



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Att skapa företagskultur

- hur långt räcker arbetet och när behövs ytterligare strategier?

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2017

Kandidatuppsats

Alva Berntson 920205

Sofia Johansson 920627

Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Författare: Alva Berntson och Sofia Johansson

Handledare: Vedran Omanović

Titel: Att skapa företagskultur - hur långt räcker arbetet och när behövs ytterligare strategier?

Bakgrund och problemformulering: Att utveckla sitt arbetsklimat för att bli mer framgångsrik som organisation är en trend som har vuxit de senaste åren inom företagsvärlden. Vikten av att prioritera arbetstagarnas erfarenhet av arbetsplatsen har således fått ökad betydelse. Att få ett företags värderingar att genomsyra en hel organisation för att alla ska agera enhetligt kan vara svårt. Det studerade företaget vill undvika policys och manualer och vill istället att värdeorden ska styra verksamheten. Men hur långt räcker företagskultur som styrmedel och när behövs ytterligare stöd av strategier?

Syfte: Syftet med studien är att studera hur företagskultur skapas. Utifrån en kritisk synvinkel är intentionen att studera hur medarbetare resonerar kring företagskulturen och utifrån detta utläsa när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd.

Metod: Vid genomförandet av fallstudien användes en kvalitativ metod där sju personer som varit eller är anställda på Nordic Choice Hotels intervjuades. Två personer ur ledningen samt fem anställda på olika avdelningar medverkade i studien. Genom att inkludera röster från olika avdelningar hoppas en mer sanningsenlig bild av företaget skapas. Intervjuerna var semistrukturerade och genomfördes enskilt med varje individ antingen via ett personligt möte eller per telefon. Vid bearbetningen av materialet anammades ett kritiskt synsätt för att uppmärksamma eventuellt dolda aspekter.

Slutsats: Utifrån studien kan det utläsas att företagskultur på det studerade företaget skapas genom tydlig och informativ introduktion. Att rekrytera människor med värderingar liknande företagets samt ha en genomgående bra kommunikation där meddelanden till de anställda blir tydliga och genomsyras av företagets värderingar var viktigt på det studerade företaget. Ytterligare strategier kan däremot bli lämpliga för att sprida företagskulturen till led inom organisationen - även de som inte har mycket kontakt med ledningen i sitt dagliga arbete. Stöttande strategier kan därmed anses behövas för att skapa en mer enhetlig bild av företagskulturen som hela personalstyrkan känner sig delaktiga av.

Nyckelord: Nordic Choice Hotels, företagskultur, medarbetarnas resonemang, styrmedel, strategi

Abstract

The purpose of this paper is to study how organizational culture is shaped. By a critical approach the aim is to study how employees experience the work and through these insights find out when an organization is in need for strategies as a further support to the organizational culture. The study is based on a qualitative survey to exemplify the phenomenon. The chosen study object is the Scandinavian hotel group Nordic Choice Hotels and most of the collected material comes from one of their hotels, Clarion Hotel Post. The collected material mainly consists of interviews but also secondary sources like annual reports, websites etc. The organizational culture on the studied object is regarded as quite strong but do have some parts like the communication to all different departments where it can be improved. The conclusion is thereby that an organization can create a culture through recruiting people with similar values as the company and having ongoing internal communication as well as good and informative introductions to newly hired employees. Furthermore, nonhierarchical environment as well as further education where career opportunities is promoted was a contributing part. Also, the relevance of strong leaders and middle management have been proven important in the creation of the organizational culture at Nordic Choice Hotels. Though, there is a certain point where it is relevant to have strategies for the culture for the company to run smoothly. In departments where the management has little or no contact, there might be good to have more strategies so that the employees in those departments also feel valuable, seen and not getting forgotten in the everyday work. Supporting strategies might be needed to create a more unified image of the organizational culture where everyone feels included.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Relevans	3
1.6 Beskrivning av organisationen	3
2. Teoretiskt ramverk	6
2.1 Teoretiska utgångspunkter	6
2.2 Företagskultur	6
2.3 Företagskultur som styrmedel	7
2.3.1 Värdedriven strategi	8
2.3.2 Symbolernas betydelse	9
2.4 Intern marknadsföring	10
2.5 Samspel mellan ledning och medarbetare	11
2.6 Kritisk synvinkel	12
2.7 Sammanfattning av teori	14
3. Metod	15
3.1 Val av metod	15
3.1.1 Utmaningar med studien	16
3.2 Val av organisation	17
3.3 Val av intervjupersoner	17
3.3.1 Semistrukturerad intervju	17
3.3.2 Tillvägagångssätt	18
3.4 Bearbetning av materialet	19
3.5 Etiska forskningsaspekter	19
3.6 Metodanalys	20
3.6.1 Fallstudiens tillförlitlighet	20
4. Empiri	22
4.1 Att skapa företagskultur	22
4.1.1 Visioner	22
4.1.2 Varför kulturarbetet startade	24
4.1.3 Det dagliga arbetet	25

4.2 Hur medarbetarna resonerar	30
5. Analys	34
5.1 Företagskultur som strategi	34
5.1.1 Betydelsen av bra rekrytering	37
5.2. Implementering av företagskulturen	38
5.2.1 Samspel ledning och övriga medarbetare	41
5.3 Medarbetarnas resonemang kring företagskulturen	42
5.4 Sammanfattande analys	44
6. Slutsats	47
6.1 Hur skapas företagskultur?	47
6.2 Om och när behöver företagskulturen stöd av ytterligare strategier?	48
6.3 Förslag till framtida forskning	50
7. Referenslista	52
BILAGA 1	55
BILAGA 2	56

1. Inledning

“Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.” – Richard Branson

Att medarbetare är viktiga för ett företags framgång är något som fått allt större fokus de senaste åren och många företag ser sina medarbetare som den viktigaste tillgången (Great Place to work, 2017). För vad är egentligen ett företag utan den mänskliga kraft som ligger bakom? Richard Bransons citat ovan (Goodreads, 2017) belyser det faktum som många företag idag börjar inse - att få medarbetarna att trivas är av största vikt för organisationens framgång. En undersökning av Deloitte visade att cirka sju av tio chefer ansåg att företagskulturen kommer att spela en avgörande roll inom organisationers utveckling de kommande åren och har därigenom blivit en välanvänd strategi för att attrahera personal (Deloitte, 2016). Att implementera denna strategi kan dock vara lättare sagt än gjort. Enligt Hofstede, Neuijen, Ohavy och Sanders (1990) handlar kultur mer om tankesätt, värderingar och idéer än om konkreta och synliga delar av organisationen. De menar att kultur är ett socialt konstruerat fenomen som tar lång tid att etablera och förändra. Således kan skapandet av företagskultur i praktiken te sig komplext. Alvesson, Sveningsson, och Torhell (2008) har visat på exempel om att det inte bara går att köpa en strategi för företagskultur rakt av - vad är det då som egentligen är viktigt och hur kan arbetet med företagskulturen bli lyckosamt?

1.1 Bakgrund

Genom att främja utveckling och trivsel på arbetsplatsen kan företag få en ökad konkurrenskraft (Great place to work, 2017). En drivande orsak till det ökade fokuset på företagskultur tros vara den växande konkurrensen mellan talanger vilket har påverkat aktörer inom företagsvärlden att vilja skapa en förtroendeingivande och stark företagskultur (Great place to work, 2017).

Vad som anses som stark företagskultur har dock flera olika förklaringar och många forskare och managementkonsulter använder sig av olika sätt att mäta detta på. Denna uppsats utgår

från en generell modell som Philipsson (2004) författat. Philipsson (2004) menar att en företagskultur kan anses som stark om företagets värderingar sammanfaller med de anställdas värderingar. Ju mer lika dessa är, desto starkare anses företagskulturen vara. I linje med denna utveckling har idag flertalet framgångsrika företag så kallade kulturansvariga. Google anlätade till exempel en "*Culture Chief Officer*" år 2006 (DuBois, 2012) och det växande företaget Klarna gjorde likadant år 2010 (Veckans Affärer, 2012). Att strategiskt utveckla en stark företagskultur för nå större framgång har således blivit en topprioritering i många verksamheter.

1.2 Problemdiskussion

För att möjliggöra undersökningen och avgränsa området tar studien utgångspunkt i servicebranschen, närmare bestämt hotellbranschen. Denna bransch präglas av kundfokus där de anställdas inställning gentemot kunderna är av högsta relevans för företagets framgång (Ingelsson, 2009). Ingelsson (2009) menar att det därav blir viktigt för en arbetsgivare att ta hand om sina medarbetare så att de har lusten och ambitionen att ge service till kunderna i linje med vad företaget förespråkar. För att undersöka hur företagskultur skapas och hur medarbetarna resonerar kring processen har företaget Nordic Choice Hotels valts för att exemplifiera fenomenet. Nordic Choice Hotels är en av Nordens största hotellkedjor och anser sig ha en utpräglad företagskultur vilket de ser som en av sina största konkurrenskrafter (Nordic Choice Hotels, 2017). Genom att ta tillvara på olika kompetenser och skapa passion hos sina medarbetare hoppas de kunna skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Enligt ägaren Petter Stordalen är det kulturen som skapar succérika bolag, inte pengar (Framgångspodden, 2017). Ambitionen för Nordic Choice Hotels är således att låta företagskulturen styra organisationens riktning. Men hur långt räcker arbetet med företagskultur och när behövs ytterligare strategier som stöttande styrmedel?

För att konkretisera dessa frågor kommer studien fokusera på hur företagskultur kan skapas och hur arbetet ser ut rent praktiskt. Genomgående i studien anses företagskultur vara ett aktivt engagemang från företagets sida och ses som ett strategiskt arbete för hur verksamheten ska drivas framåt. Utifrån ett kritiskt perspektiv ämnar studien att ta reda på hur medarbetarna upplever uppbyggandet av företagskulturen för att finna svar på om och när företagskulturen behöver ytterligare stöd av strategier.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att studera hur företagskultur skapas. Utifrån en kritisk synvinkel är intentionen att studera hur medarbetare resonerar kring företagskulturen och utifrån detta utläsa när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd.

1.4 Frågeställningar

På vilket sätt skapas företagskultur?

Om och när behöver företagskultur stöd av ytterligare strategier?

1.5 Relevans

Enligt en undersökning av Västsvenska Handelskammaren (2017) uppger 80% av företagsledare på deras medlemsföretag att de har svårt att locka och behålla kompetens. Att erbjuda en enastående arbetsplats där alla medarbetare kan utvecklas personligen är numera ett krav för många arbetstagare, något som sätter stor press på arbetsgivarna (Academic Work, 2016). Det utvalda företaget, Nordic Choice Hotels, har en strävan att utveckla världens bästa företagskultur (Framgångspodden, 2017). För att lyckas satsar de på passion och medarbetarskap och är enligt sig själva i framkant inom denna utveckling (Nordic Choice Hotels, 2017). De är tydliga med att värderingarna och kulturen ska sitta i de anställdas ryggrad - oavsett vilket typ av arbete de utför. Men hur skapas egentligen företagskultur? Och fungerar företagskultur som strategi utan stöd av övriga strategier? Att utveckla en god företagskultur är en strävan för många företag i olika branscher. Genom att därför låta Nordic Choice Hotels exemplifiera det aktuella fenomenet, som är applicerbart inom flera verksamhetsområden, hoppas studien lyfta aspekter som kan vara relevanta i ett större perspektiv.

1.6 Beskrivning av organisationen

Studieobjektet Nordic Choice Hotels har som ambition att bli bäst i världen på företagskultur och anser sig idag ha en stark sådan (Framgångspodden, 2017). Därför ansågs de relevanta att

studera för studiens frågeställning. Nordic Choice Hotels är ett värdebaserat bolag och jobbar, till skillnad från manualbaserade bolag, inte utifrån policys vilket gör att den här studien till stor del grundas på muntlig information. Genom att satsa på en värdegrundsstyrd organisation hoppas de utveckla världens bästa företagskultur och genom passion och begeistring påverka resultatet i önskvärd riktning (Framgångspodden, 2017).

Nordic Choice Hotels är en av Nordens största hotellkedjor med 187 hotell i fem länder och 13 000 medarbetare (Nordic Choice Hotels, 2016). Hotellkoncernen grundades år 1990 under namnet Choice Hotels Scandinavia och drivs idag under namnet Nordic Choice Hotels, med fyra varumärken under sig, Clarion Hotel, Quality Hotel, Comfort Hotel och Nordic Hotels and Resorts. Koncernen ägs av Home Invest vilket i sin tur är helägt av hotellmagnaten Petter Stordalen (Nordic Choice Hotel, 2016). År 1996 köpte Petter Stordalen sitt första hotell med en tanke om att det skulle bli början till den största hotellkedjan i Norden (Framgångspodden, 2017). För att lyckas med detta ville han bygga den bästa företagskulturen.

”Kultur, det slår allt” det är viktigare än pengar, (...) det är viktigare än alla strategier man kan köpa (...). Jag ska bygga en kultur man aldrig har sett och vi ska göra det i hotellbranschen.” - Petter Stordalen

Petter har genom åren blivit kulturbärande för Nordic Choice Hotels och är närmast synonym med företaget. Hans uttryck *“Culture eats strategy for breakfast”* har blivit talande för företaget, där strategier undviks och istället är det tron känslan och sina medarbetare som är i fokus (Nordic Choice Hotels, 2017). Nordic Choice Hotels kulturarbete började från starten av bolaget genom Petters ambition om att kulturen skulle vara i centrum och utgångspunkt för organiseringen (Framgångspodden, 2017). Petter menar att företaget är byggt på värdeorden energi, mod och begeistring och att ansvar är något man tar, inte något man får. I takt med att verksamheten vuxit har hans ambition levt kvar då han fortfarande är ägaren av hotellkonceptet och står fast vid sin åsikt om att kulturen är det viktigaste för verksamheten (Framgångspodden, 2017).

Nordic Choice Hotels expanderar snabbt och i februari 2017 vann de pris som bästa hotellkedja under Grand Travel Awards med följande motivering:

“Starka varumärken som täcker kundens behov i alla lägen, kombinerat med ett utvecklat miljötänkande, fenomenal marknadsföring och bra bonusprogram. Nordic Choice stärker sin position på den svenska marknaden” (Turismnytt, 2017).

Omröstningen gjordes av svenska resebyråer där de nominerade hotellkedjorna bedömdes utifrån kriterierna service, produkt och marknadsföring (Turismnytt, 2017). Företagens aktivitet det senaste året bedöms såväl som produktutveckling, nytänkande, ekonomisk prestation och uppfattningen av slutkunden samt resebyråerna. En annan aspekt att lyfta är att under samma omröstning vann Petter Stordalen pris som årets ledare i branschen (My news desk, 2017). Skälet till vinsterna menade han var medarbetarna, då de är dessa som gör att gästerna återvänder till de olika hotellen (My news desk, 2017).

2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras teorier och ramverk som är kopplade till studiens syfte och frågeställning. Dessa kommer sedermera ligga till grund för analyskapitlet.

2.1 Teoretiska utgångspunkter

Nedan följer en forskningsöversikt över litteratur och studier som är aktuella för undersökningsområdet företagskultur. Syftet med studien är att studera hur företagskultur skapas. Utifrån en kritisk synvinkel är intentionen att studera hur medarbetare resonerar kring företagskulturen och utifrån detta utläsa när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd. Därav har nedanstående publiceringar ansetts relevanta för att öka förståelse och kunskap kring ämnet och därmed ge underlag till analys och slutsats. För att skapa en förståelse och se på företagskultur på olika sätt har olika teorier inom ämnet valts ut. Studien fokuserar på företagskultur som en strategi vilket gör att den teoretiska referensramen börjar med ett övergripande teorikapitel om vad företagskultur är och hur det kan anses vara ett sätt att styra en organisation. För att bidra med djupare förståelse för hur företagskultur kan fungera som strategi kommer teorier om intern marknadsföring och samspel mellan ledning och medarbetare tas upp. Dessa områden ställs sedan i förhållande till ett kritiskt perspektiv av företagskultur för att ytterligare öka förståelsen och inkludera ett ifrågasättande och reflekterande synsätt. Vad som innebär att vara kritisk och hur det kan tillämpas i just den här fallstudien kommer således att lyftas. De olika avsnitten bidrar med förståelse och en flerdimensionell syn på företagskultur och dess inverkan på medarbetarna. De teoretiska utgångspunkterna kommer sedan ligga till grund för analysen av det empiriska materialet.

2.2 Företagskultur

Företagskultur är ett begrepp med flera definitioner (Bang, 1999). Hofstede, Neuijen, Ohavy och Sanders (1990) menar att kultur är holistiskt och syftar till fenomen som inte kan reduceras till enskilda individer. De menar ytterligare att kultur är något som växer fram under en längre tid och därigenom förmedlas via traditioner och vanor. Människor har en tendens att hålla fast vid dessa vanor, värderingar och idéer vilket gör att kulturen är svår att förändra. Vidare menar de att kultur är ett socialt konstruerat fenomen helt skapat av människor, där olika grupper skapar olika kulturer. Begreppet är mjukt, vagt och svårfångat

vilket gör det svårt att mäta och klassificera och beskrivs ofta med antropologiska termer såsom myt, ritual och symbol. Kultur handlar därav mer om tankesätt, värderingar och idéer än om konkreta och synliga delar av organisationen (Hofstede et al, 1990).

Alvesson et. al (2008) refererar till företagskultur som något som förklarar mentala fenomen. Exempelvis kan en grupp människor som delar en gemensam kultur tolka saker på ett visst sätt medan de utanför gruppen tolkar samma saker på ett annat vis. Följaktligen är gemensamma föreställningar och värderingar samt normer och beteende viktiga för företagskulturen. Det blir av största vikt att kommunicera ut detta på ett tydligt sätt och vägleda medlemmarnas agerande för att undvika missförstånd (Philipson, 2004). Nedan följer en djupare beskrivning kring hur företagskultur kan fungera som ett styrmedel.

2.3 Företagskultur som styrmedel

Ovan nämnda föreställningar, normer och beteenden förespråkas ofta i olika modeller och verktyg för att skapa starka värderingar och därmed en stark företagskultur inom organisationer. Ingelsson (2009) menar att genom att skapa en gemensam värdegrund och hålla den närvarande i arbetet kan ledningen i större utsträckning lita på de anställdas prestation och inställning. Organisationen måste arbeta med kulturfrågor på ett strukturerat och återkommande vis. En tydlig bild om vad kulturarbetet ska leda till och hur arbetet ska ske bör finnas. Ingelsson skriver därmed om begreppet *Total Quality Management (TQM)* som ett koncept för kvalitetsarbete i en organisation. För att lyckas med TQM betonar Ingelsson vikten av att chefer är närvarande hos sina medarbetare och att dessa har en tydlig bild av värderingarna inom bolaget. Deras handlingar har en stor påverkan på kulturarbetet då medarbetare märker hur ledningen beter sig och vad de uppmuntrar. Värderingarna måste synkas med kulturarbetet och bör vidare transformeras till begripliga handlingar så resterande personal förstår vad som gäller. På så vis kan de anställda anamma idealkulturen och ta till sig beteenden och normer som kan förbättra deras prestation i linje med hur organisationen vill uppfattas. Samtidigt är det viktigt att ständigt följa utvecklingen då kulturen snabbt kan ta en annan vändning än den önskade. Därav bör reflektion och olika sätt att granska utvecklingen tillämpas. Ingelsson (2009) förespråkar därav hur viktigt det är att välja rätt strategi och rätt värderingar vid försök till att skapa en stark företagskultur. Ytterligare menar Smith (1995) att ett sätt att skapa företagskultur är genom att ledningen skapar tillit till

medarbetarna. Kulturstyrning tillämpas på så vis genom att ledningen ger de anställda relativt fria ramar som de kan agera inom vilket gör att medarbetarna kan stärkas i sitt arbete. Dessa teorier används därav för att skapa förståelse för hur ledningsgrupper arbetar med att förmedla företagskulturen till medarbetarna, något som berörs ytterligare i kommande avsnitt.

2.3.1 Värdedriven strategi

Liukkonen (2011) menar att medarbetarna ligger till grund för en organisations framgång. Genom värdegrunden tydliggörs vad som är ett önskvärt beteende inom den givna verksamheten för de anställda. Företagskulturen har även en stark inverkan på det interna uppfattningarna och varumärkets uppbyggnad. Liukkonen (2011) menar att värdet inom organisationen skapas av sättet att organisera, bemanna och leda arbetet, varpå det är viktigt att tydliggöra värdegrunden, viljan och de handlingar som behövs för att ge innehåll åt dessa värden. Det gäller att leva upp till vad som lovas i visioner och värdeord som kommuniceras. Eftertanke kring kundrelationer, medarbetarrelationer och tjänsterelationer krävs för att se om de återspeglar vad som lovas. Liukkonen (2011) menar därför att frågan ”vart är vi påväg” bör ställas oftare.

Människors upplevelse av förtroende för företag och tillit till dess ledning är en av byggstenarna i motivationen och viljan att utvecklas (Liukkonen, 2011). För att behålla förtroendet är relationerna till medarbetarna viktiga och måste ständigt förvaltas. Vad ledningen förespråkar ska synas i den dagliga verksamheten. Det bör även visas i organisationens utveckling så att den blir attraktiv för de anställda att växa i. Värdearbetet börjar hos människorna och det måste ständigt underhållas för att inte bli tomma ord som kommuniceras. Om samhällsarbete till exempel kommuniceras måste organisationen leva upp till detta, annars är risken att både medarbetares och intressenters förtroende raseras (Liukkonen, 2011).

Vidare menar Deal och Kennedy (1983) att ett företags främsta resurs är människorna och att dessa styrs bäst via kulturen. Kulturen är det som knyter samman människor och ger dem mening och betydelse i olika sammanhang. De menar att genom ett ihärdigt arbete, fast övertygelse och tro på värderingarna går det att skapa och styra ett företag via företagskulturen (Deal & Kennedy, 1983). Däremot har även symboler en stor inverkan på företagskulturen vilket belyses ytterligare i kommande avsnitt.

2.3.2 Symbolernas betydelse

Kultur kan ses som en byggsten i uppbyggande av en organisation. Enligt Alvesson (1989) ses företagskulturen som ett undersystem som inkluderar normer, värderingar, tro och beteende hos de anställda. Vidare menar Alvesson (1989) att företagskulturen kan användas som en sorts symbolisk styrning genom att ledarna skapar och bibehåller metaforer och myter vilket då sägs influera hur de anställdas tolkar och förstår situationer, uppgifter etc. Målet är att dessa tolkningar ska vara gynnsamma för företagets framgång (Alvesson, 1989). Enligt Alvesson hoppas ledare att en stark företagskultur ska leda till ökad effektivitet i företaget och att material, handlingar och symboler ska skapa en djupare mening hos individerna inom företaget och undermedvetet påverka dem i den förutspådda riktningen. Många författare menar att dessa myter, ritualer och ceremonier används som ett verktyg för ledarna att uppnå de satta målen (Alvesson, 1989).

Desto starkare företagskultur, desto bättre förståelse medlemmarna emellan (Hofstede, Nordfeldt och Nordfeldt, 2005). Enligt Hofstede, Nordfeldt och Nordfeldt (2005) bör därför organisationer prioritera att utveckla symboler och ritualer som är specifika för just deras organisation. Hofstede, Nordfeldt och Nordfeldt (2005) menar att kultur kan ses som ett lökdiagram där kärnan påverkar de övriga dimensionerna att anpassas för att sedan uttrycka den nya kärnan - dvs värderingarna. Lökdiagrammet består av de olika lagren värderingar, ritualer, hjältar, symboler och genom dessa lager kan man alltså få en bild av fenomenet kultur (Hofstede, Nordfeldt & Nordfeldt, 2005). Därav menar de även att ledare kan verka för att återskapa företagskulturen genom att de ses som en typ av förebild. Denna person kan således komma att representera företagets mål och värderingar utåt.

Smircich (1983) menar vidare att symboler och symboliska handlingar har en stor inverkan på företagskulturen och återskapandet av denna. Samt även hjältar har stor inverkan på företagskulturen då de blivit valda på grund av sin symboliska betydelse. De är därför i en maktposition och kan medvetet eller omedvetet styra företagskulturen åt ett visst håll (Smircich, 1983). Även Deal och Kennedy (1983) betonar vikten av hur ledare genom sitt agerande kan skapa ideal inom företaget. Genom att lyfta fram personer inom företaget och göra framgång mänskligt skapas en känsla av att något går att uppnå vilket även kan motivera de anställda. Deal och Kennedy (1983) menar att hjälteikoner inom företaget skapar ett

bestående inflytande. De menar att en hjälte är någon som gör det rätta för företaget och visar styrkan och värderingarna som finns i organisationen och genom att lyfta fram denna kan ett bestående intryck av företagskulturen skapas. Likt symboler och ikoner kan även intern marknadsföring påverka hur medarbetare upplever arbetsplatsen och företagskulturen. Detta kommer vidare att förklaras i kommande stycke.

2.4 Intern marknadsföring

Då studien ämnar studera hur företagskultur skapas och när företagskulturen behöver ytterligare stöd av strategier har ett avsnitt om intern marknadsföring valts att ta upp. Om företagskultur ska ses som en strategi är det viktigt att den når ut till medarbetarna varpå den interna marknadsföringen kan ses som ett stöttande medel. I detta avsnitt likställs den interna marknadsföringen med det engelska begreppet *employer branding*. Detta är ett välutvecklat begrepp och handlar om hur företag uppfattas som arbetsgivare av sina medarbetare och potentiella anställda (Sehgal & Malatidis, 2013). De anställda ses som de allra viktigaste intressenterna och spelar en oumbärlig roll i företagets hållbara tillväxt och genom just *employer branding* vill man skapa en särskild sorts upplevelse för sina anställda (Sehgal & Malatidis, 2013). Genom denna bild av företaget ska man hjälpas att särskilja sig från sina konkurrenter, varpå fokus läggs på att marknadsföra sig internt såväl som externt för att göra sig eftersträvansvärd som arbetsgivare. Genom att övertyga anställda om att organisationen är en bra arbetsgivare och få dem att förstå deras mål och visioner menar Sehgal och Malatidis (2013) att *employer branding* bör ses ur ett holistiskt perspektiv där företaget utvecklar de anställdas positiva attityd och engagemang gentemot organisationen som helhet och därigenom hoppas en enhetlig syn på företagskulturen uppnås.

Genom att skapa en homogen identitet inom organisationen skapas ett starkare varumärke enligt de Chernatony (1999). För att lyckas skapa och bibehålla den eftersträvade imagen behöver fokus läggas på samspel mellan personal, konsumenten och varumärket. De Chernatony (1999) anser därför att utbildning i kunskapsutveckling och medarbetarnas enskilda roll i varumärkesbyggande är av högsta relevans för att de anställda ska fundera och därigenom förstärka en viss grupp av värden och beteenden. För att organisationen ska dra nytta av värdegrunden måste ledningen samordna krafter och integrera företagsidentitetens strukturer samt förmedla dessa till de enskilt anställda (Vallaster & de Chernatony, 2006).

Vallaster & de Chernatony (2006) menar även att ledare fungerar som katalysatorer för den interna marknadsföringen när de förmedlar företagskulturen. För att bättre förstå vilken inverkan ledare har på arbetet med företagskultur samt vilken roll medarbetarskapet spelar kommer detta samspel att belysas närmare i nästa stycke.

2.5 Samspel mellan ledning och medarbetare

Enligt Alvesson (2013) handlar ledarskap om relationen mellan ledare och medarbetare och detta samspel är centralt för framgången. Ledarskap förutsätter följarskap och att leda kräver att någon låter sig ledas. Alvesson (2013) menar således att även om ledarskap är viktigt i flertalet organisationssammanhang är medarbetarskapet ofta minst lika centralt. Han menar vidare att medarbetarskapet i många organisationer kan stå för en betydande del av initiativ, återföring, stöd och samordning. Av den anledningen bör organisationskunskap inte bara vara för ledningsgrupper och konsulter, utan för alla som tar ett ansvar för att verksamheten fungerar väl (Alvesson, 2013).

För att ge ytterligare infallsvinklar om hur samspelet mellan ledning och medarbetare kan se ut samt hur medarbetare kan motiveras att handla i linje med organisationens värderingar används begreppet *High Commitment Management* (HCM). HCM innebär att ett gemensamt värdesystem och organisatoriskt engagemang eftersträvas bland chefer och medarbetare (Geare, Edgar & McAndrew, 2009). HCM skiljer sig därav från TQM, då HCM har ett tydligare fokus på värdeskapande inom en organisation. HCM betonar självständighet, personligt ansvar och egenmakt hos de anställda inom organisationen oberoende av vilken hierarkisk ställning de har. På så vis minskar behovet av en högre makt som övervakar de anställdas presterande.

HCM-metoden fokuserar på de anställdas egenskaper och då systemet bygger på individuella prestationer, är det av stor vikt att anställa rätt personer (Geare, Edgar & McAndrew, 2009). Medarbetarna bör känna engagemang och tillit till organisationen samt ha egna värderingar som angränsar till företagets. Geare, Edgar och McAndrew (2009) drar slutsatsen att både ledare och medarbetare som använder sig av HCM i praktiken är mer benägna att uppvisa höga nivåer av organisatoriskt engagemang. Vid rekrytering i värdestyrda företag sker urvalet främst baserat på värderingar och attityder hos kandidaterna - snarare än fokus på deras

förmågor (Philipson, 2004). Detta då det anses lättare att träna upp den nyligen anställdes skicklighet inom ett specifikt område än att ändra dess värderingar och attityd. Om målet är att bygga en stark företagskultur blir det högst relevant att de individuella krafterna styrs åt samma håll varpå liknande grundläggande värderingar föredras (Philipson, 2004). Ett aktivt värdebaserat arbete främjar även ytterligare positiva effekter; låga rekryteringskostnader då anställda väljer att stanna inom företaget och minskade sjukskrivningskostnader är två av dessa. Vidare har icke-finansiella värden såsom relationer, etik och kompetensutveckling visat sig ha större betydelse för att locka till sig kompetent arbetskraft än vad de monetära värdena såsom lön har (Philipson, 2004). I ett värdestyrt företag är målet att medarbetarna ska uppleva sitt arbete som meningsfullt, att de personligen ska känna sig tillfredsställda och att de är en del av något större (Philipson, 2004). Dessa aspekter kommer att användas då studien avser att undersöka hur företagskultur skapas och hur medarbetarna resonerar kring denna process. Vidare är dessa aspekter av intresse då studien vill belysa om och när företagskultur behöver ytterligare stöd av strategier. Enligt Philipson (2004) behöver ledningen vara tydlig med vad och de står för samt varför för att skapa tillförlitlighet. För att få värdegrundsbaserat arbete att fungera behöver ledningen även få medarbetarna att förstå och acceptera värdegrunden – ett arbete den här studien kommer granska närmare i den praktiska tillämpningen. I det kommande stycket tas en kritisk synvinkel upp för att ge en annan synvinkel på företagskultur och därigenom lyfta ett mer ifrågasättande och reflekterande perspektiv på fenomenet.

2.6 Kritisk synvinkel

Trots att företagskultur kan leda till positiva följder finns det flera forskare och professorer som kritiserar företagskultur (Grey, 2009). Kunda (1992) menar till exempel att idén om företagskultur går ut på att utbilda människor utan att de är medvetna om det och att företagskultur används för att forma människors föreställningar, något som Grey (2009) och andra forskare inom organisationsteorier kritiserar. Alvesson (2013) styrker detta och menar att enskilda ledare kan utöva en form av subtil makt över sina medarbetare. Att dessa kan ta åt sig av ledares idéer och tankar utan att själva tänka efter och reflektera över sina åsikter. Alvesson (2013) menar också att det finns ett starkt underskott på reflektion inom organisationer. Han menar exempelvis att de idéer om att låta mål, ledning och värderingar styra inom en organisation sällan ifrågasätts och ses som det enda rätta. Han menar även att

många organisationer hävdar att målen styr deras verksamhet, men att så sällan är fallet då det är svårt att koppla vilka handlingar som leder till vilka mål. Produktivitet och vinst är viktigt, men det är svårt att faktiskt utläsa vilka handlingar som leder till just det. Företagskultur, ur en kritisk synvinkel, kan alltså ses som ett sorts ramverk där individen begränsas att handla och tänka på ett visst sätt och en stark företagskultur sägs därför karaktäriseras av en homogenitet i tänkande och tyckande (Alvesson, 1989).

Eftersom kulturstyrning grundar sig på värderingar som definieras hierarkiskt av chefer finns det även de som anser att företagskultur inte går att kontrollera och styra. Meek (1988) menar till exempel att kulturen bara är vad den är och att den är oemottaglig för intervention. Detta kan medföra att företagskulturen blir problematisk om individerna i en organisation inte delar eller anammar de gemensamma värdegrunderna, exempelvis om en social grupp vänder sig emot de normer som företagskulturen förespråkar. Grey (2009) argumenterar istället för skillnaderna mellan verklig, spontan kultur och styrd, påtvingad kultur. Skillnaden mellan dessa två typer är något som tas hänsyn till vid analysen av det insamlade materialet, detta för att skapa en djupare förståelse för begreppet företagskultur och hur den uppstår.

De kritiska teorierna är således viktiga att ta hänsyn till samt försöka observera vid granskning av företagskultur. Alvessons, Deetz och Torhell (2000) menar att regeln för kritisk forskning är att man inte godtar några påståenden utan att omsorgsfullt kontrollera de bakomliggande skälen. Den kritiska samhällsvetenskapen undersöker också godtyckliga och fastslagna sätt att dela in och förstå den sociala verkligheten för att finna alternativa sätt och är således mer inriktad på att ifrågasätta istället för att bekräfta det som är etablerat. På så vis är avsikten även att skapa meningsskiljaktigheter snarare än att utgå från ett ytligt samfund. Forskningen gör inte anspråk på att slå fast "hur det är" utan skapa möjlighet för en öppnare diskurs genom att ge insikt och föra en kritisk analys. Att applicera ett kritiskt perspektiv kan således te sig som en utmaning (Alvesson, Deetz och Torhell, 2000). I denna studie görs dock en ansats möjlig genom tillämpning av teorierna från Alvesson, Deetz och Torhell (2000) tillsammans med övriga teorier.

2.7 Sammanfattning av teori

I fallstudien kommer ett antal vetenskapliga teorier om företagskultur och hur det skapas tillämpas. Företagskultur kan användas inom en organisation för att skapa gemensamma värderingar och få dessa värderingar att genomsyra handlandet i organisationen. På så vis kan företagskultur som strategi ses som ett styrmedel där flera olika benämningar kan förekomma – bland annat TQM, HCM, värdestyrning och symboler. Teorier från Hofstede et al. (1990), Ingelsson (2009), Liukkonen (2011), Alvesson (1989, 2013), Hofstede, Nordfeldt och Nordfeldt (2005) och Smircich (1983) med flera kommer således användas vid granskandet av hur företagskultur skapas och hur medarbetarna resonerar kring processen. Företagskultur är en social konstruktion och hur samspelet i medarbetarskap och ledarskap ser ut påverkar förutsättningarna för hur kulturen etableras inom organisationen (Philipson, 2004). Därav har även rekryteringen en stor betydelse för uppbyggandet av företagskultur då individer med liknande värderingar som företaget har bättre förutsättningar att skapa en stark företagskultur (Philipson, 2004). Det kan därmed anses viktigt för ett företag att få "rätt" medarbetare att stanna på arbetsplatsen vilket gör att teorier om intern marknadsföring från Vallaster & de Chernatony (2006), Sehgal och Malatidis (2013) tas upp. Studien kommer genom dessa undersöka medarbetarnas motivation för att stanna och utvecklas inom det exemplifierande företaget.

Genom att ta reda på hur medarbetare resonerar är syftet att studera hur företagskultur skapas och när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd. Studien kommer ytterligare sträva efter att tillämpa ett kritiskt perspektiv vid analyseringen av det insamlade materialet. För att lyckas med detta kommer Alvesson, Deetz och Torhell (2000) teorier om vad kritisk samhällsforskning innebär att ligga till grund. Den teoretiska referensramen har vidare presenterat ett antal kritiker av företagskultur vilka kommer tillämpas för att ge fler synsätt på fenomenet. På så vis hoppas ett ifrågasättande och reflekterande perspektiv i analysen uppnås och slutsatser dras som inte bekräftar givna antaganden utan lyfta omvärderande synsätt. Teorierna som valts ut i det teoretiska ramverket verkar således för att ge en flerdimensionell syn på företagskultur. Vissa kompletterar varandra, andra styrker varandra och några kritiserar varandra, och därmed anses en mer kvalitativ diskussion kunna föras som leder fram till slutsatsen.

3. Metod

I detta kapitel återfinns det metodiska perspektivet. Nedan presenteras och diskuteras valda tillvägagångssätt, valet av organisation och intervjupersoner samt viktiga etiska forskningsaspekter som berörs. I slutet av kapitlet finns kritisk diskussion kring eventuella brister med den valda metoden där även studiens tillförlitlighet berörs.

3.1 Val av metod

Syftet med studien var att undersöka hur företagskultur skapas. Utifrån ett kritiskt perspektiv ämnar studien att ta reda på hur medarbetarna upplever uppbyggandet av företagskulturen för att finna svar på om och när företagskulturen behöver ytterligare stöd av strategier. En kvalitativ studie lämpade sig därav till det givna syftet för att ge en flerdimensionell beskrivning av fenomenet (Lind, 2014). I en kvalitativ forskning är det av högsta relevans att förstå intervjupersonerna och få en känsla för deras behov, idéer och tankar (Alvesson, Deetz och Torhell, 2000). För att kunna anamma en kritisk synvinkel är det dock viktigt att även skapa en intellektuell distans till intervjupersonerna för att kunna se saker i ett nytt ljus. Genom att ha ett kritiskt förhållningssätt till intervjupersonerna kan dolda aspekter uppmärksammas och eventuella motbilder till idealen skapas och saker som annars tas för givet kan ifrågasättas (Alvesson, Deetz och Torhell, 2000).

Då studien belyser fenomenet företagskultur vilket som tidigare nämnts är ett rätt svårdefinierat begrepp bedömdes en kvalitativ metod med en låg grad av formalisering lämpa sig bäst (Lind, 2014). Då intervjuobjekten i studien inte var bestämda långt på förhand krävdes en hög grad av flexibilitet varpå denna form av studie passade sig bäst till det givna syftet. Vidare under arbetets gång har syftet för studien förändrats varpå denna flexibilitet varit en förutsättning för arbetets fortlöpande. Valet av forskningsansats föll sig även naturligt då kontexten i fallstudien är av hög relevans för att besvara frågeställningen. Då företagskultur är ett abstrakt begrepp som inkluderar många aspekter behövdes hänsyn tas till den kontext intervjupersonerna befann sig i. Styrkan med den kvalitativa forskningen är att uttalanden blir förståeliga om bakgrunden och helhetsbilden tas med i beräkningarna (Bryman & Bell, 2008).

Ett annat villkor för att undersökningen skulle bli så pålitlig och autentisk som möjligt är att svaren som fåtts var äkta och fränkopplade varandra. Då studiens intervjupersoner arbetade inom olika avdelningar i verksamheten var kommunikationsvägarna begränsade och möjligheterna att de skulle påverka varandras svar minskade. Detta gjorde att svaren fick mer tyngd (Bryman & Bell, 2008) och kunde anses mer äkta vilket var en viktig förutsättning för studiens trovärdighet.

3.1.1 Utmaningar med studien

En utmaning med denna kvalitativa studie var att skapa ett objektvt förhållningssätt till intervjuobjektet och att inte låta bakomliggande processer påverka tolkningarna. Det visade sig även vara utmanande att tillämpa och bibehålla ett kritiskt synsätt vid analysen och inte låta sig färgas av materialet. För att hantera dessa utmaningar utökades förståelsen i etablerade teorier och kritisk forskning inom området från bland annat Alvesson, Deetz och Torhell (2000). Vid intervjutillfällena undveks även inblandning till förklaring och tolkning av begrepp i allra högsta grad. Därav minskade risken med att studien skulle färgas av subjektiva åsikter och värderingar. Den kvalitativa forskningsmetoden kritiseras ofta för att vara subjektiv varpå det genomgående under studiens gång funnits en strävan att vara objektiva (Brinkmann & Kvale, 2015). Trots denna strävan går det inte att säkerhetsställa att forskarna uppfattat saker på samma sätt som intervjuobjekten. Som tidigare nämnt är det svårt att förhålla sig helt objektiv i en kvalitativ studie då studien redan från start präglas av värderingar kring vad som är relevant att undersöka samt att den personliga referensramen ger avtryck på studiens innehåll (Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, 2014).

En annan utmaning med studien var att få tillgång till skriftlig information då det utvalda företaget, som tidigare nämnt, inte jobbar med policys eller manualer. Denna utmaning löstes genom att genomföra flertalet djupgående intervjuer med ledningen samt löpande kontakt med Passion Managern på Clarion Hotel Post för att få tillräckligt med information att basera uppsatsen på.

3.2 Val av organisation

Urvalet för studien är målinriktat. Företaget som valts att studeras, Nordic Choice Hotels, utger sig ha en stark företagskultur där värderingarna genomsyrar organisationen varpå de ansågs lämpliga som studieobjekt. De har som ambition att låta företagskulturen fungera som styrmedel och menar att företagskulturen är den viktigaste delen inom en verksamhet (Framgångspodden, 2017). Därav ansågs de relevanta som studieobjekt och medarbetarna på Nordic Choice Hotels bedöms kunna ge svar på de givna frågeställningarna kring syftet. Genom att studera enbart ett företag var förhoppningen att få en mer heltäckande bild av det studerade objektet och därigenom en djupare förståelse för fenomenet företagskultur.

3.3 Val av intervjupersoner

Intervjuer genomfördes i olika led inom organisationen och personer från ledningen, mellanchefer samt anställda från olika avdelningar intervjuades utifrån två på förhand utformade intervjuguider. Dessa intervjuguider skiljde sig åt beroende på om intervjupersonerna tillhörde ledningen (se bilaga 1) eller var anställda (se bilaga 2) på Nordic Choice Hotels.

Genom kontakt med en person i ledningsgruppen skickades meddelanden om intervjufrågor ut till de anställda. Vidare tillfrågades även personliga kontakter till författarna om deltagande i studien. Intervjupersonerna själva kunde acceptera eller neka till att delta i undersökningen. För att urvalet av intervjupersoner skulle bli så träffsäkert som möjligt baserades det på personer som arbetat inom företaget i minst sex månader. De flesta av de intervjuade har dock arbetat flera år inom företaget varpå de bedöms ha haft tid till att skapa sin personliga syn på företaget och dess kultur.

3.3.1 Semistrukturerad intervju

En semistrukturerad intervjuform valdes vid insamlandet av material för att uppnå bästa resultat (Bryman & Bell, 2008). En intervjuguide med låg grad av standardisering användes för att anpassa frågorna efter intervjupersonens och dess bakgrund och miljö. Intervjuerna inleddes med öppna frågor som successivt blev mer detaljerade, vilket gjorde att

intervjupersonen själv fick möjlighet att utveckla sina svar ytterligare istället för att bli låst av svarsalternativ. Den kvalitativa intervjuformen som präglat denna studie kännetecknas av flexibilitet (Lind, 2014), vilket även formade intervjuerna då frågorna skiljde sig beroende på befattning hos intervjuobjektet. Vidare då behov fanns att följa upp vissa frågor med en fördjupning lades ett extra intervjutillfälle in för att komplettera med nya frågor. Så var fallet med Passion Manager på Clarion Hotel Post som intervjuades två gånger.

3.3.2 Tillvägagångssätt

Efter att noggrant ha studerat såväl Nordic Choice Hotels verksamhet samt litteratur och teorier om företagskultur utformades två intervjuguider (se bilagor). En till ledningen och en till de anställda. Intervjupersonerna är personer som haft eller har anställning på Clarion Hotel Post i Göteborg samt en anställd från Nordic Choice Hotels huvudkontor i Stockholm. Med intervjupersonerna på Clarion Hotel Post i Göteborg hölls personliga möten, medan det med intervjupersonen i Stockholm hölls en telefonintervju samt närvaro på ett seminarium om hur företagskultur kan utvecklas där hon var huvudtalare. Intervjuerna spelades in och varade i 25–45 minuter. Sju personer med olika befattningar på olika avdelningar intervjuades, se sammanställning i tabell 1 nedan. För att få en nyanserad bild av verksamheten har såväl ledning som medarbetare från olika avdelningar intervjuats. Efter intervjuerna lyssnades samtalen av och sammanfattades och därmed ansågs inte transkribering nödvändigt. De viktigaste delarna ur forskningsfrågans synpunkt sammanställdes och vissa talande citat skrevs ner för att kunna användas i sin helhet under i.

TABELL 1

Nuvarande position	Anonymt namn	Tid på Nordic Choice Hotels	Ålder	Intervjudatum
Director of Passion	Katarina	1,5 år	50–55	27 mars
Passion Manager	Marika	5 år	55–60	31 mars och 6 april
Ekonomiassistent	Elias	1,5 år	25–30	27 april
Service Leader Frukost	Anna	5 år	25–30	2 maj
Frukostpersonal	Mirko	2,5 år	30–35	2 maj
Shift Leader Welcome Office	Sanna	3 år	25–30	3 maj
Fd. Servitör inom banketten	Johan	7 månader	20–25	5 maj

3.4 Bearbetning av materialet

Det insamlade materialet innefattas främst av sammanställningar från intervjuerna och ett seminarium där bolagets Director of Passion medverkade. Det inkluderar även insamlat material från Nordic Choices Hotels hemsida, övriga relevanta hemsidor och avlyssning av en podcast där kedjans ägare intervjuas. Det insamlade materialet har sedan bearbetats löpande. Det som ansågs relevant för studien har sedan redovisats under kapitlet empiri. När allt empiriskt material sammanställts påbörjades analyseringen i relation till de teoretiska aspekterna som tagits fram som relevanta för studien. Detta mynnade sedan ut i en avslutande del där slutsatser och förslag till framtida forskning framkommer.

3.5 Etiska forskningsaspekter

I en studie som denna behövdes etiska frågor tas hänsyn till vid genomförandet. Utöver vanliga etiska krav grundade i samhällets normer och värderingar finns även specifika krav för samhällsvetenskaplig forskning gällande frivillighet, anonymitet, integritet och konfidentialitet (Lind, 2014). I studien gavs de potentiella intervjupersonerna information om

avsikten med studien, varpå de sedan själva kunde tacka ja eller nej till att delta. Vidare användes pseudonym istället för intervjupersonernas verkliga namn. Således förblir deras namn anonyma genomgående i studien då några av dem önskat anonymitet för att kunna uttrycka sig fritt och för att studien inte ska leda till några konflikter på arbetsplatsen. Efter överenskommelse framkommer dock respektive intervjupersons befattning inom företaget, något som godkänts av berörda parter och därmed inte anses avslöja deras identitet. Efter studien gavs de medverkande möjlighet till att få ta del av det färdiga resultatet. På så vis fick de en chans att påverka eventuell känslig information.

3.6 Metodanalys

Syftet med studien var att studera hur företagskultur skapas. Utifrån en kritisk synvinkel var intentionen att studera hur medarbetare resonerar kring företagskulturen och utifrån detta utläsa när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd. Verksamheten på Nordic Choice Hotels valdes att undersökas då organisationen ansågs relevant för frågeställningen. Genom att fokus lades på de anställdas upplevelser av företagskulturen togs ett underlag fram som genererade svar till det givna syftet. Ambitionen var inte att hitta några övergripande svar om företagskultur, utan studien eftersträvar att ge en inblick av hur företagskulturen skapas ur flera synvinklar. Därför var medarbetarnas resonemang av stor vikt för att belysa när företagskultur som strategi kan behöva ytterligare stöd av strategier. Därmed kan studien ge indikationer på hur det kan fungera på liknande sätt inom andra organisationer och slutsatsen kan eventuellt komma kunna implementeras av andra.

3.6.1 Fallstudiens tillförlitlighet

I en kvalitativ studie som denna behövdes fallstudiens tillförlitlighet tas hänsyn till. Studiens validitet mättes i hur väl den insamlade informationen passar problemformuleringen och syftet, samt hur denna information blev insamlad (Denscombe, 2010). På grund av tidsbegränsningen på tio veckor fanns inte möjlighet att undersöka alla separata verksamheter inom Nordic Choice Hotels utan fokus låg en enhet i Göteborg. Då Nordic Choice Hotels består av flertalet hotellet i Norden (Nordic Choive Hotels, 2016) kan validiteten av studien därmed ifrågasättas.

Trots att det undersökta hotellet målinriktad valts ut för studiens syfte så innefattas Nordic Choice Hotels av flertalet hotell, vilket i sin tur påverkar studiens generaliserbarhet (Brinkmann & Kvale, 2015). Då intervjuer hölls med olika personer från olika avdelningar vilka var särkopplade från varandra, skapades en validitet i svaren hos intervjupersonerna. Även faktumet att en utav intervjupersonerna i dagsläget inte längre jobbar kvar tros även öka chanserna att skapa en nyanserad bild av verksamheten. Urvalet av de anställda har främst skett via privata kontaktnät, men även till en liten del i samråd med kontaktpersonen på Clarion Hotel Post. Att eventuell selektering bland de anställda som bedömdes kunna återge den önskade bilden av företaget kan ha skett, vilket i sin tur kan ha påverkat vår studie. Om möjlighet hade givits att helt själva göra ett slumpmässigt urval hade resultatet eventuellt blivit ännu mer tillförlitligt. Denna möjlighet har dock inte funnits varpå resultatet är opåverkligt. Däremot är det gjorda urvalet av intervjupersoner baserat på en spridning från olika avdelningar och olika hierarkiska nivåer varpå tillförlitligheten ändå bedöms vara hög. En del av den insamlade informationen är tagen från företagets årsredovisningen vilket ger en potentiellt vinklad information. Således har detta funnits i åtanke vid granskandet under arbetets gång.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiriska datan. Huvuddelen fokuserar på att presentera relevant information från intervjuerna för att utläsa hur intervjupersonerna upplever sin arbetsplats och skapandet av företagskulturen. Vidare beskrivs även bakgrunden till företagskulturen för att ge en djupare förståelse för dess arbete.

4.1 Att skapa företagskultur

På Clarion Hotel Post ansvarar ledningen för att implementera företagskulturen. De intervjuade som nedan benämns som ledningen är tre personer som alla utgår från ett holistiskt perspektiv med utgångspunkt i visioner vilket gör att deras tankar är likartade. Därav benämns de tre stundtals som *ledningen*. Katarina arbetar på Nordic Choice Hotels sedan ett och ett halvt år tillbaka och har ett övergripande ansvar för verksamheten i Sverige. Marika arbetar på Clarion Hotel Post sedan fem år tillbaka och ansvarar för personalen på hotellet i Göteborg. Vidare framkommer även tankar från hotellkedjans ägare, Petter Stordalen, taget från en podcast där han medverkat.

4.1.1 Visioner

“It is the way we do things around here. Kultur är våra vanor och vårt sätt, och det är det som påverkar företagets resultat” - Katarina

Katarina menar att för att lyckas bör man ha bestämt vad företaget vill bli omtalat för och sedan genom ett tydligt budskap sprida det till de anställda. För att göra det möjligt menar Katarina att det viktigaste är att ha bra rekrytering, utbildning och ledarskap. Nordic Choice Hotels arbetar med upplevelser och de har som motto att öka livskvalitén för både medarbetare och gäster, vilket de vill att alla medarbetare ska utstråla. Detta har ett stort fokus under rekryteringen och när de hittat rätt personal ska denne få en introduktion och guidas vidare i arbetet och därigenom hitta sin egen utvecklingsväg. Även medarbetarnas välmående sägs värdesättas och Marika anser det viktigt att de anställda trivs och känner sig värdefulla. Alla i ledningen är eniga om att en viktig faktor är att ledarskapet ska förmedla bra prestationskultur.

“Alla ska ges chans till utveckling och ha förutsättningar för att prestera i toppklass på jobbet oavsett vilken roll du har” - Marika

För att de anställda ska känna sig sedda åker hotellkedjans ägare Petter Stordalen varje år på en resa till de olika hotellen för att uppmärksamma personalens arbete. Syftet med besöken är att få de anställda att känna sig behövda och värdefulla för verksamhetens framgång, oavsett vilken roll de har (Framgångspodden, 2017). De som har huvudrollen i personalstyrkan är de som snabbast måste ersättas menar såväl Petter som Katarina. Katarina menar att en VD kan vara borta i flera dagar utan att saknas, medan till exempel en kocks arbete måste ersättas på en gång för att arbetet inte ska fallera.

Utifrån samhällsaspekter menar Katarina att människor idag gör medvetna val och att många reser till ett hotell för de värderingar hotellet står för. Katarina beskriver begreppet “*showrunner*” vilket är personen bakom varumärket som tilltalar och ger glöd åt organisationen. Det är personen som ser till att utvecklingen fortlöper i önskad riktning. Katarina menar att Petter Stordalen är en sådan person inom Nordic Choice Hotels.

“Genom att följa ikoner som utvecklar en och dra med de som är bäst i branschen skapas utveckling och den mest kompetenta arbetskraften attraheras, medan företaget i sig spelar mindre roll” - Katarina

Katarina såväl som Marika betonar att målet är att Nordic Choice Hotels image ska vara tydligt och att företagskulturen samt värdegrunden ska bidra till att attrahera ny personal. Katarina menar att företaget vid en nyanställning har 60 dagar på sig att göra en innerlig ambassadör av den nyanställde. Därför är det av mycket viktigt med en bra introduktion, något som hon och Marika menar att Nordic Choice Hotels är bra på.

“Ingen nyanställd kommer oväntad, utan alla får ett förberett bemötande med mål att alla ska uppleva sitt värde direkt vid första arbetsdagen” - Marika

För att få bättre förståelse om bakgrunden till kulturarbetet och hur Petter satt ramar för visionen och ledningens arbete kommer nästa kapitel presentera hur och varför kulturarbetet startade. Kapitlet kommer ge en insikt om hur Petter och ledningen arbetar för att de anställda ska känna stolthet för sitt arbete och hur samhällsansvar är en del av kulturbygget. Dessa aspekter kommer sedan vara till hjälp vid slutdiskussionen kring hur företagskultur skapas och när det behöver ytterligare stöd av strategier.

4.1.2 Varför kulturarbetet startade

På Nordic Choice Hotels anses Petter Stordalen ha en utmärkande roll. Marika menar att hela organisationen tar utgångspunkt i hans tankesätt och värderingar samt implementerar detta i det dagliga arbetet. Hon menar att hans motto, att öka livskvaliteten för gäster och medarbetare, har anammats av hela Nordic Choice Hotels.

”Petter är den som är kulturdrivande, det är han som är kulturen. Som han är och som han gör, så gör vi” - Marika

Grunden för kulturen ligger som tidigare nämnts i orden energi, mod och begeistring. Dessa ledord ska genomsyra hela organisationen i allt från strategiplanering till dagligt arbete och uppföljning för att alla medarbetare ska vara med på vad som gäller. För att kulturen ständigt ska vara i centrum för varje beslut och handling använder sig Nordic Choice Hotels av mottot *”kultur äter strategi till frukost”* vilket syftar till att undvika strategier och konsultarbete (Nordic Choice Hotels, 2017). Då kulturen är det som istället ska styra verksamheten blir den viktig och ledningen menar att kulturen tillsammans med tanken om att öka livskvaliteten för gäster och medarbetare är det som ska göra att verksamheten expanderar.

Trots att mycket av bakgrunden till kulturarbetet bottnar i att bygga ett framgångskoncept med vinstaspekter menar Petter att kulturarbetet är något större (Framgångspodden, 2017). Att öka livskvaliteten för medarbetare och gäster är inte bara att se till hotellbyggnadens gränser, utan att det även är viktigt att ta samhällsansvar i ett större perspektiv (Framgångspodden (2017).

“Nu, för första gången så vet jag att vi kan vara med och vara en skillnad. Vi kan för första gång vara med och visa vad samhällsansvar betyder, vad bärkraftig kapitalism betyder, och vi kan vara med och kanske förändra lite i den riktningen vi önskar att samhället ska förändras.” - Petter Stordalen

Samhällsansvar menar Petter är att ge svar på de frågor samhället ställer (Framgångspodden, 2017). Han menar ytterligare att vi lånar planeten vi lever på och att det därför är viktigt att försöka ge tillbaka den på ett lite bättre sätt än som den övertogs. Således ingår mycket av kulturbygget i olika stödprojekt med förhoppning om att lösa diverse samhällsproblem. Marika berättar exempelvis att Clarion Hotel Post jobbar mycket med nordiska råvaror i restaurangen, palmoljafri frukost, anti-trafficking och gör varje år en samlingsgala som detta året samlade in pengar för att förbättra haven. Marika menar således att kulturbygget handlar om att dela samhällsansvar eftersom Petter förespråkar det i stor utsträckning. Hon tror även att det ökar motivationen hos medarbetarna då de får känna att de arbetar på en arbetsplats som försöker göra skillnad. Hon berättar även att medarbetarna ges tillfälle att påverka detta, exempelvis genom att komma med förslag till bättre inköp eller delta i arbete för välgörenhetsinsamling och liknande aktiviteter.

Petters vision om kulturarbetet är följaktligen att det ska leda till en stor gemenskap och ökad ansvarskänsla för det gemensamma (Framgångspodden, 2017). Han menar att kulturen är det viktigaste för succén inom ett bolag. Det viktiga är inte bara att framgång delas, utan även att fiaskon delas. Petter menar ytterligare att kultur är det enda som inte kan köpas, det måste skapas.

“Det viktigaste värderingarna för ett sällskap är att förstå att sällskapet är till för så mycket mer än att bara tjäna mest möjliga pengar” - Petter Stordalen

4.1.3 Det dagliga arbetet

De intervjuade medarbetarna upplever att kulturarbetet är naturligt och genomsyrar arbetet i organisationen. De är medvetna om att företagskulturen kommer uppifrån och att ledningen

har en vision kring hur den ska vara, men att det inte känns påtvingat. Sanna som arbetar inom receptionen sedan tre år tillbaka menar att gemenskapen är stor.

“Allting kommer väl alltid uppifrån, men i huset så är det stor samhörighet - vi är ett Post. Alla är på samma nivå oavsett roll, vilket jag tror bidrar till att kulturen sprids.” - Sanna

Sanna betonar vikten av positiv energi och att arbetsgivaren lyssnar på henne. Hon beskriver att som anställd har de möjlighet att prata med cheferna om hur man mår och hon känner tillit till cheferna och ledningen. Anna och Mirko som båda jobbar i frukosten lyfter även aspekten trivsel och att skapa en bra stämning på jobbet.

“Det är ingen som tycker att det är kul att gå upp 04.00 för att plocka disk, men det blir kul för att vi gör det kul” - Mirko

För att nå ut med företagskulturen till de anställda beskriver Marika och Katarina att kommunikationen är det viktigaste verktyget. Marika menar att kulturens framgång på Clarion Hotel Post bygger på det dagliga kommunikationsarbetet från ledningsgruppen ut till medarbetarna samt kommunikationen mellan och inom de olika avdelningarna. Med hjälp av kanaler som medarbetare har tillgång till, såsom facebook, kan feedback ges och en positiv stämning kan skapas i teamen och på hotellet. Ledningen menar att daglig feedback är till för att skapa en positiv atmosfär och hoppas på så vis kunna främja en prestationskultur på arbetsplatsen. Trots att ledningen menar att företagskulturen bygger på att kommunikationen fungerar är det delade meningar om hur kommunikationen faktiskt når fram. Anna och Mirko beskriver att de tycker kommunikationen fungerar okej och att deras dagliga interna kommunikation sker främst via överlämningar mellan kollegorna. De har även avdelningsmöten varje vecka och mycket information delas även via den interna facebookgruppen. Där lägger medarbetare såväl som ledningen ut information som kan röra sig om allt från småsaker till uppdateringar om större mål. Elias, som arbetar som ekonomiassistent sedan 1,5 år tillbaka, menar att han tycker den interna kommunikationen fungerar bra via dialoger kollegor emellan.

“Det är kul att prata med alla. Jag försöker ha en bra dialog med både avdelningschefer och medarbetare så jag kan känna igen folk i huset. Vi är kollegor oavsett var man jobbar” -

Elias

Sanna berättar att hon tycker att kommunikationsvägarna har sina brister då information ibland missas, vilket beror på att det är mycket som händer samtidigt. Johan som nyligen sagt upp sig från sin tjänst som servitör inom banketten, berättar att han fick ta del av information när han kom på sin arbetsdag och inte fick någon information skickad till sig. Detta gjorde att han upplevde att han gick miste om information kring företagets resultat och aktiviteter på hotellet.

Ledningen belyser vidare vikten av att ledarskapet förmedlar en gemensam syn för organisationens vanor och sätt för att företagskulturen ska spridas. Avdelningschefernas roll i kulturbyggandet uppmärksammas. Dessa anses delaktiga i att bryta ner ekonomiska mål och förmedla dem till de anställda. Inom avdelningar gör cheferna och medarbetarna sedan tillsammans planer för att uppnå de ekonomiska målen. Ledningen understryker vidare vikten av att ha en tillåtande stämning för att kunna ta tillvara på nya idéer och tankesätt, oavsett vem i hierarkin som talar.

“Avdelningscheferna har möjlighet att sprida informationen såväl upp som ner inom organisationen och de får därigenom en stor inblick i vad som fungerar i den dagliga verksamheten” - Marika

Intervjupersonerna ur ledningen upplever även att majoriteten av medarbetarna är drivna och att de flesta bryr sig om sina kollegor samt samhället. De beskrivs ha ett engagemang för sitt arbete.

“En gång under en stor campingskonferens på hotellet gjorde medarbetarna helt självmant ett framträdande för alla gäster med låten ‘man ska ha husvagn’, vilket jag tror är ganska talande för både vår företagskultur och engagemanget att göra det lilla extra för våra gäster” - Marika

Ledningen återkommer ofta till att fokusera på känslan. Då Nordic Choice Hotels inte använder sig av manualer eller policys är det känslan som styr och varje beslut ska kopplas till värdegrunden vilket gör att fokus läggs på att sprida denna. De nämner flertalet gånger vikten av att ta hjälp av kollegor samt sätta tydliga mål tillsammans. Ingenting sker av en slump och Katarina återkommer flera gånger uttrycket att jobba tillsammans, inte bara samtidigt.

Enligt de flesta av de intervjuade medarbetarna genomsyras stora delar av det dagliga arbetet av samarbete mellan kollegorna. De ser inget konstigt med att ibland jobba på andra avdelningar än det som egentligen är deras egna. Alla berättar om hur de bemöter varandra i korridorerna och alltid hälsar på sina kollegor - oavsett om de känner dem eller inte.

“Vi försöker alltid hjälpas åt för att komma vidare vilket i sig skapar positiv energi i huset. När det var en stor konferens förra veckan behövde de hjälp i garderoben några timmar, så jag hoppade in där. Detta skapar en stark förståelse för varandra och det man gör”

- Elias

De flesta medarbetarna nämner att de upplever företagskulturen som kännetecknande för Nordic Choice Hotels och samarbete är något alla kommer tillbaka till. Däremot menar Johan att det är en stressig miljö som ofta är underbemannad. Av den anledningen har han känt att värdeorden har gått ut över personalen.

“De ville att vi ska serva gästerna med ett leende på läpparna, men det gick ofta ut över oss då vi ibland varken hann ta rast eller sätta oss ner och äta” - Johan

Marika och Katarina beskriver utifrån sina perspektiv att de arbetar aktivt med att förbättra gästernas upplevelse. Det görs genom att förenkla processer, tydliggöra rutiner och systematisera så mycket som möjligt. På så vis är avsikten att arbetet ska leda till att förbättra livskvalité för både gäster och medarbetare. Ledningen menar att det ska vara lätt att göra rätt. De beskriver att upplevelsen är hela affärsidén i Nordic Choice Hotels och det är människorna i företaget som är unika - inte produkten.

“Det gäller att ta tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens. Vi säljer vårt engagemang, rummen de ingår” - Katarina

Mottot att öka livskvalitén är uttalat och något ledningen vill att alla ska känna till. Genom kommunikation i arbetet och under möten ska frågorna *“hur mycket har du sålt in din kollega till en gäst idag? och hur mycket har du gett din kollega feedback?”* hållas levande för att sätta en standard och fortsätta bygga relationer sinsemellan medarbetarna, menar Marika. Ett annat sätt att bygga relationer är via den årliga vinterkonferensen. Katarina berättar att de inte satsar stora summor på extern marknadsföring utan istället väljer att lägga pengarna på den årliga vinterkonferensen för de anställda. Genom att göra detta vill de ge tillbaka till dem som är hela företagets framgång - det vill säga medarbetarna, menar Katarina.

Värderingarna styr handlandet varpå det är viktigt för Nordic Choice Hotels att tydliggöra vad det är som värderas och lägga fokus på det. För att sända ut önskvärda signaler har de exempelvis benämnt rollen som växeltelefonist som *“Director of First Impression”* och HR-ansvarig heter *“Director of Passion”*. Utöver ledning och avdelningschefer sprider även medarbetarna kulturen sinsemellan. Marika betonar hur de hjälper varandra mellan avdelningarna och ofta ordnar med fester och andra aktiviteter på sin fritid.

“Stor vikt läggs vid relationerna kollegorna emellan, oavsett vilken avdelning det är så har man stor respekt för varandra och en stor passion för arbetet” - Marika

Både Katarina och Marika berättar att de anställda vet vad de kan förvänta sig av varandra och har anställts för att de har en personlighet som går i linje med Nordic Choice Hotels värdeord. Det är ett viktigt moment för att bygga vidare på kulturen. Vid intervjutillfället läggs fokus på hur den framtida personalen tros kunna öka livskvaliteten för kollegor såväl som gäster. Ledningen menar att de som anställs av Nordic Choice Hotels är medvetna om hur företaget jobbar innan de söker tjänsten, men de betonar ändå vikten av att i ett tidigt skede tydliggöra deras arbetssätt för att de nyanställda snabbt ska bli en del av kulturen.

“De anställda ska kunna beskriva känslan de vill förmedla och känna en passion för arbetet - annars passar de inte in i organisationen. Vikten av rätt personlighet går före kunskap och en medarbetare behöver exempelvis inte veta vad ‘öka livskvalité’ betyder utan det viktiga är att man förstår vad glädje är och är villig att sprida det” - Marika

Nordic Choice Hotels säger sig även lägga vikt vid att få medarbetare att stanna inom företaget varpå internrekryteringar uppmuntras. Ett mål är att endast 5% externa chefer ska rekryteras. Katarina menar att målet med internrekryteringen skapar en bra magnet då de anställda blir medvetna om att de kan klättra. För att uppnå detta mål satsar de på utbildningar och tydliga utvecklingsmöjligheter. De menar att medarbetarna aldrig ska känna sig fullärda utan ska uppleva att de kan växa i sin arbetsroll. Sanna, som har jobbat inom organisationen i flera år, betonar vikten av introduktion och upplärning. Genom dessa kan tankar och värderingar föras vidare till de nyanställda. Hon menar att allt avspeglar sig till nästa individ varpå en genomtänkt upplärning är viktigt. Hon belyser även vikten av att se om en person passar eller ej på en specifik avdelning.

“Alla kanske inte hör hemma i receptionen och passar inte i den miljön, vilket är viktigt att snappa upp tidigt för att då kunna hitta en mer passande avdelning för den personen”

- Sanna

4.2 Hur medarbetarna resonerar

De intervjuade medarbetarna har en relativt enhetlig syn på Nordic Choice Hotels som arbetsgivare. Elias upplevde redan från start en positiv bild av företaget. Han uppfattade personalen som glada och välkomnande samt att de spred positiv energi. Han fick starta sin anställning med en introduktion om vad Nordic Choice Hotels samt Clarion Hotel Post står för, vilken värdegrund de har och vilken känsla de vill jobba mot. Sedan dess har hans tid på Clarion Hotel Post innehållit löpande utbildningar.

“Under min tid här har jag fått fortsättningsutbildningar och meddelanden om hur man ska tänka och agera kommer hela tiden tillbaka så att man påminns om vad Clarion står för”

- Elias

Elias uppfattning om Clarion Hotel Post är att hotellet genomsyras av kvalité, service, värme och kärlek. Han menar att medarbetarna  r med och ger mycket, men f r även mycket tillbaka. Elias ser även introduktionen och de löpande utbildningarna som ett sätt att behålla och sprida kulturen och menar att det skapar ett insteg i företaget direkt. Han anser att det är en stark fördel i att satsa på interna utbildningar för att människor ska stanna.

“Har du bra personer som du vill utveckla, utveckla dom då. Det är en viktig bransch att ta tillvara på personalen för att alla ska känna sig motiverade och sprida en känsla av att ‘jag kan mer om jag vill och v gar’ “- Elias

Anna och Mirko, beskriver Nordic Choice Hotels som en arbetsgivare som engagerar sig för personalen, mänskliga rättigheter och miljöfrågor. Det  r något som motiverar dem till att stanna på arbetsplatsen och göra ett bra arbete. Majoriteten av de intervjuade upplever att de värdesätts på arbetsplatsen och känner uppmuntran till vidareutbildning inom företaget vilket g r hand i hand med hur ledningen vill att det ska vara. De beskriver att bolaget satsar på internutbildningar och anser att det finns utvecklingsmöjligheter inom hotellkedjan. Några av dem har själva gått vidare från de arbetsuppgifter de började med. Sanna upplever att arbetsgivaren är m n om personalen och deras utveckling. Hon menar att Nordic Choice Hotels inte arbetar med strikta beskrivningar av arbetsroller utan ger medarbetarna frihet att forma sina respektive roller. Hon upplever att detta  r ett steg för att erbjuda en mer personlig service där medarbetarna uppmuntras att uttrycka sin personlighet.

“Cheferna uppmuntrar till ett aktivt mindset, man f r gärna reflektera över sina upplevelser och uppfattningar” - Sanna

Hon beskriver att hon känner sig uppmuntrad att växa internt och har därför en positiv syn på utveckling inom bolaget. Dock beskriver Johan att servit rerna på hans avdelning inte fått gå några utbildningar, varken extra eller heltidspersonal. Han arbetade själv extra och kände att han inte kunde utvecklas inom sitt arbete och valde därför att sluta. Han berättar även att introduktionen han som nyanställd fick kom först några månader efter att han anställts, vilket gjorde att hans hade en otydlig bild av företaget till en början. Möjligheterna till personlig

utveckling är en aspekt som alla medarbetarna ser som viktig hos en arbetsgivare. De intervjuade betonar att de vill kunna utvecklas och växa på sin arbetsplats samt att arbetsgivaren aktivt är med och bidrar till att skapa trivsel på arbetsplatsen.

“Jag vill känna att jag gör nytta och kan utvecklas. En arbetsgivare ska kunna motivera, vara lyhörd och se att ens arbetare ska kunna samarbeta” - Johan

Intervjupersonerna upplever att Nordic Choice Hotels är bra på att jobba med innovationer och nytänkande. Sanna och Elias har en uppfattning om att ledningen lyssnar på idéer från medarbetarna och uppmuntrar till reflektion. Sanna beskriver att det ofta känns som de har något nytt på gång och att ledningen tar tillvara på allas tankar och åsikter.

“Idéerna kommer från lite överallt. Marknadsavdelningen gör mycket men flera nya idéer kommer också från restaurangpersonalen. De ser vad som händer på andra restauranger i Göteborg och de är bra på att hålla sig uppdaterade på trender” - Sanna

Elias beskriver att nya idéer snabbt plockas upp och testas vilket gör att förändringar kan ske snabbt. Även Johan menar att cheferna lyssnade på medarbetarna om de hade förslag på förändring och han tror att de hade tagit till sig ett relevant förslag om han hade kommit med det.

Gällande relationen med ledningen har de intervjuade olika åsikter. Anna och Mirko menar att de sällan ser ledningen och att de ofta går om varandra, vilket gör att intrycket av de dem är nästintill obefintligt. De hade gärna sett att ledningen varit mer involverad i deras arbetsrutiner. Sanna som arbetar i receptionen har däremot ett annat intryck av dem och upplever att hon kan vara sig själv i deras närvaro.

“Det är inte så strikt, man får vara väldigt fri och allting är godkänt. Man får lov att ge mer av den personen man är och jag upplever alltid att cheferna håller min rygg” - Sanna

Även Elias har bra bild av ledningen då han jobbar i en nära dialog med dem. Han upplever att organisationen är platt och att hotellets VD är som vem som helst. Johan däremot har, precis som frukostpersonalen, inget intryck av ledningen. Han menar att han i princip aldrig

sett dem då de ofta gick om varandra under sina arbetstimmar. Han upplevde således inte att de var närvarande, varken fysiskt eller kommunikativt.

Johan bevitnade en hög personalomsättning på sin avdelning och såg att de hade svårt att behålla personal under en längre period. Detta tror han kan förklaras av branschspecifika orsaker inom hotell och restaurang där många av de anställda har flera olika deltidsanställningar. Tillslut kanske någon får ett bättre erbjudande från en konkurrent och därmed väljer att sluta på Clarion Hotel Post. Trots en hög stressnivå tyckte Johan dock att det var roligt att komma till jobbet och upplevde en stark samhörighet mellan kollegorna.

“Vi var ett härligt gäng och det var roligt att komma till jobbet. Själva arbetsuppgifterna i sig var kanske ingen utmaning, men det var kul att träffa kompisarna på Post. Men just att arbetet inte var stimulerande var anledningen till att jag slutade” – Johan

När frågan om de upplever att Nordic Choice Hotels ger dem något mervärde svarar alla intervjupersoner direkt det personliga mervärdet i form av vänner. Alla lyfter ord som glädje, umgänge och breddat kontaktnät. Anna är den enda av de intervjuade som lyfter den monetära aspekten när frågan om vad som är viktigt hos en arbetsgivare ställs.

“Visst hade det varit bra om lönen varit bättre och om facket kämpat mer för detta, men stämningen på jobbet är allt. Jag har skaffat så otroligt mycket vänner här” - Anna

Vidare lyfts även stoltheten för sin arbetsplats upp. De intervjuade nämner samhällsarbetet som Nordic Choice Hotels gör i miljöfrågan såväl som anti-trafficking arbetet. Somliga beskriver en stolthet att berätta för vänner och familj vad de tillsammans på Clarion Hotel Post gör för skillnad för både djur och natur.

“Jag känner en enorm stolthet inför hur vi tar oss an stora utmaningar och hur vi arbetar för att göra skillnad (...), att kunna berätta för familjen om vårt senaste arbete med att rädda noshörningar eller att vår frukost nu är palmoljafri betyder mycket för mig då det är frågor som jag personligen står upp för” - Sanna

5. Analys

5.1 Företagskultur som strategi

En företagskultur kan anses som stark om ett företags värderingar sammanfaller med de anställdas värderingar. Ju mer lika dessa är, desto starkare anses företagskulturen vara enligt Philipssons (2004) modell. Således är det av stor vikt att ett företags värderingar tolkas på samma sätt av de anställda. Intervjupersonerna från ledningen betonar vikten av en gedigen introduktion samt interna utbildningar för att skapa trivsel och tro på personlig utveckling. Detta blir ett sätt att i ett tidigt skede sprida företagets värderingar bland nyanställda och genom att ha en grundlig introduktion hoppas de att företagskulturens betydelse ska få fäste och stärkas ytterligare. Genom att klargöra värderingarna ökar sannolikheten för att de anställda agerar på ett enhetligt sätt och risken för missförstånd minskas (Philipson, 2004). Av den anledningen ses introduktion som en del av kulturbygget. Genom ytterligare vidareutbildningar med fokus på passion och att öka livskvalitén hos medarbetare och gäster sprids företagskulturens budskap och medarbetarna kan uppleva att företagskulturen kommer från olika håll i organisationen. Ledningen anser att de inom hotellkedjan är bra på att löpande utbilda sin personal. Av den anledningen hoppas de att medarbetarna inte ska behöva känna sig fullärda utan se en utveckling inom företaget vilket också resulterar i en ekonomisk fördel för bolaget (Philipson, 2004)

Petter Stordalen sägs vara en av huvudpersonerna bakom Nordic Choice Hotels kulturarbete. Han är den som drivit arbetet från början och implementerat värdeorden energi, mod och begeistring som hotellkedjan jobbar utifrån idag. Medarbetarna beskriver engagerat hur Petter brukar röra sig på hotellet och berättar om honom med beundran i rösten. Katarina och Marika menar att Petter har stor betydelse för företagskulturen och beskriver att såsom Petter gör, så gör dom. Detta går i linje med Smircich (1983) teori om att symboler och hjältar som valts av symboliska handlingar har stor inverkan på företagskulturen och dess återskapande och därigenom kan hålla företagskulturen levande.

Likt Smircich (1983) menar Hofstede, Nordfeldt och Nordfeldt (2005) att kulturen påverkas av värderingar, ritualer, hjältar och symboler. På Nordic Choice Hotels kan Petter Stordalen således liknas en symbol för kulturen eller en "showrunner" såsom Katarina benämner det.

Uttrycket “*som Petter gör, så gör vi*” samt “*Petter är kulturbäraren*” kan dock anses tyda på att medarbetarna inte själva ser sig som kulturbärare. Hur de uttrycker sig anses inte motsvara vad Philipson (2004) menar är stark företagskultur. Liukkonen (2011) menar att för att skapa företagskultur bör alla anställda stå för värdeorden, inte bara chefer och ägare. Vidare är det även viktigt att chefer avspeglar dessa värderingar i val av strategier och affärsplaner och dessa bör således gå hand i hand med kulturen för att detta ska få fäste hos de anställda (Liukkonen, 2011). Enligt vad Philipson (2004) anser om stark företagskultur bör alla anställda anse sig själva som kulturbärare om företagskulturen ska kunna benämnas som stark. Däremot uppfattas inte hjältesymboliken ha gått över styr, utan snarare att företagskulturen inte till fullo har anammats av medarbetarna i alla led då dessa inte själva identifierar sig som kulturbärare. Då Petter symboliserar företagskulturen och medarbetarna inte till fullo ser sig själva som kulturbärare finns en osäkerhet med vad som händer med företagskulturen om han slutar, något som ledningen bör ha i åtanke.

Kulturstyrning grundar sig på värderingar som definieras hierarkiskt av chefer varpå det krävs att ledningen på hotellen är noga med att implementera dessa i det dagliga arbetet för få med de anställda i arbetet (Liukkonen, 2011). Det finns dock de som anser att företagskultur inte går att kontrollera och styra, utan att den är oemottaglig för invention (Meek, 1988). Således kan ledarna anses bara ha möjlighet att bli en del av kulturen, inte de som har makt att kunna driva eller styra den. Enligt Philipson (2004) är det medarbetarna som är företagskulturens framgång och inte ledarna varpå det är motsägande att de anställda på Clarion Hotel Post anser att det är Petter som är den kulturbärande. Däremot, som Smircich (1983) menar, är det viktigt med förebilder och hjältar i skapandet av företagskultur. För att lyckas styra en organisation med företagskultur kan ledare genom sitt agerande skapa ideal. Genom att låta Petter vara en mänsklig faktor som utstrålar en sorts framgång kan värderingar tydliggöras och hjälpa de anställda i sitt agerande. Vidare har det framkommit att Petter agerar som en inspirationskälla för de anställda vilket i sin tur kan motivera dem att göra ett bättre jobb såväl som att faktiskt söka sig till företaget i första stund. Att Petter personifierar värderingarna och styrkan som finns i företaget och därmed får agera hjältesymbol kan göra att ett bestående intryck av hur företagskulturen skapas (Deal & Kennedy, 1983). Faktumet att Petter från start valde värdeorden energi, mod och begeistring för att styra organisationen samt har bevarat dessa ord under årens gång är även av relevans i uppbyggandet och den konsekventa förståelsen för organisationens tankesätt och värderingar. Då dessa har varit

bestående i flertalet år ges en chans att företagskulturen och värdeorden får fäste, vilket även Philipson (2004) menar kan användas som guidning i det dagliga arbetet.

Marika och Katarina menar att genom att skapa en stark företagskultur som genomsyras av passion och ansvarstagande skapas ett klimat som eftersträvar nytänkande och innovation. Det är något som går i linje med vad Ingelsson (2009) skriver om *total quality management*. Genom att alla medarbetare i sitt dagliga arbete ska känna ett tydligt ansvar i organisationens kvalitét och utveckling kan den individuella prestationen förbättras i linje med företagets prestation. Ledningen menar att Petter såväl som Nordic Choice Hotels är bra på att värdera rätt saker och dagligen visa sina medarbetare värdet de tillför till organisationen. Detta genom exempelvis titlar på växeltelefonister och receptionister såväl som årliga kongresser för medarbetarna. Att växeltelefonisten har fått benämningen "*Director of First Impression*" är dock något som kan ifrågasättas. Då arbetets innebörd inte förändrats, utan bara rollens titel, kan handlingen anses vara ett sätt för ledningen att manipulera medarbetarna. Kunda (1992) menar att idén om företagskultur går ut på att utbilda människor utan att de är medvetna om det och att företagskultur används för att forma människors föreställningar, något arbetstitlarna kan ses som exempel på. Från vad som framkommit av intervjuerna har inte arbetet innehållsmässigt förändrats, varpå titlarna ytterligare kan anses vara ett sätt att leka med ord för att ge de anställda en känsla av högre status och stolthet.

Ytterligare en kritisk aspekt att ta hänsyn till är Alvesson (2013), som menar att enskilda ledare kan utöva en form av subtil makt över sina medarbetare genom att medarbetarna kan ta åt sig av ledares idéer och tankar utan att själva tänka efter och reflektera över sina egna åsikter. Intervjupersonerna beskriver att de upplever företagskulturen som väldigt tillåtande och att de uppmuntras till att reflektera och agera efter egna beslut. Elias upplever att ledningen uppmuntrar till reflektion och att tänka nytt i sitt dagliga arbete. Även Sanna beskriver att de anställda uppmuntras till att ha ett "aktivt mindset" och fundera över tillvägagångssätt i arbetet. Sanna säger även att ledningen stöttar de beslut som tar och att de håller en om ryggen. På så vis beskrivs en kontrast till vad Alvesson (2013) säger om att det råder ett reflektionsunderskott i organisationer idag. Snarare upplever de intervjuade på Clarion Hotel Post att de uppmuntras till såväl reflektion som nytänkande och ifrågasättande. Däremot upplevs företagskulturen ibland ha gått ut över medarbetarnas eget välmående vilket lyftes i exemplet med medarbetaren Johan som beskrev att företagskulturen skapade stress i

hans arbetssituation. Mer om detta under det kommande avsnittet om hur medarbetarna resonerar.

5.1.1 Betydelsen av bra rekrytering

En av de mest framstående aspekterna som intervjupersonerna från ledningen lyfter fram är betydelsen av bra rekrytering för att skapa och bygga en bra företagskultur. Genom att fokusera på att den potentiellt anställda ska utstråla rätt energi kan målet med att öka livskvalitén för anställda och medarbetare nås. Detta går att koppla till Philipsons (2004) tankar om rekrytering i värdestyrda företag som han menar innebär just detta - att fokusera på värderingar och attityder. Genom att anställa personer som anses ha värderingar i linje med företagets blir det lättare att styra individuella krafter åt samma håll. Det är även en förutsättning för att kunna skapa en stark företagskultur menar Philipsons. Ledningen på Nordic Choice Hotels betonar faktumet att de anställda inte behöver ha specifika kunskaper eller kunna språket till fullo - så länge passionen och "rätt" känsla finns. Philipson (2004) såväl som ledningen, menar att specifika skickligheter går att träna upp, men det är däremot svårt att ändra en persons värderingar. På Clarion Hotel Post är många av de anställda relativt unga vilket kan vara en uttänkt strategi för att dessa personer förmodligen är lättare att forma i deras tankesätt. Det kan vidare underlätta introduceringen av företagskulturen då dessa personer inte har betydande erfarenhet från tidigare arbetsplatser.

En risk med företagskultur är dock att individer inom organisationen som inte delar eller anammar dess grundvärderingar kan vända sig mot organisationen (Meek, 1988). Trots att rekryteringen anses lyckad och de anställda anses dela samma grundvärderingar som organisationen är det betydelsefullt att ledarna lever som de lär. Enligt Alvesson (2013) kan företagskultur annars upplevas som hyckleri. Medarbetare inom hela organisationens led bör uppleva att kulturen genomsyrar deras arbete, både externt mot gäster men även internt mot kollegor. Detta var uppenbarligen inte fallet med Johan som inte hade tid till att ta rast utan istället upplevde att företagskulturen påverkade hans välmående negativt. Grey (2009) redogör även att det kan råda skillnader mellan den verkliga företagskulturen hos medarbetarna mot hur ledningen försöker styra det och att kulturarbetet på så vis kan upplevas påtvingat. Överlag anses detta inte vara ett problem för Nordic Choice Hotels eller medarbetarna, vilket till stor del kan förklaras av vikten de lägger på att rekrytera rätt

personer med värdering och energi i linje med företagets. Fallet med Johan kan dock snabbt bli fler varpå ledningen bör ta dessa signaler på allvar och hitta ett system för att plocka upp signaler. Liukkonen (2011) menar att förtroende inom en organisation snabbt kan raseras, vilket kan leda till att fler medarbetare vänder sig emot organisationen (Meek, 1988).

5.2. Implementering av företagskulturen

Ledningen på Nordic Choice Hotels och Clarion Hotel Post beskriver engagerat företagskulturen. De återkommer till vikten av att kommunicera detta på rätt sätt så för att alla medarbetare ska förstå och i sin tur kunna sprida företagskulturen. Marika från ledningen beskriver att de arbetar med ständig återkoppling för att förstå hur företagskulturen uppfattas bland de anställda. Detta går i linje med Alvessons, Svenningssons och Torhells (2008) teorier kring ledningens roll i en organisation. Ledningen på Nordic Choice Hotels uppfattas som att de genuint bryr sig om sina anställda och är engagerade i deras välmående vilket kan anses vara en förutsättning för att kulturarbetet ska fungera (Alvesson, Svenningsson & Torhell 2008). Däremot så kan delar såsom banketten och frukosten upplevas löskopplade från resten av verksamheten då intervjupersonerna på dessa avdelningar nämner att de inte har en tydlig bild av ledningen då de inte ser dem under sina arbetspass. De upplever inte heller att ledningen är engagerade i deras arbete på annat vis och känner inte samma uppskattning från för sitt arbete som på övriga avdelningar. Detta blir tydligt i fallet med intervjupersonen från ekonomiavdelningen, som uppenbarligen har en mer tydlig och positiv bild av företagskulturen än de som jobbar på avdelningar som inte arbetar lika nära ledningen i sitt dagliga arbete. Nordic Choice Hotels har således förbättringspotential att nå ut och engagera sina medarbetare för att implementera företagskulturen i alla led. Genom tydligare återkoppling och utvärdering till dessa mer löskopplade avdelningar kan detta arbete främjas (Alvesson, Svenningsson & Torhell 2008).

Vidare återkommer ledningen till vikten av att alla anställda känner till värdeorden och att kommunikationen kring dessa förmedlas på ett tydligt sätt. På så vis ska företagets framtoning bibehållas utåt mot kunder såväl som internt. Vallaster och de Chernatony (2006) menar att för att företag ska kunna dra nytta av värdegrunden behöver ledningen lyckas i sin kommunikation och samordna krafter för att integrera kulturen i alla led. Detta är i linje med hur Nordic Choice Hotels anser sig arbeta med sina olika kommunikationskanaler,

exempelvis dagliga infoblad och interna facebookgrupper. Dock upplever intervjupersoner från olika avdelningar att kommunikationen har varit bristande, dels i veckobrev samt övrig information som kommer från ledningen. Vallaster och de Chernatony (2009) lyfter att ledarskapet bör agera som drivkraft och förmedlare inom den interna kommunikationen för att lyckas bygga vidare på arbetet med företagskulturen. Följaktligen framkommer det från intervjuerna att avdelningscheferna spelar en stor roll för Nordic Choice Hotels företagskultur. De ska förmedla en gemensam syn på organisationens vanor och sätt vilket enligt Vallaster och de Chernatony (2006) blir ett viktigt moment i spridningen av företagskulturen. Då avdelningscheferna har en central roll där information strömmar både upp och ner har de en stor möjlighet att ta tillvara på information kring vad som fungerar och inte. Genom att förespråka en tillåtande atmosfär hoppas ledningen tillsammans med avdelningscheferna kunna plocka upp nya idéer och synpunkter till förbättringsmöjligheter. Precis såsom Liukkonen (2011) menar behöver således arbetet konstant utvärderas och genom att fråga sig om var organisationen är på väg kan arbetet följa den önskade riktningen. Här anses dock ledningen inte snappat upp den bristande synen på kommunikationen som framkommit från några medarbetare.

Ledningen betonar ett flertal gånger att de anställda är företagets hela framgång och att det är viktigt att få dessa att trivas. På så vis verkar ledningen på Nordic Choice Hotels se sina anställda likt Sehgal & Malatidis (2013) förespråkar, att de är viktigast för företagets framgång. De lägger inte stora summor på extern marknadsföring utan väljer istället att satsa pengar på den årliga vinterkonferensen för de anställda - vilket kan ses som ett led mot att marknadsföra sig internt för de anställda och göra sig eftertraktad som arbetsgivare (Sehgal & Malatidis, 2013). Däremot bör frågan ställas varför Nordic Choice Hotels egentligen gör denna konferens. Det blir ett sätt att tydliggöra värderingarna och visa uppskattning men även ur en kritisk synvinkel även ett sätt att indoktrinera de anställda om att denna kulturen är den bästa. Vidare bör faktumet att de enbart har en årlig konferens och inte fler liknande event under årets gång lyftas. De anställda accepterar och hyllar den årliga konferensen utan att kritiskt ifrågasätta varför de enbart ges tid till en konferens per år - och inte flera. Företagskulturen kan därför anses begränsa de anställda att tänka på ett visst sätt inom företagets givna ramar (Alvesson, 1989) utan att kritiskt reflektera över faktumet att det bara ges tid till en sammanstrålande årlig konferens för medarbetarna.

Enligt teorin om *total quality management* bör det finnas en tydlig bild om hur kulturen ska upplevas, tillämpas och arbetas med från både medarbetare och ledning. Genom att använda TQM som ett verktyg för att förbättra kvalitén i en organisations arbete kan nöjdheten bland både kunder och medarbetare öka. Ingelsson (2009) menar att företagskulturen såväl som ledningens beteenden mycket viktiga. Genom att transformera värderingarna till handlingar som blir förståeliga för de anställda så har ledningen och cheferna en viktig roll. På Clarion Hotel Post nämner en del av medarbetarna att de inte har så bra koll på ledningen och sällan ser dem, men har istället närmare kontakt med sina respektive avdelningschefer. Trots detta beskriver alla intervjupersoner att förmedlingen av kulturarbetet är tydligt från alla håll. Anna och Mirko berättar att kulturarbetet märks från både chefer och kollegor och Elias och Sanna menar att de ser sig som ett Post vilket bidrar till en bra stämning. I receptionen brukar Sanna få höra att gästerna upplever en mycket härlig atmosfär mellan kollegorna, något som i sin tur påverkar deras intryck av vistelsen positivt. Alla intervjupersonerna har dessutom fått en bra uppfattning om kulturarbetet och hur ledningen vill att det ska influera det dagliga arbetet på avdelningarna. I Johans fall var det dock inte något som alltid ökade hans livskvalité vilket gör att arbetet brister ibland. I det stora hela kan dock Clarion Hotel Post anses tillämpa TQM på ett sätt som kan anses öka livskvalitén både för medarbetare och gäster.

Värdet av företagskulturen och dess värderingar skapas av sättet att organisera, bemanna och leda arbetet (Liukkonen, 2011). Det är därför viktigt att visa värdegrunden, viljan och de handlingar som behövs för att ge innehåll åt värderingarna. Liukkonen (2011) menar att det är viktigt att leva upp till vad som lovas i visioner och värdeord som kommuniceras för att förtroende ska skapas, både från ledning till medarbetare men också utåt från bolag till intressenter. Majoriteten av personalen på Nordic Choice Hotels upplevs tillfreds med den bild de har av ledningen och företaget. Alvesson (2013) beskriver att företagskulturen kan upplevas som dubbelmoral om inte ledningen och företaget följer det som förespråkas. Frukostpersonalen och medarbetaren inom bankettavdelningen uppfattas däremot ha ett mindre förtroende för ledningen då de knappt har en uppfattning om dem och hur de jobbar. Johans kände en besvikelse på några av sina avdelningschefer då han inte tyckte de tillgodosåg hans behov under arbetet. Han säger att han inte hade någon tydlig bild av Nordic Choice Hotels före han sökte, men när han slutat har denna bild snarare blivit mer negativ. Liukkonen (2011) menar att upplevelse av förtroende för företaget och tillit till dess ledning är en av byggstenarna i motivationen och viljan att utvecklas. För att behålla förtroendet är

relationerna till medarbetarna viktiga och måste ständigt förvaltas och vad ledningen förespråkar ska synas i den dagliga verksamheten. Nordic Choice Hotels anses därför kunna förbättra detta område och följderna skulle därmed kunna bli mer positiva och en mer enhetlig bild av företagskulturen skapas, även inom avdelningar som är mer särkopplade från ledningen. Detta påverkar hur arbetsgivaren uppfattas (Liukkonen, 2011) och bör därför ses som en viktig byggsten i företagskulturen. Samspelet mellan ledning och övriga medarbetare samt vikten av medarbetarskap och tillit kommer beröras mer i nästa avsnitt för att ge fler aspekter till skapandet av företagskultur.

5.2.1 Samspel ledning och övriga medarbetare

Alvesson (2013) menar att ledarskap handlar om en relation mellan parter och samspelet är av stor vikt. Ledarskap förutsätter följarskap eftersom att leda kräver att någon låter sig ledas. Även om ledarskap är viktigt i flertalet organisationssammanhang ska man därav inte förbise medarbetarskapet. Alvesson menar att alla som tar ett ansvar för att verksamheten fungerar väl bör ha organisationskunskap då medarbetarskapet står för en betydande del av initiativ, återföring, stöd och samordning inom verksamheten. Nordic Choice Hotels säger sig prioritera sina medarbetare högt. Katarina nämner exempelvis att medarbetarna är verksamhetens största framgång och stort ansvar läggs på avdelningschefernas roll i kulturbyggandet. På avdelningschefer och skiftledare läggs stort ansvar att hålla i upplärning och introduktion där företagskulturen ska förmedlas till de nyanställda. De får även ansvar att se till så upplärningen blir bra och de som enskilda individer blir således ansvariga att förmedla den "rätta" kulturen. Det krävs därmed att den som lär upp själv har en tydlig bild av vad värderingarna innebär och även kan visa det i praktiken. Hotellbranschen präglas generellt av hög personalomsättning (BFUF, 2013) vilket gör att det bör ligga i ledningens intresse att jobba hårt med att behålla personal. De bör därför ha en medveten handlingsplan för hur och när introduktion ska ges till nyanställda för att säkerhetsställa att avdelningscheferna arbetar enhetligt med detta. Såsom Johan uppgav kom introduktionen långt efter att han började vilket gjorde att han inte hade en tydlig bild av företaget och företagskulturen förrän långt senare. För att undvika att personal går vidare till andra arbetsplatser är det första intrycket som nyanställd viktig och därav kan det vara bra att ha tydliga handlingsplaner för de som ska hålla i introduktionsarbetet (Philipson, 2004). Tydligare strategier kan underlätta då många av de anställda som håller i upplärningen själva inte har jobbat länge på företaget. Om dessa även ska kunna förmedla företagskulturen i linje med hur företaget vill att den ska upplevas inom organisationen bör även tydliga instruktioner

om detta finnas. Likt Alvesson (2013) menar har medarbetarskapet stor betydelse och alla som tar ett ansvar för att verksamheten fungerar väl bör ha organisationskunskap. De anställda, i alla led, bör således vara delaktiga i visionen för arbetet samt ha en tydlig handlingsplan över det praktiska arbetet för att nå dit vilket gör att alla bör få i introduktionen.

Ledningen bör även i sitt dagliga arbete agera efter värderingarna och företagskulturen för att föregå med gott exempel. Annars kan företagskultur som Alvesson (2013) menar upplevas som hyckleri och förtroende kan enkelt raseras och måste därför ständigt förvaltas (Liukkonen, 2011). De anställda på Clarion Hotel Post såväl som de två ur ledningsgruppen menar att tillit till varandra är viktigt och något som upplevs inom hela organisationen, även om det inte är ett uttalat värdeord. I intervjuerna har de framkommit hur kollegor hjälper varandra över avdelningar när det behövs samt litar på att sina kollegor gör sitt jobb på allra bäst sätt. Vissa roller på företaget kräver att snabba beslut tas och flertalet medarbetare betonar hur de känner stöttning från ledningen i allt de gör vilket är av stor relevans för att arbetet ska flyta på så bra som möjligt. Tilliten, i alla fall kollegor emellan, upplevs därmed finnas inom verksamheten och leder till att det dagliga arbetet fungerar väl och kan därigenom bidra till att stärka värdegrunden (Ingelsson, 2009). Mer ingående hur medarbetarna resonerar kring ledningen och dess agerande kommer presenteras i nästa avsnitt.

5.3 Medarbetarnas resonemang kring företagskulturen

De anställda på Clarion Hotel Post har en relativt enhetlig syn på sin arbetsplats. Något som tydligt framkommit under intervjuerna med medarbetarna är hur de arbetar över avdelningarna och att det inte finns en utpräglad hierarki på hotellet. De nämner att de upplever att ledningen lyssnar och står bakom dem - oavsett vilka beslut de fattar. Detta visar på att de intervjuade vågar och vill ta egna beslut vilket även är något som HCM-metoden menar är av högsta relevans för att uppnå ett värdeskapande klimat (Geare, Edgar & McAndrew, 2009). Flertalet av de intervjuade personerna berättar engagerat om sin arbetsgivare och har en genomgående positiv syn på sitt jobb. Det visar på ett stort organisatoriskt engagemang, något som Geare, Edgar och McAndrew menar (2009) är utfall av HCM-metoden.

En av de centrala aspekterna i arbetet med företagskulturen är enligt Philipson (2004) att värderingar och tankesätt tydligt kommuniceras ut till de anställdas för att företagskulturen ska bibehållas och fortsätta spridas. Av de intervjuade medarbetarna känner inte alla till värdeorden, vilket tyder på att Nordic Choice Hotels inte fullt ut har lyckats med att kommunicera ut värderingarna till de anställda. Under intervjuerna nämner några av medarbetarna de tre värdeorden men långt ifrån alla. Några beskrev dem dock utifrån en känsla som går i linje med vad Marika och Katarina förespråkade – att öka livskvalitén. Därav kan ledningen till viss del anses ha fått medarbetarna att förstå värdegrunden, men tillika finns tydliga brister i kommunikationen av denna.

Alvesson, Svenningsson & Torhell (2008) poängterar att man inte ska glömma att en individ eller en grupp kan påverka värderingar, föreställningar och innebörden i de specifika projekt och processer de deltar i. Kultur skapas minst lika mycket uppifrån som nerifrån och således är de anställdas uppfattningar och upplevelser mycket viktiga. Som tidigare nämnts finns det uttryck som avspeglar och ikonifierar Petter som kulturbäraren, något som kan anses vara en brist i arbetet med företagskulturen om inte de anställda själva ser sig som kulturbärare. De flesta anställda uppgav dock en relativt enhetlig syn på företagskulturen men faktumet att Marika menar att Petter är den som är kulturdrivande och vars tankesätt de jobbar utifrån, går emot vad Alvesson, Svenningsson & Torhell (2008) säger om att kulturen skapas från alla håll. Att ägaren är den som står för kulturbyggandet går inte i linje med vad Alvesson, Svenningsson & Torhell (2008) menar, utan det borde vara något som kommer från alla håll inom företaget.

För att kulturarbetet ska bli meningsfullt för medarbetarna måste fokus på anpassning och lärande tillämpas. Kulturfrågor går inte bara att bocka av som andra aktiviteter utan de behöver ta tid för att inge förståelse och tolkning för medarbetaren menar Alvesson, Svenningsson & Torhell (2008). På det studerade företaget finns brister i detta då alla medarbetare inte har full förståelse för vad företagskulturen innebär. Däremot kan de som nämnt beskriva känslan som ledningen vill förmedla och har en relativt enhetlig syn på företagskulturen. Företagskulturen går således mot att vara stark enligt definitionen av Philipsson (2004), dock kvarstår vissa delar för att benämna den som helt igenom stark.

Engagemanget hos medarbetarna var inte helt likartat. Några av de intervjuade såg möjligheter till utveckling och nämnde i ett tidigt skede av intervjun att de kan se sig själva klättra inom organisationen och att det finns goda utvecklingsmöjligheter. Johan däremot uppgav att han slutade på hotellet på grund av bristande utvecklingsmöjligheter och stressiga arbetsförhållanden. Han upplevde att företagskulturen främst anpassades till gästerna och således kunde försämra medarbetarnas tillvaro. Därav kan slutsatser dras om att kulturen bidrog till ett visst mervärde då intervjupersonerna upplevde goda relationer samt bra stämning sinsemellan kollegor, men att detta inte var tillräckligt för att alla medarbetarna att stanna på företaget.

Att företaget har löpande utbildningar och återkommande meddelanden om hur de jobbar kan tänkas vara en utpräglad strategi för att förstärka vissa värden och beteenden likväl som att öka samspel mellan kunder, personal och varumärket (de Chernatony, 1999). Det kan dock även vara ett sätt att utbilda personalen utan att de är medvetna om det och därigenom forma deras tankar och beteenden (Kunda, 1992). Teorier går uppenbarligen isär beroende på vem som författat teorin, men på det studerade företaget är de löpande utbildningarna uppskattade och ses som ett en chans till utveckling, åtminstone för de som fått möjlighet att ta del av dessa.

5.4 Sammanfattande analys

Studien syftar till att undersöka hur företagskultur skapas. Utifrån en kritisk synvinkel är intentionen att studera hur medarbetare resonerar kring företagskulturen och utifrån detta utläsa när företagskultur som strategi behöver ytterligare stöd. Nordic Choice Hotels som kedja växer för varje år (Nordic Choice Hotels, 2016). I samma takt ökar antalet anställda inom bolaget vilket sätter press på de enskilda hotellen att parallellt med expansionen lyckas implementera företagskulturen i alla led. Nordic Choice Hotels anser sig vara ett värdebaserat bolag som inte lägger fokus på manualer och policydokument - de vill istället låta värderingarna genomsyra och leda den dagliga verksamheten. Hur långt företagskultur som strategi räcker och hur detta når ut till medarbetarna har därför analyserats i detta kapitel. Således kommer en tolkning om var arbetet med företagskulturen på det studerade företaget brister att sammanställas.

Visionen med företagskulturen på det studerade företaget är att öka livskvalitén för både gäster och medarbetare. För att bevara och upprätthålla värdeorden energi, mod och begeistring som implementerats sedan start, anses introduktion och utbildningar mycket viktiga. Dessa ska även skapa medvetenhet om företagskulturen. Katarina anser att medarbetarna är företagets viktigaste framgång och Petter menar att kultur slår allt och är något man måste arbeta aktivt med. Att Petter besöker de olika hotellen för att få en inblick i det dagliga arbetet kan därför ses som ett tecken på detta samt att ledningen försöker bibehålla och utveckla företagskulturen. Petter verkar hälsa på och prata med många av de anställda vilket intygar betydelsen av kulturarbetet. Dessutom har Nordic Choice Hotels årligen en konferens för de anställda som går ut på att stärka företagskulturen.

Flera utgångspunkter från den teoretiska referensramen har dock varit att kultur skapas lika mycket nedifrån som uppifrån. Således är de anställdas uppfattningar och upplevelser mycket viktiga. Att utnämna Petter som kulturbäraren och inte se alla medarbetare som kulturbärare kan av den anledningen tyda på att företagskulturen inte är så stark som anses vid första anblick. Som Philipson (2004) menar kan en företagskultur anses som stark då de anställdas värderingar går i linje med företagets värderingar. I Nordic Choice Hotels fall visade det sig att alla intervjupersoner inte hade koll på värderingarna eller visionen med företagskulturen. Dock förklarade de företagskulturen på ett liknande sätt och alla uppgav att den har skapat en bra atmosfär mellan kollegor. I somliga fall tycktes dock arbetet med företagskulturen gått ut över de anställdas välbefinnande, något som belyses mer i slutsatsen.

De anställda på Nordic Choice Hotels uppfattas i relativt hög grad arbeta utifrån värderingarna som företaget har men det brister uppenbarligen på vissa delar där företagskulturen inte helt genomsyrar organisationen. Medarbetarna belyser att de uppmuntras till att uttrycka sin personlighet och att reflektera i det dagliga arbetet. Vissa har även beskrivit att de upplever hög frihetsgrad inom givna ramar. Alla intervjuade menar även att företaget tar väl tillvara på idéer och nytänkande, oavsett var i organisationen det kommer ifrån. Dessa aspekter är något som flera av de valda teorierna menar är av stor vikt för att bygga en god företagskultur. Företagskulturen bidrog således till ett visst mervärde då intervjupersonerna upplevde goda relationer samt bra stämning sinsemellan kollegor, men att detta inte var tillräckligt för att alla medarbetarna att stanna. Ytterligare var uppfattningarna om utvecklingsmöjligheter samt chefskap och ledning också delade vilket har belysts under

analysen. Vad som är de bristande faktorerna samt förslag om förbättringspunkter kommer således redogöras i slutsatsen.

6. Slutsats

I detta kapitel sammanfattas studiens resultat genom att presentera svaren på forskningsfrågorna där slutsatserna presenteras för att ge läsaren en förståelse för de mest utmärkande aspekterna. I slutet av kapitlet presenteras även förslag till framtida forskning.

6.1 Hur skapas företagskultur?

Denna studie tyder på att företagskulturen på det studerade företaget skapas genom att tydliggöra visioner och värdeord och att omvandla dessa till praktiskt agerande. Skapandet börjar redan vid rekrytering av nya medarbetare där dessa bör ha personliga värderingar som är i linje med företaget värderingar, något som anses vara en förutsättning för att kunna skapa starka företagskulturer (Philipsson, 2004). Vidare bör fokus läggas på att utveckla en tydlig och informativ introduktion i ett tidigt skede för att de nyligen anställda ska få en inblick i organisationen, dess värdeord och hur de jobbar utifrån dessa. Genom att ge en explicit introduktion skapas en stabil grund där medarbetarna redan från start kan uppleva tillit till företaget och dess ledning vilket är av stor vikt i uppbyggandet av företagskulturen. En annan viktig aspekt i skapande såväl som återskapande av företagskultur är kommunikationen. Genom att ledningen och övriga anställda hela tiden påminns om såväl värdeord som arbetssätt ökar chanserna att företagskulturen sprids och bibehålls. Vidare har även hjältar och ikoner en inverkan på företagskulturen. Genom att ha dessa som ett ideal att luta sig tillbaka mot kan en trygghet infinna sig. Däremot i det studerade företaget kan hjälteikonen Petter Stordalen anses ha fått en stor huvudroll som gör att medarbetarna endast ser honom som kulturbäraren - och inte sig själva. Företagskulturen har således inte omfamnats till fullo av medarbetarna i alla led då de själva inte identifierar sig som kulturbärare.

I Nordic Choice Hotels fall visar sig företagskultur även skapas via tillit till varandra inom kedjan. Genom att samarbeta och hjälpa varandra över avdelningar föds en förståelse och en vi-känsla vilket i sig är ett sätt att bygga företagskultur. Vidare visar detta på hur en familjär stämning skapas då många av medarbetarna trivs bra på företaget. Ledningen litar på de anställda och ger dem relativt fria ramar som medarbetarna upplever att de kan agera inom, vilket är ett sätt att skapa företagskultur såväl som att stärka medarbetarna (Smith, 1995).

Sammanfattningsvis kan det utifrån fallstudien utläsas att företagskulturen på det studerade företaget skapas genom ett explicit och tydligt budskap, god kommunikation, bra och informativ introduktion, samt en känsla av delaktighet där ledarskapet såväl som medarbetarskapet är viktigt. Detta arbete bör ständigt utvärderas för att fortgå i önskad riktning, varpå kommunikation och uppföljning blir centralt. Att skapa företagskultur behöver dock inte vara något som anses eftersträvansvärt. Den här studien har haft en avsikt att se på företagskultur ur flera olika synvinklar samt applicera ett ifrågasättande och reflekterande perspektiv i analysen. På det exemplifierande studieobjektet visade sig företagskulturen generera flera positiva inverknings, men skapade även somliga negativa konsekvenser för medarbetarna. Företagskulturen visade sig inte heller uppfattas enhetligt bland medarbetare och en som inte trivdes med arbetet valde att lämna arbetsplatsen. På så vis bör även aspekten lyftas att strategiskt arbete med företagskultur är svårt att implementera i praktiken. Att hitta arbetssätt och värderingar som passar alla kan vara en stor utmaning. Likväl kan den här studien inte svara på hur arbetsplatsen hade sett ut om arbetet med att skapa företagskulturen inte hade funnits. Vad som dock skulle kunna anses som bristande i arbete med företagskulturen på Nordic Choice Hotels kommer belysas i kommande stycke.

6.2 Om och när behöver företagskulturen stöd av ytterligare strategier?

Den genomförda studien visar att Nordic Choice Hotels arbetar strategiskt med företagskultur och i vissa fall kan detta fungera som ett styrmedel. Men studien visar även att vissa moment inom arbetet brister och behöver stöttas upp av ytterligare aktiviteter och strategier. På avdelningar som har lite kontakt med ledningen, såsom bankett- och frukostavdelningen har medarbetare upplevt att kommunikationen varit bristande vilket har påverkat deras syn på företagskulturen. Utifrån detta anses arbetet med företagskulturen kunna bli tydligare om det fanns en skriftlig vision eller policy att stötta upp värdeorden mot, för att även de avdelningar som är mer avlägset kärnan får ta del av kulturen.

Som teorier styrker skapas företagskultur lika mycket nerifrån som uppifrån och kan snabbt ta en annan riktning varpå det viktigt att hela tiden jobba mot en enhetlig bild. Detta för att även medarbetarna ska se sig själva som kulturbärare och inte bara hänvisa till Petter som förespråkare för kulturen. I organisationer som arbetar med skiftarbeten där ledningen och

anställda går om varandra kan det vara en utmaning att sprida företagskulturen utan policys och riktlinjer. Enligt flertalet teorier är ledarna en viktig utgångspunkt och spridningsmekanism för företagskulturen och deras agerande spelar en stor roll för uppfattningen och uppbyggandet av företagskulturen. De bör finna en lösning för att undvika att ledarna blir distanserad och istället förblir närvarande i alla avdelningarnas arbete, antingen genom ytterligare utbildningar eller bättre kommunikation. Då ledningen inte träffar vissa av medarbetarna i lika stor utsträckning är det av hög relevans att företagskulturen förmedlas till avdelningscheferna. Detta för att de ska arbeta på samma sätt och därigenom kunna skapa likartade uppfattningar gällande utvecklingsmöjligheter, kommunikation och företagskulturens interna såväl som externa innebörd. Vidare kan företagskulturen bli ännu starkare genom att skapa ytterligare strategier för introduktion och upplärningsfasen. Detta kan göra att de nyligen anställda får en likartad uppfattning om företagskulturen - oavsett vilken avdelning de jobbar inom.

Det studerade företaget lägger stor vikt vid rekrytering för att hitta personer med likartade värderingar, varpå vikt även bör läggas vid att behålla dessa inom organisationen. En avgörande faktor anses vara möjlighet till utveckling inom företaget. I dagsläget lägger inte alla avdelningar samma fokus på detta varpå åsikter mellan de anställda går isär. Som Alvesson, Svenningsson & Torhell (2008) nämner utvecklas företagskultur av alla medarbetare varpå det är viktigt att skapa en enhetlig syn för att värdeorden inte ska upplevas som hyckleri. På vissa avdelningar anses företagskulturen mer vara extern riktad och den uppfattas därmed som aningen falsk av dessa medarbetare. För att medarbetare på dessa avdelningar inte ska vända sig mot organisationen (Meek, 1988) bör ledningen vara tydligare med att företagskulturen i första hand är till för medarbetarna och deras trivsel. Annars finns risk att företagskulturen tar oönskad riktning. Ledningen såväl som Sehgal och Malatidis (2013) menar dessutom att medarbetarna är det viktigaste för företagets framgången och därför borde utvecklingsmöjligheter främjas samt erbjudas hela personalstyrkan. Genom att utveckla sin kommunikation gällande interna utvecklingsmöjligheter kan förutsättningarna för att behålla medarbetare inom hotellkedjan förbättras. Inom detta område kan således ett behov av stöd från strategier anses lämplig för att utvecklingsmöjligheterna ska spridas till alla avdelningar.

Att arbeta mindre med manualer och policys har utifrån en aspekt visats sig kunna leda till en mer tillåtande arbetsplats men har också visat sig leda till delade uppfattningar kring

kulturarbetet. Detta kan skapa brister i arbetet med att skapa en gemensam företagskultur. Som tidigare nämnt är företagskultur ett svårdefinierat begrepp som ibland kan upplevas vagt varpå ytterligare strategier kan underlätta för att klargöra det diffusa och icke greppbara. Med hjälp av stöttande strategier kan företagskulturen tydliggöras och kommuniceras bättre till alla medarbetare vilket kan leda till att en mer unison bild av företagskulturen skapas. Genom att utveckla ett koncept för att på daglig basis uppmärksamma de goda exemplen och därigenom göra företagskulturen och dess mål och handlingssätt mer tydliga kan medarbetarna även bli förebilder för varandra. Det kan vidare leda till att de anställda själva ser sig som kulturbärare och i sin tur får ett mervärde av arbetsplatsen. På så vis kan förutsättningarna för att skapa en företagskultur där alla känner sig delaktiga förbättras.

6.3 Förslag till framtida forskning

Under arbetets gång har det påträffats några delar inom området företagskultur som i nuläget upplevs relativt utforskade och därmed skulle vara intressanta för framtida forskningsområden.

Att företagskultur blir ett allt mer aktuellt ämne har blivit tydligt under arbetets gång. Fler företag anställer så kallade *culture chiefs officers* varpå det skulle vara intressant med en jämförande studie som ser till hur deras respektive arbete kan skilja sig åt beroende på branschen de verkar inom. Vidare skulle det även vara intressant att se den finansiella aspekten med att ha kulturansvariga. Är det lönsamt för företagen att anställa personer med dessa arbetsuppgifter? En studie som denna skulle därav vara av intresse för företag som satsar på sitt kulturarbete för att utläsa hur arbetet bör läggas upp såväl som om det finns en ekonomisk vinning i att anställa en kulturansvarig.

Vidare skulle en studie om problematiken som kan uppstå om företagets värderingar och grundtankar om kulturen inte stämmer överens med verkligheten vara intressant. Det vill säga vad blir problematiken om dessa är isärkopplade? Detta blir ytterligare intressant då potentiellt anställda ser allt mer till ett företags värderingar i hopp om att dessa ska matcha sina egna personliga värderingar. Genom att läsa en studie som denna kan arbetsgivare eventuellt undvika utmaningar med isärkoppling och därmed uppnå en enhetlig företagskultur som får medarbetare att trivas.

Att symboliska hjältar spelar en stor roll för företagskulturens framgång har blivit tydligt i denna studie. Det vore därför av intresse att undersöka vad som händer med en organisation om den utpräglade hjälten väljer att sluta inom företaget. Vad händer med företagskulturen då? Kan den leva vidare utan sin symboliska styrning?

7. Referenslista

Academic work (2016). *YP attraction index 2016* <https://www.academicwork.se/ypai2016>. (Hämtad 2017-04-26).

Akademien för ekonomi, samhälle och teknik (2014). *Objektivitet*. Mälardalens högskola. <http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/objektivitet-1.29670>. (hämtad 2017-04-11)

Alvesson, M., Deetz, S. & Torhell, S.-E., (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (1989). *Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency*. *Omega*, 17(4), 323-333.

Alvesson, M., Sveningsson, S., & Torhell, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning : ett något skeptiskt perspektiv* 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*, Studentlitteratur Lund, 2: a uppl.

BFUF (2013). *Sveriges mest attraktiva bransch*. Stockholm: Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond. http://bfuf.se/wp-content/uploads/2013/04/BFUF_rapport_1_2013_Sveriges_mest_attraktiva_bransch.pdf

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing* (3., [updated] ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Bryman, A. Bell, E. (2008). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

De Chernatony, L. (1999). *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179.

Deal T E & Kennedy A A, (1983). *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*”, TIMO Förlag AB

Deloitte (2016). *Transitioning to the future of work and the workplace*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/transitioning-to-the-future-of-work-and-the-workplace.html?id=us:2pm:3em:ftnceoftwk:awa:cons:011617> (hämtad 2017-05-14)

Denscombe, M. (2010). *Good Research Guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education

DuBois, Shelley (2012). *The rise of the chief culture officer*. *Fortune*. 30 juli.
<http://fortune.com/2012/07/30/the-rise-of-the-chief-culture-officer/> (hämtad 2017-05-10)

Framgångspodden (Producent) (2017-02-08) #100. *Petter A. Stordalen, Original* (Podcast)
<http://www.framgangspodden.se/avsnitt/> (hämtad 2017-04-15)

Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2009). *Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1146-1171. doi:10.1080/09585190902850331

Goodreads (2015). *Richard Branson Quotes*. <https://www.goodreads.com/quotes/7356284-clients-do-not-come-first-employees-come-first-if-you> (hämtad 2017-05-03).

Great place to work (2017). *Three predictions for the Workplace Culture of the Future*.
https://www.greatplacetowork.com/images/reports/Fortune_100_Report_2017_FINAL.pdf
(hämtad 2017-04-01).

Grey, Chris. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede et al. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), p.286.

Hofstede, G., Nordfeldt, G.J. & Nordfeldt, Sara (2005). *Organisationer och kulturer 2.*, [helt omarb. och uppdaterade] uppl. / [översättning: Sara Strålfors]., Lund: Studentlitteratur.

Ingelsson, P. (2009). *How to create a commercial experience: Focus on Leadership, Values and Organizational Culture*. (Licentiate Uppsats, Mid Sweden University licentiate thesis, 40). Sundsvall: Kopieringen. http://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A280242&dswid=gtm_autoEvent_1463503247128.

Jönsson, S., Muhonen, T., Scholten, C., & Wigerfelt, A. S. (2013). *Det finns inget mer svenskt än Ikea*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(2), 27-40.

Kunda, G. (1992). *Engineering Culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Liukkonen, P. (2011). *Värde driven strategisk utveckling: Ledarskapet, personalen och organisationen i fokus*. (1. uppl. ed.). Norsborg : Tallinn: Oskar media ; Oskar media Oü.

Meek, V. (1988). *Organizational culture: origins and weaknesses*. *Organization Studies*, 9 (4): 453-73.

My News Desk (2017). *Storslam för Nordic Choice Hotels och Petter Stordalen*. <http://www.mynewsdesk.com/se/nordic-choice-hotels/pressreleases/storslam-foer-nordic-choice-hotels-och-petter-stordalen-1805762> (Hämtad 2017-04-11).

Nordic Choice Hotels (2016). *Annual report - Quick facts*. (hämtad 2017-05-01). <http://annualreport.choice.se/#quick-facts>

Nordic Choice Hotels (2017). *Talang kan komma från var som helst*. <http://jobb.choice.se> (hämtad 2017-04-17).

Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur – att leda med värden*. Studentlitteratur, Lund

Sehgal, K., & Malatidis, N. (2013). *Employer branding : A potent organizational tool for enhancing competitive advantage*. *The IUP Journal of Brand Management : IJBRM*, 10(1), 51-65.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly : ASQ ; Dedicated to Advancing the Understanding of Administration through Empirical Investigation and Theoretical Analysis*, 28(3), 339-358.

Smith, S. (1995). *World-class competitiveness*. *Managing Service Quality*, 5(5), p.36.

Turismnytt (2017). *De vann Grand Travel Award*. <https://www.turismnytt.se/foretagen-som-vann-grand-travel-award/>. (Hämtad 2017-04-10).

Vallaster, C & de Chernatony, L (2006). *Internal brand building and structuration: The role of leadership*. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

Veckans Affärer. (2012) *Hans uppdrag: Bygga laget*. 25 juni. <https://www.va.se/nyheter/2012/06/25/hans-uppdrag-bygga-laget/> (hämtad 2017-05-10)

Västsvenska Handelskammaren (2017). *Ledarkollen 2017*. Opublicerad pdf. Göteborg: Västsvenska Handelskammaren.

BILAGA 1

Intervjuguide till ledning

- Beskriv din roll på Nordic Choice Hotels?
- Vad är Nordic Choice för dig?
- Berätta bakgrunden till Nordic Choice Hotels kulturarbete?
 - Hur ser kulturen ut på Nordic Choice Hotels?
 - Vad är visionen?
- Beskriv strategin för att nå ut med kulturarbetet till de anställda?
 - Hur kommuniceras det internt?
- Hur implementeras ledningens visioner om företagskulturen till de olika hotellen?
- Kan du beskriva relationen mellan dig och medarbetarna?
- Vilka egenskaper är viktiga vid en rekrytering för dig?
- Hur ser du på era värdeord (energi, mod och begeistring)?
- Hur ser ni till att förnya er i ert arbete och utvecklas? Hur tar ni vara på idéer i organisationen? Exempel?
- Vad anser du är utmärkande för organisationens kultur och klimat?
- Hur upplever du att ni arbetar med samhällsfrågor?

BILAGA 2

Intervjuguide till medarbetare

- Vad är Nordic Choice Hotels för dig?
- Beskriv dina första dagar på företaget
- Hur upplever du kulturarbetet?
- Vad motiverar dig till att göra ett bra arbete? Hur då? Upplever du dessa faktorer i din nuvarande tjänst?
- Hur upplever du den interna kommunikationen?
- Vad ger Nordic Choice Hotels dig för mervärde?
- Hur ser du på din utveckling inom företaget?
- Hur väl känner du igen dig i företagets värdeord - energi, mod och begeistring?
- Hur upplever du att ni ser på innovation och nytänkande?
- Hur skulle du beskriva din relation med din närmsta chef? Din relation med ledningsgruppen?
- Upplever du att Nordic Choice har ett motto att leva efter?
- Hur ser du på samhällsarbete och Nordic Choice Hotels?