

## Organisationskultur – Varför bry sig?

En kvalitativ studie om hur mellanchefer påverkar och  
prioriterar organisationskultur

**Författare:** Andreas Holmer Medbo, August Svandal

**Handledare:** Sara Brorström

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Kandidatuppsats, VT-18



# Förord

---

Vi vill passa på att tacka de anställda på Volvo Cars som ställde upp på intervjuer och på så sätt gjorde denna studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Sara Brorström på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för den kunskap och erfarenhet som hon bidragit med under arbetets gång.

Författarna,

---

Andreas Holmer Medbo

930212-0853

---

August Svandal

941231-5112

## Sammanfattning

---

Organisationskultur diskuteras idag i allt större utsträckning och anses vara en avgörande faktor till organisatorisk framgång. Organisationskultur kan för anställda skapa utrymme för självständighet, personlig utveckling och delaktighet samtidigt som det möjliggör för organisationer att bemöta utmaningar som följer av en allt mer föränderlig miljö. Mellanchefer innehar i sin tur en avgörande roll när det kommer till att översätta, förmedla och skapa mening för sina anställda kring organisatoriska frågor såsom just organisationskultur. Med sina intermediära positioner måste mellanchefer agera både som språngbräda mellan högre ledning och operativ verksamhet samtidigt som de kontinuerligt får utstå påfrestningar från flertalet olika intressenter. Som ett resultat av detta i kombination med ett större ansvar kring både det dagliga arbetet och organisationens långsiktiga utveckling kan det hända att andra frågor som exempelvis berör hur organisationskultur konkretiseras och hanteras i det vardagliga arbetet bortprioriteras.

Syftet med denna studie var att undersöka och skapa ytterligare förståelse för hur mellanchefer kan påverka organisationskultur samt hur möjligheterna ser ut att prioritera begreppet och dess praktiska innebörd i det vardagliga arbetet. För att besvara frågeställningarna och därmed uppfylla syftet utfördes en fallstudie med en kvalitativ forskningsansats. Empiri samlades in genom intervjuer av medarbetare och mellanchefer på Volvo Cars. Av studien framgick att mellanchefer i allra högsta grad kan påverka organisationskulturen både avsiktligt och oavsiktligt genom diverse fenomen. Samtidigt framgick det dock att mellanchefers potentiella möjlighet till kulturell påverkan till stor del regleras och begränsas. Detta styrs i sin tur dels av mellancheferns möjlighet att lägga tid och energi på dessa fenomen i det vardagliga arbetet, men också deras generella kunskap kring begreppet och den individuella prägel man som mellanchefer sätter på kulturen genom sin kunskap och inställning till de fenomen som anses ligga till grund för skapande, bibehållande och förändring av organisationskultur

**Nyckelord:** Organisationskultur, Mellanchefer, Ledarskap, Kulturstyrning, Lärande i organisationer.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
<b>2. Teoretisk referensram</b>	4
2.1 Vad är organisationskultur?	4
2.2 Varför organisationskultur?	6
2.3 Förhållandet mellan organisationskultur och ledarskap	7
2.4 Organisationskultur som begränsning	9
2.5 Teoretisk ansats	10
<b>3. Metod</b>	11
3.1 Forskningsmetod	11
3.2 Urval	11
3.2.1 Val av företag	12
3.3 Intervjupersonens roll	12
3.4 Presentation av intervjupersoner	13
3.4.1 Chefer	13
3.4.2 Medarbetare	14
3.5 Intervjuernas utformning	14
3.5.1 Intervjuernas genomförande	15
3.6 Studiens trovärdighet	15
3.7 Analys av data	16
3.8 Studiens utformning	17
<b>4. Empiri</b>	18
4.1 Mellanchefer	18
4.1.1 Arbetsmiljö	18
4.1.2 Rekrytering	21
4.1.3 Utbildning och lärande i organisationer	23

4.1.4 Belöningsystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter.....	25
4.1.5 Värderingar.....	26
4.1.6 Socialisering.....	27
4.2 Medarbetare.....	29
4.2.1 Arbetsmiljö.....	29
4.2.2 Rekrytering.....	31
4.2.3 Utbildning och lärande i organisationer.....	32
4.2.4 Belöningsystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter.....	34
4.2.5 Värderingar.....	35
4.2.6 Socialisering.....	36
<b>5. Analys.....</b>	<b>38</b>
5.1 Arbetsmiljö.....	38
5.2 Rekrytering.....	41
5.3 Utbildning och lärande i organisationer.....	42
5.4 Belöningsystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter.....	44
5.5 Värderingar.....	45
5.6 Socialisering.....	46
<b>6. Sammanfattande diskussion.....</b>	<b>49</b>
6.1 Slutsats.....	49
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	51
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>52</b>
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>54</b>
8.1 Intervjuguide - Mellanchefer.....	54
8.2 Intervjuguide - Medarbetare.....	56



# 1. Inledning

---

Följande avsnitt har till primärt syfte att ge läsaren en uppfattning om relevansen kring denna studie. Detta möjliggörs genom en presentation av bakgrund samt problematisering av området vilket sedan efterföljs av studiens syfte och frågeställningar.

## 1.1 Bakgrund

Organisationskultur är ett mångdefinierat begrepp som vanligtvis brukar ta uttryck i gemensamma normer, attityder och värderingar i en organisation. Alvesson (2013) menar på att kultur i sin helhet gör det möjligt för meningsuppfattningar och föreställningar att delas samt genomsyra hela organisationen vilket följaktligen förstärker koordinerade handlingar och kommunikation utan missförstånd. Alvesson (2013) påpekar det faktum att utbildning och forskning på senare tid har intresserat sig allt mer för organisationskultur. Mycket av detta kan motiveras ur den påstådda positiva påverkan som kultur kan ha på en organisation, där ökad motivation och trivsel för anställda nämns frekvent som direkta resultat av en lyckad organisationskultur. Trollestad (2000) menar vidare på att det ökade intresset för organisationskultur grundar sig mycket i vedertaget ökade krav på att arbetstagare skall förse sina anställda med en mer meningsfull arbetsplats där utrymme skapas för framförallt självständighet, personlig utveckling och delaktighet (Trollestad, 2000).

Organisationskultur är dock något som är enklare att diskutera snarare än att "utföra" i praktiken, där exempelvis uppfattningar och ambitioner från högre ledning kring kultur och dess påverkan kan misstolkas längs med hierarkin i framförallt större organisationer. Kane-Urrabazo (2006) belyser det faktum att ledningar och chefer sällan förnekar vikten av organisationskultur och dess påverkan på en organisation, men att dessa individer samtidigt väldigt sällan inser i vilken utsträckning de själva kan påverka utförandet och det faktiska formandet av en viss kultur. Snarare än att bli ett medel för implementation av företagets gemensamma värderingar och bli ett sätt för organisationens alla medlemmar att sträva mot gemensamma mål så kan kulturarbetet vid "felaktigt" utförande leda till misstolkningar bland anställda som istället kan uppfatta det som en form av sedvanlig styrning och manipulation (Kane-Urrabazo, 2006).

Kultur som styrmedel är ett vanligt förekommande diskussionsämne där Simons (1994) identifierar just kulturstyrning som något där företagets ledning målar upp grundläggande värderingar och ändamål som de sedan försöker föra vidare ner i organisationen. Här menar Grey (2009) att det kan uppstå ett glapp då det snarare resulterar i att kulturstyrning endast blir ett försök att skapa en sorts tvingande kontroll. Kunda (1992) diskuterar även han kontroll som ett resultat av aktiv kulturstyrning. I sin studie *"Engineering culture – Control and commitment in a high-tech corporation"* (Kunda, 1992) visar han på att kultur har lett till ett skifte i hur kontroll framskrider i moderna organisationer där han framförallt utvecklar innebörden kring normativ kontroll. Med detta menar Kunda (1992) att det har blivit allt mer vanligt att organisationer aktivt strävar efter att styra medarbetares handlingar mot gemensamma mål genom att indirekt försöka kontrollera deras tankar och känslor. Kunda (1992) visar i sin studie att medarbetarna i den organisation han studerade faktiskt jobbar hårt och med engagemang just för att ledningen lyckades använda kulturstyrning som ett indirekt medel för att sätta en stämpel på arbetsklimatet och således också medarbetarnas uppfattning av det. Dessa medarbetare såg inte på sina chefer som nonchalanta ledare men upplevde dock kulturklimatet som en subtil form av dominans.

## 1.2 Problemformulering

Organisationskultur diskuteras idag i allt större utsträckning och anses framförallt vara en bidragande faktor till att anställda på olika nivåer i en större organisation får utrymme för självständighet, personlig utveckling och delaktighet. Att skapa och bibehålla en framgångsrik organisationskultur är eftersträvansvärt ur flera perspektiv men också samtidigt svårt att genomföra. Högre ledning kan oftast ha ambitioner att försöka fatta beslut kring hur organisationskulturen skall skapas eller förändras. Vad som dock beslutas om i teorin mynnar sällan ut i praktiskt önskvärda resultat då det som tidigare nämnts ofta kan råda missuppfattningar kring dels vad organisationskultur faktiskt är samt vilken roll man själv spelar i formandet av en aktiv kultur (Western, 2010; Kane-Urrabazo, 2006). Mellanchefer i större organisationer innehar en viktig roll när det kommer till att översätta ledningens mål till konkreta handlingar "längre ner" i organisationen. Med sin intermediära position kan dessa ofta fungera som sammankopplade mellanhänder mellan vad som vanligtvis kan beskrivas som relativt frånkopplade organisationsdelar, till exempel mellan högre ledning och anställda som



befinner sig längre ner i organisationen (Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008). På samma vis innehar således mellanchefer samma roll när det gäller att bidra till att organisationskultur bibehålls och genomsyrar hela organisationen, ända ner till enhetsnivå. Med utgångspunkt ur mellancheferns unika koppling till både högre ledning kombinerat med deras kunskaper om den operativa verksamheten blir det således relevant att studera hur dessa mellanchefer jobbar med och prioriterar frågan om en aktiv organisationskultur.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att skapa och utveckla förståelse kring hur mellanchefer kan påverka organisationskultur i större organisationer. Med utgångspunkt i ovan nämnt formuleras frågeställningen på följande vis;

*i. Kan mellanchefer påverka möjligheten till antingen skapande, bibehållande eller förändring av organisationskultur?*

*ii. Hur ser möjligheterna ut för mellanchefer att prioritera organisationskultur i det vardagliga arbetet?*

## 2. Teoretisk referensram

---

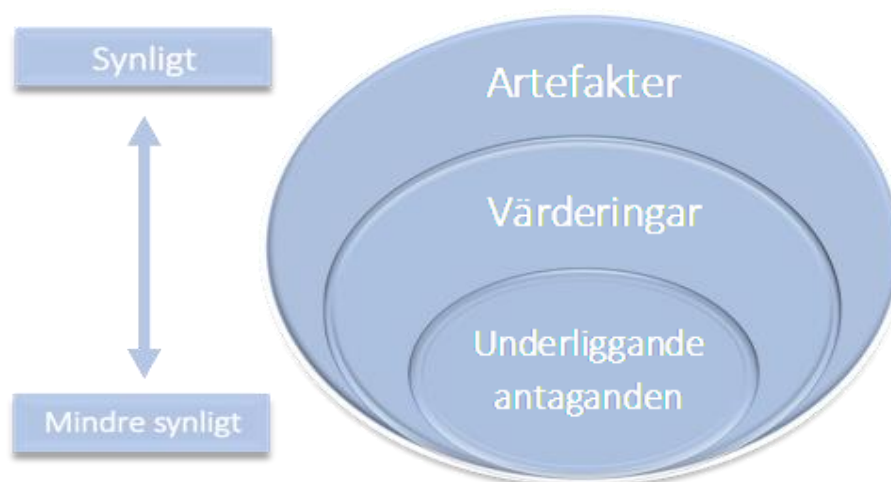
*I följande avsnitt presenteras det teoretiska ramverket för studien. Inledningsvis behandlas grundläggande forskning och teorier kring organisationskultur och vad begreppet innebär i enlighet med utvald litteratur. Detta efterföljs sedan av avsnitt som behandlar dels varför organisationskultur är viktigt, hur det kan påverka en organisation samt ledarens roll i förhållande till kulturstyrning. Avslutningsvis diskuteras även teoretiska utgångspunkter gällande de begränsningar som kan anses framkomma som ett resultat av organisationskultur och kulturstyrning.*

### 2.1 Vad är organisationskultur?

Vikten av att ha en aktiv och lyckad organisationskultur kan de flesta ledare och chefer understryka. Dock råder det mycket diskussion om vad organisationskultur faktiskt är, på vilket sätt det är viktigt samt hur det kan skapas och bibehållas av ledare. Gällande just vad "kultur" och "organisationskultur" är och vad begreppen således innebär råder det delade meningar om. Alvesson (2013) pekar på det faktum att dessa termer faktiskt saknar en allmänt godtagen innebörd inom socialantropologin vilket i sig blir tydligt när man studerar litteratur som berör just organisationskultur. En del, menar Alvesson (2013) på, poängterar ofta gemensamma föreställningar och trossatser medan andra framhåller värderingar och normer (Alvesson, 2013). Många ser även kulturer mer som symbolsystem medan det samtidigt finns de som gärna betonar organisationers mer emotionella sidor där framförallt gemensamma känslor och "andan" betonas. Ytterligare ett perspektiv som enligt Alvesson (2013) kan anses vara allmänt vedertaget är att individer ser på organisationskultur i termer av "hur man gör saker och ting" inom företaget, dvs allt informellt handlande. Simon Western (2013) förlänger detta påstående och trycker på vikten av att inte bara identifiera kultur som något materiellt utan snarare som något där det materiella, såsom ritualer och artefakter, blir kollektivt manifesterat "mellan" individers olika sinnen, alltså hur saker och ting "är" och framförallt "känns" på deras specifika arbetsplatser. Vidare menar Western (2013) på att kultur kan anses vara det drivande hjärtat bakom en organisation och på egen hand faktiskt vara det som indirekt leder och driver ett företag till framgångar.

Edgar Schein (2010) ser på organisationskultur som djupt rotade trossatser som vidare delas av medarbetare i hela organisationen. I sin bok "Organizational culture and leadership" (2010) gör Schein (2010) en intressant distinktion och utvecklar sin teori om att kultur framkommer och

kan analyseras inom organisationer på tre olika nivåer. Med nivåer menar Schein (2010) hur visuellt synbara dessa "kulturella fenomen" framstår att vara för den som observerar. På den första nivån identifierar Schein (2010) "artefakter". På denna nivå "uppstår" de fenomen som man kan se, höra och framförallt känna om man som utomstående skulle observera miljön på en "främmande" arbetsplats (Schein, 2010). Vad som kan inkluderas inom dessa artefakter är alltså "produkter" som skapas av människor som i sin tur skapar den "fysiska miljön" inom ett företag. Språk, teknologi, estetisk utformning av arbetsplats, särskilda stilar som oftast "förkroppsligas" via klädsel, myter och historier som berättas om företaget, ofta synligt presenterade värderingar samt ritualer och ceremonier inom företaget är exempel på sådana artefakter (Schein, 2010). Nästa nivå identifierar Schein (2010) som "gemensamma trossatser och värderingar". Särskilda ideal, mål, värderingar och strävanden utgör det som författaren menar på går att utläsa ur en organisation om man gör en mer genomgående analys. Till skillnad från den första nivån av artefakter så går de påstådda fenomenen på den andra nivån sällan att observera utan finns djupare "inbäddat" inom organisationen. Den tredje och sista nivån behandlar sådant som Schein (2010) identifierar som "underliggande antaganden" inom organisationen. Liknande nivå två så behandlar även denna nivå värderingar och trossatser inom organisationen. Skillnaden ligger alltså i att det på den sista nivån handlar om vad som är underliggande, dvs de värderingar och trossatser som omedvetet existerar och tas för givet inom organisationen. Dessa är enligt Schein (2010) viktiga att undersöka djupgående om man har som önskan att få en förståelse för vad det är som praktiskt taget skapar och driver beteenden, perceptioner, tankar och känslor hos individer inom organisationen.



**Bild 1.** "Schein's nivåer av organisationskultur". Källa: Organizational Culture and Leadership (Schein, 2010)

## 2.2 Varför organisationskultur?

Enligt Alvesson (2015) är organisationskultur och dess betydelse ett ämne som på senare tid både diskuteras och värdesätts i en allt större omfattning, både för forskning och utbildning inom organisationsteori och management samt inom praktisk företagsledning. Alvesson (2015) menar på att de mer traditionella källorna till framgång såsom själva produkten, processteknologi samt skalfördelar har mycket mindre betydelse idag än vad det hade förr där han istället menar att organisationens kultur och förmåga som styrs just av hur de anställda leds får en allt större betydelse. Dock menar Alvesson (2015) på att många chefer tyvärr har en tendens att se kultur som antingen för vagt eller för komplicerat att syssla med. Samtidigt är det också vanligt förekommande att högre chefer är medvetna om organisationskulturens betydelse på samma gång som dessa chefer mer ofta än sällan också saknar en djupare förståelse om hur människor och organisationer fungerar kulturellt sett. Att som ledare ha förståelse om varför organisationskultur är viktigt och hur det faktiskt fungerar och påverkar en organisation kan vara det som formar och rentav avgör ett företags effektivitet, tillväxt och framtida framgångar för majoriteten av större företag. Alvesson (2015) menar också på att organisationskultur generellt sett kan anses vara det som får en organisation att överhuvudtaget fungera där allt ifrån strategisk förändring, hur kunskap delas, skapas och används, hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunder samt vardagligt ledarskap alla berörs av de grundstenar som organisationskulturen anses bidra till.

Smircich (1983) ser på organisationer som system av innebörder som vidare omfattas av medlemmarna i varierande omfattning (Smircich, 1983). Att medlemmar inom dessa organisationer delar vissa givna idéer, föreställningar och tolkningar vilket i sig möjliggörs av en aktiv organisationskultur menar Smircich (1983) på kan bidra till att samarbete kan ske utan missförstånd, osäkerhet och feltolkningar av olika yttranden och handlingar. För de som då jobbar inom organisationens ramar, exempelvis de chefer och anställda som utgör organisationens "liv", så innebär detta att man via en utvecklad förmåga att tänka i organisationskulturella termer gör det lättare att ta kloka beslut och handla mer insiktsfullt. Vidare kan insikter och reflektioner som då är stimulerade av "kulturtänkande" vara oerhört nyttiga när det gäller att få folk att "göra rätt saker" vilket i sin tur kan gynna effektivitet (Smircich, 1983).

## 2.3 Förhållandet mellan ledarskap och organisationskultur

Varför företag bör ha en aktiv och väl fungerande organisationskultur kan motiveras på flera olika sätt där endast ett fåtal har nämnts ovan. En annan mycket viktig anledning till att prioritera organisationskultur blir tydlig när man studerar en organisation i förhållande till den mycket komplexa och turbulenta miljö som företag idag befinner sig i. Kim (2011) menar på att just eftersom företag idag befinner sig i oförutsägbara och ständigt föränderliga miljöer så måste dem, både för att bemöta dessa förändringar och behålla eventuella konkurrensfördelar, utveckla den rådande kulturen på ett sådant sätt som möjliggör för organisatoriskt lärande (Kim, 2011). Det enda som i dagens miljöer kan anses vara konstant är just förändring, där Kim (2011) alltså menar på att organisationer idag inte har en chans till överlevnad om de inte förstår sig på samt aktivt jobbar mot att vara flexibla och öppna för kontinuerlig förändring. Vidare definierar Kim (2011) organisatoriskt lärande som ett företags förmåga att identifiera kompetenser som kontinuerligt kan förbättra organisationens nuvarande prestationer samt kapacitet för framtiden. Marsick, Watkins och Yang (2004) lägger ytterligare vikt vid framtida förmågor och menar på att organisatoriskt lärande utöver att bidra till adaptiva kapaciteter också möjliggör för företag att på egen hand skapa alternativa framtidsscenarier. Kim (2011) ser tydliga kopplingar mellan organisatoriskt lärande, ledarskap och organisationskultur där han menar på att medans det är relativt simpelt att studera vad som händer i en organisation så måste man studera ledarskap i en gemensam kontext med organisationskultur för att förstå varför saker och ting sker (Schein, 2010). Genom att försöka förstå hur ledare skapar kultur och hur kultur i sin tur skapar ledare kan man vidare identifiera ledarskap som en kritisk variabel till att definiera framgång eller misslyckande (Kim, 2011). Kim (2011) anser att en kombination av positiv organisationskultur tillsammans med lyckat ledarskap är vitalt för att en chans till överlevnad och framgång överhuvudtaget skall vara möjlig.

Mellanchefer och deras sätt att agera som sammankopplande aktörer mellan organisationsdelar spelar således en mycket stor roll vilket flertalet teoretiker har enats om. Mycket av detta kan enligt Floyd, Schmid och Wooldridge (2008) anses grunda sig i man till skillnad från högre ledning har en förmåga att identifiera organisationens faktiska "kärnfunktioner" då man har en mer detaljerad och nyanserad förståelse för relationen mellan företagets existerande kompetens och det man som företag lyckas prestera (Floyd, Schmid och

Wooldridge, 2008). Kim (2011) menar på att man genom att försöka anställa mellanchefer med rätt typ av ledarstil, som i sin tur också matchas med rådande kultur inom organisationen kan maximera organisationens effektivitet och samtidigt förbättra de generella prestationerna från företaget (Kim, 2011).

Mellanchefer och ledare sitter alltså inne på avgörande roller när det kommer till genomdrivandet av framgångsrikt kulturellt arbete. Schein (2010) menar på att ledarens roll är central inom alla steg av organisationskultur, från skapandet av kultur till hur man vårdar och utvecklar kulturen i redan existerande grupper. I sin bok "Organizational Culture & Leadership" (2010) diskuterar Schein (2010) hur chefer bör utgå ifrån särskilda "mekanismer" för att med framgång styra och förmedla önskad organisationskultur. Schein (2010) delar in dessa mekanismer i vad han kallar för "primära" och "sekundära" där de primära mekanismerna anses vara sådana som vid observationer ofta går att se och höra. Exempel på dessa är bland annat hur chefen fördelar belöningar och status, reagerar på kritiska incidenter och organisatoriska kriser, allokerar resurser, använder avsiktlig utbildning och träning samt hur ledaren rekryterar, väljer, befordrar och bannlyser (Schein, 2010). Dessa är exempel på mekanismer som ledare och chefer oftast kan kontrollera i större utsträckning vilket också är det som skiljer de primära från de sekundära. De sekundära utgörs nämligen inte av synligt påverkbara fenomen utan är av mer förstärkande karaktär som i sin tur fyller olika funktioner beroende på vilket stadie en organisation befinner sig i (Schein, 2010). De sekundära mekanismerna utgörs enligt Schein (2010) av bland annat organisatorisk design och struktur, system och procedurer, riter och ritualer, design och utformning av organisationens byggnader och utrymmen, historier och viktiga händelser samt formella uttalanden om organisationsfilosofi och stadgar.

De sekundära mekanismerna är som tidigare nämnt sällan påverkbara av chefer, där exempelvis historier om viktiga händelser och legender som ibland till och med kan handla om chefen själv kan vara ett typiskt exempel på saker omöjliga för chefen att kontrollera (Schein, 2010). Hur utformandet av organisationens byggnader och utrymmen påverkar organisationskultur diskuterar även Grey (2009) med anknytning till den moderna vågen att försöka utradera hierarkiska nivåer inom organisationer genom att ta bort privata kontor och ha stora kontorslandskap istället (Grey, 2009). Antagandet att kultur går att styra på detta sätt diskuteras ofta där Grey (2009) ifrågasätter ifall det verkligen går att styra

organisationskulturen överhuvudtaget. Grey (2009) menar på att det snarare existerar en kultur som "bestäms" ovanifrån och en kultur som uppstått av sig själv längre ner i organisationen och som är "på riktigt" (Grey, 2009). Eftersom att det inte är denna kulturen som man styr över när man diskuterar kulturstyrning ifrågasätter Grey (2009) överhuvudtaget ifall kulturstyrning kan vara framgångsrik eller endast ett tvingat påhitt ovanifrån som medarbetarna egentligen inte känner sig som en del av.

Trots det faktum att dessa mekanismer lever i symbios så menar ändå Schein (2010) att det finns vissa verktyg som är mer framstående än andra. Vissa kan exempelvis vara mer effektiva där Schein (2010) menar på att det kanske mest effektiva verktyget en chef har är ledarens möjlighet att välja nya rekryter (Schein, 2010). Enligt Schein (2010) tenderar chefer att söka efter rekryter med liknande attityd som de man redan har i gruppen. Svårigheter med formandet av kultur genom rekrytering kan således uppstå ifall det inte är chefer själva, eller överhuvudtaget någon som redan är "en del av kulturen", som väljer vilka man ska anställa. I dessa fall menar Schein (2010) på att man måste fråga sig ifall de som nu väljer ut kandidater vet om vilka kriterier som gäller när det kommer till att passa in i en kultur de själva inte är en del av, samt ifall de inser detta vilken makt de har när det kommer till att styra gruppens kultur genom sina val. Schein (2010) menar på att dessa mekanismer, alltså både primära och sekundära, "lever" i symbios. Genom att ha förståelse för dess samverkan kan i sin tur ledare påverka möjligheterna till att skapa, styra och förmedla organisationskultur (Schein, 2010).

## 2.4 Organisationskultur som begränsning

Medan många forskare och teoretiker kan ena sig kring vikten av organisationskultur och de positiva effekter det kan ha på en organisation så är det av yttersta vikt att ha förståelse för att organisationskultur och kulturstyrning kommer med en hel del utmaningar och andra mer negativt lagda aspekter. Majoriteten av dessa framkommer dessutom med direkt koppling till ledare och chefer, varför det således blir intressant att med hjälp av litteratur inom området utveckla dessa aspekter och förhållanden för att i slutändan skapa en bild av dessa begrepp som väl speglar verkligheten. Alvesson (2015) reflekterar kring att det tämligen enkelt kan uppstå en krock mellan just organisationskultur och ledarskap. När chefer väl får för sig att påverka kulturen eller att handla och agera utifrån en uppsättning föreställningar eller

innebörder som redan inom organisations tas för givet så är det inget annat än en subtil form av makt som utövas (Alvesson, 2015). Organisationskulturen kan alltså framförallt ses som ett uttryck för makt genom att man systematiskt försöker etablera en verklighetssyn, en särskild uppsättning värderingar eller känslor hos de anställda. Samtidigt menar Alvesson också på att kulturella föreställningar som framställs av chefer och individer med högre auktoritet kan motverka ifrågasättande och oberoende tänkande. Detta är relevant att reflektera kring då kulturen enligt Alvesson (2015) kan hindra människor att kritiskt ifrågasätta och undersöka skälen till att man ger sig in på och håller sig kvar på en särskild väg istället för att på allvar överväga alternativa sätt att leva inom organisationen samt för egen personlig del. Mycket av den kritik som riktas mot kultur och kulturstyrning tas oftast i uttryck genom just föreställningar. Grey (2009) delar liknande åsikter som Alvesson (2015) där Grey (2009) menar på att det primära syftet med kulturstyrning faktiskt är att rekonstruera människors föreställningar. I sin studie "Engineering culture" (1992) beskriver även Kunda (1992) kulturstyrning som en idé som går ut på att utbilda människor utan att de är medvetna om det, de ska ha religionen utan att veta hur de fick den (Kunda, 1992). Med utgångspunkt ur detta menar alltså Grey (2009) att kultur och framförallt kulturstyrning bör ses mer som en socialiseringsprocess vars syfte alltså är att påbjuda vissa beteenden och fördöma andra genom internaliseringen av vissa värderingar (Grey, 2009). Alltså bör således kultur och kulturstyrning kritiseras enligt Grey (2009) då det är ett genuint försök att skapa och bibehålla kontroll över de anställda.

## 2.5 Teoretisk ansats

Som presenterats ovan så är begrepp såsom organisationskultur, ledarskap och organisatoriskt lärande mycket breda begrepp vars definitioner varierar till en stor omfattning. Författarna till denna uppsats kommer således att avgränsa den teoretiska referensramen och utföra studien i enlighet med Scheins (2010) teorier och definitioner av organisationskultur och ledarskap. Huvudsakligt fokus kommer att riktas mot de tre olika nivåerna av kultur samt de primära och sekundära mekanismerna som berör chefers möjligheter att via önskvärt ledarskap påverka forandet av organisationskultur. Detta sker även i kombination med ovan nämnda teorier kring mellanchefernas roll (Floyd, Schmid och Wooldridge, 2008; Kim, 2011) då det är just mellanchefer som ligger till grund för studiens syfte.



## 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras en redogörelse för hur följande studie har genomförts. Avsnittet inleds med en upprepning av studiens primära syfte vilket sedan efterföljs med utveckling kring metodval. Vidare presenteras även val av fallföretag och intervjupersoner samt diskussion kring studiens trovärdighet och eventuella brister med vårt tillvägagångssätt.*

### 3.1 Forskningsmetod

Eftersom studiens syfte är att studera hur mellancheferna kan påverka organisationskulturen och möjlighet att prioritera arbete med organisationskultur är studien utformad efter en kvalitativ forskningsansats. En kvalitativ forskningsansats karaktäriseras enligt Lind (2014) av en tolkande kunskapssyn. Eftersom att studien är inriktad på organisationskultur, alltså ett svårämne, ter det sig logiskt att använda sig av en kvalitativ forskningsansats. En studie om organisationskultur handlar om att sätta sig in i situationen personerna som studeras befinner sig i och studera deras omgivning, en kvalitativ forskningsansats har ett större fokus på att förklara denna omgivning än en kvantitativ forskningsansats (Bryman & Bell, 2011).

### 3.2 Urval

Eftersom att det är en kvalitativ studie som genomförts är det ett begränsat antal undersökningsenheter som studeras (Lind, 2014). Lind (2014) menar på att det i en sådan studie finns ett behov av att finna intervjupersoner som kan bidra med mycket och relevant information kopplat till studiens forskningsfrågor. På grund av att det är mellanchefer vi vill studera har vi valt att följa den metod som Bryman & Bell (2011) i sin bok "Företagsekonomiska forskningsmetoder" kallar "målstyrt urval". Denna urvalsmetod betyder att författarna valt ut mellanchefer som är relevanta för forskningsfrågan utan att försöka skapa ett slumpmässigt urval som skulle kunna ge möjlighet att skapa någon sorts statistiskt underlag för att generalisera populationen (Bryman & Bell, 2011). Till mångt och mycket har även ett bekvämlighetsurval tillämpats. Bryman & Bell (2011) beskriver bekvämlighetsurval som en metod där man väljer intervjupersoner efter vilka som finns tillgängliga utan att tänka på vilka som passar in kopplat till forskningsmål. Det målstyrda urvalet har som sagt dock varit i fokus, inte minst när det gäller val av mellanchefer och organisation. För att få ett ytterligare perspektiv på mellancheferns roll har vi även valt att intervjua en anställd under varje mellanchefer. När det kommer till vilka anställda under mellancheferna som valts ut har vi istället valt att intervjua dem som fanns tillgängliga för en intervju i direkt anslutning till att chefen intervjuats eller de som haft tid vid ett annat närliggande tillfälle.

### 3.2.1 Val av företag

För att besvara frågeställningen har vi valt att studera och reflektera kring mellanchefernas påverkan på organisationskultur inom olika forskningsavdelningar på Volvo Cars. Val av företag grundar sig i att Volvo Cars är ett stort företag med många avdelningar där kommunikationen från ledningen är densamma, samtidigt som olika avdelningar under ledningen kan se olika ut. Detta gör det möjligt för oss att kunna lägga fokus på vilken roll mellancheferna har, och skillnaderna dem emellan kommer vara enklare att härleda till just mellanchefernas roll och inte vad företagsledningen gör, då ledningen är densamma för dem alla.

Forskningsavdelningarna på Volvo Cars är också ett intressant studieobjekt eftersom att man är så pass uppdelade i olika avdelningar men samtidigt jobbar med en gemensam slutprodukt. Volvo Cars har även en central position som arbetsgivare i Göteborg och att studera hur organisationskulturen formas på en sådan arbetsplats är intressant ur ett samhällsperspektiv.

Storleken på avdelningarna som studeras skiljer sig åt men består av emellan 130 och 450 personer. Skillnaden i storlek mellan avdelningarna skapar en möjlighet att försöka förklara mellanchefernas roll ur ännu ett perspektiv och eftersom att generaliserbarhet inte eftersöks anser vi inte att vi förlorar något på att studera avdelningar som skiljer sig åt vad gäller storlek.

### 3.3 Intervjupersonernas roll

Eftersom att syftet är att förklara mellanchefernas roll i kulturstyrningen på Volvo Cars valde vi att först definiera mellanchefer. Det finns ett flertal olika definitioner men en mer snäv valdes där mellanchefer definieras som chefer med ansvar för en avdelning eller liknande men utan ansvar för företaget i sin helhet (Cambridge University Press, 2018). Eftersom att Volvo Cars är en organisation med flera olika avdelningar som är uppdelade och vi vill studera mellanchefernas roll i formandet av organisationskulturen föll valet på att studera avdelningschefer. Avdelningschefer är på Volvo Cars ansvariga för avdelningar som kan skilja sig åt i storlek, men som består av mellan 90 och 500 personer. Som avdelningschef har man sedan sektionschefer, dessa rapporterar direkt till avdelningschefen och har ett personalansvar på allt ifrån 20 till 80 personer. Sektionschefen som är med i denna studie har ett personalansvar närmare 20 vilket gör att denne i detta fallet har ett personalansvar mer likt gruppchefernas när det kommer till antal. En sektionschef har sedan gruppchefer under sig, deras personalansvar varierar mellan

12–25 anställda. Eftersom att vi vill att de anställda vi intervjuar under mellanchefer ska kunna komma med ett ytterligare perspektiv på mellancheferens roll och därför ha en relativt nära kontakt med denna mellanchefer valdes sektionschefer och gruppchefer ut. Dessa kallas i studien för medarbetare, detta för att skapa en tydlig distinktion mellan dessa chefer och de avdelningschefer som vi definierar som mellanchefer.

Eftersom att vi använder oss av ett "målstyrt urval" (Bryman & Bell, 2011) kombinerat med ett bekvämlighetsurval fick vi tag på fyra stycken avdelningschefer inom olika delar av organisationen. Därefter intervjuades sedan en gruppchef eller sektionschef under varje mellanchefer för att se hur mellancheferens roll uppfattas av de som leds av dem.

### 3.4 Presentation av intervjupersoner

I denna studie har författarna fått möjlighet att intervjuar fyra avdelningschefer och fyra medarbetare på Volvo Cars inom avdelningar för forskning och utveckling. Varje medarbetare rapporterar i förlängningen till en av dessa avdelningschefer och har till primärt syfte att bidra med kompletterande perspektiv. För att få tag på mellanchefer skickades mejl ut till möjliga intervjukandidater inom R&D på Volvo Cars. Av dessa var det fyra stycken som kunde medverka under tidsperioden. För att få tag på anställda under dessa fick mellancheferna möjlighet att hänvisa oss vidare. Ifall detta inte skedde tog vi själva kontakt med någon under varje mellanchefer.

#### 3.4.1 Mellanchefer

Mellanchefer 1 är avdelningschef och har varit detta i ungefär 10 år, där personen har ansvar för cirka 150 anställda. Intervjupersonen startade sin karriär på Volvo Cars som konsult på 1980-talet och jobbade som detta i ungefär 10 år. Personen har sedan dess kontinuerligt fått möjligheter att anta diverse chefsroller inom organisationen.

Mellanchefer 2 sitter som avdelningschef och ansvarar över ungefär 150 anställda. Personen började jobba på Volvo Cars för ungefär 20 år sedan och började då som konsult, för att sedan jobba sig upp genom flera olika tjänster innan tjänsten som avdelningschef blev aktuell.

Mellanchefer 3 sitter som avdelningschef på Volvo Cars med ansvar för omkring 100 anställda och har jobbat sig upp genom företaget genom olika positioner sedan denne anställdes på 80-

talet. Sedan dess har personen vid flertal tillfällen blivit tillfrågad om intresse för att ta sig an diverse ledarpositioner som denne vid varje möjlighet också valt att ta.

Mellanchefer 4 sitter som avdelningschef och har arbetat på Volvo Cars i ungefär 20 år. Personen började på Volvo Cars som chef längre ner i organisationen och har sedan dess genom olika befordringar jobbat sig upp till den position denne har idag. Idag har personen ett personalansvar på ungefär 400 personer.

### **3.4.2 Medarbetare**

Medarbetare 1 har varit anställd på Volvo Cars i ungefär 15 år, mestadels som gruppchef, och började sin karriär inom företaget på den avdelning som mellanchefer 1 för tillfället är avdelningschef på. Medarbetare 1 arbetar fortfarande på företaget men inom ett annat område.

Medarbetare 2 sitter som sektionschef under mellanchefer 2 och har haft denna tjänst i ungefär två år. Totalt har personen arbetat på Volvo Cars i ungefär 20 år.

Medarbetare 3 arbetar som gruppchef på Volvo Cars under mellanchefer 3. Personen har arbetat inom företaget i ungefär tio år och under mellanchefer 3 sedan 2010. Dessförinnan jobbade personen för ett annat bolag inom fordonsbranschen.

Medarbetare 4 har arbetat som gruppchef under mellanchefer 4 tills nyligen men är fortfarande kvar i företaget på en annan avdelning. Intervjupersonen har arbetat på Volvo Cars i ungefär 20 år på olika avdelningar, mestadels som gruppchef.

## **3.5 Intervjuernas utformning**

Lind (2014) beskriver hur det finns skillnader mellan undersökningsformer. En central del är i vilken kontext data samlas in och en annan är i vilken mån studien fokuserar på valda variabler eller ger en mer uttömmande bild. Eftersom att kultur är ett så pass svårdefinierat begrepp, samtidigt som dess mål är att genomsyra alla delar av en organisation vill vi inte fokusera på enskilda fenomen utan få en så fullständig bild av hur det ser ut på företaget. För att få en sådan bild intervjuas inte endast cheferna utan även medarbetare under dessa chefer, detta för att både se hur verklighetsförankrad mellancheferns egen bild är men också ge ännu ett perspektiv på hur organisationskulturen ser ut.

Bryman & Bell (2011) beskriver hur kvalitativa intervjuer bygger på att framhäva intervjupersonens egna intressen och tolkningar istället för författarnas. Semistrukturerade intervjuer skapar möjlighet för intervjupersonen att själv tolka och diskutera utifrån fasta teman som inte kräver svar i en viss ordning eller direkta svar på frågan, utan istället ger intervjupersonen större frihet (Bryman & Bell, 2011). Eftersom att det är organisationskultur som studeras genomförs intervjuerna enligt denna metoden med en intervjuguide bestående av teman och breda frågor där intervjupersonen har stora möjligheter att tolka frågor och svara fritt utifrån sina erfarenheter. Författarna är också flexibla och kom att förändra frågorna allt eftersom fler intervjuer skedde (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna med mellancheferna skedde före det att medarbetarna intervjuades för att lättare kunna ställa frågor som var relevanta kopplat till vad deras chefer sagt.

### 3.5.1 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna hölls på deras respektive arbetsplats, avskilt i stängda rum. Intervjupersonerna fick inte möjlighet att läsa frågorna innan intervjun eftersom att det var önskvärt att de skulle vara oförberedda och inte svara utifrån vad företaget ville att de skulle svara utan utifrån vad de kom att tänka på just då. Intervjuerna varade mellan 50–80 minuter och intervjupersonerna informerades om att de skulle få vara anonyma i rapporten innan intervjun började. Intervjuerna spelades in för att förenkla arbetet med att sammanfatta svar så korrekt som möjligt i empirin. Intervjuerna delades in i teman som handlade om arbetsmiljö, rekrytering, socialisering, utbildning & lärande i organisationer och värderingar. Dessa teman sattes upp eftersom att de hade koppling till teorin och samtidigt kunde skapa ett tydligt empiriskt material.

## 3.6 Studiens trovärdighet

I en kvalitativ studie läggs inte vikt på de kvantitativa uttrycken "reliabilitet" och "validitet" vars funktion är att beskriva kvaliteten på undersökningen (Bryman & Bell, 2011). Istället menar Bryman & Bell (2011) på att man kan använda sig av uttrycken "tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet & bekräftelse" för att bedöma trovärdighet men att deras egentliga betydelse är desamma som reliabilitet och validitet men med mindre fokus på mätbara variabler. Vi anser att studien är tillförlitlig eftersom att vi använder oss av triangulering där varje ny intervjuperson används för att bekräfta vad de andra sagt (Bryman & Bell, 2011). Författarna

delar även med sig av studien när den är färdig till de som varit en del av den för att få resultaten bekräftade och öka tillförlitligheten genom det Bryman & Bell (2011) beskriver som respondentvalidering. Eftersom studien är liten till antalet intervjupersoner som studeras och handlar om organisationskultur ligger fokus på att skapa sig en detaljerad förklaring i just den kontext man är i och inte överförbarhet. Överförbarheten är därför begränsad men målet är att det detaljerade empiriska underlaget från denna arbetsplats ska göra det möjligt för läsaren att själv välja vad som är möjligt att överföra till andra miljöer (Bryman & Bell, 2011).

Enligt Bryman & Bell (2011) handlar pålitlighet om att skapa en tydlig redogörelse för alla steg i processen och att sedan låta granskare bedöma kvaliteten på metod och teoretiska slutsatser. Vi har hjälp av en handledare att granska, ifrågasätta och stötta under arbetets gång vilket vi anser gör att studien kan anses vara pålitlig. Författarna har inga egna intressen i Volvo Cars eller intresse för vilka slutsatser studien leder till och anser det därför uppenbart att de agerat i god tro och inte medvetet låtit deras egna värderingar påverka rapportens innehåll. Samtidigt som Bryman & Bell (2011) menar på att det är omöjligt att vara fullständigt objektiv i samhällsvetenskaplig forskning anser vi att vi uppfyller kriteriet om konfirmering.

I en studie som försöker beskriva så komplexa ting som mellancheferns roll i organisationskulturen med de begränsningar författarna har när det kommer till tidsåtgång och access finns det ett flertal brister i rapportens innehåll. En risk är att de chefer vi valt att intervjua inte målar upp en rättvis bild, oavsiktligt eller avsiktligt. Denna risk har vi försökt att förebygga genom att även intervjua anställda under dessa chefer men på grund av tillgänglighet är dessa anställda för det första ibland utvalda av mellanchefern själv och för det andra begränsade till antalet. En annan brist i studien är att ett ämne som organisationskultur kräver tolkningar både från de som intervjuas och de som intervjuar och dessa tolkningar kan bli felaktiga.

### **3.7 Analys av data**

Analys av datamaterial görs genom samma uppdelning av teman som empirin bygger på. Denna uppdelning görs för att göra studien lättare att följa och enklare att koppla till teorin eftersom att uppdelningen i empirin är styrd av den teori som ligger till grund för studien. I analysen är dock data, som är insamlad från två olika "nivåer" inom företaget, mer sammanfattande till sin

karaktär och framförd på samma ställe för att möjliggöra djupare reflektioner inom de olika temana i ljuset av aktuell teori.

För att kunna presentera det empiriska materialet lyssnade vi igenom det inspelade materialet efteråt och sammanfattade intervjuerna. De delar av det sammanfattade materialet som är av intresse för att vi ska kunna driva en analys och komma med slutsatser presenteras i empirin uppdelat i de teman som tidigare nämnts.

### **3.8 Studiens utformning**

Empirin utformas efter de teman intervjuerna delas in i, detta för att göra det empiriska materialet lättare att överblicka. I empirin delas svaren även upp efter vilken roll de har i företaget, alltså mellanchefer eller medarbetare. För att skapa en möjlighet att knyta ihop och analysera intervjupersonerna syn på de olika temana men samtidigt behålla struktur utformas även analys efter samma teman som empirin men utan den tidigare uppdelningen av mellanchefer och medarbetare under olika avsnitt.

## 4. Empiri

---

*I följande avsnitt presenteras det empiriska materialet som samlats in med hjälp av intervjuer av mellanchefer och medarbetare på Volvo Cars. Det empiriska resultatet är strukturerat utifrån teman som togs fram med utgångspunkt ur studiens intervjuguide. Inledningsvis presenteras mellanchefernas synpunkter för att i sin tur efterföljas av medarbetarnas.*

### 4.1 Mellanchefer

#### 4.1.1 Arbetsmiljö

Mellanchefer 1 identifierar organisationskultur som den generella förmågan att följa företagets övergripande vision. Personen anser att visioner alltid går att tolka på olika sätt och att man hela tiden måste kunna fråga sig själv hur man översätter sagd vision till praktik. Intervjupersonen identifierar särskilda grundvärderingar hos sig själv samt inom sin avdelning som i sin tur bidrar till att företagets övergripande vision kan efterföljas och således också påverka organisationskulturen. Att hela tiden vara villig att "...leverera, ta ansvar, och ha roligt" är sådana grundvärderingar som intervjupersonen anser ligger till grund för en positiv kultur.

På frågan om man som mellanchefer anser sig själv ha möjlighet att styra/påverka en grupp genom organisationskultur så svarar mellanchefer 1 att denna möjlighet är "hundra procent" och att detta då genomsyras i sitt sätt att vara en ledarfigur och talar framförallt om "ledarskap utan direkt kommunikation". Intervjupersonen menar på att man som chef och genom sina egenskaper som ledare sätter en viss prägel på organisationskulturen vilket följaktligen påverkar hur medarbetare förhåller sig till arbetsplatsen.

Mellanchefer 1 reflekterar sedan över arbetsplatsens generella stämning samt hur arbetsplatsens fysiska utformning påverkar både stämning och intervjupersonens egna möjligheter att arbeta och leda. Inledningsvis beskrivs stämningen på arbetsplatsen som "mycket bra". Detta menar intervjupersonen framförallt tydliggörs av att det är ytterst få som väljer att lämna avdelningen samtidigt som de som faktiskt lämnar gärna vill komma tillbaka. Intervjupersonen menar alltså att detta i största mån kan motiveras med att medarbetarna trivs mycket bra som ett direkt resultat av en generellt god stämning snarare än något annat.



Mellanchef 1 reflekterar även kring arbetsplatsens fysiska utformning och redogör för hur den påverkar stämningen och arbetssättet. Chefer såväl som medarbetare sitter tillsammans i ett öppet landskap med bestämda platser vilket enligt intervjupersonen är ett måste för att ambitionerna om en förtroendebaserad arbetsmiljö ska bli möjliga. Cheferna ska hela tiden kunna vara tillgängliga och engagerande för sina medarbetare vilket intervjupersonen inte anser vore möjligt om alla satt på varsitt kontor med stängda dörrar.

Mellanchef 2 identifierar i första hand rådande kultur med gammalt "arv" samt som något som top-management har en avgörande roll i i primära termer av hur de styr organisationen. Intervjupersonen menar även på att produkterna som företaget skapar bidrar till en viss form av kultur där framförallt begreppet "säkerhet" anses som något som genomsyrar hela organisationen. Detta påverkar hur man jobbar till vardags inom företaget eftersom att begreppet hela tiden finns i ryggraden. Intervjupersonen talar även om hur denne ofta kan uppleva att man ovanifrån, alltså från "top-management", försöker att ändra kulturen framåt, tillbaka eller göra den mer modern. Dock eftersom att sådana saker är så individberoende, alltså just hur man själv tar till sig saker så kan sådana förändringar ta otroligt lång tid innan någon vidare skillnad kan märkas av. Intervjupersonen anser att man som chef kan påverka organisationskulturen genom sitt sätt att leda och försöker själv bedriva en arbetsplats som präglas av transparens. Arbetsmiljön ska vara ärlig, öppen och lättillgänglig där man som anställd skall kunna komma till sin chef med åsikter och problem utan att själv åka dit för det. Alla anställda ska bli sedda, hörda och få prata om vad man vill. Organisationen skall hela tiden framåt men man måste som chef se till att alla anställda hänger med på samma resa.

Mellanchef 2 reflekterar även kring dennes tankar om arbetsplatsen fysiska utformning och hur detta påverkar ens sätt att arbeta och leda, där intervjupersonen är kritisk till just deras arbetsplats. Intervjupersonen anser att den fysiska utformningen på kontoret i allra högsta grad påverkar hur denne kan styra sina medarbetare genom framförallt tillgänglighet.

Mellanchef 3 identifierar kultur som de grundvärderingar man har inom företaget. Dessa värderingar genomsyrar dels de produkter man skapar men också kring de mjuka aspekterna såsom personalfrågor. Intervjupersonen menar att alla individer och produkter är bidragande till kulturen där det framförallt grundas i ett "snitt" av dessa faktorer.

Mellanchef 3 reflekterar även kring arbetsplatsens fysiska utformning och om den påverkar sättet man arbetar på samt intervjupersonens egen möjlighet att leda. Personen inleder med att beskriva arbetsplatsen och nämner att man på just den avdelning sitter på ett av få kontor som ännu inte hunnit byggas om till aktivitetsbaserad miljö. Man sitter i dagsläget med bestämda platser vilket är ett upplägg som intervjupersonen menar på är accepterat och tämligen omtyckt av de flesta på avdelningen. Detta mestadels för att man hela tiden har möjlighet att få en snabb och bra dialog med folk man vill få tag eftersom man hela tiden vet vart man ska gå om man har något man vill ta upp med en särskild individ.

Mellanchef 4 anser att begreppet organisationskultur handlar om någon sorts självuppfattning om vad man gör för någonting som företag. Intervjupersonen fortsätter med att koppla an till hur omvärlden ser på företaget istället för självuppfattning och knyter an till den förändrade image Volvo Cars har idag jämfört med tidigare. Denna förändring menar intervjupersonen på har skapat en stolthet bland de anställda och personen själv över vad man skapat. Intervjupersonen anser att det gör mycket för organisationskulturen att det går bra för företaget men att man samtidigt är i en bransch med stor konkurrens som samtidigt kan rasera känslan av stolthet om det helt plötsligt går dåligt. Intervjupersonen utvecklar genom att beskriva hur denne tycker att man är väldigt bra på att arbeta i "team" och att detta är extremt viktigt i en bransch där det handlar om att sätta ihop en komplex produkt där det handlar om att flera grupper måste samspela för att få ihop produkten.

Mellanchef 4 beskriver sedan sina tankar kring arbetsplatsens fysiska utformning och om denna påverkar intervjupersonens sätt att arbeta och leda. Intervjupersonen förklarar att öppna kontorslandskap i första hand är bra för att intervjupersonen enkelt kan ställa sig upp och se vilka som är på kontoret. Intervjupersonen fortsätter med att beskriva hur delar av avdelningen gått över till det man på Volvo kallar "day at work" vilket innebär att man inte har en egen personlig plats i landskapet. Detta menar personen på fungerar bra för denne som chef då man på ett mer naturligt sätt träffar olika medarbetare eftersom att man inte längre sitter bredvid samma person varje dag och på så sätt också syns mer av de anställda. Att inte synas är något som intervjupersonen annars alltid fått höra av sina medarbetare då denne vid ett tidigare skede inte gått runt tillräckligt eller alltid varit på möten men att detta blivit bättre med obestämda arbetsplatser. Samtidigt menar personen på att det finns problem med "day at work" då man som avdelning och företag växer vilket gjort att det ofta finns anställda som inte

ens får ett skrivbord när de kommer till jobbet vilket inte är bra för arbetsmiljön men också dåligt då det blir svårare att träffa på dem man vill när anställda kan vara på olika platser.

Intervjun fortsätter genom att beröra "agilt arbetssätt" som intervjupersonen menar på är bra på så sätt att man i en grupp känner ansvar och ägandeskap för en sak eller uppgift vilket skapar ett djupare intresse för att produkten blir bra. Samtidigt menar intervjupersonen att detta arbetssätt inte fungerar när det kommer till delar i produktionen som är centrala för slutprodukten där man enligt personen i sådana fall lägger för stort ansvar på ett "team" som styr hela resultatet. På mjukvarusidan menar intervjupersonen även på att ett "agilt arbetssätt" fungerar bättre då man kan installera ett program efter hand i bilen men att man annars måste arbeta mer traditionellt med projektledning när det kommer till mer centrala delar av produktionen. Just att koppla ihop dessa två arbetssätten är för intervjupersonen en organisatorisk utmaning, men personen ställer sig samtidigt positiv till idén att det inte ska vara projektledare som drar saker ur de anställda utan istället "team" som känner att de äger sin egen agenda, uppgift och produkt.

#### 4.1.2 Rekrytering

Mellanchefer 1 tycker att sin delaktighet och påverkan vid rekrytering är tämligen begränsad. Detta eftersom att mellancheferens gruppchefer ofta har fullt mandat att rekrytera exempelvis ingenjörer och liknande tjänster, där intervjupersonen endast griper in vid eventuella svårigheter eller "fel". Dock är mellancheferen ansvarig vid rekrytering av chefer och ser ofta på rekryteringsprocessen ur ett perspektiv som berör tre särskilda grundvärderingar. I första hand letar man efter sådan teknisk kompetens som krävs för rollen och som kan bidra samt utvecklas till och på arbetsplatsen. Följaktligen letar man även efter att den som söker att bli rekryterad har ett tydligt och öppet sinne för samarbete, samt hur man generellt uppfattas som person. Detta eftersom att de på avdelningen till största del jobbar i "team" och att just "teamkänslan" är av högsta prioritet på ovan nämnd avdelning. Kan man inte jobba i grupp dag in och dag ut så är man inte rätt person för att jobba på avdelningen. Mellanchefer 1 får en följdfråga som berör om, och i sådant fall hur, rekryteringen på företaget har förändrats över åren, närmare bestämt sedan personen i fråga själv blev anställd. Intervjupersonen menar på att sådant varit fallet, där intervjupersonen anser att det beroende på ägarsituation har funnits olika aspekter som man har prioriterat hos sökande i rekryteringsprocessen. Framförallt blir detta tydligt om

man kikar på kompetensen som krävs av gruppchefer. Intervjupersonen menar här på att det till stor del handlar om ett kontinuerligt skifte från att gruppchefer under en särskild period skulle inneha tjänsten som gruppchef just för att deras tekniska kompetens skulle vara "bäst" för det området man var chef för, till att vara mer "personalchefer" där man inte alls på samma sätt besitter en överlägsen kunskap om tekniken utan snarare fungerar som en rekryterande länk mellan företaget och rätt sorts kompetens för avdelningen.

Mellanchefer 2 berättar att denne är ansvarig för rekrytering till den egna avdelningen, där intervjupersonen alltid är den sista som måste godkänna kandidater. Dock har man alltid en dialog mellan alla chefer vilket underlättar rekryteringen på vis att man hela tiden får fler perspektiv inblandade vilket också minskar risken att "träffa" fel. På avdelningen prioriteras kompetens, där intervjupersonen själv alltid inleder en rekryteringsprocess med att läsa CV istället för personligt brev. En stor del av de som jobbar på Volvo Cars är konsulter, där intervjupersonen dock understryker att man på den egna avdelningen försöker hålla sig runt en gräns på ca 10% som ska utgöras av just konsulter. Detta menar intervjupersonen beror på att man hela tiden måste vara flexibla inför en budgetsituation.

Vid rekrytering av nyanställda försöker man enligt Mellanchefer 3 hela tiden ha som ambition att anställa individer som passar in i gruppen och som kan bidra till "teamkänslan". Grundläggande kompetens är viktigt men har man inte de personliga egenskaper som krävs för att kunna motivera medarbetare och vara engagerande så passar man inte till en tjänst på avdelningen. Intervjupersonen försöker vara delaktig i rekryteringsprocessen i den mån det går, men har inget direkt ansvar för vem som rekryteras utan har förtroende för att dennes gruppchefer rekryterar "rätt" personer. Vid tillfälle så läser intervjupersonen ofta personligt brev först för att få en snabb uppfattning om vem personen är. CV är minst lika viktigt då man hela tiden vill hitta individer som kan komplettera det man redan har, men eftersom man vill hitta komplement både via kompetens och personlighet samt vara mån om avdelningens teamkänsla så är det personliga brevet ofta det som studeras först.

Mellanchefer 4 beskriver att denne har ungefär 10 direktrapporterande chefer och att det är dessa som intervjupersonen rekryterar. Intervjupersonen beskriver hur en stor del av rekryteringen på den nivån ofta handlar om att man hör att någon i företaget är "ledig" men

att det samtidigt är viktigt att sätta ut en annons och se vilka som söker då dessa personer aktivt visar att de vill ha en tjänst och rannsakar sig själva till skillnad från de som blir tillfrågade ifall de vill ha en tjänst. Intervjupersonen menar på att det är utmaningarna att anställa rätt samt den starka arbetsrätten som gjort att konsultfirmorna "blomstrar" på Volvo Cars då detta skapar en möjlighet att testa de anställda och sedan göra sig av med dem som inte passar. Intervjupersonen beskriver hur avdelningen också siktar på att ha 15% konsulter för att kunna skära ner när det behövs men att det finns avdelningar med upp till 45% konsulter där man inte får den ryggraden som man enligt personen behöver för att skapa en sund kultur och sammanhållning.

#### 4.1.3 Utbildning och lärande i organisationer

Enligt mellanchef 1 har man inom avdelningen tagit fram en helt egen utbildning som är anpassad för att ge individer sådan kompetens som krävs på arbetsplatsen. Någon liknande utbildning finns enligt intervjupersonen inte ute på marknaden varpå en egen utbildning alltså har tagits fram. Mycket av arbetet på avdelningen kräver kompetens som man till stor del får lära sig genom arbetet. Det finns återigen inga utbildningar i samhället som i dagsläget svarar upp mot de krav man ställer vilket alltså gör att man alltså håller egna utbildningar. Intervjupersonen nämner även att det inte finns särskilt många ledarskapsutbildningar vilket enligt personen är något som efterfrågas. Att kunna hantera "team" med så pass många olika kompetenser både inom och utanför företaget som man har på Volvo är svårt och är återigen något som man inom organisationen kan bli bättre på och då framförallt genom diverse utbildningar. Man blir enligt intervjupersonen alltför ofta tvungen att lära sig genom praktiskt arbete. Intervjupersonen anser också att det är viktigt att få göra fel vilket är något som denne generellt anser att många chefer inte tillåter. När man gör fel så lär man sig, och drar man samtidigt lärdom av sina misstag så bygger man upp förtroendet. Dock finns det alltid begränsningar kring hur många gånger man får göra fel, men där menar personen att det handlar om hur man är som chef och hur man förvaltar förtroendet.

Mellanchef 2 resonerar kring om man på avdelningen som både anställd eller chef har möjlighet till diverse utbildningar, där personen menar på att möjligheterna är oerhört många och då framförallt för nyanställda. Generellt försöker man hålla en dialog mellan chef och anställd där man försöker anpassa och komma överens om en utvecklingsplan. Som följdfråga får sedan

intervjupersonen reflektera över om personen själv gör något för att "coacha" sina anställda till att utveckla den kompetens som krävs på arbetsplatsen. Intervjupersonen inleder med att nämna att denne skulle vilja göra otroligt mycket mer än vad som sker i dagsläget. Man försöker kontinuerligt ha enskilda möten med sina anställda som i sin tur är ett resultat av vad man inom organisationen har döpt till "CAF - Continuous Alignment and Feedback", vilket är en sorts "approach" i hur man ska gå tillväga just för att coacha sina anställda. Genom att sätta upp korta mål och ge kontinuerlig feedback kan man identifiera utvecklingsbehov och bidra till att alla medarbetare guidas mot fortsatt personlig utveckling. Detta sker alltså både mellan intervjupersonen och sina medarbetare, men också mellan personen och dennes chefer. Gällande utbildningar för chefer så har det enligt personen på senare år "tunnats av", och personen själv ser inte detta som något vidare problem. Om ambitionen finns att utvecklas som ledare och person så kan man leta efter sådana utbildningar på egen hand.

Mellanchef 2 reflekterar även kring dennes inställning till att anställda eventuellt gör fel och hur man ska ställa sig till detta. Intervjupersonen anser att det är mänskligt att ibland göra fel och att detta således skall tillåtas, dock är det inte lika acceptabelt att göra samma fel två gånger eftersom det i sådant fall förmodligen är "något annat" som är problemet. Intervjupersonen anser att man aldrig gör ett fel med mening. Det skall dock aldrig hindra att man går till botten med problemet direkt och klargör vad som har gått snett och hur man undviker det. Att göra ett fel som man sedan "ignorerar" för att istället "blicka framåt och gå vidare" är inte ett scenario som anses acceptabelt.

Mellanchef 3 anser att det finns ett mycket stort utbud av utbildningar för anställda som berör allt ifrån ledarskapsutbildningar och personlig utveckling till teknisk utbildning kring verktyg och olika metoder. Varje chef sätter tillsammans med sina medarbetare upp en utvecklingsplan för varje individ som sedan följs upp, vilket intervjupersonen anser är en mycket bra process för att uppmuntra lärande genom yrket och inom organisationen. Behovet av att behöva närvara på diverse utbildningar skiljer sig dock från person till person. Vissa kan behöva gå flera utbildningar och kurser medan andra inte behöver det alls, utan behöver snarare kanske få sitta och jobba praktiskt med ett ämne för att lära sig genom att göra, vilket är en bedömning som således görs av just chefer. Utbildningar för chefer existerar dock inte i samma utsträckning och är enligt intervjupersonen inte något som bör eftersträvas.

#### 4.1.4 Belöningsystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter

Mellanchef 1 reflekterar kring dennes uppfattning kring belöningsystem och uppföljning, där personen menar på att varken uppföljning av prestationer eller belöningar är något som eftersträvas på avdelningen. Uppföljning kan ses som ett tydligt tecken på dåligt förtroende just på så vis att viljan att följa upp förmodligen grundar sig i att man inte fullt ut litar på att den andre parten får gjort det som ska göras. Belöningar ser inte intervjupersonen som något som kan bidra fullt ut utan endast till en viss del. Individer som söker belöningar brukar sällan vilja stanna på samma arbetsställe utan vill hela tiden röra på sig, vilket inte är den typen av arbetskraft som man eftersöker på avdelningen. Gällande karriärmöjligheter så är intervjupersonen delad. Under det senaste året har det börjat riktas ett större fokus mot karriärplanering på individnivå, vilket enligt personen är något som alltså lyst med sin frånvaro tidigare år. Intervjupersonen identifierar en sorts obalans inom avdelningen och uttrycker att ett större fokus tidigare har legat på satsningar kring trainee-program för "utomstående", medan de egna anställda inte fått samma möjligheter till personlig utveckling.

Möjligheterna för anställda att göra karriär anser mellanchef 3 vara stora. Personen själv har klättrat sin väg upp genom diverse anställningar under en längre tid och har svårt att se sig själv jobba inom någon annan organisation än Volvo Cars. Så länge som en individ har ambition, tålamod och framförallt närvaron att kunna fokusera på att kontinuerligt göra ett bra jobb och inte bara på karriären i sig så finns det återigen, enligt intervjupersonen, stora möjligheter till att göra karriär. Detta är också något som har uppmuntrats mer på senare tid där intervjupersonen dock menar på att det kan finnas svårigheter med att hitta en balans mellan att stötta och släppa iväg anställda som förtjänar det och att samtidigt behålla dem på aktuell nivå eftersom de tillför så pass mycket som de gör.

Mellanchef 4 blir tillfrågad om möjligheterna att göra karriär inom företaget och argumenterar för att möjligheterna är goda på grund av företagets storlek och att det inte finns många organisationer i Sverige där man kan ansvara för lika många som denne själv gör utan att vara en del av den översta ledningen. Intervjupersonen svarar inte på ifall företaget uppmuntrar anställda att klättra inom företaget men säger att de ofta uppmuntrar anställda att söka sig till andra avdelningar på en horisontell nivå där tillväxten är god eller möjligtvis hitta konsultlösningar.

#### 4.1.5 Värderingar

Mellanchef 1 får frågan ställd hur denne ser på företagets vision och värderingar och understryker att en vision alltid är viktig att ha. Dessa visioner som oftast kan förtydligas genom just värdeord kan tolkas olika hos varje individ. Personen själv ser visionen som en sorts ledstjärna i vart man ska som organisation och hur man ska försöka fatta beslut i det vardagliga arbetet, samtidigt som tydliga värderingar kan hjälpa organisationen i att rekrytera rätt folk inför framtiden eftersom att det i just framtiden inte kommer att finnas ett överflöd av individer med rätt grundkompetens och personliga egenskaper. Intervjupersonen använder inte värdeord som ett direkt sätt att leda sina anställda, men bygger mycket av sin kommunikation kring tillit och förtroendet dem sinsemellan. Personen förlitar sig framförallt på att hans anställda kommer till jobbet för att bidra och jobba för en bra sak, och om man som chef kan utnyttja detta genom att ge sina anställda mandat och förtroende för att genomföra sina uppgifter, så kommer dem också att göra det.

Mellanchef 2 reflekterar över företagets värderingar och visioner samt om dessa påverkar personens sätt att arbeta och leda. Personen identifierar olika typer av värdeord, dels sådana som berör hela organisationen samt sådana som existerar internt inom avdelningen. Organisationen som helhet använder värdeord såsom "miljö" och "säkerhet", medans man på avdelningen jobbar utefter värdeord som grundas i förmågan att göra saker "tillsammans". Man ska tillsammans eftersträva och nå de mål som gäller för avdelningens samtidigt som man tillsammans även ska ha roligt. Intervjupersonen nämner även begrepp såsom "diversity" och "inkluderande". Personen anser för övrigt att de värdeord man tagit fram är viktiga att ha då dessa bidrar starkt till en kultur som främjar de mål man har som ett kollektiv. Samtidigt menar intervjupersonen även på att värdeorden definitivt styr hur man både som chef eller medarbetare faktiskt jobbar. Dock kan detta vara svårt att sätta fingret på gällande exakt hur eftersom intervjupersonen anser att man inom organisationen kontinuerligt fostras utefter värdeorden på sätt man kanske inte alltid är medveten om. Dock formas ens sätt att agera utifrån dessa värdeord på ett eller annat sätt vilket återigen är viktigt om man vill skapa en kultur som underlättar möjligheten att nå sina ambitioner och mål.



Mellanchef 3 anser att värderingar är en viktig del av organisationskulturen, men menar samtidigt också att det är viktigare att se till hur man tolkar och förverkligar dessa till handlingar snarare än att fokusera på hur dessa presenteras och målas upp inom organisationen. Grundläggande värderingar och värdeord sätter ramen för hur man ska agera och vilken typ av produkt man ska ta fram, där intervjupersonen även menar på att företagets egna värdeord finns med på ett eller annat sätt i baktanken hos anställda även om man inte direkt kan hävda vilka värdeorden faktiskt är. Man kan inte vara utan dem, men det går samtidigt inte heller att enskilt fokusera på dem då allting förverkligas genom faktiska handlingar.

Mellanchef 4 anser att värderingar och värdeord är något som de flesta på avdelningen delar. Dock är det samtidigt upp till varje enskild individ att tolka och prioritera dessa värdeord och värderingar efter vad som är viktigt för just han eller hon. Intervjupersonen kan inte själv beskriva företagets kommunicerade värdeord utantill men menar att det som blir relevant är hur man tar till sig dessa. För intervjupersonen är det att lösa problem tillsammans som denne tagit till sig. Intervjupersonen anser att det är just att arbeta tillsammans mot gemensamma mål som faktiskt är det som genomsyrar hela organisationen.

#### **4.1.6 Socialisering**

Mellanchef 1 reflekterar kring hur man inkluderar och skapar trivsel för sina anställda där intervjupersonen uttrycker att just trivsel kan ses som en av de högsta prioriteringarna på avdelningen. Genom att kontinuerligt eftersträva en öppen och förtroendebaserad arbetsmiljö med roliga aktiviteter vid sidan av så kan man tillsammans bidra till en arbetsplats där folk trivs och som hela tiden inkluderar alla individer på avdelningen. Gällande aktiviteterna vid sidan av så har man tillsatt en "aktivitetsgrupp" som får avsatt tid att jobba med förslag och driva igenom idéer om saker att göra för hela avdelningen. De som vill och kan får sedan vara med vilket gäller chefer såväl som medarbetare. I övrigt försöker intervjupersonen tillsammans med ledningsgrupp att en dag i veckan sitta vid ett fikabord dit vem som helst får komma och ställa vilka frågor som helst. På det här sättet menar intervjupersonen på att det blir en mer avslappnad stämning där man får vara sig själv och diskutera saker som man kanske inte får tillfälle att göra vid större "träffar".

Gällande socialisering och att som chef försöka arbeta mot att hela tiden inkludera sina medarbetare i organisationen så försöker Mellanchef 2 att hela tiden försöka se och prata med alla, vare sig detta kan vara att "småsnacka" vid kaffemaskinen eller att bara hälsa vid möten inom kontorsområdet. Vid sidan av arbetet försöker man en gång om året att ha en stor "sommaraktivitet" där alla på avdelningen är välkomna att delta. Vidare har man även fyra så kallade "stormöten" med olika tema, där man avsätter tid till mingel och andra aktiviteter. Dessa sammankomster ser intervjupersonen som mycket viktiga eftersom att personen får möjlighet att träffa alla anställda som till vardags är baserade på annan ort (som dock fortfarande tillhör avdelningen), samtidigt som dessa anställda även får träffa och mingla med deras avdelningschef. Dessa tillfällen bidrar alltså till en bra dialog mellan alla som är anställda inom avdelningen, dock belyser intervjupersonen vikten av att inte ha för många sådana sammankomster eftersom de hela tiden bör beröra "någonting nytt och konkret" för att vara meningsfulla för de anställda.

Mellanchef 3 menar på att man på dennes avdelning försöker att ha aktiviteter vid sidan av för de anställda i den mån man hinner, och att man har som ambition att ha fler aktiviteter än vad man redan har i dagsläget. Varje år åker hela avdelningen på semester vilket påstås vara en mycket uppskattad aktivitet. Samtidigt försöker man även ha frekventa "after works" och temadagar både på grupp- och sektionsnivå. Intervjupersonen reflekterar kring eventuella jargonger på arbetsplatsen och uttrycker att det utom tvivel existerar någon form av jargong på de flesta arbetsplatserna. Intervjupersonen understryker vikten av att vara försiktig med just jargonger eftersom dessa kan formas till att bli både positiva och negativa. På avdelningen har man haft diskussioner om hur man skall behålla en positiv jargong samtidigt som man ska undvika en negativ. Eftersom man på avdelningen har en stor andel anställda som är av utländsk härkomst och inte pratar svenska så försöker man hela tiden prata engelska för att inkludera alla samtidigt som man undviker att skapa vissa subkulturer inom organisationen.

Mellanchef 4 menar på att man försöker ha aktiviteter vid sidan av arbetet för att påverka det sociala inom avdelningen, men menar samtidigt på att de flesta aktiviteterna sker på gruppnivå och att intervjupersonen själv har väldigt liten del i att få de anställda att känna sig inkluderade. Intervjupersonen beskriver även hur mycket sociala aktiviteter som genomförs på gruppnivå beror på enskilda drivande individer och att sociala aktiviteter därför varierar beroende på

grupp. Intervjupersonen beskriver hur denne tror att sociala aktiviteter blir färre och färre ju högre upp man kommer i organisationen och att detta beror på att arbetet redan tar så stor del av ens liv. Intervjupersonen nämner att denne under arbetstid knappt får någon tid alls till att träffa anställda bortsett från lunchtid. Detta är enligt intervjupersonen ett resultat av att majoriteten av arbetsdagen oftast består av möten. Intervjupersonen nämner för övrigt att denne är en av de sista på avdelningen som får höra "kontorsskvallret" i och med att personen har så begränsat med tid till att umgås och socialisera med de på avdelningen.

## 4.2 Medarbetare

### 4.2.1 Arbetsmiljö

Medarbetare 1 beskriver organisationskultur som "kittet" som håller ihop företaget och skapar en känsla av tillhörighet. Intervjupersonen beskriver hur det för denne handlar om att man känner sig stolt över att arbeta på företaget men att organisationskultur även kan vara något negativt. Intervjupersonen förtydligar dock att det på Volvo Cars enligt denne är något positivt och inte minst under mellanchefer 1. Intervjupersonen beskriver hur mellancheferen direkt hade en väldigt positiv inverkan på kulturen. Personen beskriver hur det var avdelningschefens förmåga att se alla anställda på avdelningen som gjorde att man kände sig viktig. Intervjupersonen menar på att mellancheferen lyckades få ut det bästa av varje medarbetare och det förtroende denne visade för de anställda gjorde att man växte som människa. Enligt intervjupersonen har mellancheferen inte alltid så stor direkt påverkan på organisationskulturen, men eftersom denne väljer vilka som rekryteras till positionerna under mellancheferen så genomsyrar dennes värderingar ändå genom avdelningen.

Medarbetare 1 beskriver stämningen på avdelningen som väldigt positiv vilket framförallt tydliggörs av att folk stannar länge och uttrycker att de trivs. Intervjupersonen beskriver hur stämningen blev ännu bättre under mellanchefer 1 eftersom denne hade just den attityd som nämndes tidigare. Personen beskriver även att en stor fördel med mellanchefer 1 var att denne ofta fanns tillgänglig för de anställda och villig att hjälpa till om man kom till denne med någon fundering. På frågan hur kommunikationen uppifrån i organisationen ser ut menar intervjupersonen på att den var och är ganska otydlig. Intervjupersonen berättar att den högre ledningen ofta skriver mötesanteckningar från sina möten som sedan kommuniceras ner i

organisationen. Intervjupersonen anser att dessa anteckningar "förädlas" av cheferna mellan denne och ledningen vilket kan göra dem svårförstådda men samtidigt anpassade efter vad just den avdelningen behöver veta vilket i sig är en fördel.

Medarbetare 3 definierar organisationskultur som det sätt man behandlar varandra på och vad som är underförstått i hur man agerar på arbetsplatsen. Intervjupersonen uttrycker att kulturen på arbetsplatsen är bra och jämför framförallt med tidigare arbetsplatser i utlandet. Intervjupersonen menar på att man inom nuvarande företag har en helt annan öppenhet gentemot varandra medan man i utlandet fick kämpa väldigt hårt för att överhuvudtaget få uppmärksamhet från chefer. I Sverige, och framförallt då inom den avdelning som intervjupersonen arbetar på i dagsläget, så har cheferna en god tendens att hela tiden se sina medarbetare vilket i sin tur anses bidra till en positiv organisationskultur. Intervjupersonen menar även på att dennes chef påverkar kulturen enormt och exemplifierar delvis genom att förklara hur denne chef ställer sig till konflikter som kan uppstå som berör personliga frågor, såsom tillhörighet, åsikter, religion med mera. Intervjupersonen uttrycker att dennes chef är extremt hård i hur man bemöter och respekterar varandra och tar väldigt hårt på beteende som motverkar en god sammanhållning. På detta sätt anser intervjupersonen att chefen tydligt markerar vad som är tillåtet och inte, vilket i sin tur sätter prägel på hur medarbetarna ska bemöta varandra. Genom detta ledarskap så menar intervjupersonen att chefer i allra högsta grad påverkar organisationskultur. Intervjupersonen fortsätter och beskriver stämningen på arbetsplatsen som mycket god. Mycket av detta grundar sig i ovan nämnt, just att "dåligt beteende" i olika former är förbjudet samtidigt som man inom avdelningen gör mycket för att hålla stämningen uppe, både inom och utanför arbetstid.

Medarbetare 3 reflekterar kring arbetsplatsen fysiska utformning samt hur denna påverkar individens sätt att arbeta. Intervjupersonen nämner att man sitter i öppna landskap där ledningsgruppen sitter i en gruppering för sig med resten av medarbetarna runt omkring. Detta anser personen är rimligt eftersom ledningsgruppen ofta behöver ha kontinuerlig kommunikation, men menar även på att detta inte förhindrar de anställdas möjligheter att komma och prata då detta hela tiden premieras av cheferna.

Medarbetare 4 menar på att den huvudsakliga rollen mellanchefer har när det kommer till att påverka kulturen och stämningen är att tolka vad som sägs ovanifrån. Intervjupersonen menar att det skett en stor förändring när man bytte ägande till Geely. Under tiden som Ford ägde Volvo Cars tycker intervjupersonen att mycket information kom direkt från ledningen i form av Powerpoints och organisationen kändes toppstyrd. Idag menar intervjupersonen på att en stor del av kommunikationen ovanifrån sker genom anteckningar av chefer ovanifrån skrivna på ett möte där deras tolkningar och prioriteringar blir av större vikt för vad som når ner i organisationen. Intervjupersonen uttrycker att det finns fördel med detta då informationen som når ner gått igenom filter och formats närmre dem den rör men också att informationen blir mindre "hands-on" och "svårare att tolka eftersom ingen gör riktiga dokument över de ursprungliga mötena utan det blir en sorts visklek där det som når ner är väldigt svårtolkat.

#### 4.2.2 Rekrytering

Medarbetare 1 menar på att dennes chef (mellanchefer 1) inte lägger sig i den rekrytering som intervjupersonen vanligtvis genomför. Snarare är mellanchefer tydlig med att visa förtroende för att dennes anställda skall kunna ta rätt beslut på egen hand. Personen uttrycker att mellanchefer inte heller hade någon indirekt påverkan på rekryteringen som denne gjorde genom till exempel styrdokument eller liknande, men anser samtidigt att mellanchefer generellt ändå har en stor påverkan då det är dessa som anställt de gruppchefer som i sin tur anställer majoriteten av individerna på avdelningarna.

Medarbetare 3 berättar att denne själv ansvarar för rekryteringen av sin grupp, där mellanchefer 3 blandar sig i mycket sällan. Endast i de fall där de som faktiskt rekryterar kan behöva assistans hoppar mellanchefer in och hjälper till. Intervjupersonen berättar att denne för tillfället håller på att rekrytera en ny ingenjör och understryker att denne hela tiden försöker hitta personer med både rätt kompetens men också rätt personer som kan passa in i gruppen. Personen berättar att denne i skrivande stund har svårt att välja mellan två kandidater, där en av de sökande innehar ungefär 10 års erfarenhet inom samma bransch medan den andra har mycket liten erfarenhet av branschen men verkar vara rätt personlighet för gruppen. Intervjupersonen nämner för övrigt att det finns en tendens att denne tittat efter egenskaper som liknar dennes egna, såsom liknande utbildning med mera.

### 4.2.3 Utbildning och lärande i organisationer

Medarbetare 1 anser att det finns många utbildningar inom Volvo Cars men att man möjligtvis är lite sämre på att utveckla utbildningar inom nya teknikområden. Intervjupersonen beskriver hur det från personalavdelningen kommuniceras att kurser endast ska stå för en liten del av lärandet och att det huvudsakliga lärandet ska ske i vardagen. Intervjupersonen beskriver hur denne vet att de idag på avdelningen åker iväg på seminarier där de olika teknikområdena på avdelningen får utbildas varandra och på så sätt sprida kunskap. På frågan hur möjligheterna såg ut att påverka eller förändra tycker intervjupersonen att det alltid var enkelt att komma med vad som helst till mellanchef 1 även om det var mer än en nivå upp i organisationen. På frågan hur attityden är kring att göra fel menar intervjupersonen på att det finns en generell attityd på Volvo Cars om att "ett fel är inget fel" men att man inte gör om samma misstag flera gånger.

Medarbetare 2 beskriver hur de i sektionen arbetar med internutbildning där de anställda i sektionen under en kort tid får utbildas de andra anställda inom sin egna specialisering vilket ökat förståelsen för helheten då man förstår vad de andra gör runt omkring en. Intervjupersonen beskriver även hur det finns ett flertal olika kurser som denne tycker är viktiga för utvecklingen och gör att man stillar hungern av att lära sig något nytt efter att man lämnat skolan. Intervjupersonen tycker att det är viktigt att hålla sin kunskap uppdaterad efter vad som behövs just idag. Intervjupersonen anser vidare att möjligheterna att påverka är stora eftersom att man har ett så öppet klimat. Intervjupersonen uppger att kommunikationen upp på enhetsnivå om man vill förändra något oftast sker genom mellanchef 2. På frågan hur attityden är till att göra fel menar intervjupersonen att det inte är något som man går runt och ältar då man istället gärna släpper det så fort som möjligt. Intervjupersonen tycker att man har en sund attityd till misstag på avdelningen och menar på att man lär sig mycket av de fel man gör. Intervjupersonen fortsätter med att förtydliga att det inte känns som att man skulle kunna bli bestraffad för fel man gör på arbetsplatsen.

Medarbetare 3 anser att det finns goda möjligheter för utbildning av anställda och att områdena som man kan utbildas inom är många. Har man ambitionen och viljan att utbildas inom diverse områden så finns det ingen chef som säger emot utan uppmuntrar snarare att

man ska utnyttja dessa möjligheter om man vill. Intervjupersonen menar dock på att cheferna är noggranna med att dessa kurser ska kunna appliceras i det egna vardagliga arbetet. Att gå en kurs bara för att kunna säga att man lärt sig något specifikt är oftast inte önskvärt, utan det skall helst gå att applicera den kunskap som man lär sig i det vardagliga arbete som sker inom just den avdelning man jobbar på.

Medarbetare 3 får även frågan om hur dennes chefer brukar ställa sig till att de anställda ibland gör fel och om detta påverkar deras sätt att arbeta, men menar på att det hela tiden finns en acceptans för detta då det är "mänskligt att göra fel". Ledningsgruppen försöker dock enligt intervjupersonen att coacha mot att man inte ska göra samma fel två gånger. Personen nämner även att denne oftast sätter högre krav på sig själv gentemot vad ledningsgruppen gör, varpå några sådana situationer aldrig uppstår.

Medarbetare 4 nämner att det finns många tekniska utbildningar för de anställda men att det samtidigt saknas ledarskapsutbildningar och kurser för chefer på lägre nivå. Intervjupersonen beskriver hur man arbetar med att ta fram fler tekniska utbildningar inom specialistyrken på Volvo Personvagnar, detta för att kunna skapa en unik kompetens inom till exempel batterier men att man samtidigt kan och behöver bli bättre på detta för att kunna konkurrera. Personen beskriver hur den närmsta chefen har ett delat ansvar gällande kompetensutveckling och att detta delvis fungerar bra men att det finns för få kurser på engelska vilket enligt denne är ett problem med tanke på att fler och fler inom företaget kommer från andra länder. Samtidigt finns det en på avdelningen som är ansvarig för utbildning som ser till att de anställda får information om kurser och pushas att söka till dem. Intervjupersonen beskriver hur det finns en stor skillnad i hur möjligheterna ser ut för medarbetare och gruppchefer att förändra och påverka beroende på vilken avdelningschef man har.

Medarbetare 4 reflekterar kring hur denne känner inför att kunna göra fel och hur den generella attityden för detta är i dennes omgivning på arbetsplatsen. Intervjupersonen anser att det finns en attityd som accepterar att man gör misstag men inte samma misstag två gånger om. Samtidigt menar intervjupersonen på att det är viktigt att det existerar en acceptans till att göra misstag då man annars löper risk att "...inte göra något alls".

#### 4.2.4 Belöningssystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter

Medarbetare 1 beskriver att prestationsuppföljning ofta sker tillsammans med den närmsta chefen. Dock anses avdelningschefen ändå finnas till hand om anställda vill ta sig vidare i organisationen. Personen förklarar hur mellanchefer 1 hjälpte till och var referens ifall anställda ville detta så att de kunde ta sig dit de ville inom organisationen och hade en väldigt stöttande roll när det gällde de anställdas arbetssituation. Intervjupersonen tycker att möjligheterna att göra karriär inom företaget är stora och på frågan ifall avdelningschefen uppmuntrar till att göra karriär menar intervjupersonen på att chefer i allmänhet är bra på detta i företaget och inte minst mellanchefer 1. Intervjupersonen tror att en stor anledning till detta är att mellancheferna är en lyhörd person vilket gör det enklare för denne att stötta i sådana frågor.

På frågan om man har någon sorts belöningssystem tycker medarbetare 2 att det används för sällan men att det funnits belöningar i form av biobiljetter. Intervjupersonen tycker att denna sorts belöningar, oavsett värde fungerar som en bra gest och bevis på att man gjort ett bra jobb. Intervjupersonen tycker dock att det finns ett problem med att det ofta är de som syns och hörs mest som får belöningar men att man på företaget inte ser till dem på lägre nivåer som drar ett stort lass i det tysta. Intervjupersonen tycker att företaget i stort är bra på att uppmuntra de anställda att försöka göra karriär inom företaget. Intervjupersonen beskriver hur denne från början inte planerade att stanna kvar på Volvo Cars särskilt länge men att intervjupersonen nu kan se sig själv stanna kvar under en längre tid. Intervjupersonen förklarar denna förändrade attityd med att det är ett stort företag där man kan lära sig mycket och att man som anställd på företaget ligger i framkant när det kommer till att utveckla nya saker. Intervjupersonen förklarar att det är kombinationen av att arbeta med människor och teknik som gör att personen tycker att arbetet är intressant och beskriver även hur stor skillnad det kan vara inom företaget med att säga: "man kan byta enhet, så är det som att komma till en ny arbetsplats".

Medarbetare 3 uttrycker att det finns en ambition att jobba kvar på företaget och framförallt avdelningen en längre tid framöver eftersom personen trivs så pass bra. Att byta avdelning är dock inte ett otänkbart scenario om möjligheten uppstår, men det är återigen ingenting som intervjupersonen eftersträvar i dagsläget. Har man ambitionen att klättra och göra karriär så anser intervjupersonen att möjligheterna till detta finns. Så länge man alltid lägger manken till



så kommer just karriärmöjligheter alltid vara något som premieras och uppmuntras från ledningsgruppen.

Medarbetare 4 beskriver hur målen oftast sätts på avdelningsnivå och sedan bryts ner till gruppnivå inom företaget där den närmsta chefen bestämmer varje individs individuella målsättningar för året. Uppföljningen av målen sker sedan med den närmsta chefen men avdelningschef samt enhetschef har en stor roll i att tolka och bryta ner målen från början. Intervjupersonen ser det som en stor fördel att avdelningschef, sektionschef och även denne själv i sin roll som gruppchef får en stor roll i att tolka och styra målen eftersom att det är de som själva sitter på kunskapen samtidigt som de anställda lättare tar till sig målen när de inte är satta långt ifrån dem i organisationen.

#### 4.2.5 Värderingar

Medarbetare 1 anser att värderingar och värdeord syns för lite i företaget och att det finns ganska lite kommunicerat kring dessa på senare tid. Personen tycker att detta var något som kommunicerades mer förr i tiden och kraven var större att man kunde företagets gemensamma värderingar och mål. Intervjupersonen tycker att företaget borde bli bättre på att bestämma sig kring ett par värdeord som man kommunicerar ut och får de anställda att "ta till sig i hjärtat".

Gällande hur medarbetare 2 ser på värderingar och värdeord samt hur dessa påverkar arbetsplatsen så är personen kortfattad i sitt resonemang. Personen tycker att det är viktigt att det finns värdeord så att de anställda samlas bakom något och alla försöker ta företaget åt samma håll.

Medarbetare 3 anser inte att företaget har några särskilt uttalade värdeord och är kritisk till användandet av just uttalade värdeord och värderingar då personen menar på att några högt ställda moraliska mål för en verksamhet som har till primärt syfte att tjäna pengar sällan fungerar. Inom Volvo Cars menar personen att alla har gemensamma mål i form av att göra snygga och säkra bilar som sedan skall säljas i så stor kvantitet som möjligt, men mycket mer än så är det sällan. Säkerhet och miljö är dock ord som intervjupersonen kommer tillbaka till och lägger mycket vikt vid eftersom det känns att man inom företaget försöker göra en skillnad för sina medmänniskor och att detta i sig är en enorm drivkraft. Personen nämner att det finns

en känsla att man som ingenjör på Volvo Cars kontinuerligt gör mer för människor och miljön än vad majoriteten av alla kommunpolitiker gör, vilket återigen driver de anställda framåt.

#### 4.2.6 Socialisering

Medarbetare 1 känner sig inkluderad inom avdelningen och menar samtidigt att den specifika avdelningen som intervjupersonen idag jobbar på alltid har varit bra på att just inkludera de anställda. Intervjupersonen knyter an till seminarier och utbildningar som man har där hela avdelningen träffas och lär av varandra vilket enligt intervjupersonen leder till bra sammanhållning. Intervjupersonen kopplar även detta till mellanchefer och dennes sätt att få alla att känna sig sedda. Intervjupersonen beskriver att det inte var särskilt många andra aktiviteter som mellancheferna deltog i, men i och med att denne alltid fanns tillgänglig på arbetsplatsen så är det inte heller särskilt efterfrågat för att man som anställd skulle få god kontakt med mellancheferna. Intervjupersonen menar vidare på att det finns många sociala aktiviteter på gruppnivå men att det är svårt att få ihop aktiviteter på avdelningsnivå. Personen reflekterar över hur det möjligtvis är det ökade tempot i företaget som gjort att det blir färre aktiviteter.

Medarbetare 2 anser att avdelningschefen gör mycket för att sektionscheferna samt övriga anställda skall känna sig inkluderade på avdelningen. Intervjupersonen nämner dock att sociala aktiviteter utanför arbetstid lyser med sin frånvaro men menar samtidigt på att det inte är något som varken intervjupersonen eller övriga anställda efterlyser. Intervjupersonen beskriver att det känns mer som att man generellt har blivit mer mån om att värna om sin egen fritid och att det därför inte känns särskilt aktuell med aktiviteter utanför arbetstid. Intervjupersonen tror dock att sådana skulle bidra till en bättre stämning och sammanhållning då man gör något roligt som är frikopplat från arbetet. Intervjupersonen fortsätter genom att beskriva hur man endast träffas på jobbet och tar som exempel att det är ovanligt att kollegor ens frågar varandra vad de gjort i helgen. Intervjupersonen beskriver att man inte har några bestämda fikatider där man träffas men att vissa går och äter lunch tillsammans.

Medarbetare 3 anser att mellancheferna gör så mycket som denne kan för att alla ska känna sig inkluderade i organisationen. För nyanställda tror personen att det till en början kan vara svårt att våga gå till dennes chef med diverse frågor och åsikter, men beskriver samtidigt att

relationen mellan intervjupersonen och mellancheferna är öppen och att detta är något som utvecklas med tiden. Mellancheferna har enligt intervjupersonen som mål att alla skall känna sig välkomna och att dörren alltid är öppen men menar samtidigt på att detta alltså är något som utvecklas över tid eftersom cheferna dels blir "blockerad" av den stora mängd möten som avdelningschefen har på daglig basis vilket i sin tur förhindrar att tid kan läggas åt kontakt och kommunikation med sina anställda.

I övrigt menar medarbetare 3 att man på avdelningen har en mycket uppskattad och social miljö som framförallt tar sin grund i att cheferna tillåter aktiviteter som enligt intervjupersonen inte tillåts generellt inom organisationen. Dessa aktiviteter kan vara sådana som sker under arbetsdagen fast under lunchtid som exempelvis att de anställda går och simmar, springer eller utför diverse träningspass tillsammans. Utöver vardagliga lunchaktiviteter så har man fikapauser två gånger om dagen som alla ska vara med på, vilket enligt personen bidrar till avslappnad stämning som sedan även återspeglas i det vardagliga arbetet. Utöver detta försöker man även anordna "afterworks" och diverse sommarfester dit alla är välkomna att närvara, och brukar också vara tillfällen som enligt intervjupersonen oftast är mycket välbesökta.

Medarbetare 4 tycker att det finns relativt få gemensamma aktiviteter och att de som väl existerar oftast sker på gruppnivå. Intervjupersonen uttrycker avsaknad av aktiviteter som sker mellan ledningsgrupp och anställda även om denne förstår att det är svårt för en mellanchefer att hinna med. Intervjupersonen beskriver hur det finns vissa grupper som träffas mer än andra och att det oftast beror på att det finns enskilda individer som driver på och att många i just de grupperna inte har familj. Intervjupersonen menar samtidigt på att de anställda ändå träffas relativt mycket under arbetstid jämfört med andra arbetsplatser denna varit på tidigare, vilket gör att behovet blir mindre.

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt presenteras en sammanfattning av intervjupersonernas svar utifrån de teman uppsatsen är uppdelad i. Dessa svar analyseras med hjälp av aktuell teori för att skapa ett underlag som sedan, i slutsatsen, kan besvara de frågeställningar som uppsatsen grundar sig på.*

### 5.1 Arbetsmiljö

Som tidigare nämnts är organisationskultur ett mångdefinierat begrepp bland teoretiker där var och varannan i stora drag har sin egen definition av vad begreppet innebär. I denna studie framgick det att samtliga intervjupersoner hade olika åsikter om begreppets praktiska och teoretiska betydelse vilket i sig kan anses visa på varför det är ett så pass svårt begrepp att hantera i vardagen. Som Alvesson (2013) nämner så är organisationskultur ett begrepp som saknar en allmänt godtagen innebörd vilket återigen tyder på begreppets förmåga att skapa förvirring angående kopplingen mellan teori och praktik. I studiens empiriska kapitel presenterades intervjupersonernas olika svar angående deras personliga definition av begreppet organisationskultur. Av empirin framgick att det ena svaret inte var det andra likt vilket kan tolkas på flertalet olika sätt. Diskussion kan föras kring alltifrån generell kunskap om ämnet till om kultur överhuvudtaget prioriteras inom en organisation. Att peka på kunskapsbrist anser författarna till denna studie inte vara ett rimligt alternativ då kulturbegreppet kan anses vara så pass abstrakt att det inte finns några "rätt eller fel". Dock kan prioriteringsfrågan göras mer "aktuell" då det kan skilja enormt mellan olika organisationer hur mycket de generellt prioriterar ett aktivt arbete med kultur samt hur högt de värderar dess påverkan i vardagen.

Organisationer som inte tydliggör en prioritering av kulturfrågan, genom exempelvis ett aktivt värdegrundsarbete, bidrar till att individens egen tolkning av begreppet blir av största vikt. Just vikten av hur chefer och ledare tolkar och kommunicerar åsikter, mål, värderingar, händelser och allt däremellan understryks av Alvesson (2009). Alvesson (2009) menar på att ledarskap inte bara utgörs av en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan är en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs blir avgörande för hela organisationen (Alvesson, 2009). Den initiala tolkning som görs på avdelningsnivå sker rimligtvis av mellanchefer som sedan kommunicerar sin

tolkning till gruppnivå. Denna tolkning kan i termer av organisationskultur, som Schein (2010) menar på, ske på olika sätt. Schein (2010) nämner bland annat att ledare genom vad han kallar primära och sekundära mekanismer i allra högsta grad kan påverka kulturen på arbetsplatsen. Dessa mekanismer involverar allt ifrån hur man inom avdelningen rekryterar sina anställda, hur man följer upp och utvecklar deras respektive prestationer och förmågor för att i sin tur utvecklas som kollektiv, hur man fördelar belöningar och status samt hur man socialiserar sig på och utanför arbetstid (Schein, 2010).

I flera fall förekommer det inom R&D på Volvo Cars att högre ledning, i form av veckovisa nyhetsbrev, försöker kommunicera mål och visioner till gruppnivå. Dessa nyhetsbrev anses bland både mellanchefer och medarbetare vara populära, men associeras ofta i högre grad till individens övergripande värderingar snarare än till konkreta riktlinjer för hur man ska arbeta. Det senare kan i allra högsta grad knytas an till mellanchefer (i detta fall avdelningschefer) och deras arbetsuppgifter där mycket, framförallt enligt de själva och deras medarbetare, handlar just om att konkretisera övergripande mål till kollektiva handlingar inom avdelningen. Av denna anledning blir mellanchefernas personliga tolkningar av begreppet organisationskultur av allra största vikt eftersom det är deras synsätt som ofta ligger till grund för hur kulturen faktiskt utformas på avdelningen. Alvesson (2009) belyser hur organisationskulturen i allra högsta grad är relevant för de handlingar och arrangemang som föregår prestationer samt hur man definierar och uppfattar resultat. Hur mycket tid och utrymme som då blir tillgängligt för mellanchefer att konkretisera och framförallt prioritera kulturen och dess innebörd kan direkt avgöra hur kulturen mynnar ut i praktiken. Som mellanchefer arbetar man till vardags under kontinuerlig press från flera håll där både högre chefer och egna anställda ställer medvetna såväl som omedvetna krav på vad man som mellanchefer skall kunna leverera. Högre ledning vill i allra högsta grad se praktiska resultat och att uppsatta mål och visioner uppnås av respektive avdelning medan medarbetare ställer krav på arbetsvillkor, trivsel, möjlighet till personlig utveckling med mera. Därav kan man rimligen anta att de krav som ställs på mellanchefer, vare sig dessa är långsiktiga eller kortsiktiga, bidrar till att vissa organisatoriska frågor omedvetet hamnar i "skymundan" eller bortprioriteras. Som Alvesson (2015) nämner så finns det en tendens att chefer ser på organisationskultur som ett vagt och framförallt komplicerat begrepp att syssla med. Att detta då skulle ha något att göra med att cheferna i sin tur är så pass upptagna med "annat" att man varken har tid eller energi att lägga på kultur och dess

organisatoriska påverkan kan enligt författarna till denna studie varken bekräftas eller förnekas. När författarna till denna studie intervjuade mellanchefer framgick det dock som tidigare nämnts av intervjupersonernas svar att ingen definition av begreppet "organisationskultur" var det andra likt. Vad detta beror på är återigen svårt att konstatera och bör i sådant fall undersökas i en betydligt större omfattning om man har som ambition att just kunna "konstatera". Samtidigt framgick det även av det empiriska materialet att flera av mellancheferna som intervjuades sällan var tillgängliga för sina medarbetare. Detta ansågs bland annat vara ett resultat av att mellanchefernas vardag var så pass krävande och tidsslukande att det sällan fanns tid för cheferna att finnas tillgängliga för frågor eller delta i sociala aktiviteter och ritualer som exempelvis lunchaktiviteter och "fika". Aktiviteter som enligt Schein (2010) anses vara några av de faktorer som utgör de primära mekanismer som kopplar an ledare med just kulturen på arbetsplatsen.

Alvesson (2015) menar på att de mer traditionella källorna till framgång såsom själva produkten, processteknologi och skalfördelar har mycket mindre betydelse idag än vad det hade förr och beskriver istället hur organisationens kultur och förmåga som styrs just av hur de anställda leds får en allt större betydelse. Detta är ett intressant påstående att tillämpa i analysen på Volvo Cars då det i sin helhet är en organisation som till största del kretsar kring just sina produkter. På Volvo Cars mäts framgång till stor del genom leverans av produkter samtidigt som många av de anställda är ingenjörer. Detta är relevant att studera vidare eftersom det ställer särskilda krav på ledarskap just för att kompetens hos de anställda är avgörande för företagets fortsatta framgång och existens. Några av mellancheferna understryker detta i intervjuerna och menar på att deras primära fokus som ledare inte längre är inriktat mot att vara den som leder andra genom att veta mest om produkten eller tekniken. Snarare handlar deras ledarroller mer om att vara den som ansvarar för att rätt kompetens hamnar på rätt plats (genom exempelvis rekrytering) samt att man som grupp kan kombinera sina egenskaper för att skapa marknadsledande produkter och således ta både avdelningen och organisationen framåt. Ur ett ledarskapsperspektiv blir det då viktigt för en chef att förstå vilken påverkan man har på den miljö och kultur som i sin tur skall bidra till att de anställda känner tillhörighet och motivation till att jobba just i grupp mot gemensamma mål. Tidigare forskning pekar mot att ledare till stor del saknar dessa egenskaper vilket i sig kan anses hindra dem från

exempelvis att få sina medarbetare att "göra rätt saker" och således förbättra eller behålla effektivitet (Smircich, 1983).

## 5.2 Rekrytering

Mellanchefernas inverkan på rekrytering är något som verkar skilja sig åt mellan olika individer i empirin och då framförallt i den uttalade rollen de har. Generellt beskriver intervjupersonerna en organisation där chefer inte lägger sig i rekryteringsprocesser gällande roller som inte är direktrapporterande till dem själva. Schein (2010) beskriver hur rekrytering är en primär mekanism som chefer kan använda för att styra kulturen på arbetsplatsen. Av empirin verkar det dock som att mellancheferna inte använder sig av den enligt Schein (2010) kanske viktigaste och effektivaste mekanismen som rekrytering anses vara. Det är dock möjligt att mellancheferna har en viktigare roll än vad de tror men att denna påverkan samtidigt sker indirekt i och med att de vanligtvis varit med och anställt den rekryterande chefen under dem själva. Att mellanchefen ändå har en stor roll i och med detta beskrivs av en av intervjupersonerna där fler eventuellt hade hållit med ifall de tänkt bortom direkt påverkan på rekryteringsprocessen. Schein (2010) beskriver vidare hur det kan uppstå problem i att använda sig av rekrytering som verktyg för formande av organisationskultur ifall det inte är cheferna själva som genomför rekryteringen. Ifall en rekryteringsfirma eller någon annan som inte vet hur kulturen faktiskt är i gruppen får rekryteringen i uppdrag blir det logiskt sett svårt att välja en rekryt som passar in i kulturen. Intervjupersonerna, både medarbetare och mellanchefer, beskriver hur den närmsta chefen har ansvaret att rekrytera individer med "rätt" personlighet vilket bör leda till att rätt personligheter väljs in i gruppen. Samtidigt som Schein (2010) beskriver hur det alltså finns problem med rekrytering frikopplad från den faktiska kulturen förklarar denne även hur det finns en risk att chefer väljer kandidater med en personlighet som liknar den andra anställda i gruppen har. Att detta skulle vara ett problem är inget intervjupersonerna uttrycker vilket i sig möjligtvis kan bero på att det är svårt att identifiera fenomen som dessa när man som anställd är en del av kulturen. För att få svar på detta hade det troligtvis behövts göras studier på plats under en längre tid.

### 5.3 Utbildning och lärande i organisationer

Alvesson (2015) beskriver hur kunskap blivit en allt viktigare parameter när det kommer till företagets konkurrensfördelar. Hur väl företag lyckas hantera kunskap blir en fråga om hur väl de sköter organisationskulturen. Alvesson (2015) utvecklar sitt resonemang och menar på organisationskultur kan vara det som avgör hur bra det går för företaget, samtidigt som hur organisationer skapar, delar och vidmakthåller kunskap i sin tur påverkas av just organisationskulturen. Intervjupersonerna beskriver generellt hur det finns en stöttande kultur inom företaget och då framförallt från cheferna när det kommer till att utveckla kunskap genom nya utbildningar. På en av avdelningarna har man startat en egen utbildning för att skapa den kompetens som man anser att högskolorna inte lyckas tillgodose. Det empiriska materialet beskriver hur mellancheferna delar uppfattning om att det finns ett stort utbud av utbildningar för de anställda. Medarbetarna håller med men anser samtidigt att den största delen kompetensutveckling sker på arbetsplatsen och inte under utbildningar. På en såpass kunskapskrävande arbetsplats där det i mångt och mycket handlar om att vara först med att utveckla nya produkter för marknaden för att hålla sig konkurrenskraftiga bör det vara av största vikt att anställda känner att kunskapsutveckling är något som stöttas och prioriteras av företaget vilket också verkar vara fallet. Schein (2010) delar upp kultur i tre olika nivåer beroende på hur rotade och synliga de kulturella fenomenen är i organisation. I en så kort studie som detta är blir det svårt att undersöka de nivåer som handlar om mer djupt rotade fenomen, som exempelvis grundläggande värderingar och antaganden. Schein (2010) beskriver hur ceremonier och ritualer är artefakter som hamnar under den nivå som är tydligast att skåda och minst rotad i anställdas medvetande. Dessa utbildningar kan anses vara en sorts ceremoni som kan "samla" anställda. Leder dessa utbildningar till att anställda samtidigt skaffar sig en kompetens som är unik för just dem borde även detta skapa en känsla av tillhörighet vilket möjligtvis kan leda till en organisation där kunskapsförstärkning och intresse för utbildningar kan bli en central del av kulturen och viktig för att känna sig som en del av gruppen.

En stor del av kompetensutvecklingen sker dock som tidigare nämnts på arbetsplatsen där flera intervjupersoner uttrycker att de i nuläget arbetar med att ta fram ett nytt system med mer kontinuerlig återkoppling. Flera intervjupersoner uttrycker hur personlig målsättning och återkoppling sker eller har skett på årsbasis men att det nya arbetssätt som verkar vara i sin



uppstartsfas ska göra detta mer kontinuerligt. En kultur och arbetsplats som karaktäriseras av mer kontinuerlig återkoppling borde göra den personliga utvecklingen och möjligheten för mellancheferna att styra kompetensen bättre vilket knyter an till Alvessons (2009) tankar om vikten av kunskap i dagens organisationer och vilken roll kulturen har i att hantera kunskapen.

Schein (2010) beskriver hur en primär mekanism chefer har för att forma organisationskulturen är hur dessa använder den utbildning som finns tillgänglig. På Volvo Cars har mellancheferna möjlighet att nominera vilka anställda de tycker ska få gå en viss utbildning. På detta sätt verkar dessa nomineringar fungera som ett verktyg för mellancheferna att styra kunnande på avdelningen i den riktning som önskas, både inom teknik och nya arbetssätt. Floyd, Schmid och Wooldridge (2008) beskriver hur mellancheferns roll är viktig eftersom att de har större vetskap än högre ledning kring vilka funktioner som är viktigast för företaget då de har en större förståelse för vilka kompetenser företaget har samt vad företaget lyckas prestera. På detta sätt är det bra och viktigt att mellancheferna har en central roll i vilka utbildningar de anställda får gå med hjälp av nomineringar. Samtidigt borde detta system med nomineringar som Volvo Cars använder sig av leda till andra positiva effekter som exempelvis ett större intresse hos mellanchefer över vilken kunskap specifika medarbetare sitter på samt ett ökat intresse bland de anställda att visa framfötterna för att få möjlighet att gå på utbildningar vilket är något de uttrycker att de vill göra mer. Den mer kontinuerliga återkopplingen som nämnts tidigare borde även göra beslut kring nomineringar mer korrekt och rättvis. Ett problem borde annars vara att medarbetare kan känna sig lågt prioriterade om de inte blir nominerade, vilket dock fortfarande kan bli fallet med mer kontinuerlig återkoppling men risken för orättvisor borde minimeras.

Mellancheferna beskriver som tidigare nämnt att det finns många olika utbildningar men resonerar endast till en liten del kring hur viktiga dessa faktiskt är för företaget. Endast en mellanchefer beskriver hur deras egna interna utbildning är vital för avdelningens kompetens och i förlängningen konkurrenskraftighet. Kim (2011) menar på att organisationer i dagens föränderliga värld måste vara kapabla att förändras och utveckla kompetens efter vad omgivningen efterfrågar för att inte hamna efter. Att de utbildningar företaget erbjuder skulle göra företaget mer redo för förändringar är inget som uttrycks från något håll under intervjuerna då det i högre grad istället efterfrågas fler utbildningar inom framtida tekniker. Marsick, Watkins och Yang (2004) beskriver hur organisatoriskt lärande inte bara kan gör

organisationer adaptiva utan även påverka företagets framtida riktning. I empirin beskriver intervjupersonerna hur Volvo Cars arbetar mot ett nytt "agilt arbetssätt". Intervjupersonerna beskriver hur de tror att detta nya arbetssätt kommer göra organisationen kapabel att förändras på ett snabbare och mer effektivt sätt. Intervjupersonerna beskriver hur det "agila arbetssättet" bygger på en metodik som skiljer sig från det traditionella sortens projektarbete på så sätt att inte allt specificeras vid starten av nya utvecklingsprojekt då större vikt istället läggs på att förändring efter nya behov under projektets gång. Mellancheferna beskriver hur det finns en oro över att det nya arbetssättet som kommer från mjukvaruutveckling kommer bli svårt att överföra till hårdvaruutveckling. En mellanchefer beskriver hur bilbranschen karaktäriseras av många deadlines och en enorm tidspress och att det därför kan bli problematiskt att övergå till ett "agilt arbetssätt" som av naturliga skäl gör tidsplanering svårare. Vilka möjligheter mellancheferna kommer ha att påverka hur det nya arbetssättet kommer ta form på deras respektive avdelningar verkar vara otydligt och under intervjuerna verkar det enligt författarna som intervjupersonerna känner att beslut kring det nya arbetssättet är något som sker långt upp i organisationen.

Intervjupersonerna beskriver i övrigt hur de tycker att det generellt är en bra attityd på arbetsplatsen kring att göra fel. Intervjupersonerna förklarar att det oftast är okej att göra fel en gång men inte samma fel två gånger om. Att få göra fel är något som uttrycks som viktigt för utveckling enligt de anställda, eftersom att risken annars är att anställda inte vågar försöka. Samtidigt beskriver en mellanchefer hur det är viktigt att fel eller misstag inte nonchaleras utan tas upp för diskussion så att man lär sig av dem. Hur mellanchefernas attityd är till att göra fel blir således viktig för att skapa en organisationskultur där anställda både vågar göra fel för att kunna lyckas och samtidigt får höra när de gör fel så att de kan lära sig av dem. Attityden till att göra fel blir alltså ännu ett viktigt verktyg för mellancheferna i att skapa en organisationskultur som klarar av den föränderliga värld Kim (2011) förklarar är så viktig för företag att rusta sig för.

## 5.4 Belöningsystem, prestationsuppföljning och karriärmöjligheter

Hur mellanchefer utnyttjar belöningsystem, följer upp medarbetares arbetsprestationer samt uppmuntrar anställda till att göra karriär inom företaget är några av de faktorer som kan anses knyta an mellanchefer till begreppet organisationskultur. Schein (2010) menar på att dessa faktorer utgör några av de primära mekanismerna som i sin tur bör användas "korrekt" av

chefer om man har som ambition att påverka organisationskulturen positivt. Vad som dock också kan göras gällande är att chefer inte alltid är medvetna om den påverkan som ovan nämnda faktorer kan ha på arbetsmiljön vilket i sig kan anses grunda sig i vad tidigare forskning redan visat på, nämligen att chefer i allmänhet kan sakna kunskap om hur deras agerande påverkar kulturen på en arbetsplats (Kane-Urrabazo, 2006). I intervjuerna med både mellanchefer och medarbetare framgick det att individens generella inställning till framförallt belöningsystem varierade till en relativt hög grad. En intressant distinktion var dock att några av medarbetarna efterlyste ett mer aktivt användande av belöningsystem där de menade på att belöningen både kan och borde ske i alla dess former. Vare sig det rör sig om små eller stora gester så anses detta enligt medarbetarna bidra till en känsla av att man har gjort något som uppskattas. Hos några av mellancheferna framgick det dock att man inte överhuvudtaget strävar mot att arbeta med belöningsystem då detta anses bidra till kortsiktigt agerande samt att man framförallt inte utvecklar rätt mentalitet på arbetsplatsen. Flera mellanchefer menar på att man prioriterar "teamkänslan" på avdelningarna högt och att detta då samtidigt äventyras om man rekryterar individer som ständigt strävar efter individuella belöningar. Hur en chef väljer att befordra och uppmuntra sina anställda till att avancera inom företaget nämns återigen av Schein (2010) som ytterligare en av faktorerna som kopplar just mellancheferna till organisationskultur. Samtliga medarbetare och mellanchefer på Volvo Cars som medverkade i studien uppger att möjligheterna till att göra karriär inom organisationen var goda. Detta kan även anses bekräftas av det faktum att majoriteten av mellancheferna själva har gjort karriär och jobbat på företaget under en mycket lång tid samtidigt som samtliga intervjupersoner uppgav att de kan tänka sig att jobba kvar på företaget i framtiden. Vad som ligger till grund till detta är säkerligen flera anledningar och förmodligen även väldigt individuellt, men gemensamma nämnare bland både mellanchefer och medarbetare gick att utläsa då framförallt trivsel på avdelningen samt en bra balans mellan både individens och avdelningens övergripande ambitioner och mål nämndes av samtliga som en av anledningarna.

## 5.5 Värderingar

Värderingar är ett centralt begrepp inom organisationskultur och har en tendens att dyka upp tämligen frekvent vid studier inom ämnet. Schein (2010) är en av många teoretiker inom ämnet som lägger stor vikt vid begreppet och menar framförallt på att värderingar i olika "former" är

ett genomgående tema inom de tre nivåerna som kultur bör studeras utifrån. Schein (2010) anser att man inom dessa olika nivåer kan identifiera värderingar på olika sätt. Dels kan man se dem på en mer materiell nivå i form av antingen uttalade eller uppsatta värderingar och värdeord. På en annan nivå kan man även se mer grundläggande antaganden och värderingar som är djupt rotade inom företaget och som vidare anses existera i det "undermedvetna" (Schein, 2010). Baker (1980) anser i sin tur att "bra" kulturer oftast kännetecknas av normer och värderingar som stödjer allt ifrån lagarbete, hängivenhet gentemot organisationen och stolthet över eget arbete till den generella anpassningsförmågan till att kunna vara framgångsrik på lång sikt trots ny konkurrens, nya bestämmelser och ny teknologisk utveckling (Baker, 1980). I denna studie framgår det att både mellanchefer och medarbetare på Volvo Cars associerar ordet "värderingar" med begrepp såsom "miljö", "säkerhet" och "teamkänsla". Dessa begrepp är inte på något sätt "uttalade" men nämns av majoriteten av de intervjuade, där framförallt medarbetarna menar på att dessa ord hela tiden "finns där". Värderingar kan se ut på olika sätt beroende på hur en individ väljer att tolka begreppet och att intervjupersonerna väljer att associera begreppet med miljö, säkerhet och teamkänsla kan inte anses vara "fel". Bang (1999) definierar värderingar som en tro att ett visst handlingssätt, vare sig detta är socialt eller personligt, är att föredra framför ett annat. I enlighet med denna definition kan man rimligtvis anta att intervjupersonerna identifierar sig själva med ett visst handlingssätt som grundar sig just ur ovan nämnda begrepp. Dessa begrepp anser både medarbetare och mellanchefer vara bidragande till att man känner en viss stolthet och ett engagemang vilket enligt Baker (1980) återigen skapar förutsättningar för vad han definierar som en "bra" kultur. Hur värderingar påverkar miljö och kultur på en viss arbetsplats är svårt att svara på och styrs av flera faktorer som måste tas i beaktande vid analys av dess påstådda inverkan på en organisation. Värderingar som är önskade och uttalade inom företaget stämmer inte alltid överens med individens och formas i mångt och mycket utefter de tolkningar som görs av begreppets innebörd.

## 5.6 Socialisering

Mellanchefer kan anses påverka organisationskulturen eftersom dessa oftast får "sista ordet" angående vad som praktiskt ska göras gällande inom sin avdelning. Samtidigt beskriver medarbetarna på Volvo Cars under intervjuerna att det som de i första hand tar till sig är vad

som kommer ifrån den närmsta chefen vilket i sin tur, ur ett högre ledningsperspektiv, tydliggör att mellancheferns roll till stor del går ut på att tolka och förmedla regler och beslut från ledningen. Vad som kommuniceras ner till medarbetarnas närmsta chefer blir således av stor vikt där flera av de mellanchefer och medarbetare som intervjuades ansåg att det fanns saker som är uttalade, såsom riktlinjer för ledarskap och generellt önskvärt beteende. Dock framgick det alltså av både mellanchefer och medarbetare att dessa riktlinjer som tagits fram av högre ledning snarare är öppna för personlig tolkning eftersom det sällan efterföljs i detalj. Ett exempel på detta återfinns i intervju med en av medarbetarna som uttryckte att man på dennes avdelning lägger mycket tid på olika lunchaktiviteter som personen för övrigt anser resultera i flertalet olika positiva saker för avdelningen. Lunchaktiviteter är generellt inte tillåtet av företaget, men genom mellancheferns attityd till dessa samt agerande att ibland själv vara med så känner medarbetare att dessa lunchaktiviteter ändå stöds och på detta sätt blir okej. Mellancheferns roll när det handlar om sociala aktiviteter handlar därför utifrån empirin kanske inte om att vara med på alla aktiviteter. Detta beskrivs som allt för svårt av praktiska skäl och deras roll verkar istället handla om att bedöma vad som är bäst för företaget, tolka de regler och riktlinjer som finns och därefter stötta och ge rätt möjligheter för anställda att skapa sociala aktiviteter. Mellancheferns roll kan fortsatt illustreras med de stora skillnader som beskrivs mellan olika avdelningar. Under intervjuerna fås känslan av att de olika avdelningarna är olika företag vilket är något som i sin tur uttrycks av vissa intervjupersoner. På vissa avdelningar uttrycks det att sociala aktiviteter är mer eller mindre obligatoriska medan det från andra beskrivs att det knappt finns några sociala aktiviteter för avdelningen och att man knappt pratar om saker som ej rör arbetsuppgifter. Att fika tillsammans är dock en social aktivitet som verkar gälla oavsett avdelning på Volvo Cars. Schein (2010) delar upp organisationskultur i tre olika nivåer beroende på hur synliga och djupt rotade fenomen är. Aktiviteter som dessa kan liknas vid ritualer som är lätta att uppmärksamma även om man själv inte är en del av kulturen och är i sig inte tecken på djupt rotade gemensamma värderingar i organisationen. Detta betyder inte att synliga ritualer som dessa är irrelevanta för kulturen utan kan säkerligen leda till en ökad gemenskap. Detta kan i sin tur kan leda till mer djupt rotade värderingar som landar i någon av Scheins (2010) andra nivåer av organisationskultur som handlar om djupare värderingar och gemensamma antaganden om kulturen. Samtidigt kan ritualer som dessa vara viktiga för att skapa ett intresse för företaget hos personer som söker jobb och som tycker att sociala aktiviteter och en stark organisationskultur är viktiga aspekter vid val av organisation. Att driva

och inte minst tillåta dessa ritualer på arbetsplatsen är till mångt och mycket alltså ett ansvar som hamnar hos mellancheferna om man ser till det intervjupersonerna säger och verkar enligt det empiriska materialet vara aktiviteter som uppskattas. Dock menar Alvesson (2015) att många chefer tyvärr har en tendens att se kultur som antingen för vagt eller för komplicerat att syssla med. Det skiljer sig som sagt mellan mellancheferna som intervjuas dels hur mycket de själva deltar på aktiviteter men också hur attityden till sociala ser ut. Vissa mellanchefer beskriver hur de har så mycket annat för sig och därför inte hinner med. Alvesson (2015) förklarar att det är viktigt att chefer förstår vikten av organisationskultur på arbetsplatsen och att inte delta skulle möjligtvis kunna ses som oförstående kring vikten av organisationskultur.

## 6. Sammanfattande diskussion

---

*I följande del presenteras hur syftet med denna studie har uppfyllts samt hur frågeställningarna har besvarats. Slutgiltiga diskussioner förs kring de resultat som denna studie lett fram till vilket sedan efterföljs av diskussioner kring förslag till fortsatt forskning.*

### 6.1 Slutsats

Syftet med vår studie var att skapa och utveckla förståelse för hur mellanchefer kan påverka organisationskultur i större organisationer. Dessa mellanchefer besitter i praktiken en intermediär position mellan högre ledning och den operativa verksamheten och fungerar i mångt och mycket som sammankopplade mellanhänder mellan vanligtvis frånkopplade organisationsdelar (Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008). Rollen som mellanchefer är således viktig samtidigt som den är mycket krävande då krav kontinuerligt ställs från flertal intressenter. För att uppfylla syftet valde författarna att undersöka diverse kulturella fenomen med utgångspunkt ur två specifika frågeställningar: "På vilket sätt påverkar mellanchefer möjligheten till antingen skapande, bibehållande eller förändring av organisationskultur på Volvo Cars?" och "hur ser möjligheterna ut för mellanchefer att prioritera organisationskultur i det vardagliga arbetet?". Dessa frågeställningar ifrågasätter dels om mellanchefer överhuvudtaget kan påverka organisationskultur samt hur möjligheterna i sådant fall ser ut kring att prioritera detta i det vardagliga arbetet.

Av empirin kan vi dra slutsatser att mellanchefer till viss del kan påverka organisationskulturen i större organisationer samtidigt som detta också kan vara begränsat. Detta styrs till stor del av den generella kunskap som mellancheferna har om organisationskultur och dess innebörd samt vilken medvetenhet denne besitter om sin möjlighet att påverka. Just att kunskap och medvetenhet begränsar chefernas möjlighet att påverka organisationskulturen är något Alvesson (2015) bekräftar där han menar på att begreppet alltför ofta anses vara för komplicerat och vagt för att arbeta med. Därtill bör även göras gällande att mellanchefernas möjlighet att prioritera organisationskulturen på arbetsplatsen också det begränsas oavsett kunskap och medvetenhet. Detta framförallt då rollen som mellanchefer är krävande på så sätt att många intressenter skall tillfredsställas på samma gång samtidigt som tjänsten i sig ofta lämnar

begränsat med tid till mellancheferna att involveras i sådana faktorer som påverkar kulturen på en arbetsplats.

Ur empirin kan vi även utläsa hur mellanchefer inte alltid har en direkt påverkan på kulturen genom att använda de medlen Schein (2010) beskriver att en ledare har till sitt förfogande. Intervjupersonerna uttrycker hur mellanchefernas påverkan på organisationskulturen ofta kan vara indirekt eller omedveten vilket i sig kan exemplifieras med deras roll vid rekrytering. Just rekrytering handlar sällan om att faktiskt vara med och direkt styra vilka som anställs längre ner i organisationen. Dock påverkar mellancheferna av den anledning att det ofta är med och rekryterar de chefer som då i sin tur rekryterar i nästa led i organisationen. Ett annat exempel framgår i empirin där det beskrivs hur mellancheferna sällan är med på sociala aktiviteter men ändå har en stor påverkan på hur dessa tar form på avdelningen i och med sin attityd till sådana aktiviteter. Mellancheferns roll handlar således kanske inte om att vara den som själv skapar eller driver kulturen utan snarare att bana väg för de anställda att skapa den kultur de eventuellt eftersträvar på arbetsplatsen.

I empirin framgår det som nämnts ovan att både mellanchefer och medarbetare uttrycker åsikter om att mellancheferna sällan är tillgängliga för varken vardaglig kommunikation eller sociala aktiviteter. Dessa är endast några av de faktorer som påverkar organisationskulturen både direkt och indirekt och som i sin tur kan "straffas" av att mellancheferns tid och energi begränsas i och med den roll de har i företaget. Att möjligheterna finns till att kunna lägga tid på kultur och dess innebörd är till en hög grad avgörande i hur mycket av kultur som kan prioriteras i det vardagliga arbetet. Det verkar finnas en tydlig koppling mellan mellanchefernas förståelse för organisationskulturens betydelse på arbetsplatsen och vilka ambitioner de har att prioritera arbete med organisationskultur i vardagen. Vilken förståelse mellancheferna har och hur de prioriterar organisationskultur tydliggörs dels av hur de definierar begreppet kultur, vilket fokus de påstår sig lägga på att arbeta med organisationskultur samt hur deras medarbetare anser att deras roll och påverkan är. Utifrån empirin kan vi urskilja hur de mellanchefer som verkar visa på störst förståelse för vikten av organisationskultur också är de mellanchefer som har störst påverkan på organisationskulturen enligt deras medarbetare. Samtidigt måste det förtydligas att urvalet är för litet för att dra några större slutsatser kring



detta och att det finns en stor skillnad när det kommer till storlek på avdelningarna vilket kan påverka hur lätt det är för en mellanchefer att prioritera organisationskultur.

Företag agerar idag i en allt mer föränderlig värld vilket i sin tur ställer krav på att organisationer kontinuerligt ska kunna anpassas till förändringar. Kim (2011) beskriver hur företag måste forma organisationskulturen så att den möjliggör för organisatoriskt lärande och inte gör att företaget förlorar sina konkurrensfördelar i längden. Mellancheferna som intervjuats har en viktig roll i lärandet på avdelningen genom deras möjligheter att exempelvis nominera anställda till utbildningar. De har även en viktig roll när det kommer till den återkoppling de gör till cheferna under sig. Denna återkoppling ska, enligt intervjupersonerna, i framtiden göras mer kontinuerligt mellan alla nivåer av företaget. Samtidigt håller företaget på att införa ett agilt arbetssätt över hela organisationen. Detta arbetssätt, som bygger på att vara mer redo och öppen för förändringar under arbetets gång, kan tillsammans med en mer kontinuerlig återkoppling vara viktiga verktyg för organisationen i att skapa en kultur som är mer öppen för snabba förändringar. För att skapa en organisationskultur som möjliggör för innovation och "nytänk" samt personlig och organisatorisk utveckling hos medarbetarna blir mellanchefernas attityd till att göra fel avgörande. Samtliga mellancheferna i studien uttrycker hur deras roll blir viktig på grund av att den både påverkar om anställda vågar testa nya saker samt ifall anställda lär sig av sina misstag genom den återkoppling mellancheferna kan komma med.

## 6.2 Förslag till fortsatt forskning

Även om vi kan urskilja vilken påverkan mellanchefer har på kulturen inom olika avdelningar på Volvo Cars kan vi inte dra några generella slutsatser om hur mellancheferns påverkan ser ut i andra organisationer. Teorin beskriver ett vagt och komplicerat ämne och att dra sådana slutsatser är svårt och var aldrig målet. Fortsatta studier av andra företag eller inom andra områden på Volvo Cars hade kunnat skapa en mer uttömmande bild över deras påverkan. Under studiens gång blev det tydligt att flera intervjupersoner betraktade avdelningarna på Volvo Cars som så olika att de kunde ses som olika organisationer. I och med detta blir avdelningschefen möjligtvis mer att betrakta som den högsta chefen för många medarbetare. På grund av prioriteringsdiskussionen ovan samt den syn anställda alltså har på de olika avdelningarna hade fortsatta studier av sektions- och gruppcheferns påverkan varit intressant.

## 7. Referenslista

---

- Alvesson, M. (2009) *“Organisationskultur och ledning”*, Upplaga 2, Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2013) *“Understanding Organizational Culture”*. London: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. (2015) *“Organisationskultur och ledning”*, Upplaga 3, Malmö: Liber.
- Baker, E.L. (1980) *“Managing organizational culture”*. Management Review, Juni 1980, pp. 8-13.
- Bang, H., Johansson, G. (1999). *“Organisationskultur”*, 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bell, E., Bryman, A. (2013) *“Företagsekonomiska forskningsmetoder”*, Upplaga 2, Liber AB, Stockholm.
- Floyd, S., Schmid, T., Wooldridge, B. (2008) *“The middle management perspective on strategy process: Contributions, Synthesis and Future Research”*, Journal of Management, vol 34, No.6.
- Grey, C., Holmqvist, A. (2009). *“En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer”*, Upplaga 1, Lund: Studentlitteratur.
- Kane-Urrabazo, C. (2006) *“Management's role in shaping organizational culture”*. Journal of Nursing Management, 14, pp. 188–194.
- Kim, J. (2011) *“The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: The moderating effects of organizational culture at the middle management level”*, Pennsylvania State University.
- Kunda, G. (1992) *“Engineering Culture”*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lind, R. (2014) *“Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning”*, 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (2010) *“Organizational culture and leadership”*, Upplaga 4, San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, R. (1994) *“How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”*, Strategic Management Journal 15, 169–189.
- Smircich, L. (1983) Smircich, L. (1983) *“Concepts of culture and organizational analysis”*, Administrative Science Quarterly, vol.28, pp.339-358.
- Trollestad, C. (2000) *“Etik och organisationskulturer: att skapa en gemensam värdegrund”*. Svenska förlaget, Stockholm.

**Western, S.** (2013). *“Leadership: a critical text”* 2:a uppl., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## Elektroniska källor

**Cambridge University Press.** (2018) Cambridge Dictionary. Hämtad 2018-05-20 från <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/middle-management>

## 8. Bilagor

---

### 8.1 Intervjuguide – Mellanchefer

#### *Personliga frågor*

- Vad har du för tjänst på Volvo Cars? Kan du berätta om din väg genom företaget och hur länge du arbetat inom organisationen?
- Vad var det som lockade dig att söka jobb på just Volvo Cars?

#### Teman

##### *Arbetsmiljö*

- Vad är företagskultur för dig?
- Tror du att du i din roll som chef har möjlighet att styra gruppen med hjälp av organisationskultur?
  - Varför, varför inte?
- Hur tycker du att stämningen är på arbetsplatsen?
- Hur tror du att arbetsplatsens fysiska utformning påverkar ditt sätt att arbeta/leda?
- Finns det några särskilda riktlinjer för hur du ska arbeta och "vara" (klädkoder eller olika uppförandekoder)?

##### *Rekrytering*

- CV eller personligt brev? Vad läser du först och varför?
- Hur rekryterar ni?
- Vad letar du efter hos "kandidater" (personlighet exempelvis)?

##### *Utbildning/Lärande i organisationer*

- Finns det några utbildningar för de anställda?
  - Om ja, vad handlar dessa om?
  - Hur går de till?
  - Hur är din inställning till dessa?
- Saknar du några utbildningar för dig som chef?

- Hur tycker du att anställdas möjlighet att påverka/förändra/konfrontera ser ut?
- På vilket sätt coachar du anställda för att de ska utveckla den kompetens och kunskap som är nödvändig i organisationen?

### *Belöningsystem och karriärmöjligheter*

- Hur sker uppföljning av dina arbetsprestationer?
- Hur följer du som chef upp dina medarbetares prestationer?
- Kan du se dig själv jobba inom företaget en längre tid (5 - 10 år)?
  - Om ja/nej, varför/varför inte?
  - Om ja, har du några ambitioner att klättra inom företaget?
- Hur tycker du att möjligheterna är att göra karriär inom företaget? Uppmuntras detta av ledning och chefer?
- Uppmuntrar du dina anställda att klättra inom organisationen?

### *Värderingar*

- Kan du beskriva företagets värderingar och mål?
- Hur ser du på företagets värdeord?
  - Varför tror du att företaget har ett intresse av att du kan och följer deras ledord samt värderingar?
  - Påverkar dem ditt sätt att arbeta/leda?

### *Socialisering*

- Hur jobbar du för att få dina medarbetare inkluderade i organisationen?
  - Finns det några aktiviteter utanför arbetstid? Om ja, vad bidrar dessa till enligt dig?
  - Hur ofta är du delaktig vid dessa aktiviteter?
  - Har ni några sammankomster, planerade eller oplanerade?
- Har ni någon särskild jargong på er arbetsplats?

## 8.2 Intervjuguide – Medarbetare

### *Personliga frågor*

- Vad har du för tjänst på Volvo Cars? Kan du berätta om din tid i företaget och hur länge du arbetat inom organisationen?
- Vad var det som lockade dig att söka jobb på just Volvo Cars?

### Teman

#### *Arbetsmiljö*

- Vad är företagskultur för dig?
- Tycker du att mellanchefer har möjlighet att styra gruppen med hjälp av organisationskultur?
  - Varför, varför inte?
  - om ja, hur sker detta i praktiken?
- Hur tycker du att stämningen är på arbetsplatsen?
  - Vilken påverkan har mellanchefer på stämningen?
- Hur tycker du att arbetsplatsens fysiska utformning påverkar ditt sätt att arbeta på och bli ledd av din mellanchefer?
- Finns det några särskilda riktlinjer för hur du ska arbeta och “vara” (klädkoder eller olika uppförandekoder)?

#### *Rekrytering*

- CV eller personligt brev? Vad läser du först och varför?
- Hur rekryterar ni?
  - Vilken roll har mellanchefer i rekrytering som du genomför?
- Vad letar du efter hos “kandidater” (personlighet exempelvis)?

#### *Utbildning/Lärande i organisationer*

- Finns det några utbildningar för de anställda?
  - Om ja, vad handlar dessa om?
  - Hur går de till?

- Hur är din inställning till dessa?
- Saknar du några utbildningar?
- Hur tycker du att dina möjligheter att påverka/förändra/konfrontera ser ut?
- På vilket sätt coachas du av mellancheferna i arbetet för att du ska utveckla den kompetens och kunskap som är nödvändig i organisationen?

### *Belöningsystem och karriärmöjligheter*

- Hur sker uppföljning av dina arbetsprestationer?
- Kan du se dig själv jobba inom företaget en längre tid (5 - 10 år)?
  - Om ja/nej = Varför/Varför inte?
  - Om ja, har du några ambitioner att klättra inom företaget?
- Hur tycker du att möjligheterna är att klättra inom företaget? Uppmuntras detta av ledningen och närmaste cheferna?

### *Värderingar*

- Kan du beskriva företagets värderingar och mål?
- Hur ser du på företagets värdeord?
  - Varför tror du att företaget har ett intresse av att du kan och följer deras ledord samt värderingar?
  - Påverkar dem ditt sätt att arbeta på och bli ledd av din mellanchefer?

### *Socialisering*

- Hur tycker du att mellancheferna jobbar för att få dig och dina kollegor inkluderade i organisationen?
  - Finns det några aktiviteter utanför arbetstid? Om ja, vad bidrar dessa till enligt dig?
  - Är mellancheferna med på dessa aktiviteter?
  - Har ni några sammankomster, planerade eller oplanerade?
- Har ni någon särskild jargong på er arbetsplats?