och innefattar jämlikhet, rättvisa, integritet samt tydliga målsättningar. Dessutom innehåller ledarskapet på Gore de fem dimensionerna, möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning. Det transformella ledarskapet visade sig även påverka de fyra organisationskulturella framgångsfaktorerna. Därmed konstaterades att det teoretiska ramverket överensstämmer med verkligheten på Gore.

Nyckelord: organisationskultur, framgångsfaktorer, ledarskap, engagemang, followership.

Ledarskapets påverkan på framgångsrik organisationskultur

- En studie på Sveriges bästa arbetsplats

Anna Höglund & Sofie Axelsson

I arbetet med att skapa en framgångsrik organisation utgör organisationskulturen ett viktigt styrmedel. Detta eftersom en stark organisationskultur maximerar de anställdas prestation, både som enskilda individer och i team, vilket därigenom ökar organisatorisk produktivitet och effektivitet (Granberg, 2003; Schein, 2004). Organisationer har vidare kommit att inse att de anställda vill ha ut mer än bara lön av sitt arbete, varför andra behov måste tillgodoses (Granberg, 2003). Denna studie gjordes på ett av Sveriges mest framgångsrika företag, W.L Gore & Associates Scandinavia AB, och undersökte organisationens kultur och ledarskap samt relationen dem emellan. Vidare sägs organisationskulturen i den för studien aktuella organisationen ligga till grund för att de två år i rad utnämns till Sveriges bästa arbetsplats. En utmärkelse som baseras på årliga undersökningar gjorda av Great Place to Work® Institute Sverige. Undersökningarna är baserade på hur företagets ledning och medarbetare beskriver verksamheten (Mynewsdesk, 2011).

Organisationskulturens roll för organisatorisk framgång. Mycket forskning har gjorts inom området organisationskultur, varför ett intresse för vad som gör den framgångsrik vuxit fram. Trots det ökade intresset finns det få explicita teorier som behandlar hur organisationer kan skapa framgångsrik organisationskultur. Ett av få teoretiska ramverk inom området är skapat av Denison och Mishra (1995), vilka har utvecklat en modell som utreder fyra organisationskulturella faktorer och dess koppling till effektivitet och organisatorisk framgång. Modellen innehåller fyra organisationskulturella egenskaper: i) engagemang (involvement), ii) enhetlighet (consistency), iii) anpassningsförmåga (adaptability) och iv) mission (mission).

Ledarskapets roll för organisatorisk framgång. Majoriteten av alla praktiker och ledarskapsforskare är eniga om att organisatorisk framgång är beroende av ledarskap. Det är många som har försökt formulera en allmängiltig definition av begreppet (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). Den definition studien använder sig av är att ledaren är en person som får behörighet av den egna gruppen att leda och fördela arbetet samt att medlemmarna i gruppen själva utser ledaren (Granberg, 2003). I denna studie läggs fokus på det transformella ledarskapet som enligt Bass (1985) karaktäriseras av rättvisa, integritet, stöd och vägledning samt tydliga mål. Transformella ledare motiverar sina underordnade till att göra mer än vad som initialt förväntats av dem.

Relationen mellan organisationskulturens framgångsfaktorer och ledarskap. Forskning har visat att organisationskultur och ledarskap är starkt sammanlänkade, varför det ena inte kan förstås utan det andra. Det innebär därför att organisationskulturen måste stå bakom organisationens ledare, och vice versa. Om så inte är fallet omöjliggörs gemensamma organisatoriska mål och värderingar (Nguyen & Mohamed, 2011; Schein, 2004). Det har även visats att ledares påverkan på organisationskultur bäst kommer att förutsäga en organisations framtida prestation (Gordon & DiTomaso, 1992).

Denna studie syftar därför till att undersöka Denisons och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer, engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga

måga och mission och sätta dem i relation till ledarskap. I tillägg till detta kommer det transformella ledarskapet att utredas i syfte att belysa centrala faktorer gällande ledarskapet inom den undersökta organisationen, W.L. Gore & Associates Scandinavia AB (Gore).

Framgångsrik organisationskultur är ett intressant ämne att studera eftersom det knyter an till personalvetenskap. Framförallt eftersom det är viktigt att förstå hur organisationskulturella faktorer påverkar arbetets organisering, ledning och villkor. Då rollen som personalvetare innebär att vara ett ledningsstöd i olika frågor är det vidare intressant att studera ledarskapet som fenomen, samt ledarskapets roll i skapandet av en framgångsrik organisationskultur. Det är viktigt att forska på hur framgångsrika organisationer fungerar för att kunna utföra det personalvetenskapliga arbetet på ett strategiskt och betydelsefullt sätt.

Teori

Under detta avsnitt kommer organisationskultur, organisationskulturella framgångsfaktorer, ledarskap och relationen dem emellan att diskuteras utifrån teori och tidigare forskning. Den för studien aktuella organisationen, Gore, kommer därefter att beskrivas samt studiens syfte och frågeställningar.

Organisationskultur

Organisationskultur som begrepp är mångtydigt varför det finns ett flertal definitioner att tillgå. Denna studie utgick från den vida använda definitionen nedan (Granberg, 2003):

”A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 2004:17)

I tillägg till ovanstående innefattar organisationskultur både explicita och implicita värderingar och synsätt vilka därigenom påverkar varje enskild individs attityder och beteenden. En organisations värderingar och synsätt kan tydliggöras genom lokalutformning, logotyper och organisationsstruktur (Granberg, 2003).

Plakhotnik och Rocco (2011) menar att organisationskultur kan underlätta skapandet av konsensus hos medarbetare när det kommer till lämpliga tillvägagångssätt för att uppnå organisationens mål och strategier. Vidare menar författarna att organisationskulturen bidrar till skapandet av ett belönings- och utvärderingssystem baserat på de anställdas prestation. I en fungerande organisationskultur ges de anställda rätt verktyg för att lättare kunna tolka förväntningar från både under- och överordnade kollegor samt hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Detta resulterar i att medarbetarna blir bättre på att använda sin kunskap och sina färdigheter vilket leder till ökad effektivitet och prestation hos de anställda. Detta leder i sin tur till att organisationens långsiktiga ekonomiska tillväxt ökar (Plakhotnik & Rocco, 2011).

Organisationskulturella framgångsfaktorer

Organisationskultur har påvisats ha ett samband med organisatorisk framgång avseende medarbetares prestation, organisationens avkastning på tillgångar samt dess försäljningstillväxt (Denison & Mishra, 1995). Det finns mycket forskning inom ämnet organisationskultur, men desto mindre kring vad som gör organisationskulturen framgångsrik (Denison & Mishra, 1995). Denna studie utgår därför ifrån ett teoretiskt ramverk av Denison och Mishra (1995) vilka har identifierat fyra egenskaper i organisationskulturen som är positivt relaterade till effektivitet för organisationer. Dessa är engagemang (involvement), enhetlighet (consistency), anpassningsförmåga (adaptability) och mission (mission). Ramverket valdes eftersom författarna i sin studie valt att fokusera på fler än en framgångsfaktor, vilket är tillsynes ovanligt, då majoriteten av funna studier enbart fokuserade på en faktor.

Framgångsfaktorn engagemang. Engagemang definieras som en medarbetares känsla av emotionell och intellektuell samhörighet med dennes arbete, organisation, ledare och kollegor. Engagerade medarbetare karaktäriseras av att de, i sitt arbete, gör mer än vad som förväntas av dem. Det innebär exempelvis att medarbetarna går steget längre för att ge organisationens kunder god service, de tar egna beslut och initiativ samt känner äkta stolthet inför sin arbetsplats. Graden av engagemang hos medarbetare bestämmer därför graden av produktivitet och tillväxt i organisationen (Branham & Hirschfeld, 2010). Man har även funnit att engagemanget avgör hur lång tid medarbetaren kommer att stanna i organisationen samt hur motiverade de är att uppnå organisationens målsättningar. Författarna menar också att om medarbetare upplever sig vara engagerade och delaktiga i arbetet, leder det till finansiell framgång för organisationen (Branham & Hirschfeld, 2010; Denison & Mishra, 1995).

Framgångsfaktorn enhetlighet. Den andra framgångsfaktorn, enhetlighet, visar på organisationens riktning och grad av integrering. En enhetlig organisation präglas av att alla medarbetare konsekvent följer organisationens uppsatta riktlinjer (Denison & Mishra, 1995). I studien av Gordon och DiTomaso (1992) beskrivs enhetlighet som en indikator på att ett organisatoriskt system i nuläget är välpresterande, men att det på längre sikt leder till att organisationen förlorar förmågan att anpassa sig efter de förändringar som sker i det omgivande samhället. Författarna konstaterar att en kombination av en enhetlig, och för organisationen lämplig organisationskultur, kommer att leda till positiva resultat i form av ökad vinst (Denison & Mishra, 1995; Gordon & DiTomaso, 1992).

Framgångsfaktorn anpassningsförmåga. Begreppet anpassningsförmåga innebär att organisationen utvecklar normer och tilltro till den egna förmågan att kunna tolka signaler från omgivningen och översätta dessa till interna beteendemässiga och strukturella förändringar. Det innebär att organisationer tenderar att utveckla en organisationskultur som matchar omgivningen och dess krav (Denison & Mishra, 1995). Författarna redogör vidare för att om organisationer inte tar hänsyn till kraven i det omgivande samhället tenderar de att utveckla byråkrati och därmed går miste om förmågan att anpassa sig. Detta kan jämföras med de organisationer som väljer att anpassa sig till omgivningens krav och därför utvecklar ambitiösa målsättningar, prioriterar kundnöjdhet och är villiga att prova nya idéer. Således är anpassningsförmåga en kombination av tydliga målsättningar, risktagande samt innovation (Gordon & DiTomaso, 1992).

Framgångsfaktorn mission. Den fjärde framgångsfaktorn, mission, visar vilken inställning en viss organisation har till hur den önskar att framtiden ska se ut och vad som bör uppnås för att nå dit. Begreppet mission innehåller organisationens målsätt-

ningar, strategiska beslut samt vision. Mål definieras som det förväntade resultatet av en organisations prestation och det har visats att tydliga och väldefinierade mål gör organisationen mer framgångsrik. Strategiska beslut hjälper ledningen att välja de alternativ som leder organisationen i rätt riktning. En organisation med både kort- och långsiktiga strategier är mer framgångsrik än en organisation utan strategi. Slutligen ingår vision i begreppet mission. Visionen tydliggör organisationens riktning och utgör därför en viktig del i arbetet med att förbättra organisatorisk framgång (Khan, Afzal, Chaudhry & Khan, 2010).

Avslutningsvis har egenskaperna enhetlighet och mission visat sig vara bättre lämpade att förutse försäljningstillväxt, jämfört med engagemang och anpassningsförmåga (Denison & Mishra, 1995). Samtliga beskrivna framgångsfaktorer har även visat sig vara viktiga när det kommer till att bedöma kvalitén, antalet nöjda medarbetare och deras arbetsprestation (Denison & Mishra, 1995). Det är därför lämpligt att använda Denisons och Mishras (1995) teoretiska ramverk eftersom samtliga faktorer leder till organisatorisk effektivitet och därigenom framgång.

Ledarskap

Ledarskap skiljer sig från chefskap. Det senare definieras av Granberg (2003) som en person som formellt utsetts av företagets ledning för att lösa utvalda uppgifter, såsom budgetarbete och skapande av strukturer och regelsystem. Ledarskap definieras istället som den person som får behörighet av den egna gruppen att leda och fördela arbetet (Granberg, 2003). Behörighet innebär att medlemmarna i gruppen frivilligt överlämnar ledarskapet till en utvald person. Vem som anses vara behörig som ledare styrs främst av två faktorer, sakkunnande och personliga egenskaper. Ledarskap handlar även om att hantera det organisationen inte kan planera för eller förutse. En ledare är därmed medveten om att osäkerhet och oförutsägbarhet inte kan undvikas varför denna istället visar tilltro till de anställdas förmåga att hantera oväntade händelser. Ledare inser också värdet av att skapa kongruens mellan organisationens visioner, mål och värderingar (Hoogervorst, Van Der Flier & Koopman, 2004).

Transformellt och transaktionellt ledarskap. Bass (1985) identifierar två typer av ledarskap, vilka benämns som transformellt (transformational) respektive transaktionellt (transactional) ledarskap. Den transaktionella ledaren uppmuntrar till en viss nivå av engagemang, lojalitet och prestation bland sina underordnade och ser till att uppfylla deras behov och önsningar om de uppnår förväntade resultat. Därigenom fokuserar det transaktionella ledarskapet på den enskilda individens behov och förväntningar där ledarens fokus hamnar på att betala ut löner och ge bekräftelse till de anställda (Bass, 1985).

Denna studie har istället valt att fokusera på det transformella ledarskapet eftersom det kan bidra med mer än enbart belöningsssystem och bekräftelse till medarbetarna. Detta ledarskap präglas av integritet, rättvisa, tydliga mål samt stöd och vägledning. Den transformella ledaren uppmuntrar till autonomi och självförverkligande, samt delar med sig av sin expertis, vilket ytterligare stärker förtroendet mellan ledaren och dennes medarbetare (Bass, 1985). Det transformella ledarskapet kännetecknas vidare av att ledaren motiverar sina underordnade att göra mer än vad som initialt förväntats av dem. Det kan uppnås genom att ledaren visar på vikten av ett värdeskapande resultat och hur ett sådant kan åstadkommas. Ledaren uppmuntrar också de underordnade till att prioritera teamets bästa framför egna intressen samt visar på vikten av att de underordnade inte bara känner trygghet och får bekräftelse i sitt arbete, utan de även kan uppnå en nivå av självförverkligande (Bass, 1985).

Hoogervorst med flera (2004) presenterar fem dimensioner vilka kopplas till det transformella ledarskapet och dess arbetssätt. Möjliggörande (enablement) är den första av dessa dimensioner och innefattar frihet och autonomi, som har visat sig vara viktiga aspekter i skapandet av en övergripande ordning men även för att möjliggöra medarbetarnas egen utveckling. Den andra dimensionen, hänsynstagande, (consideration) handlar om relationen mellan ledare och medarbetare, där empatisk förmåga spelar en stor roll. Integrering (integration) är den tredje dimensionen och handlar om att skapa deltagande och engagemang bland medarbetarna. Detta menar författarna, är nödvändigt för att skapa lojalitet hos medarbetarna. Den fjärde dimensionen är enhetlighet (consistency) som handlar om att ledaren ska arbeta utifrån begreppet ”walk the talk”, ett begrepp som Granberg (2003) definierar som att ledare personifierar organisationskulturen och därmed lever som de lär. Femte och sista dimensionen, vägledning (guidance), innebär att ledaren styr medarbetarna mot de syften och mål som finns i organisationen (Hoogervorst m.fl., 2004).

Relationen mellan organisationskulturella framgångsfaktorer och ledarskap

Det har visats att en organisations grundare och ledning har en avgörande betydelse för hur organisationskulturen utvecklas, formas och förändras (Granberg, 2003). I arbetet med att utveckla en organisationskultur kopplas ofta kulturbegreppet samman med organisationens strategi och struktur. En organisations framgång och överlevnad kräver inte bara en tydlig strategi och struktur utan även en organisationskultur som skapar normer och därigenom rätt beteenden hos medarbetarna (Granberg, 2003). Ansvar för att skapa motiverade och engagerade medarbetare ligger därför hos ledningen, vars primära uppgift är att visa omtanke om medarbetarna och därmed skapa rätt förutsättningar för en trivsamt arbetsmiljö, präglad av tillit (Branham & Hirschfeld, 2010). Branham och Hirschfeld (2010) menar att det är ledningen som skapar organisationskulturen samt inspirerar till självförtroende och tillit hos medarbetarna, faktorer som i sin tur sätter prägel på arbetsplatsen.

Ledarskapets påverkan på engagemang. En framgångsfaktor för organisationer är skapandet av engagerade medarbetare, där ledarskap spelar en avgörande roll. För att lyckas engagera medarbetare är det avgörande att den högsta ledningen genuint bryr sig om de anställda och är fast beslutna att skapa en bra arbetsplats. Dessutom har ledningen möjlighet att påverka organisationskulturen samt uppmuntra till tillit och förtroende hos medarbetarna. Om det ska lyckas är det viktigt att högsta ledningen påverkar ledare längre ner i organisationen, för att på så sätt kunna skapa engagemang (Branham & Hirschfeld, 2010). För att skapa engagemang hos de anställda är det också nödvändigt att organisationens ledare är omtänksamma, kompetenta och engagerade. Vidare behöver ledningen möjliggöra delaktighet och skapa en enhetlig riktning inom organisationen (Branham & Hirschfeld, 2010).

Ledarskapets påverkan på enhetlighet. I en artikel skriven av Gordon och DiTomaso (1992) redogörs för framgångsfaktorn enhetlighet i relation till ledarskap. Författarna menar att ett enhetligt synsätt hos ledningen kan förbättra prestation inom en organisation, eftersom det visar att organisationen har en policy för hur man ska agera i olika situationer. Det i sin tur bidrar till ett förebyggande av att enskilda chefer agerar utefter egna preferenser, istället för organisationens bästa. Författarna menar vidare att en brist på enhetlighet inom organisationen också kan leda till att den går miste om betydande möjligheter som skulle kunna föra organisationen framåt.

Ledarskapets påverkan på anpassningsförmåga. Framgångsfaktorn, anpassningsförmåga, är en kombination av målsättningar, risktagande och innovation (Gordon & DiTomaso, 1992). Det är därmed avgörande att ledningen tydligt kommunicerar ut de mål som finns i organisationen, både för enskilda medarbetare och för verksamheten i stort (Branham & Hirschfeld, 2010). Branham och Hirschfeld (2010) menar vidare att medarbetares idéer, avseende strategier, arbetsprocesser, nya uppfinningar och kostnadsbesparingar, bör tas i beaktande och belönas om dessa implementeras. Studier i ämnet indikerar att det finns ett samband med nivån av risktagande och innovation inom organisationer. Forskning visar även att en organisationskultur där ledningen uppmuntar till innovation och nytänkande, ökar produktiviteten bland de anställda. Det, eftersom ledningen genom att skapa normer, känslor och värderingar, främjar en innovativ och autonom organisationskultur präglad av en tilltro till den enskilde individen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006).

Ledarskapets påverkan på mission. En av de identifierade framgångsfaktorerna, mission, har visats ha ett samband med ledarskap. Mission skulle kunna likställas med ett för organisationen utopiskt scenario, en dröm, där ledningen spelar en avgörande roll genom att visa medarbetarna hur framgång kan skapas genom förbättring av arbetsprestation. Något som i sin tur är sammanlänkat med organisationens mission och därigenom med målsättningar, strategiska beslut och vision (Khan m.fl., 2010).

Branham och Hirschfeld (2010) menar att det är av stor vikt att de anställdas egna mål är i linje med organisationens mål, för att på så vis uppnå organisatorisk framgång. Det innebär att alla anställda bör få sina röster hörda för att därigenom kunna skapa ett gemensamt mål. Genom att utveckla ett gemensamt organisatoriskt mål med hjälp av varje medarbetares åsikt, kan organisationen se till att både företagets och medarbetarnas mål tas i beaktande. För att möjliggöra detta krävs det att högsta ledningen är tydliga kring målen och kommunicerar ut dem till medarbetarna. Vidare måste den ledning som finns på en lägre organisatorisk nivå se till att dessa mål sammanlänkas med de anställdas egna målsättningar och visioner. Viktigt är även att högsta ledningen är tydlig i sin kommunikation av organisationens mål till övriga ledare, eftersom de i sin tur måste förstå målen för att kunna förmedla och göra dem meningsfulla för varje medarbetare. För att citera Jac Fitz-Enz: "Commitment is not to an organization, it is to the leader's vision and to the culture that follows on that vision" (Branham & Hirschfeld, 2010:65).

Denna studie syftar till att jämföra huruvida teorin inom området stämmer överens med verkligheten på den utvalda organisationen, Gore. Det eftersom det finns ett värde i att undersöka samtliga framgångsfaktorer i en och samma organisation. En organisation som bevisligen ligger i framkant vad gäller framgångsrik organisationskultur. Studiens resultat kopplas även till personalvetenskap, med avsikten att belysa Human Resources (HR) roll i skapandet av framgångsrik organisationskultur.

Den för studien aktuella organisationen

Verksamheten drivs i totalt 30 olika länder med 9000 anställda och har sedan starten laserat åtskilliga innovationer. Idag är Gore en ledande tillverkare av tusentals produkter inom textil, industri, elektronik och medicin. Det mest kända varumärket är GORE-TEX®, som bland annat används i skydds- och sportkläder (Gore 2011a, Hamel, 2008; Mynewsdesk, 2011).

Organisationens grundare, Bill Gore, hade en vision att bygga ett företag utan hierarkier, chefer eller direktörer där medarbetarna själva får välja sina egna arbetsuppgif-

ter. Varje medarbetare, oavsett nivå inom organisationen benämns som "associate" (Gore 2011b; Hamel, 2008). Dessutom har alla associates en sponsor, en ledarroll som innebär att sponsorn stödjer och vägleder andra associates, vilka i sin tur benämns sponsees. På W.L. Gore & Associates Scandinavia AB, en sälj- och marknadsföringsorganisation, finns idag 13 sponsorer av totalt 45 anställda (G. Carlsson, personlig kommunikation, 16 maj, 2011). Denna studies definition av ledarskap likställs därför med sponsorrollen.

Istället för hierarkier använder sig Gore av en rutnäts- eller nätverksstruktur, vilket innebär att varje individ i organisationen teoretiskt sett har en koppling till alla andra. Kommunikationsvägarna är direkta – från person till person, och alla i organisationen har samma mål "att tjäna pengar och ha kul under tiden". Bill Gores ledningsfilosofi är inspirerad av Douglas McGregors Teori Y, i vilken Douglas McGregor bland annat hävdar att människan självmant söker ansvar och använder sig av sin uppfinningsrikedom och sin kreativitet för att lösa organisatoriska problem (Granberg, 2003, Gore, 2011 (b); Hamel, 2008).

För andra året i rad (2010 och 2011) är Gore utsett till årets bästa arbetsplats i kategorin småföretag, vilket utses av Great Place to Work® Institute Sverige. Denna undersökning utförs årligen av institutet och ger en bra bild av vad organisationen säger utåt och hur väl det stämmer överens med de anställdas upplevelse. Dessutom har Gore upprepade gånger legat på topplistor världen över i samma kategori (Mynewsdesk, 2011). Gore var därför ett självklart val att göra studien på, eftersom denna studie fokuserar på hur framgångsrik organisationskultur kan skapas och bibehållas.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie var att kartlägga om faktorerna: engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga och mission ligger till grund för organisationskulturen på Gore. Därefter undersöktes om det fanns ett samband mellan ledarskapet på Gore och dessa faktorer samt huruvida ett transformellt ledarskap råder i organisationen. Syftet konkretiserades med följande frågeställningar:

1. Ingår de organisationskulturella framgångsfaktorerna enhetlighet, anpassningsförmåga, engagemang och mission i Gores organisationskultur?
2. Är ledarskapet på Gore transformellt och, om så är fallet, präglas det av möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning?
3. Hur ser relationen ut mellan de organisationskulturella framgångsfaktorerna och ledarskapet på Gore?

Metod

Denna studie utgick ifrån en kvalitativ metod där intervjuer hölls med utvalda anställda på Gore. Intervjuerna var semistrukturerade och intervjumallen baserades på den för studien relevanta teorin. Insamlad data transkriberades och analyserades därefter tematiskt. Detta gjordes för att möjliggöra en jämförelse mellan teori och verkligheten på Gore.

Design

Denna studie utformades som en fallstudie eftersom fallstudier studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Något som gör att ingående kunskap om det studerade fenomenet kan erhållas (Wallén, 1996). Den för studien valda forskningstekniken är kvalitativ, i form av intervjuer och bandinspelning, eftersom det lämpar sig bäst för studier av sådant som inte är direkt mätbart, såsom upplevelser, attityder, värderingar och vardagligt beteende (Silverman, 2006; Wallén, 1996). Vidare möjliggör den kvalitativa metodiken en djupare förståelse av ovan nämnda fenomen, något som inte kan nås genom enkätundersökning (Silverman, 2006). Intervjuer användes då det fanns ett intresse för att undersöka hur Gores anställda upplever och resonerar kring de värderingar och attityder som organisationskulturen består av och de beteenden som dessa genererar. Försättningsvis beaktades analysens epistemologi utifrån ett essentialistiskt/realistiskt perspektiv vilket innebar att respondenternas erfarenheter och motivation konkretiserades (Braun & Clarke, 2006)

Deltagare

Studiens respondenter utgjordes av nio anställda på Gore vilka valdes ut och kontaktades av handledaren på företaget utifrån önskemål som framfördes. Det var stor spridning på respondenterna avseende ålder, kön, yrkesroll, division inom företaget, utbildning samt erfarenhet inom Gore. En av respondenterna hade även internationell erfarenhet vilket efterfrågades eftersom Gore är en global organisation. Av totalt 45 anställda utgör 13 av dessa sponsors (ledare), varav fem intervjuades i denna studie. I tillägg till detta intervjuades fyra associates (medarbetare), ett urval som ansågs tillräckligt stort för att få en bra bild av företaget.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes på Gore i ett lugnt och avskilt konferensrum. Syftet med detta var att skapa en avslappnad miljö under intervjun och få respondenten att känna sig bekväm i situationen. Närvarande under varje intervju var totalt tre personer, vilka utgjordes av forskarna samt en respondent. Före intervjun informerades respondenten om forskarnas namn, utbildning samt syftet med intervjuerna och uppsatsen. Intervjuerna genomfördes genom att en forskare var huvudansvarig för att ställa frågor till respondenten och den andra för att skriva stödanteckningar som komplement till bandinspelningarna. Denne bistod även med kompletterande frågor vid behov (Lindelöw, 2008). Varje intervju spelades in med bandspelare och varade mellan 30 till 40 minuter.

Transkribering. Varje intervju transkriberades, vilket tog uppskattningsvis fem timmar per intervju. Det var stundtals svårt att uppfatta vad respondenterna sade. En fördel var dock att transkriberingarna utfördes tätt inpå intervjutillfället och att båda forskarna var närvarande vid samtliga intervju- och transkriberingstillfällen. Wallén (1996) påpekar vikten av att transkriberingen bör ske så snabbt som möjligt inpå intervjutillfället och gärna före nästkommande intervju.

Instrument

I den aktuella studien användes en semistrukturerad intervjumall. Detta ledde till att en balans, mellan att styra intervjun och tillåta den att flyta iväg på intressanta stick-

spår, kunde skapas (Silverman, 2006). Den semistrukturerade formen ansågs möjliggöra en bredare insamling av data vilken hade kunnat förbigås om en strukturerad intervju-metod hade använts.

Intervjumallen hade två huvudsakliga frågeområden vilka skapades utifrån studiens teoretiska ramverk. Det första frågeområdet var organisationskulturella framgångsfaktorer. Detta baserades på Denisons och Mishras (1995) teori innehållande de fyra framgångsfaktorerna enhetlighet, anpassningsförmåga, engagemang och mission. Utifrån varje framgångsfaktor togs en eller två lämpliga frågeställningar fram. Ett exempel på en frågeställning gällande framgångsfaktorn enhetlighet var "Arbetar ni i dagsläget med att skapa en enhetlig riktning i organisationen, exempelvis avseende kultur och målsättningar?" Till varje enskild framgångsfaktor adderades därefter en fråga som behandlade om ledarskapet hade någon påverkan på respektive framgångsfaktor. Detta för att utreda ett potentiellt samband dem emellan. Följdfrågan på enhetlighet blev således "Anser du att ledningen tydliggör denna riktning?"

Intervjumallens andra frågeområde var ledarskap. Frågorna baserades på teorin om det transformella ledarskapet, för att på så sätt besvara frågeställningen: "Är ledarskapet på Gore transformellt och präglas ledarskapet av dimensionerna möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning?" Avseende dimensionen hänsynstagande ställdes frågan "Anser du att medarbetare och ledning tar hänsyn till varandra?" Totalt bestod intervjumallen av 15 frågor, vilka var av öppen karaktär för att inte förutsätta ett svar.

Dataanalys

Tematisk analys är ett flexibelt och vanligt förekommande forskningsverktyg som används för att analysera kvalitativa data (Braun & Clarke, 2006). I denna studie användes denna analysmetod för att identifiera och beskriva de mönster som fanns i den insamlade datan, vilken utgjordes av nio intervjuer med medarbetare på Gore. Efter att intervjuerna genomförts kategoriserades all data utefter studiens tre frågeställningar samt efter de frågor som ställts till respondenterna utifrån intervjumallen. Utifrån denna inledande kategorisering utreddes om det fanns några likheter i hur de olika respondenterna svarat på respektive fråga och när så var fallet placerades dessa svar i samma kategori. Därefter knöts varje specifik svarskategori an till vald teori och analyserades. Studiens analys var semantisk vilket innebar att det empiriska materialet tolkades utifrån det som respondenterna explicit uttalat istället för genom en mer djupgående analys (Braun & Clarke, 2006).

Forskningsetiska aspekter

Vid utförandet av studien fanns ett antal forskningsetiska aspekter att ta hänsyn till. Initialt informerades alla respondenter om vad studien syftade till och vilken roll den enskilda individen spelade i undersökningen samt att dennes deltagande var frivilligt och att intervjun spelades in, vilket Silverman (2006) menar är av stor betydelse. I enlighet med författarens redogörelse för etiska aspekter, informerades samtliga respondenter om att resultatet från intervjun skulle kopplas samman med teori och tidigare forskning inom området för att därefter analyseras i kluster. Alla respondenter informerades även om att anonymitet rådde i studien, i syfte att inte offentliggöra uttalanden och därmed peka ut någon (Silverman, 2006).

Reliabilitet och validitet

För att läsaren bättre skall kunna avgöra studiens trovärdighet kommer dess reliabilitet och validitet att problematiseras. Reliabiliteten avgörs av huruvida samma resultat kan uppnås vid ett annat tillfälle, antingen av samma forskare eller av någon annan (Silverman, 2006). För att uppnå en hög reliabilitet i den aktuella studien har den gjorts transparent avseende tydliga beskrivningar av tillvägagångssätt. Även studiens teoretiska utgångspunkt har tydliggjorts eftersom teorin låg till grund för de tolkningar som gjordes av det insamlade intervjumaterialet. Innan intervjuerna granskades intervju mallen genom att frågorna testades på utvalda individer. Intervjuerna spelades även in och transkriberades utförligt, även det i syfte att stärka studiens reliabilitet (Silverman, 2006).

Vidare bör även validitet tas med i beaktande av studiens trovärdighet. Validitet definieras som hur väl en testmetod mäter det den avser mäta. Då studien var kvalitativ bör ett antal aspekter tas i beaktande. Först och främst är det viktigt att vara medveten om forskarnas påverkan på situationen i sig, vilket beaktades genom att intervjuerna genomfördes i, en för respondenten, trygg miljö. Forskarnas egna värderingar är också en viktig del avseende studiens validitet samt huruvida respondenten svarar sanningsenligt på frågorna (Lindelöw, 2008). Med tanke på att alla respondenterna besvarade frågeställningarna på ett likartat sätt torde sanningshalten vara hög. Då forskarna redan innan intervjuerna hade grundläggande kunskap om Gores organisationskultur, kan det tänkas att selektiv varseblivning påverkade de spontana intervjufrågorna varför viss kritik kan riktas mot att sådana ställdes (Mabon, 2004).

Resultat

I det här avsnittet kommer intervjuernas resultat att redovisas. Denna studies tre frågeställningar kommer att utgöra resultatets huvudstruktur. Under varje frågeställning finns en understruktur bestående av de frågeområden som baserats på den teoretiska referensramen. Det första stycket efter varje frågeområde är en summering av gruppen medarbetares (associates/sponsees) svar, och det efterföljande stycket är en summering av gruppen ledares (sponsors) svar.

Ingår de organisationskulturella framgångsfaktorerna enhetlighet, anpassningsförmåga, engagemang och mission i Gores organisationskultur?

Framgångsfaktorn enhetlighet. Intervjumallens första frågeställning behandlade huruvida en enhetlig riktning finns på Gore. I detta stycke presenteras gruppen medarbetares tankar kring enhetlighet. Samtliga medarbetare uttryckte att det finns en enhetlig riktning i organisationen, men gav ändå olika exempel på vad enhetlighet innebär för dem. Hälften av medarbetarna menade att det inom varje division på Gore råder enhetlighet avseende målsättningar och strategier och att varje division i mångt och mycket sköter sig själv. Vidare ansåg medarbetarna att det, exempelvis finns en enhetlig målsättning som de anställda strävar efter, som går ut på att Gores produkter ska vara de bästa på marknaden och alltid uppfylla kravet på vad de förväntas göra. En medarbetare betonade vikten av att både ledare och medarbetare sänder ut ett unisont budskap kring vikten av organisationskulturen. Denna person menade vidare att medarbetare som varit med länge i organisationen, oavsett position, upplever att organisationskulturen håller i både bra och dåliga tider, varför denne ansåg att organisationskulturen håller i längden.

I likhet med ovanstående menade även samtliga respondenter i gruppen ledare att det finns en enhetlig riktning i organisationen. Hälften av ledarna svarade likt respondenterna i gruppen medarbetare att organisationens riktning tydliggörs genom mål och visioner som anpassas lokalt. Resterande ledare pekade istället på att organisationskulturen skapar en enhetlig riktning inom Gore eftersom organisationskulturens innersta kärna, tillika Gores grundläggande organisationskulturella värderingar, bidrar till en global enhetlighet. En av ledarna menade att: *”Du kommer att uppleva ungefär samma sak vare sig om du pratar med mig eller om du skulle prata med någon amerikan eller italienare eller om du åker till Japan.”* I tillägg till detta menade en ledare att även Gores kärnverksamhet, materialet ePTFE, skapar en enhetlighet eftersom det är utgångspunkten för alla innovationer.

Framgångsfaktorn anpassningsförmåga. Den andra frågeställningen behandlade Gores anpassningsförmåga till omgivningen. Samtliga medarbetare var eniga om att Gore anpassar sig efter krav från kunder och samhället i stort genom att kontinuerligt skapa innovativa produkter med syfte att uppnå de förväntningar marknaden har på varumärket. Dock menade flertalet medarbetare samtidigt att Gore inte helt anpassar sig efter omgivningens krav eftersom de strävar efter att arbeta etiskt, moraliskt och miljövänligt, kombinerat med att hålla strikt på organisationskulturen och Gore-andan. En respondent uttryckte det såhär: *”Vi tappar hellre en affär än att anpassa oss helt och jobba på ett sätt som vi inte vill.”*

Det handlar vidare om att skapa en balans där vissa delar på Gore är bestående och därför utgör ett fundament för hela organisationen, samtidigt som andra delar kan vara mer dynamiska, såsom nya värderingar och riktlinjer avseende organisationens riktning. En balans som respektive team och division ansvarar för att upprätthålla. En av medarbetarna betonade också att Gore, utifrån sett, kan uppfattas som en något rigid och bakåtsträvande organisation, men konstaterade att organisationen sedan start har haft ett bra resultat.

Majoriteten av respondenterna i gruppen ledare, menade att Gore är konservativa när det gäller förändringar eftersom de strävar efter noggrannhet och långsiktighet. Med detta menas att förändringar troligtvis tar längre tid på Gore i jämförelse med andra företag. I tillägg till detta menade flertalet ledare att Gore lyssnar in omgivningen, genom att ständigt komma med nya innovationer, och alltid strävar efter att ligga i framkant vad gäller produktutveckling. Även i denna grupp menade en ledare att Gore aktivt strävar efter att behålla sin ledande position, dock utan att anpassa sig för mycket efter kundernas önskemål. Respondenten hävdade att Gores framgångar beror på att företaget har lyckats med att kombinera en stark kärnverksamhet samtidigt som de anpassar sig efter det omgivande samhället. Flertalet av ledarna betonade även här vikten av balans mellan att anpassa sig efter samhällets krav samtidigt som det är viktigt att bevara den starka organisationskulturen.

I tillägg till ovanstående frågeställning ställdes ytterligare en fråga avseende organisationens anpassningsförmåga. Denna behandlade mer specifikt i vilken utsträckning Gores organisationskultur är förändringsbenägen. Samtliga respondenter i båda grupperna var eniga i denna fråga och menade att organisationskulturen ständigt måste anpassas för att vara levande och modern, samtidigt som dess grundkärna från 50-talet måste bevaras. De konstaterade även att omvärldsfaktorer endast kan påverka organisationskulturens yttre lager men att dess kärna inte kan påverkas. Att hålla organisationskulturen levande ligger på allas ansvar vilket innebär att organisationskulturen löpande

måste ifrågasättas och omdefinieras. Hälften av ledarna betonade också att det är enkelt att efterleva Gore organisationskultur eftersom den endast innehåller fyra grundvärden.

Framgångsfaktorn engagemang. Intervjumallens tredje frågeställning berörde medarbetarnas respektive ledarnas upplevelse av engagemang och samhörighet med Gore. Samtliga medarbetare uttryckte ett stort engagemang för Gore och en av dessa beskrev arbetet som fritt under ansvar: ”*det är ingen som kommer in och vad har du gjort idag, utan jag gör mitt arbete och det är upp till mig att ta tag i saker och ting som jag inte tycker fungerar.*” I tillägg till detta belyste flertalet medarbetare att majoriteten av de anställda har arbetat på Gore väldigt länge, vilket beror på en stark samhörighet med kollegor, organisation och ledare. Dessutom tog medarbetarna upp ytterligare anledningar till deras upplevelse av engagemang, såsom möjligheten att påverka den egna arbetsrollen, att arbeta i team samt stoltheten över att tillhöra ett innovativt och framåtsträvande företag där produkten står i centrum.

Samtliga ledare höll med om ovanstående känsla av engagemang, och menade att Gore är en engagerad arbetsgivare som bryr sig lite extra om sina medarbetare, värderingar de menar grundar sig i organisationskulturen. Flertalet ledare tog också upp det faktum att det erbjuds stora utvecklingsmöjligheter inom organisationen och att arbetets karaktär kan förändras löpande. Det är dock viktigt att ta för sig och vara driven för att få ta del av de här möjligheterna. En av ledarna menade vidare att ytterligare en anledning till dennes engagemang beror på förekomsten av ledare istället för chefer, kombinerat med det faktum att organisationen är ickehierarkisk. En annan ledare påpekade dock att det kan finnas en risk med att känna stark identifikation och engagemang med en organisation, då det kan leda till att individen arbetar för mycket och att privatlivet därigenom blir lidande.

Framgångsfaktorn mission. Denna intervjufråga behandlade medarbetarnas respektive ledarnas uppfattningar om vilka mål och visioner Gore har. Hälften av medarbetarna menade att organisationens mål är att öka omsättningen, vara en betydande aktör och utgöra det bästa alternativet på marknaden. Oavsett produkt ska Gore ha den bästa kvalitén och kontinuerligt förbättras och växa som företag. Förutom detta ska både medarbetare och organisation må bra, varför en viktig del av missionen är att människan står i centrum. Resterande medarbetare betonade istället att Gore inte bara pratar om mål och visioner utan även arbetar aktivt för att uppnå dem samt att viktiga drivkrafter i det arbetet är innovation och produktutveckling.

Flertalet ledare redogjorde för att samtliga anställda har som gemensamt mål att skapa innovativa produkter att erbjuda sina kunder. Där spelar organisationskulturen en viktig roll eftersom ledarna tror att organisationskulturen bidrar till skapandet av en kreativ och stimulerande miljö där människor och material kan utvecklas. En av ledarna uttryckte att: ”*vi kommer ju inte nå målen för våra, för vår personal, om vi inte når våra affärsmässiga mål.*” Vidare nämndes att det inte går att särskilja Gores lokala mål och visioner från de globala målsättningarna.

Är ledarskapet på Gore transformellt och, om så är fallet, präglas det av möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning?

Dimensionen möjliggörande i det transformella ledarskapet. Det första frågeområdet avseende det transformella ledarskapet på Gore, behandlade frågan om medarbetare och ledare upplever frihet och autonomi i sitt arbete. Alla medarbetare upplever sig ha stor frihet i sitt arbete och menade att det är en av de väsentligaste anledningarna till varför de har valt att stanna kvar på Gore. Vidare redogjorde hälften av medarbetarna

för att deras befattningsbeskrivningar i princip är obefintliga och att de själva får lägga upp arbetet på det sätt som passar dem bäst. En av medarbetarna uttryckte att: *”Man litar på att man gör det och sedan får man börja bygga upp sitt eget namn. Och det är ju frihet i allra högsta grad skulle jag vilja säga.”*

Samtliga ledare var även helt eniga om att de upplever en stor frihet i sitt arbete och att de kan lägga upp sitt arbete på det sätt som passar dem bäst. En av ledarna menade vidare att organisationen måste ge frihet till de anställda för att kunna växa och hävdade att så är fallet på Gore. Av vikt, menade respondenten, är dock att kulturens fyra vägledande principer tas i beaktande och att frihet på Gore inte är synonymt med anarki, utan att det istället grundar sig i en respekt för den enskilda människan och en tilltro till individens förmåga.

Dimensionen hänsynstagande i det transformella ledarskapet. Den andra frågeställningen, avseende det transformella ledarskapet på Gore, behandlade frågan om medarbetare och ledare tar hänsyn till varandra. En av ledarna menade att: *”Ja, det bygger ju på hänsyn, utan hänsyn så har du inte den rollen”*. Samtliga respondenter, i båda grupperna, menade att relationen mellan ledare och associates präglas av hänsynstagande och flertalet tog upp exemplet att Gore litar på att den enskilda individen utför sitt arbete på ett bra sätt. Dessutom redogjorde majoriteten av respondenterna i båda grupperna för att samarbetet mellan parterna bygger på ärlighet samt att det finns en möjlighet att byta ledare, sponsor, eller medarbetare, sponsee, om samarbetet inte fungerar. Vikten av att vara en lagspelare belystes av flertalet respondenter eftersom arbetet till största delen utförs i team. En medarbetare uttryckte det som:

”Man måste lira i team, man måste visa hänsyn, man måste visa respekt /.../ det tror jag faktiskt är ett av de elementen som byggts upp till att det här gör Gore annorlunda mot många andra ställen.”

Slutligen menade majoriteten av medarbetare och ledare att arbetsmiljön på Gore är öppen, respektfull och präglas av direktkommunikation samt att den som sitter på information har ett ansvar att dela med sig av den.

Dimensionen integrering i det transformella ledarskapet. Den tredje frågeställningen berörde medarbetares och ledares upplevelse av engagemang och delaktighet i arbetet. Medarbetarna var återigen eniga om att de känner engagemang för organisationen, vilket hälften av dem ansågs bero på att de får möjligheten att arbeta med kända produkter för ett marknadsledande varumärke. En medarbetare hävdade att det är de breda arbetsuppgifterna, det omfattande ansvaret och det långsiktiga perspektivet som skapar dennes engagemang. En annan medarbetare påpekade återigen vikten av att vara en del i teamet eftersom medarbetaren genom teamet får upp ögonen för vilka talanger denne har och hur de på bästa sätt kan förvaltas.

I gruppen ledare svarade samtliga respondenter att de upplever en stark känsla av engagemang och delaktighet i arbetet på Gore, men anledningarna till detta var av varierande karaktär. En ledare utvecklade det med att säga att medarbetarna alltid får stöd och uppmuntran från ledningen. Ytterligare en ledare menade att Gore som organisation är väldigt transparent vilket gör att alla vet vad de andra kollegorna arbetar med och hur det går för dem. Detta ansåg respondenten bidra till dennes upplevelse av engagemang och delaktighet för arbetet. En tredje ledare talade mycket om det egna ansvaret i att skapa och känna engagemang och menade att det är upp till individen att driva på, ta plats och komma med nya initiativ och idéer. Ännu en ledare menade att direktkommunikation betyder mycket för dennes delaktighet i arbetet eftersom det möjliggör kom-

munikation endast mellan berörda parter, utan inblandning av andra. Avslutningsvis svarade en ledare att Gore är en kreativ och rik miljö att jobba i och att denne alltid ser fram emot att gå till jobbet:

”Jag har ju aldrig någon fundering på att om det här ska bli en bra dag eller inte på något sätt, utan jag har alltid haft kul när jag har gått till jobbet och jag har som regel alltid haft en utveckling, så mycket jag har behövt det. Sedan finns det väl, det klart det är inget paradys, det har funnits en del dagar som jag tycker att idag har vi några riktigt tråkiga grejer att ta tag i, men det, sånt finns det alltid, men i det stora hela då så är det som alltid kul att jobba, det är kul att komma till den här miljön.”

Dimensionen enhetlighet i det transformella ledarskapet. Den fjärde frågeställningen berörde medarbetarnas upplevelse av om ledarna på Gore lever efter organisationskulturen. Hälften av medarbetarna menade att ledarna i sitt dagliga arbete lever efter organisationskulturens fyra vägledande principer: freedom, fairness, commitment och waterline. En av respondenterna ansåg även att Gores VD har en stark kulturbärförmåga. Vidare menade respondenten att medarbetare som har varit en del av organisationen en längre tid, exempelvis VD:n, generellt har lättare för att föra organisationskulturen vidare. En annan medarbetare pekade istället på symboliska aspekter såsom att ledare, i likhet med medarbetare, följer Gores policyhandbok och inte flyger Business Class. Dock hävdade en medarbetare att ledarna till stor del lever organisationskulturen men att den ibland måste förbigås, exempelvis gällande konsensusbeslut. Respondenten menade att det inte alltid är möjligt att samtliga medarbetare är överens eftersom snabba beslut ibland måste tas i syfte att uppnå målen och vara fortsatt konkurrenskraftiga på marknaden.

I gruppen ledare svarade respondenterna på frågeställningen om huruvida de anser att de i sina roller som sponsorer, upplever att de personifierar organisationskulturen. Initialt redogjorde majoriteten av ledarna för att de lever efter organisationskulturen i den mån det är möjligt och menade att det är särskilt viktigt att visa lojalitet mot organisationen och spegla organisationskulturen i offentliga sammanhang. Dessutom menade en ledare att hög moral är av vikt varför det i rollen som ledare är viktigt att kommunicera ut detta. En annan ledare menade att det är viktigt att tro på organisationskulturen och dess innehåll, eftersom organisationskulturen är ständigt närvarande i allt. En ledare och en medarbetare redogjorde för att de, när de började på Gore, reagerade på det starka engagemanget som fanns för organisationen och att de ifrågasatte om organisationen var en sekt. Medarbetaren uttryckte det såhär:

”För i början så är det, det kan uppfattas som en sekt, det är ganska ofta som man hör det och jag har upplevt det själv så i början också att vad är det här för någonting, men när man väl inser vad det egentligen är så är det sunt förnuft.”

Vidare talade en ledare om att dennes roll till viss del handlar om att få medarbetaren att hålla sig inom organisationskulturens ramar, samtidigt som det är viktigt att medarbetaren själv får dra egna slutsatser. En annan ledare exemplifierade ytterligare det faktum att varje ledare har ett ansvar att leva efter organisationskulturen i alla situationer. Ledaren berättade att organisationskulturella aspekter används i organisationens affärstänk genom att diskussion ofta förs kring huruvida Gore handlar rättvist mot sina

kunder, och drog paralleller till en av de vägledande principerna: fairness. Vidare menade respondenten att organisationskulturen måste hållas levande och att ledarna i organisationen tränas i att vara kulturbärare. Ledaren måste ha stöd från andra ledare eftersom en ledare som inte är en bra kulturbärare är omöjlig att stödja. Förebilder i form av ledare är en viktig del i organisationen, varför respondenten betonade vikten av att som ledare vara observant på sig själv och på andra genom att föra ständiga diskussioner och ge löpande feedback.

Dimensionen vägledning i det transformella ledarskapet: Den femte och sista frågeställningen berörde om ledningen anses hjälpa den enskilde medarbetaren att uppnå de mål som finns i organisationen. Hälften av medarbetarna menade att ledaren har en del i arbetet med att hjälpa medarbetaren att uppnå målen. Detta genom att varje medarbetare har en personlig utvecklingsplan (Personal Development Plan) som årligen arbetas fram tillsammans med den aktuella ledaren. Detta med syfte att klargöra vilka styrkor och svagheter medarbetaren har samt hur denne kan utvecklas i sitt arbete. Vidare finns det resurser och ett stort engagemang från ledare om en medarbetare behöver gå en utbildning eller vill prova på en ny arbetsroll. En medarbetare svarade dock avvikande och påstod att det är övriga medarbetare som bistår denne i arbetet med att uppnå mål. Enligt respondenten är ledarens uppgift istället att lägga en grundläggande strategi samt förmedla hur organisationskulturen ska användas i arbetet med att uppnå målen och skapa en enhetlighet mellan divisionerna.

I gruppen ledare ställdes en fråga kring om de upplever att de kan hjälpa sina medarbetare att nå de mål som finns i organisationen. Samtliga ledare menade att de bistår sina medarbetare i arbetet med att uppnå de mål som finns. Hälften av dessa hävdade att det görs genom att övergripande målsättningar bryts ner i mindre enheter. En ledare uttryckte det såhär:

”Du måste konkretisera det här på något sätt och få ner det till din egen nivå och miljö, vad betyder det här för dig, så att det inte blir för abstrakt och det är väl en uppgift då, att som ledare ha sådana diskussioner.”

Med andra ord måste de övergripande målen konkretiseras och tydliggöras för att på så sätt få relevans för medarbetarna i de olika divisionerna. I praktiken görs detta genom att målen vävs in i affärsplaner som utgör en röd tråd genom hela organisationen. För att undvika att mål och visioner endast blir ett färdigt dokument, sker en ständigt uppdatering av dessa. Ytterligare ett exempel på hur ledaren i sin roll bidrar till dennes medarbetare, sponsee, när sina mål är att finnas tillgänglig som rådgivare. En annan aspekt som belystes är att det ligger i Gores organisationskultur att hjälpa andra för att på så sätt stärka teamet och organisationen i stort. Vidare menade en ledare att det därför inte råder någon intern konkurrens, eftersom det inte lönar sig att trycka ner någon annan.

Hur ser relationen ut mellan de organisationskulturella framgångsfaktorerna och ledarskapet på Gore?

Relationen mellan ledarskap och enhetlighet. För att se om det fanns en koppling mellan ledarskap och enhetlighet ställdes frågan till gruppen medarbetare kring huruvida ledarna tydliggör för medarbetarna vilken riktning organisationen strävar emot. Den första av två aspekter som framkom var principen om waterline: om ett beslut ska tas av den enskilde medarbetaren själv eller om denne bör rådfråga sin ledare. Den andra

aspekten handlade om att ledarna genom att vara konsekventa i sitt ledarskap, med hjälp av de grundläggande organisationskulturella värderingarna, tydliggör denna riktning.

På frågan om ledarna har något ansvar i att guida sina medarbetare mot en enhetlig riktning, svarade en av ledarna att mycket ansvar ligger på den enskilde individen och konstaterade:

”Det finns varken rätt eller fel i många av de här fallen, utan det är upp till dig som sponsor eller coach att paketera och säga att såhär är det och det finns som sagt inga rätt eller fel. Det finns olika förutsättningar och det handlar väldigt mycket om individen.”

Ledarens uppgift beskrevs snarare som att guida medarbetarna genom att agera bollplank istället för att coacha den enskilde medarbetaren mot ett givet mål. Även här betonade majoriteten vikten av att de i rollen som ledare är konsekventa och följer organisationens kärnvärden i sitt dagliga arbete.

Relationen mellan ledarskap och anpassningsförmåga. Detta frågeområde behandlade två frågor avseende anpassningsförmåga. Första frågan handlade om medarbetarna upplever att ledarna kan påverka den anpassning som görs till det omgivande samhället. Majoriteten av medarbetarna svarade i linje med ovanstående att både ledare och medarbetare har lika stor påverkan på denna anpassning. Hälften av medarbetarna konstaterade också att ledarskapet på Gore präglas av lyhördhet och ödmjukhet, och menade att en ledare ska vara med och ta fasta på förändringsprocesser, oavsett om de kommer inifrån eller drivs av externa krafter.

Den andra frågan behandlade istället om medarbetarna upplever att de kan påverka organisationskulturen på Gore. Hälften av medarbetarna svarade att organisationskulturen går att påverka i viss utsträckning gällande hur den används i det dagliga arbetet men att det är upp till var och en att delta aktivt i detta arbete. En medarbetare svarade: *”påverka i form av hur jag använder den, absolut, men inte att ändra den.”*

Till gruppen ledare ställdes först en fråga som behandlade om de upplever sig ha någon roll i anpassningen till samhället och dess krav. Samtliga ledare upplevde sig ha en viktig roll i denna anpassning och menade att de ansvarar för att skapa ett positivt förhållningssätt hos medarbetarna gällande förändring och anpassning. Dock menade en ledare att det till lika stor del är upp till varje enskild medarbetare, att vara med och påverka anpassningen. Vidare menade en annan ledare att alla åsikter avseende förändring och anpassning välkomnas, men att de måste motiveras väl och framföras på ett konstruktivt sätt för att få gehör. En ledare svarade dock avvikande och pekade på att denne personligen inte har ett ansvar att tillgodose samhällets och kunders krav. Istället menade ledaren att det ligger i Gores gener att leverera ett kontinuerligt flöde av innovativa produkter baserade på marknadsmässig efterfrågan.

Den andra frågan berörde i vilken utsträckning ledarna i sina roller kan påverka organisationskulturen. Ett genomgående tema i samtliga intervjuer var att ledare och medarbetare ansågs ha likvärdiga möjligheter att påverka organisationskulturen. Dock menade en ledare att de kan tänkas ha en fördel eftersom de har ett större nätverk inom organisationen. En ledare menade att:

”Alla har samma möjlighet att yttra sig, med rätt förutsättningar då, och inte bli den här som klagar och gnäller då, för tillsist så negligerar man dem, men de som kommer med sakliga argument, de lyssnar man på, det gör vi allihop.”

Relationen mellan ledarskap och engagemang. Frågan som ställdes till gruppen medarbetare handlade om de anser att ledarna kan påverka deras engagemang för Gore. Flertalet av medarbetarna menade att de av gruppen utvalda ledarna har en entusiasmerande roll, i form av att vara kulturbärare och förebilder för de anställda. Dessutom upplevde medarbetarna engagemang eftersom de själva, och inte ledarna, fattar beslut som rör deras arbete.

Till gruppen ledare ställdes istället frågan om de upplever sig kunna påverka de anställdas engagemang. Samtliga ledare ansåg sig kunna påverka sina medarbetares engagemang genom att utreda vad varje medarbetare vill få ut av sitt liv och därefter, genom utvecklingssamtal, föra en öppen dialog med denne för att leda honom eller henne i rätt riktning. En av ledarna uttryckte att: ”*när de kommer och har en fråga till mig så försöker jag att guida dem i vad de ska göra, men även att de själva får vara delaktiga och ta beslutet*”. Vidare uttrycktes att det som gynnar den enskilde individen, i sin tur leder till framgång för segmentet, divisionen och i slutändan för Gore. Friheten att växa betonades också som en viktig aspekt i arbetet med att skapa engagerade medarbetare. I tillägg till detta beskrev en av ledarna att de inspirerar sina medarbetare med hjälp av sin personlighet. Denne hävdade vidare att sponsorskapet inte är statiskt utan att varje medarbetare själv väljer sin ledare och därigenom har möjlighet att välja den person som kan engagera, motivera och vägleda denne på bästa sätt.

Ytterligare en aspekt som en av ledarna tog upp är att de kan påverka medarbetarnas engagemang och att det hela börjar med rekryteringsprocessen, då rekryteringen är organisationens möjlighet att få in rätt typ av medarbetare. Att rätt typ av människor anställs är av stor vikt eftersom medarbetarna måste vara mottagliga för organisationskulturen för att kunna känna engagemang och motivation i arbetet. Samma ledare menade att det på Gore bara finns ledare som har efterföljare, vilket leder till att det skapas ett positivt band mellan ledaren och efterföljarna. Genom detta positiva band skapas i sin tur en vilja och ett engagemang för det arbete som ska utföras. Ledaren tog även upp konceptet ”att tjäna pengar och ha kul under tiden” vilket också är en viktig del i skapandet av samhörighet och engagemang. Respondenten menade att denna inställning har bidragit till Gores framgångar och gjort det möjligt för organisationen att fira dessa. Dock påpekade ledaren att skapandet av engagemang inte enbart avser att belöna unika framgångar, utan att det framförallt är i det dagliga arbetet som medarbetarna behöver engageras.

Relationen mellan ledarskap och mission. Frågan gällande mission utredde vem som beslutar om mål och visioner på Gore samt hur dessa uppnås. Samtliga medarbetare menade att det är i USA som beslut tas om organisationens övergripande mål. Därefter tar respektive division och dess ledare beslut om de mål som ska gälla där. Slutligen är det upp till varje medarbetare att ta ansvar för sina egna målsättningar. Vidare pekade flertalet medarbetare på att det egna ansvaret möjliggörs genom att det inte finns chefer inom organisationen och att den ledarskapsstruktur som finns är ickehierarkisk. En av medarbetarna yttrade: ”*Dagliga beslut tas i den roll man själv har, man har en leadership struktur som är väldigt platt*”.

Samma fråga ställdes till ledarna, varpå respondenterna gav skilda svar. Majoriteten av ledarna var dock eniga med medarbetarna om att det är i USA som de övergripande målen och visionerna sätts upp, men att dessa därefter översätts till lokal nivå. Ledarna menade också att alla kan påverka de mål och visioner som rör de själva. En av ledarna gav vidare ett exempel på hur Gore aktivt har arbetat mot att bli Sveriges bästa

arbetsplats. En målsättning som kommer från USA och vars syfte är att användas som en termometer på hur personalen mår internt. Flera av ledarna nämnde också att beslutsfattandet på Gore baseras på ett konsensustänk där medarbetarnas åsikter tas i beaktande och lyfts till diskussion.

Diskussion

Inledningsvis presenteras en diskussion av huruvida Denisons och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer finns representerade i Gores organisationskultur. Därefter kommer det transformella ledarskapet och dess fem dimensioner, samt ledarskapets påverkan på de fyra organisationskulturella framgångsfaktorerna att diskuteras.

Studien visade på att Denison och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer finns representerade på Gore. Studien visade också att ledarskapet på Gore är transformellt och att det präglas av Hoogervorsts med fleras (2004) fem dimensioner. Dessutom visade studiens empiri att ledarskapet på Gore påverkar de organisationskulturella framgångsfaktorerna. I tillägg till detta indikerade både studiens insamlade data och det teoretiska ramverket att det finns vissa relationer mellan de fem dimensionerna och de fyra organisationskulturella framgångsfaktorerna.

Framgångsfaktorer för Gores organisationskultur

Den första frågeställningen löd: ingår de organisationskulturella framgångsfaktorerna enhetlighet, anpassningsförmåga, engagemang och mission i Gores organisationskultur?

Framgångsfaktorn engagemang. Samtliga respondenter pekade på att de känner starkt engagemang för Gore, vilket indikerade att även denna framgångsfaktor finns representerad i organisationskulturen. Respondenternas engagemang grundar sig bland annat i att arbetet på Gore är präglad av självständighet, frihet under ansvar samt att det finns stora utvecklingsmöjligheter för varje individ. Vidare upplevde respondenterna både intellektuell och emotionell samhörighet med arbetsuppgifter, kollegor, organisation och ledare, vilket enligt Denison och Mishra (1995) är faktorer som definierar engagemang. Flertalet respondenter nämnde också att arbetets karaktär förändras löpande, något de såg som positivt. Detta resultat stämmer överens med Branhams och Hirshfelds (2010) forskning som visar att engagerade medarbetare förväntar sig ett visst mått av förändring i arbetet.

En intressant aspekt som två av respondenterna belyste var att de initialt uppfattade de anställdas stora engagemang för Gore som sektliknande. Formuleringar som kan tyckas starka då ordet sekt har en negativ laddning, varför det kan tyckas konstigt att respondenterna valde det här uttrycket. Dock vände respondenterna uttrycket till något positivt genom att hävda att det endast rör sig om sunt förnuft och att Gores organisationskultur både får och bör ifrågasättas. Det kan tänkas att Gores ovanligt starka organisationskultur upplevs som stötande av omgivningen eftersom kulturen kräver en viss typ av personlighet, vilket leder vidare till att många sållas bort eftersom de inte passar in. Ytterligare en tanke kring detta är att respondenterna, genom att själva använda ordet sekt, avvärjar sina motståndare genom att göra ordet sekt till något positivt och unikt för Gore.

En konsekvens av de anställdas känsla av engagemang och samhörighet med Gore är att personalomsättningen är näst intill obefintlig och att majoriteten av de an-

ställda har arbetat väldigt länge inom organisationen. Detta stämmer in på Denisons och Mishras (1995) teori om engagemang, vilket de menar är en avgörande faktor för hur länge medarbetarna kommer att stanna i organisationen.

En fråga som uppkommer är dock vilka organisatoriska konsekvenser engagemanget och därigenom den låga personalomsättningen kan leda till. En risk kan tänkas vara att organisationens medelålder blir hög, vilket kan skapa svårigheter för yngre medarbetare att känna engagemang och samhörighet med Gore. Det kan också tänkas att det kan bli problem vid pensionsavgångar om majoriteten av de anställda beräknas lämna organisationen vid samma tidpunkt. Ytterligare en risk kan vara att nytänkande, och därigenom innovationsförmåga, blir lidande då brist på ny arbetskraft kan tänkas skapa en oönskad likformighet i organisationen. Dessutom pekade en respondent på risken med engagemang då denna menade att det kan leda till att privatlivet blir lidande eftersom arbetet blir *för* roligt.

På grund av ovanstående risksscenario är det av vikt att ny arbetskraft anställs i god tid för att förbereda för dessa avgångar, samt att det finns välfungerande rutiner vid kompetensöverföring. Här har HR-funktionen ett stort ansvar att se till att ny, och yngre, arbetskraft rekryteras in i organisationen samt att strategier för kompetensöverföring utformas i syfte att förvalta befintlig kunskap om organisationen och dess kultur.

Dessutom indikerar denna studies resultat att det är av stor betydelse för organisationer att vara medvetna om hur de på bästa sätt kan engagera och motivera sina anställda. Här torde HR-funktionen återigen spela en betydande roll eftersom deras arbete till stor del handlar om att motivera, engagera och behålla organisationens humankapital.

De för studien utvalda teorierna kring framgångsfaktorn engagemang visar att engagemang påverkar organisationens produktivitet, tillväxt och finansiella framgång (Branham & Hirschfeld, 2010; Denison & Mishra, 1995). Då Gore varit framgångsrikt sedan starten, kombinerat med personalstyrkans starka engagemang, stämmer valda teorier kring engagemang överens med hur verkligheten ser ut i den för studien aktuella organisationen.

Framgångsfaktorn enhetlighet. I intervjumaterialet framgick att de anställda upplevde att det finns en enhetlig riktning i organisationen, vilken främst omfattar organisationens övergripande målsättningar och organisationskulturella värderingar. Exempelvis är en enhetlig målsättning att Gore ständigt strävar efter att skapa marknadsledande produkter. Gällande organisationskulturen menade flertalet respondenter att dess innersta kärna skapar en enhetlig och tydlig riktning.

Intervjuresultaten stämde därför väl överens med Denisons och Mishras (1995) studie kring enhetlighet och dess positiva påverkan på en organisations effektivitet. Majoriteten av respondenterna uttryckte att det finns en strävan efter enhetlighet inom Gore, men pekade på olika faktorer som de ansåg bidra till detta. Det kan därför tänkas att organisationens strävan efter enhetlighet är mångfacetterad och därmed tar sig olika uttryck. Emellertid visade resultatet från denna studie att Denisons och Mishras (1995) teoretiska föreställning om att organisationer med en hög grad av enhetlighet tenderar att vara ovilliga till förändring, inte verkar stämma in på Gore. Detta eftersom Gore strävar efter att ständigt anpassa sig och ta fram innovativa produkter. Trots organisationens stora förändringsbenägenhet, visade respondenternas svar också på att det tar tid att genomföra förändringar på Gore.

Intressant i sammanhanget är att jämföra Gore med Google, som likt Gore är en väldigt innovativ organisation, där de anställda har stor frihet och autonomi. Till skill-

nad mot Gore tar förändringar på Google betydligt kortare tid eftersom deras organisationskultur förespråkar att innovation ska ske snabbare och billigare än på konkurrerande företag. Det för att kunna testa fler idéer och därigenom öka chanserna att komma först till framtiden (Hamel, 2008). Därmed kan slutsatsen dras att olika branscher torde kräva olika grad av innovation. Det kan tänkas att mjukvaruindustrin, vilken Google tillhör, är beroende av ett högt tempo medan de industrier som Gore verkar inom gynnas av ett långsiktigare perspektiv.

Framgångsfaktorn anpassningsförmåga. Faktorn anpassningsförmåga visade sig vara en viktig del i Gores organisationskultur. Majoriteten av medarbetare och ledare var eniga om att Gore anpassar sig efter det omgivande samhället, samtidigt som organisationen månar om att bevara de egna organisationskulturella grundvärderingarna. Det handlar om att skapa och bibehålla en balans mellan att vara innovativa och att låta en förändring ta tid. Något som kan tyckas vara paradoxalt men så är inte fallet. Gore har nämligen lyckats kombinera uthållighet med förmågan att minimera onödiga investeringsrisker, vilket innebär att de aldrig satsar på ett projekt innan kunskap om produktens hållbarhet och marknadsmässig efterfrågan säkerställts (Hamel, 2008).

Återigen stämde resultatet från intervjuerna väl överens med Denisons och Mishras (1995) teori som betonar vikten av organisatorisk anpassningsförmåga. Även Schein (2004) betonar vikten av att organisationer, på en mer djupgående nivå, måste ha en förståelse för hur egna antaganden ligger till grund för organisationens huvudsakliga syfte och mål. Det för att organisationens syfte och mål på bästa sätt ska överensstämma med och anpassas till det omgivande samhällets krav. Om detta inte uppnås menar Schein (2004) att organisationen förr eller senare kommer få problem med att överleva.

Gore har lyckats anpassa sig efter omgivningen, genom att skapa innovativa produkter, samtidigt som de månar om att alla produkter baseras på Gores kärnteknologi. Detta indikerade att de lyckats skapa en balans mellan att vara anpassningsbara men att anpassningen får ta den tid den behöver. Ytterligare tecken på Gores anpassningsförmåga var det faktum att organisationen i hög grad är ickebyråkratisk samt att kundnöjdhet prioriteras högt, två faktorer som ingår i Denisons och Mishras (1995) definition av anpassningsförmåga. Branham och Hirschfelds (2010) forskning visar också att de anställdas förmåga att anpassa sig efter och förvalta förändring till stor del beror på deras engagemang för organisationen.

Framgångsfaktorn mission. Gores övergripande målsättningar är gemensamma för alla, även om målen kan nås på olika sätt. Detta kan tänkas vara gynnsamt för Gore eftersom det torde leda till att varje individ har möjlighet att påverka vägen som leder mot den gemensamma missionen. På så vis kan det tänkas att respondenternas skilda svar i frågan kan förklaras av att organisationens grundläggande organisationskulturella värderingar uppmuntrar till innovationsförmåga, vilket innebär att de anställda måste få möjlighet att gå olika vägar för att i slutändan nå det gemensamma målet.

Slutsats: organisationskulturella framgångsfaktorer. Samtliga framgångsfaktorer, identifierade av Denison och Mishra (1995), finns representerade på Gore vilket innebär att organisationens effektivitet och framgång till viss del kan tänkas bero på dem. De teoretiska framgångsfaktorerna har även visats ha stor betydelse avseende antal nöjda medarbetare och deras arbetsprestation, vilket återigen stämmer överens med verkligheten då Gore två år i rad vunnit pris för Sveriges bästa arbetsplats. Slutligen kan det konstateras att Gore lever upp till sin devis ” att tjäna pengar och ha kul under tiden ” vilket kan härledas till att de, tack vare sitt arbete med sin organisationskultur, har lyckats skapa rätt förutsättningar för både den enskilde individen och organisationen i stort.

Att skapa nöjda och välpresterande medarbetare ligger i varje organisations intresse, varför ökad förståelse för organisationskulturella framgångsfaktorer är ytterst relevant för HR-funktionen.

Det transformella ledarskapet och dess fem dimensioner

Den andra frågeställningen löd: är ledarskapet på Gore transformellt och, om så är fallet, präglas det av möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning?

Det transformella ledarskapet. Respondenterna menade att ledarskapet på Gore kännetecknas av rättvisa, jämlikhet, tydliga mål och integritet samt att det grundar sig i followership. Genom sponsorskapet ges vidare stöd och vägledning till medarbetarna i syfte att nå målen. Ledarskapet på Gore präglas även av autonomi och självförverkligande i form av frihet under ansvar. Vidare uttryckte en av ledarna vikten av att skapa förtroende i relationen med sina medarbetare för att dessa ska vilja göra mer än vad tjänsten kräver.

Ledarskapet på Gore. En slutsats är att ledarskapet på Gore är transformellt eftersom ovan nämnda faktorer karaktäriserar detta. Det transformella ledarskapet innebär därmed att mycket utrymme lämnas åt varje individ för att denne själv ska kunna påverka sin situation.

Ytterligare en intressant aspekt är att Gores ledarskap baseras på followership, ett begrepp som kopplas samman med det transformella ledarskapet (Hoogervorst m.fl., 2004). Followership definieras av Popper (2011) som ett fenomen där människor genom tillit och entusiasm frivilligt väljer att följa sin ledare. Ledaren har även förmågan att uppmuntra sina followers, eller efterföljare, till att prestera på en nivå högre än vad arbetet fordrar. Exempelvis görs det genom ökat risktagande, ett kännetecken som återfinns i det transformella ledarskapet (Bass, 1985). Vidare karaktäriseras followership av att efterföljarna känner engagemang från både hjärta och hjärna (Popper, 2011).

Eftersom followership dök upp i intervjuerna vid ett flertal tillfällen, styrks ytterligare det faktum att ledarskapet på Gore är transformellt. Followership har visats vara ett naturligt sätt för både människor och djur att välja ut sina ledare och forskning visar att en ledar- efterföljarrelation automatiskt uppstår när en grupp människor samlas (Van Vugt, 2006). Därmed torde denna typ av ledarskap vara bäst lämpat för oss människor eftersom det ligger i vår natur att välja ut den ledare som är bäst lämpad för uppgiften.

Risker med det transformella ledarskapet. Det kan tänkas att det transformella ledarskapet på Gore, vilket innefattar mycket frihet, inte passar alla eftersom det leder till att individen därigenom behöver ta mycket eget ansvar. Arbetsformen tilltalar vissa, men kan tänkas skrämja bort andra. Därför kan det tänkas att det transformella ledarskapet leder till att arbetsplatsen blir förhållandevis homogen eftersom organisationen och dess ledarskap fordrar en typ av medarbetare och därigenom utesluter andra. Risken finns då att grupptänk uppstår, vilket är ett fenomen där gruppens medlemmar håller inne med sin egen åsikt till förmån för gruppens konsensus (Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus, 2003). En parallell kan därmed dras till Gores omfattande beslutsprocesser där konsensus värderas högt. Motiveringen till denna typ av beslutsfattande var att alla ska få komma till tals, men där bör organisationen även vara medveten om risken att ett för stort likatänkande uppstår.

De fem dimensionerna. För att ytterligare undersöka i vilken utsträckning ledarskapet på Gore är transformellt tillfrågades studiens deltagare om ledarskapet präglas av de fem dimensionerna, identifierade av Hoogervorst med flera (2004). Dessa dimensio-

ner är möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning. Avseende dimensionen möjliggörande ansåg sig samtliga respondenter ha stor frihet och autonomi i sitt arbete. En av ledarna menade att friheten på Gore grundar sig i en respekt för och en tilltro till den enskilde individen. En parallell kan här dras till dimensionen hänsynstagande eftersom många av respondenterna ansåg att respekt och öppenhet präglar relationen mellan parterna. Samarbetet mellan ledare, sponsors, och medarbetare, sponsees, bygger på ärlighet och om relationen dem emellan inte fungerar uppmuntras både sponsor och sponsee till att byta.

Avseende integrering handlar denna dimension om att ledningen ska skapa delaktighet och engagemang bland medarbetarna för att på så sätt skapa lojalitet, något samtliga respondenter sade sig uppleva. Det, i sin tur, kan tänkas vara en betydande anledning till att majoriteten av de anställda på Gore har arbetat där väldigt länge. Dimensionen enhetlighet grundar sig i huruvida ledarna lever som de lär, vilket flertalet respondenter betonade var fallet.

Gällande den sista dimensionen, vägledning, indikerade intervjusvaren på att flertalet respondenter upplever att sponsorskapet inbegriper att hjälpa sina medarbetare eller sponsees att uppnå de mål som finns i organisationen.

Utifrån dessa resultat framgår det tydligt att dessa fem dimensioner karaktäriserar ledarskapet på Gore. Intressant är också att svaren på frågorna kring Denisons och Mishras (1995) organisationskulturella framgångsfaktorer i många avseenden påminner om de fem ledarskapsdimensionerna, eftersom samtliga existerar på Gore. Detta tyder på att det finns en relation mellan teorin kring framgångsfaktorerna och Hoogervorsts med fleras (2004) teori kring de fem dimensionerna.

Ledarskapets påverkan på de fyra framgångsfaktorerna

Den tredje frågeställningen löd: har ledarskapet på Gore någon påverkan på de fyra organisationskulturella framgångsfaktorerna?

Ledarskapets påverkan på engagemang. I skapandet av engagemang hos Gores medarbetare spelar ledarskapet en betydande roll. Ledarna, i rollen som kulturbärare, entusiasmerar sina medarbetare och ger dem frihet att utvecklas och växa som individer. Denna frihet tar sig i uttryck genom att de anställda uppmuntras till att självständigt fatta beslut om frågor som rör deras arbete. En av ledarna betonade vikten av att rätt typ av människor rekryteras in i organisationen, eftersom det är viktigt att de anställda är mottagliga för organisationskulturen, för att kunna känna engagemang och samhörighet med Gore. Schein (2004) menar att ledare, i rollen som kulturbärare, har verktygen att påverka hur de anställda uppfattar, tänker, känner och betar sig. Författaren hävdar också att ett verktyg i strävan mot att uppnå detta är genom rekrytering och urval. Ytterligare ett användbart verktyg är att ledarna medvetet går in i rollen som kulturbärare och förebild, för att därigenom skapa den organisationskultur som eftersträvas. Branham och Hirschfelds (2010) forskning visar att ledarskapet är en essentiell faktor för att skapa organisatoriskt engagemang. Rätt typ av ledarskap, menar författarna, är avgörande för organisatorisk framgång och är oberoende av tid och rum.

Av relevans för HR-funktionen är därför att medvetandegöra ledarskapets påverkan på organisationskulturen, för att på bästa sätt kunna stödja ledarna i organisationen. Mer konkret kan det exempelvis handla om att stödja ledarna i rekryteringsprocessen. Genom att göra det kan HR-funktionen se till att rätt typ av människor rekryteras in i organisationen, vilket torde underlätta för ledarna att entusiasmera och engagera medarbetarna. Om fel typ av människor rekryteras in i organisationen kan det generera negati-

va effekter för kollegor, skada rykte och attraktionskraft på marknaden samt medföra avsevärda kostnader för organisationen (Lindelöw, 2008). Att minimera risken för felrekrytering kan därmed tänkas vara av särskild vikt för Gore med tanke på att deras unika organisationskultur inte passar alla.

Ledarskapets påverkan på enhetlighet. Ledarna på Gore har ansvar för att spegla organisationskulturen och vara förebilder för sina medarbetare för att på så sätt guida dem i rätt riktning och skapa en enhetlighet i organisationen. Av vikt är därför att ledarna är konsekventa i sitt ledarskap och efterlever organisationskulturens grundläggande värderingar. Dock konstaterades att alla medarbetare, oavsett roll, har möjlighet att påverka organisationskulturen och att varje enskild medarbetare aktivt måste ta ansvar för detta. Medarbetare och ledare redogjorde för att organisationens enhetliga riktning tar sig i uttryck genom organisationskulturen och de målsättningar som finns. Avseende ledarnas påverkan på framgångsfaktorn enhetlighet drogs slutsatsen att ledarna på Gore påverkar enhetligheten, främst genom organisationskulturen och hur den kommuniceras ut till de anställda.

Ett enhetligt synsätt avseende organisationskulturen finns hos Gores ledning, något Gordon och DiTomaso (1992) menar leder till att organisationen blir välpresterande och ökar sin vinst. Då organisationskulturen är vägledande bidrar det till att skapa en enhetlighet som även förebygger att enskilda ledare agerar utefter eget tycke, något Gordon och DiTomaso annars menar är en risk. Det kan därför tänkas att Gores vägledande organisationskultur bidrar till att ledarna istället prioriterar organisationens bästa framför egna behov.

Ledarskapets påverkan på anpassningsförmåga. Utifrån intervjuerna framgick att ledarskapets påverkan på den organisatoriska anpassningen till omgivningens krav gestaltas genom att ledarna är lyhörda och ödmjuka samt uppmärksammar både interna och externa behov. Dock har alla medarbetare möjlighet att påverka anpassningen eftersom allas åsikter tas tillvara. Ett avvikande svar att ta i beaktande var emellertid att en av ledarna menade att denne inte har något ansvar i anpassningen till det omgivande samhället, utan att ansvaret istället ligger på organisationen att kontinuerligt leverera innovativa produkter.

I likhet med Branhams och Hirschfelds (2010) teori kring anpassningsförmåga, visade denna studie att medarbetarnas idéer kring arbetsprocesser, strategier och nya uppfinningar förvaltas och tillvaratas av ledarna på Gore. Det, i sin tur, hör också ihop med nivån av risktagande och innovation, vilket ledningen på Gore uppmuntrar till genom att skapa värderingar och normer som främjar detta. Gore ser risktagande och innovation som en grundförutsättning för organisationens framgång, och det är något som kan påverkas av ledare, men även medarbetare. Därmed kan en relation mellan ledarskapet på Gore och organisationens anpassningsförmåga urskiljas.

Ledarskapets påverkan på mission. På frågan om vem som beslutar om Gores mission, vilken innehåller mål och visioner, menade flertalet respondenter att Gores övergripande mål beslutas i USA för att därefter konkretiseras av ledarna till lokal nivå. Därefter har varje enskild medarbetare ett ansvar i att skapa sina egna mål i linje med de övergripande målsättningarna. Vidare karaktäriseras beslutsfattandet på Gore generellt av konsensus, vilket innebär att medarbetares åsikter öppet diskuteras. Schein (2004) menar att konsensus avseende organisationens mission inte automatiskt innebär att de anställda har gemensamma mål. För att lyckas skapa gemensamma mål menar Schein att organisationen behöver ett gemensamt språk och delade antaganden avseende hur dessa målsättningar ska konkretiseras. Något som tycks vara fallet på Gore.

Enligt Branham och Hirschfeld (2010) bör de anställdas individuella mål vara sammanlänkade med organisationens övergripande målsättningar för att dessa ska vara framgångsrika, vilket verkar vara fallet på Gore. Dock skiljer sig i detta fall denna teoretiska konstruktion från verkligheten genom att alla medarbetare, enligt teorin, bör vara med och skapa dessa gemensamma mål. På Gore är det istället så att de gemensamma målen skapas i USA och att medarbetarna har möjlighet att påverka dessa först när lokala målsättningar och beslut ska fattas. Utifrån ovanstående är det därför tydligt att ledarna, genom att konkretisera de globala målen, till viss del kan påverka missionen.

Slutsats: ledarskapets påverkan på de organisationskulturella framgångsfaktorerna. En slutsats från denna studie är att ledarskapet på Gore har en betydande påverkan på organisationskulturen och därigenom på Denisons och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer. Scheins (2004) teoretiska ramverk beskriver ledarskapets påverkan på organisationskulturen, genom att redogöra för att ledarna både bidrar till att skapa och bibehålla organisationskulturen.

Organisationskulturen som styrinstrument. Gällande framgångsfaktorerna visade studiens resultat att alla medarbetare, i mer eller mindre stor utsträckning, har möjlighet att påverka dessa, varför det inte enbart ligger på ledarnas ansvar. Det kan vidare tänkas att organisationskulturen i sig utgör en styrande påverkan och att ledarnas roll handlar om att sprida och förstärka organisationskulturen för att på så sätt leda medarbetarna. I jämförelse med andra arbetsplatser, där medarbetarna frågar sin ledare om råd vid problem, stödjer sig medarbetarna på Gore istället på organisationskulturen och dess grundkärna. Organisationskulturen kan därmed tänkas stå över både ledare och medarbetare och torde utgöra grunden i ett hållbart ledarskap. En praktisk implikation för andra organisationer skulle därmed kunna vara att skapa en fungerande och långsiktig organisationskultur med starka grundläggande kulturella värderingar, som är oberoende av samhällets yttre påverkan och som karaktäriserar organisationens styrprocesser och ledarskap.

Sammanfattning diskussionsdelen

I studiens inledande stycke behandlades organisationskulturens betydelse i strävan efter att skapa en framgångsrik organisation. Dessutom studerades ledarskapet på Gore och ledarskapets påverkan på Denisons och Mishras (1995) fyra framgångsfaktorer, vilka visats leda till organisatorisk effektivitet. Denna studies tre frågeställningar har kunnat besvaras och svaren har stämt väl överens med tidigare studiers resultat.

Studiens första frågeställning undersökte om Denisons och Mishras (1995) fyra framgångsfaktorer: engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga och mission, finns representerade i Gores organisationskultur, vilket denna studie bekräftade. Studiens andra frågeställning avsåg att utreda om ledarskapet på Gore är transformellt och om det präglas av möjliggörande, hänsynstagande, integrering, enhetlighet och vägledning. Denna studies resultat visade att så är fallet då samtliga fem dimensioner som har kopplats samman med det transformella ledarskapet finns representerade. Studiens tredje och sista frågeställning behandlade vidare ledarskapets påverkan på dessa framgångsfaktorer. Resultatet visade att ledarskapet har en påverkan på dessa, men att även medarbetare kan påverka framgångsfaktorerna i deras dagliga arbete.

Avslutningsvis bör det noteras att inga nämnvärda avvikelser förekommit från Denisons och Mishras (1995), Hoogervorsts med fleras (2004) samt Bass (1985) teoretiska ramverk, utan dessa stämmer väl överens med den empiriska verkligheten på Gore.

Studiens begränsningar.

Studiens validitet kan ha påverkats av forskarnas inflytande under intervjusituationerna då alla respondenter inte bemötts på samma sätt, även om avsikten var att göra det. Det eftersom det var enklare att skapa en bekväm och naturlig stämning med vissa respondenter, medan andra var svårare att bemöta. Dessutom kan forskarnas egna värderingar och intresse för ämnet ha påverkat de olika följdfrågor som ställdes till respondenterna, vilket i sin tur kan ha påverkat resultatet genom selektiv varseblivning (Lindelöw, 2008; Mabon, 2004). Därmed kan även studiens reliabilitet ha påverkats eftersom det kan försvåra för kommande forskare att uppnå samma resultat (Silverman, 2006).

I tillägg till detta är det är vikt att vara medveten om att kvalitativa studier är subjektiva i sin natur, varför det är viktigt att sträva efter ett öppet förhållningssätt till den studerade verkligheten. Det finns annars risk att datan tolkas efter förutfattade meningar och underliggande antaganden om den studerade kontexten (Eliasson, 1995; Wallén, 1996). Vidare kan det tänkas att då denna studies intervjufrågor förutsatte att vissa fenomen förekommer på Gore, fanns risken att respondenterna automatiskt höll med om att så är fallet, istället för att de själva kom fram till den slutsatsen.

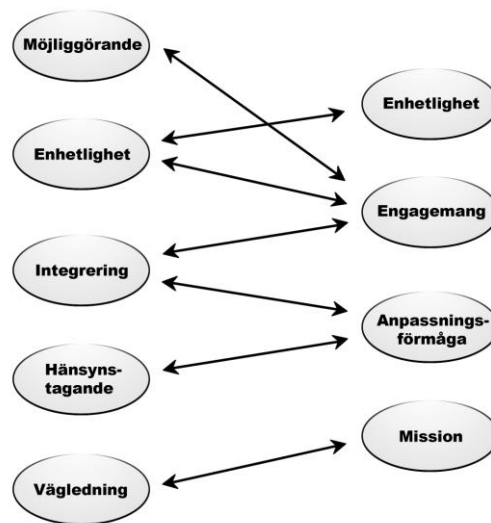
Ytterligare en risk som kan uppstå vid studier av organisationskultur är att organisationen blir sårbar eftersom de anställdas deltagande leder till att den egna organisationskulturen exponeras offentligt. Som forskare är det därför viktigt att ifrågasätta deltagarnas underliggande motiv till att medverka i studien, eftersom det finns risk att de medverkande undanhåller information för att upprätthålla organisationens goda anseende (Schein, 2004). Då en kontaktperson valde ut respondenterna kan det tänkas att dessa valdes baserat på deras förmåga att framställa organisationen på bästa sätt. Viss kritik kan därför riktas mot att forskarna inte själva valde ut respondenterna.

En annan aspekt att ta i beaktande är hur intervjuresultaten kan ha påverkats av det faktum att respondenterna var medvetna om att kollegor hade kännedom om deras deltagande i studien. En risk som därmed föreligger är att respondenterna kan ha anpassat sina svar efter det de förväntas säga och därför inte avslöjar deras egentliga åsikter.

Vad studien har tillfört.

Denna studie har stärkt de teoretiska konstruktionerna kring framgångsrika organisationskulturer då studien bidragit till ytterligare kunskap inom området. Även om denna studie inte har kommit med avvikande resultat från befintlig forskning, tycks ett samband ha upptäckts mellan Denisons och Mishras (1995) fyra framgångsfaktorer och det transformella ledarskapet. Innehållet i teorierna kring framgångsfaktorerna och Hogervorsts med fleras (2004) fem dimensioner tycks vara starkt relaterade till varandra, något som kan tänkas vara en teoretisk implikation.

I tillägg till detta skapades det under intervjuerna en insikt i att när respondenterna besvarat frågorna om ledarskapets påverkan på de fyra framgångsfaktorerna, besvarade de dessutom frågorna kring det transformella ledarskapets fem dimensioner, utan att dessa hunnit ställas. Detta bevisar ytterligare att ett samband torde föreligga då både teori och empiri indikerar att så är fallet. En tänkbar modell som visar på detta samband har därför utvecklats utifrån insamlad data och studiens teoretiska ramverk. Dock visar nedanstående modell inte på samband mellan samtliga dimensioner och organisationskulturella framgångsfaktorer, då vare sig studiens teoretiska ramverk eller insamlad data styrker detta. Därmed redogör modellen endast för de samband som kunnat påvisas i denna studie.



Figur 1. Relationen mellan Hoogervorsts med fleras (2004) fem dimensioner och det transformella ledarskapets påverkan på Denisons och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer.

Relationen mellan dimensionen hänsynstagande och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn anpassningsförmåga tydliggörs genom att båda innebär att de anställdas behov tillgodoses. Exempel på detta är friheten att byta sponsor eller sponsee vid behov samt att medarbetarnas önskemål uppmärksammas och tillgodoses av ledarna.

Även en relation mellan dimensionen möjliggörande och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn engagemang går att urskilja. Det eftersom majoriteten av respondenterna konstaterade att orsaken till deras engagemang är arbetets frihet och autonomi. En tydlig koppling finns därmed till möjliggörande då det definieras genom upplevd frihet och autonomi.

Att det finns en relation mellan dimensionen enhetlighet och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn enhetlighet är tydligt, då både dimensionen och framgångsfaktorn syftar till att uppnå en gemensam och tydlig organisatorisk riktning. Vidare tycks det finnas en relation mellan dimensionen enhetlighet och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn engagemang. Det då både medarbetarnas upplevelse av enhetlighet och engagemang grundar sig i ledarnas kulturbärförmåga.

Definitionen av dimensionen integrering innehåller både engagemang och delaktighet. Intervjuresultaten visade att ledarna, genom att skapa engagerade och delaktiga medarbetare därigenom skapar integrering. Detta visar att det finns en tydlig relation mellan dimensionen integrering och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn engagemang. Eftersom definitionen av integrering per se innefattar delaktighet kan ytterligare ett samband ses mellan denna dimension och ledarskapets påverkan på framgångsfaktorn anpassningsförmåga. Det eftersom anpassningsförmåga innebär att ledarna uppmuntrar medarbetarna till att komma med nya och innovativa idéer, vilket respondenterna menade skapar delaktighet.

Slutligen finns en relation mellan dimensionen vägledning och ledarskapets påverkan på mission, eftersom båda inbegriper hur medarbetarna ska nå organisationens uppsatta mål och visioner.

Förslag till framtida forskning.

Av intresse är att undersöka hur pass vanligt förekommande det är att organisationer, likt Gore, tillåter sina medarbetare att själva välja ut sina ledare. Något som torde vara gynnsamt för organisationer eftersom det ligger i människans natur att själv välja sin ledare (Van Vugt, 2006).

Ytterligare en intressant aspekt är att denna studie indikerar att engagemang inte är enbart positivt, utan att det även kan medföra vissa risker för både individ och organisation. Det skulle därför vara intressant att forska vidare på vilken nivå av engagemang som är mest gynnsam och om lämplig nivå av engagemang varierar beroende på typ av organisation.

Denna studies resultat har kunnat bidra till en insikt i att det föreligger en relation mellan Hoogervorsts med fleras (2004) fem dimensioner samt Denisons och Mishras (1995) fyra organisationskulturella framgångsfaktorer. Dock behövs ytterligare forskning inom området för att styrka denna slutsats eftersom studiens urval varit begränsat och endast omfattade anställda från en organisation.

Referenser

- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. Leadership and performance beyond expectations. *The Free Press*, 26-40.
- Branham, L., & Hirschfeld, M. (2010). *Re-engagement*. USA: McGraw-Hill books.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Eliasson, R. (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Gore. (2011). *About Gore*. (a). Hämtad 4 april ,2011, från http://www.gore.com/en_xx/aboutus/.
- Gore. (2011). *Our Culture*. (b). Hämtad 21 april ,2011, från http://www.gore.com/en_xx/aboutus/culture/index.html.
- Granberg, O. (2003). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hamel, G. (2008). *Morgondagens Management*. Stockholm: BookHouse Publishing AB.
- Hoogervorst, J., Van Der Flier, H., & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations. Impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 288-311.
- Khan, Aslam, M., Afzal, H., Chaudhry, I. S., & Khan, Aslam, Fahad, M. (2010). Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance. *African Journal of Business Management*, 4, 2652-2658.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbetslivet*. (2:a reviderade upplagan). Stockholm: Psykologiförlaget.
- Mynewsdesk. (2011). *Gore är Sveriges bästa arbetsplats- igen*. Hämtad 6 april ,2011, från <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/gore/pressrelease/view/gore-aer-sveriges-baesta-arbetsplats-igen-607440>.
- Nguyen, N. H., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviours, organizational culture and knowledge management practices - an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30, 206-221
- Popper, M. (2011). Toward a theory of followership. *Review of General Psychology*, 15, 29-36.
- Plakhotnik, M. S., & Rocco, T. S. (2011). What do we know, how much, and why it matters: organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10, 74-100.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3:e upplagan). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. (3:e upplagan). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R. (2003). *Atkinson & Hilgard's Introduction to psychology*, (14:e upplagan). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

- Sveningsson, S., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi (kapitlets titel). I S. Jönsson & L. Strannegård (red:er), *Ledarskapsboken*. (ss. 30-56). Malmö: Liber AB.
- Vugt, Van, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 354-371.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur.