



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

"Det är ju inte som det var förr"

En fallstudie om hur ett företags organisationskultur påverkas av förändringar

Företagsekonomiska institutionen

Management & organisation

HT23

Kandidatuppsats

Tilde Nertby 20020101

Emilia Cordon Lundin 20000130

Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka och öka förståelsen för hur ett företags organisationskultur upprätthålls under förändringar. För att uppfylla syftet valdes studiens teoretiska referensram som består av definitioner och teorier fokuserade på organisationskultur, ledarskap och organisationskultur, förändringsarbete samt förändringsprocesser. Den empiriska data som studien baseras på har samlats in genom kvalitativa intervjuer med produktionsmedarbetare och produktionschefer på det valda fallföretaget. De kvalitativa intervjuerna ligger, tillsammans med studiens valda teoretiska referensram och tidigare forskning, till grund för den analys och de sammanställda resultat som vi har kommit fram till. Studiens resultat visar på medlemmar i organisationen uttrycker att ”det är ju inte som det var förr”, vidare framkommer att fallföretaget arbetar med att upprätthålla organisationskulturen under förändringar och att den genomsyrar chefernas beslut och vardag. Slutsatsen är att organisationskulturens grundantaganden upprätthålls under förändringar till följd av en rad olika faktorer. Däremot kommer vi fram till att vissa delar av organisationskulturen har förändrats vilket skulle kunna förklara medlemmarnas känsla om att det inte är som det var förr. Slutligen kommer vi fram till att det finns en hög tillit och trivsel på fallföretaget, samt att medlemmar i organisationen värnar om den rådande organisationskulturen.

Nyckelord: Organisationskultur, ledarskap, förändringsarbete och förändringsprocess

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Syfte och forskningsfrågor	5
1.2 Disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Organisationskultur	6
2.2 Ledarskap och organisationskultur	7
2.2.1 Kulturstyrning	7
2.3 Förändringsarbete	9
2.3.1 Att arbeta med framgångsrika organisatoriska förändringar	9
2.3.2 Lewins förändringsmodell	11
2.4 Sammanfattande diskussion	12
3. Metod	13
3.1 Datainsamling	13
3.1.1 Fallstudie	13
3.1.2 Fallföretag	13
3.1.3 Val av analysnivå	14
3.1.4 Empiriskt fokus	15
3.1.5 Intervjuguide	15
3.1.5.1 Intervjuguidens tema	16
3.1.6 Val av informanter	16
3.1.7 Anonymitet	17
3.1.8 Genomförandet av intervjuer	18
3.2 Dataanalys	18
3.3 Etiska ställningstaganden	19
4. Empiri	21
4.1 Organisationskulturen i fallföretaget	21
4.2 Hur ledarna arbetar med kulturen	24
4.3 Förändringsarbete i fallföretaget	27
5. Analys	30
5.1 Organisationskulturen	30
5.2 Hur ledarna arbetar med kulturen	31
5.3 Förändringsarbete	33
5.3.1 Lewins förändringsmodell	34
6. Diskussion	36
6.1 Studiens begränsningar	37
7. Referenser	39

1. Inledning

Året är 2024 och vi lever i en tid av ständig förändring. Det finns flera faktorer som hotar samtidens organisationer. Runt om i världen är det lågkonjunktur, sviterna efter en pandemi, politiska ställningstaganden och krig (Europaportalen 2023). Organisationernas förmåga att anpassa sig och överleva får en betydande roll. Förutom dessa krafter som påverkar organisationerna finns det ytterligare en förändring som måste betraktas av ledningen, nämligen hur organisationskulturen förändras vid tillväxt. Detta är inget nytt utan något som studerats sedan lång tid tillbaka, redan i början på 1980-talet studerar Linda Smircich (1983) fenomenet och beskriver organisationskulturen som organisationens normativa eller sociala lim vars syfte är att hålla ihop hela organisationen. Utifrån denna syn på organisationskulturens betydelse i organisationer är förståelsen för hur den påverkas av organisatoriska förändringar avgörande. Detta då en enstaka förändring exempelvis skulle kunna påverka organisationens värderingar eller hur medlemmarna agerar vilket i sin tur indirekt påverkar limmet som håller ihop organisationen.

Vidare illustrerar Linda Smircich (1983) i sin artikel den kulturella kontexten, genom att beskriva vilka faktorer som påverkar eller ger förutsättningar för en viss typ av kultur. Den kulturella kontexten består av mål, administrativa system, sociokulturella system, produktionssystem och teknologi och struktur. Förändras någon av dessa förändras lika så förutsättningarna för en viss kultur. Hur man på organisatorisk nivå arbetar med förändringar och hur medlemmarna mottar förändringen reflekteras av den anledningen på kulturen. Vid tillväxt förändras eller anpassas flera av dessa faktorer samtidigt. För att överleva krävs ett framgångsrikt förändringsarbete för att göra medlemmarna i organisationen mottagliga för förändring. Linda Smircich (1983) tar i sin artikel upp en studie utförd av Martin och Powers (1983) som undersökte det symboliska värdet av information. Forskarna hävdade att kulturella artefakter kan ses som kraftfulla och symboliska medel för kommunikation. De kom fram till att informationsförmedlingen kan användas för att rationalisera eller legitimera en viss verksamhet, motivera personal, eller bygga ett organisatoriskt engagemang.

Förändringar är något som kan vara komplext att hantera och ett brett område. En annan organisatorisk författare, Edgar Schein (2010), förklarar att förändringar kan väcka oroskänslor som är kopplade till våra mänskliga instinkter. Men även oro för att vi behöver ändra våra kompetenser, roller, maktpositioner eller identitetsmoment. Det kan göra att medlemmarna i organisationen på gruppnivå försöker förneka eller göra motstånd till förändringen. Av denna anledning blir det intressant att studera vilken roll organisationskulturen har vid förändringar och hur den förändras i företag som präglas av förändringar. Schein tar i sin bok upp ett case med Ciba-Geily som genomgick en rad förändringar som till ytan såg ut att ha påverkat kulturen, men vid närmare titt inte hade förändrats särskilt mycket (Schein 2010). En faktor som flera företag upplever och som kan leda till att det behövs snabba förändringar är tillväxt. Det kan exempelvis handla om att företaget får fler kunder och därmed ökad försäljning och till följd av det behövs mer personal. Ett annat exempel skulle kunna vara att företaget växer ur sina lokaler och av den anledningen behöver omplacera sig.

Implementering av förändringar är en process som inte alltid blir lyckosam. Misslyckanden kan bero på en mängd olika saker, men de flesta misslyckade förändringsprocesser kan bero på dålig kommunikation samt att omfattningen på omskolningen underskattas (Price & Chahal 2006). Price och Chahal genomför en flerfallstudie och kommer fram till en sexstegsprocess som kan ge ett strategiskt ramverk vid förändringsarbete. Kavanagh och Ashkanasy (2006) gör en longitudinell studie som undersöker sammanslagningar mellan tre stora offentliga organisationer. De instämmer med att kommunikation och transparens är viktiga i en förändringsprocess. Det kan avgöra hur ledaren betraktas, samt vem som kommer ses som ledare. Ledarna behöver vara kompetenta och utbildade i processen att förändra organisationer för att kunna få individerna i organisationen att acceptera förändringarna. Utöver kommunikation och transparens så menar Payne, Trumpach och Soharu (2023) att etik är ett av de viktigaste elementen i förändringsprocesserna. Payne, Trumpach och Soharu anser att de etiska standarder inkluderar principer som styr en persons beteende eller utförandet av en aktivitet på ett sätt som är förenligt med rättvisa, ansvar och respekt för andra. Om ledaren har en etisk ledarskapsstil, samt att organisationskulturen präglas av etiska värderingar, så kommer det ge en positiv påverkan i hanteringen av förändringar.

Allaire och Firsirotu (1984) diskuterar sambandet mellan organisationskultur och förändringar. De menar att organisationskultur kan påverka förändringar, genom att främja eller motverka förändringsinitiativ. Kulturen kan fungera som en resurs som underlättar för förändringsprocesser, då den skapar en gemensam förståelse, engagemang och stöd för förändringar. Men kan även bli ett hinder vid förändringar och motverka nya idéer och initiativ. Allaire och Firsirotu (1984) beskriver vidare att organisationskulturen även kan påverkas av organisatoriska förändringar. När det sker förändringar i organisationens struktur, processer eller strategier, kan det påverka och leda till nya normer, värderingar eller beteenden.

Abdul Rashid, Sambasivan och Abdul Rahman (2004) instämmer om att det finns ett starkt samband mellan organisationskultur och förändringar. De undersöker olika typer av organisationskultur och finner samband där två typer av kulturer har en högre acceptans för förändringar. Dessa kallar Abdul Rashid et al. (2004) för ”mercenary”- och ”network”-kultur. ”Mercenary”-kulturen präglas av låg socialitet och hög solidaritet, vilket innebär att medlemmarna fokuserar på strategi och vinst, det finns en hög konkurrens och människor som inte presterar uppmuntras att lämna organisationen. Detta kan leda till en hög grad av effektivitet och produktivitet inom organisationen. ”Network”-kulturen i sin tur präglas av låg solidaritet och hög socialitet, vilket innebär att medlemmarna har många sociala kontakter och där det finns en hög grad av samarbete och ömsesidigt stöd. Detta kan leda till en känsla av samhörighet och tillhörighet inom organisationen. Studien visar även att kulturer som tolererar dålig prestation och har bristande fokus på mål och strategi har lägre acceptans för förändring. Olafsen, Nilsen, Smedsrud och Kamaric (2020) kan instämma om att organisationskultur har en betydande inverkan på engagemanget för förändringar. De kommer fram till att en flexibel kultur, som är dynamisk, proaktiv och utvecklingsinriktad verkar ha en bättre attityd och engagemang vid förändringar. Samt att kulturer som karakteriseras av stabilitet, hierarki eller konkurrens verkar ha en sämre attityd inför förändringar.

Sambandet mellan organisationskultur och förändringar är något som utifrån ovan kan konstateras har studerats tidigare, men just hur organisationskulturen påverkas av organisatoriska förändringar till följd av tillväxt är ett område som vi anser inte är lika studerat. Av denna anledning kommer denna studie komma undersöka ett produktionsföretag som har genomgått flera förändringar till följd av tillväxt. Varför fallföretag blir intressant att studera är då grundarna hade en unik vision om hur de önskade att organisationskulturen skulle vara på ett produktionsföretag. Företagets kultur har sedan start präglats av flexibilitet, eget ansvar och förmåner vilket skiljer sig från andra produktionsföretag som exempelvis Volvo, där bandet hela tiden ska rulla (Danielsson 2019). Men frågan är om grundvisionen för kulturens utformning går att upprätthålla i takt med de förändringar som behöver ske vid tillväxt, eller om det var bättre förr. Det studerade företaget grundades 2008 i Göteborgsområdet och har under dessa dryga 15 år gått från cirka 10–15 anställda till närmare 90 anställda. Hur genomförandet av förändringar påverkar kulturen tas därför i uttryck på flera olika sätt.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att undersöka och öka förståelsen för hur ett företags organisationskultur upprätthålls under förändringar kopplade till tillväxt.

Av denna anledning valde vi att genomföra en fallstudie på ett produktionsföretag som är en ledande aktör inom skyltbranschen, då de har haft en stark tillväxt och till följd av det har genomgått förändringar. Det blir till följd av detta intressant att studera hur organisationskulturen förändras och hur cheferna arbetar med att bibehålla kulturen. För att uppfylla syftet har vi formulerat följande forskningsfrågor.

- Hur förändras organisationskulturen på det valda fallföretaget till följd av tillväxt?
- Hur arbetar cheferna med att bibehålla organisationskulturen under förändringar?

1.2 Disposition

Nedan följer uppsatsens andra kapitel där studiens teoretiska referensram introduceras och de teorier som används för att analysera, tolka och diskutera studiens resultat. Det är av vikt att introducera teorikapitlet före metodkapitlet för att i början av studien ge läsaren förståelse för studien men också för att hjälpa läsaren att relatera fallet och studien till teorierna. Enligt detta sätt att strukturera uppsatsen underlättas skrivandet samt skapar en röd tråd som är lätt för läsaren att följa. I det tredje kapitlet presenteras val av metodologi och tillvägagångssätt, detta för att förutsättningarna bakom metodvalet grundar sig i de valda teorierna. I fjärde kapitlet presenteras empirin som har samlats in från intervjuerna, vilket vidare i det femte kapitlet används för att analysera det empiriska materialet med teorier och tidigare forskning. Slutligen i uppsatsens sjätte kapitel diskuteras studiens resultat med och i förhållande till tidigare forskning och studiens begränsningar presenteras.

2. Teoretisk referensram

2.1 Organisationskultur

Organisationskultursteorin är av vikt i denna studie för att kunna analysera den befintliga kulturen på företaget, detta för att sedan kunna se till hur kulturen har förändrats. Begreppet kultur är brett och innefattar många delar, något som denna studie kommer avgränsas till kultur inom organisationer. Cameron och Quinn (2006) förklarar organisationskultur som en representation av hur saker faktiskt är i en organisation. Det liknar Scheins (2010) beskrivning och omfattar de värderingar, förväntningar, underliggande antaganden och beteendemönster som finns inom organisationen. Vidare menar även Cameron och Quinn (2006) att kulturen ger en känsla av identitet till arbetarna och ökar stabiliteten i de sociala systemen som finns. Alvesson (2015) styrker detta och menar att en gemensam bild av vad organisationen står för samt att medlemmar identifierar sig med organisationssammanhangen är centralt för att skapa lojalitet, gemenskap och riktlinjer för beteenden.

Schein (2010) förklarar att kultur kan analyseras på många olika nivåer, där ordet "nivå" innebär till vilken grad de kulturella fenomenen är synliga för betraktare. Han delar in kultur i tre nivåer, från de mest synliga manifesteringarna till de som är djupt rotade och självklara grundantagandena. Bland dessa lager så finns olika typer av övertygelser, värderingar, normer och regler för beteenden som medlemmarna av kulturen använder som skildrar kulturen. Den *första nivån* kallar Schein (2010) för artefakter och är den mest ytliga nivån. Här finns det som kan ses, höras och kännas vid mötet en ny grupp med främmande kultur. Det kan innefatta fysiska attribut som exempelvis språket, teknologi och produkter, artistiska kreationer, klädstil och tilltalsätt. Det kan även innefatta emotionella attribut som exempelvis myter, publika värderingar, ritualer och ceremonier. I denna nivå återfinns även "klimatet" i gruppen. Den *andra nivån* kallar Schein (2010) för förespråkande övertygelser och värderingar. Här hamnar de värderingar som växt fram och accepterats av gruppen exempelvis när organisationen löst problem. Det kan även innefatta ideal, mål, förhoppningar, ideologier och rationaliseringar. Dessa behöver inte överensstämma med existerande beteende och artefakter. Den *tredje nivån* kallar Schein (2010) för grundläggande antaganden och är den mest inrotade och omedvetna nivån. Här finns de värderingar och förhoppningar som tas för givet och är undermedvetna. Dessa bestämmer medlemmarnas beteenden, uppfattningar, tankar och känslor.

Alvesson (2015) beskriver det som att organisationskultur är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och använda. Han menar till skillnad från många andra forskare att det inte finns paketlösningar eller modeller som förklarar kultur, i stället krävs att det hanteras som en teoretisk referensram och att man har en förståelse för de centrala begreppen rörande kultur. Alvesson (2015) menar även att kultur är något som är djupt liggande, ibland omedvetna innebörder, idéer och symboler. De kan även vara självmotsägande eller gå tvärs igenom grupper i organisationen.

Alvesson (2015) anser det som enklare att betona svårigheter och fallgropar med kultur än att ge tydliga och klara riktlinjer för hur kultur bör analyseras. Han ger några principer som beskriver hur kulturanalys kan bedrivas (Alvesson 2015): (1) Det kulturella perspektivet bör skildras

med hjälp av *specifika händelser, handlingar och processer*. Då kultur kan hittas i den organisatoriska verkligheten som existerar. (2) Kulturen bör ses som ett *nätverk av innebörder* som vägleder känslor, tankar och handlande, bättre uttryckt än någon yttre kraft. Där innebörder är subjektiva tolkningar som blir som ett tillskott till känslorna, tankarna och handlandet. Samt där nätverk innebär att innebörderna är löst sammankopplade. (3) Innebörder borde ses som *processuella och situationsberoende*, inte som en fast essens. De kan variera beroende på process eller situation. (4) Tolkningar av kultur bör även ta hänsyn till *variation och motsägelser*. Organisationer har många ansikten, då de präglas av differentiering och mångtydighet. (5) Man behöver även förstå *maktens* påverkan, hur den kan påverka existerande föreställningar och sociala relationer. Då kulturella föreställningar präglas av ideologier och maktinstanser och därmed inte utvecklas spontant.

Utöver principerna, beskriver Alvesson (2015) vikten av att ha likartade föreställningar när man arbetar för att styra medarbetarnas idéer och föreställningar, även vid tekniska saker som budgetfrågor, informationssystem eller arbetar med kunder och marknad. För att styra medarbetarnas idéer och föreställningar krävs ledarskap.

2.2 Ledarskap och organisationskultur

Ledarskapsperspektivet kopplat till organisationskulturen är av vikt för denna studie för att förstå hur ledarna arbetar med kulturen och bibehåller den under förändringar. Ledarskap och organisationskultur är nära kopplade med varandra och samspelet är komplext (Alvesson 2009). Det innebär dock inte att ledarskapet på något vis skapar eller drastiskt förändrar organisationskulturen utan snarare att ledarskapet påverkar kulturen genom gemensamma synsätt på mål, teknologier och omvärlden. Alvesson (2009) skriver att ledarskapet är en kulturpåverkad aktivitet. Enligt Alvesson (2015) blir cheferna i organisationen ofta mer påverkade av organisationskulturen än vad de själva faktiskt påverkar den. Han menar att det är de underordnade, medarbetarna, som ”bestämmer” vilken typ av ledarskap som fungerar. Alvesson förtydligar dock att ledaren inte är totalt underordnad medarbetarnas värderingar, idéer och preferenser. Utan snarare att ledaren kan förändra dem genom att ha de i åtanke.

När det kommer till hur chefer förmedlar sina värderingar och sin tro är den enklaste förklaringen att de gör det genom sin karisma. Att det är något man föds med som ger ledaren är mystisk förmåga att påverka sina underordnade (Schein 2010). Men organisatoriska ledare utan karisma har många verktyg att använda sig av vid förmedlingen. Schein (2010) tar upp tolv olika mekanismer och delar upp dessa i primära och sekundära. Han förklarar att primära förmedlingsmekanismer är verktyg som chefer har användning av vid organisationens lärande av hur den ska tänka, känna, bete sig. Sekundära förmedlingsmekanismer är det som stärker upp de primära, det kan handla om organisationens utformning och design, organisatoriska system, historier eller ritualer som är vanligt förekommande inom organisationen (Schein 2010).

2.2.1 Kulturstyrning

Det finns flera olika sätt för ledaren att forma och styra organisationskulturen i en viss riktning. Edgar H. Schein (2010) talar om socialisering av nya medarbetare som ett av alla

styrningsverktyg. Han förklarar att socialiseringen är en aktiv process som överför den existerande kulturen och företagets antaganden och värderingar till de nya medarbetarna. Således fungerar kulturen som en form av social kontroll som styr hur nya medarbetare ska tänka och känna. Då det mesta av socialiseringsprocessen är inrotat i det dagliga arbetsrutinerna är inte nya medarbetare i behov av att genomgå någon speciell utbildning för att förstå sig på organisationskulturen (Schein 2010).

Ett annat sätt att styra medarbetarna i en organisation är genom kulturstyrning, som är en form av socialiseringsprocess. Syftet med kulturstyrning är att forma medarbetarnas föreställningar till att gå i linje med organisationens tankesätt (Grey 2009). Med andra ord är målet att anpassa medarbetarna utefter arbetsplatsen. Genom denna typ av styrning kommer medarbetarna att övervaka varandra vilket i sin tur leder till att organisationens behov av ett övervakningssystem minskar – behovet av chefer minskar. Vidare beskriver Grey (2009) andra tillvägagångssätt som kulturstyrningen tar sig i uttryck i, det kan röra sig om interna utbildningar, internt och externt kommunikationsmaterial, en konstant exponering av organisationens kärnvärderingar eller gemensamma gruppövningar. Den centrala idén bakom kulturstyrning grundar sig i att kulturella värden fastställs hierarkiskt av organisationens högre chefer. Grey (2009) skriver även att rekrytering av personal som är mottaglig för organisationens värderingar är ytterligare ett verktyg i kulturstyrningens verktygslåda. På så sätt påverkar ledarna i organisationen kulturen mer indirekt.

När det kommer till att forma den redan existerande kulturen menar Edvin Baker (1980) att det effektivaste sättet för chefer att uppnå en önskad kultur är att själva vara förebilder och bete sig i linje med de normer och värderingar chefen vill förstärka eller implementera. Ett annat sätt är att för chefer att nå önskad kultur är att belöna och förstärka beteenden som stärker eller går i linje med den kultur de vill uppnå (Baker 1980). På så sätt uppmuntras både den belönade och medarbetarna omkring att fortsätta med ett visst beteende. Baker (1980) tar upp organisationsdesignen som en ytterligare inverkan på kulturen. Det gäller utformningen av organisationsstrukturen, policyer, kontrollsystem, medarbetarsamtal och kompensationer.

Flertalet författare påpekar kulturstyrningens baksida. Grey (2009), exempelvis, kritiserar kulturstyrningen då den i hans mening inte uppfyller sitt löfte om ökad handlingsfrihet och större personalmakt. Detta då mål och värden endast tar sikte på att öka företagets lönsamhet. I hans mening är målet med kulturstyrning att skapa kontroll och då det kan råda två kulturer samtidigt i organisationen är han tveksam till om det faktiskt är ett effektivt styrmedel. Han menar på att det kan finnas en spontan och en påtvingad kultur parallellt med varandra. En annan författare som också talat om kulturstyrningens baksida är Alvesson (2015). Han menar att när man ser på organisationskulturen som ett medel för maktutövning är det systematiska och eftertänk-samma försök att styra medlemmarna åt en viss riktning. Det behöver inte bara vara positivt att en grupp människor har gemensamma tankar och värderingar.

2.3 Förändringsarbete

Teorin om förändringsarbete är av vikt för studien för att kunna analysera de förändringarna som skett och hur ledarna arbetar med förändringar, för att kunna besvara hur organisationskulturen upprätthålls till följd av förändringar. Utöver arbetet med organisationskulturen arbetar organisationens ledare även med förändringar och strategiska val vid genomförandet av dessa. För att kunna förstå och analysera organisationers förändringsarbete måste begreppet förändring först definieras. Författarna Ahrne och Papakostas (2014) menar att vår vardagskunskap om ämnet är att förändringar är ett undantag. De skriver ”förändring är något kortvarigt som avbryter de gamla vanliga rutinerna som efter förändringen ersätts med nya rutiner” (Ahrne & Papakostas 2014 s.59). Ahrne och Papakostas förklarar vidare att förändringsperioder betraktas som stökiga och korta föregås och följs upp av stabila perioder. Till följd av detta finns det ett naturligt motstånd mot förändring och den präglas oftast av osäkerhet och oro.

Organisationer upplever olika typer av förändringar och måste arbeta fram strategier för att hantera dem. Jacobsen och Thorsvik (2021) talar om planerade förändringar och ett förändringsbehov. Planerad förändring grundar sig i en föreställning om att förhållanden i organisationen går att förbättra. Förändringsbehovet grundar sig i ett upplevt förändringstryck vilket skapas av ekonomiska analyser och konkurrensmässiga undersökningar, aspekter som för verksamheten är av direkt relevans (Jacobsen & Thorsvik 2021). Jacobsen och Thorsvik förklarar vidare att förändringsbehovet kan delas upp i proaktivt och reaktiv där proaktivt syftar till förändring som sker i förebyggande syfte eller innan organisationen blir tvungen att förändras. Reaktiv förändring syftar till förändring som sker efter att något har inträffat som organisationen måste anpassa sig efter eller ta hänsyn till. För att kunna djupdyka i en organisations förändringsarbete måste man ha en förståelse för hur det faktiskt är att arbeta med organisatoriska förändringar.

2.3.1 Att arbeta med framgångsrika organisatoriska förändringar

Hur ledarna arbetar med förändringar är av vikt att förstå för att det kan påverka hur kulturen förändras eller bibehålls. Alvesson (2015) skriver om att det finns ett tankesätt att vi behöver i första hand förändra människors idéer och värderingar för att möjliggöra en ”verklig” förändring, som både kan handla om en kulturell förändring och en strukturell förändring. Sedan ett annat tankesätt att vi först behöver ändra vad människor gör och sedan kommer kulturförändringen efteråt av sig själv. Alvesson (2015) anser att det beror på vad det handlar om för förändring. Beroende på så kan ren kulturförändring prioriteras respektive kombinerad kultur- och konkret förändring. Trots att kulturer alltid är i rörelse så kan det vara svårt att både avsiktligt och oavsiktligt hantera kulturförändringar i organisationer. Något som även kan vara svårt men kanske oftast viktigare är att bevara eller modifiera värderingar, ideal eller dygder i organisationen, snarare än att förändra dem radikalt. Alvesson (2015) tar upp några aspekter som bör beaktas för att minska risk för misslyckande av förändringsarbete.

Först tar han upp att *måttfullhet och realism krävs*. Att ha måttfulla ambitioner och utgå från tidigare erfarenheter i organisationen. Samt att inte fastna i klyftan mellan ideal och verklighet, som ofta kan ske i överambitiösa fall, eller när de ska skapas en ”ny kultur”. Grunden bör även vara en förändring i innebörder och inriktningar i kollektiva organisationen, inklusive ledning

och anställda. Inte de drömmar och idéer som finns hos ledning som inte är kopplade till de vardagliga aktiviteterna (Alvesson 2015).

Sedan tar Alvesson (2015) upp vikten av att *fokusera på innebörder snarare än värderingar*. Värderingar är de formulerade värderingar organisationen har och innebörder är hur människor uppfattar sin verklighet. Alvesson menar att de uttalade värderingarna inte alltid stämmer överens med hur man förhåller sig till verkligheten, de är alltså frikopplade. Därmed är det viktigt att kartlägga och klargöra de föreställningar och grundläggande elementen som står i centrum för förändringsarbetet. Det är viktigare att utgå från vad som faktiskt styr hellre än vad man tycker borde styra.

Alvesson (2015) tar sedan upp att det är viktigt att *kombinera press och dialog vid förändring*. Att både lyssna och förstå samt övertyga och driva. Det förutsätter ett samspel mellan lyhördhet och driftighet. Det gäller både chefer och individer med informell auktoritet. Kulturell förändring bygger på genuin acceptans, vilket inte kan komma från tvång. Man kan tvinga människor till förändring av beteende, men inte till förändring av idéer, övertygelser och föreställningar. Dessa informellt auktoritära eller utvalda individer blir därför viktiga för att inspirera och övertyga större grupper. Det kan behövas en viss press och input på grupperna. Då är det viktigt med kontinuerliga uppföljande möten med press och dialog. Ledningen behöver vara öppen och beredd att ändra sina egna övertygelser eller ambitioner. Intresset för dialog, meningsskapande, rapportering, feedback och uppföljning mellan olika kärngrupper blir även viktigt.

Vidare förklarar Alvesson (2015) att en gyllene regel för förändringsarbete avseende kultur är uthållighet. Det finns inga ”quick fixes”, halvdana satsningar kan göra att personalen tappar tillit till ledningen och det skapar motstånd för förändringen. Kulturförändring kräver mottaglighet hos kollektivet, alltså alla i organisationen (Alvesson 2015).

Tillit och motstånd mot förändring

Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att tillit mellan anställda och ledare respektive tillit mellan anställda på olika avdelningar är större desto starkare kulturen är. Till följd av detta minskar behovet av att övervaka och kontrollera varandra. Vidare förklarar de att om det finns en stor tillit till personer har man inget behov av att lägga resurser på att se om de talar sanning eller inte. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) uppnås tillit när två förutsättningar uppfylls, de anställda har påvisat ärlighet, lojalitet och pålitlighet samt att det finns en stark gemensamhetskultur. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att tillit inom grupper och mellan personer oftast porträtteras som resultatet av samverkan under en längre tid. Vidare säger de att bygga upp tillit tar lång tid men kan relativt snabbt brytas ned.

Att förändringar vanligtvis möts av motstånd är något flera kan säga sig ha upplevt, Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att det finns flera olika anledningar till att det uppstår motstånd. Det kan handla om rädsla för det okända, förlorad identitet, förändring av maktrelationer, extraarbete eller förlorad social kontakt är några av många orsaker. Vidare förklarar de att det också kan handla om upprepade förändringar vilket kan leda till frustration och stress (Jacobsen & Thorsvik 2021). Det viktigaste är att få klart för sig att förändringsmotståndet nödvändigtvis

inte behöver vara negativt. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar att motståndet kan frambringa en öppen debatt som leder till viktigt information och synpunkter på förhållanden i förändringen som tidigare inte har belysts. I flertalet fall grundar sig förändringsmotståndet i att personen i fråga försvarar det som är känt, alltså något som den menar är korrekt och riktigt (Jacobsen & Thorsvik 2021).

En annan anledning är enligt Bruzelius och Skärvad (2017) att medarbetare i olika organisationer har olika erfarenheter av förändringar. En del är vana vid förändringar och ser positivt på det medan andra har bristande eller negativa erfarenheter. Bruzelius och Skärvad förklarar att detta beror på en variation i förändringskulturen som kan se olika ut i olika organisationer. Ahrenfelt (2013) menar att kritik eller motstånd hör till förändringsarbete. En kritisk medarbetare är en engagerad och involverad person, som är delaktig i processen. Ahrenfelt styrker att motståndet inte behöver vara negativt och skriver att medarbetarna med sin vardagskunskap kan vara ledningens främsta lärare i processen.

2.3.2 Lewins förändringsmodell

Denna modell är av vikt för studien för att kunna analysera en aktuell förändring i fallföretaget och dess påverkan på organisationskulturen. Kurt Lewin (1951) kom upp med tre faser som han menar att alla organisationsförändringar behöver genomgå: upptiningsfasen, förändringsfasen och nedfrysningsfasen.

Upptiningsfasen

Burnes (2004) förklarar Lewins första fas i förändringsprocessen och hur Lewin menar på att för att en förändring ska vara genomförbar måste jämvikten destabiliseras, upptinas (Burnes 2004). Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar upptiningsfasen som en fas vars syfte är att skapa motivation och en förändringsvilja. Fasen handlar om att väcka ett bekymmer, eller likt det Burnes (2004) skrev om Lewins tankar, att rubba jämvikten. Vidare skriver Jacobsen och Thorsvik (2021) att fasen handlar om att reducera fruktan och särskilja det stabila, det som kommer vara oförändrat, från det som måste ändras, på detta sätt reduceras oviljan mot förändringen.

Förändringsfasen

När det har skapats en inställning om att förändringen är nödvändig och det finns en motivation följer den andra fasen, förändringsfasen. Burnes (2004) förklarar att Lewin lägger vikten vid att ta hänsyn till, identifiera och utvärdera alla krafter. Han menar på att det är det tillvägagångsättet, som bygger på analys, handling och analys igen, som gör det möjligt för grupper och individer att ändras. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar förändringsfasen som fasen där åtgärder vidtas. Författarna menar på att det är i denna fas som nytt beteende och nya inställningar skapas genom olika åtgärder. Vidare skriver de att detta skapas genom exempelvis kommunikationsändringar, utbildningar, nya ledarstilar, ändrad formell struktur etcetera (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Nedfrysningsfasen

Sista steget syftar till när förändringen är genomförd och beteendet inom organisationen har

ändrats. Nedfrysningsfasen syftar till att stabilisera organisationen igen vid den nya jämvikten. Detta för att säkra det nya beteendet och minska risken för regression till det gamla beteendet (Burnes 2004). Likt Burnes (2004) förklaring menar Jacobsen och Thorsvik (2021) också att nedfrysningsfasen präglas av återinföring av stabilitet samt att nya rutiner upprättas. De förklarar vidare att man i denna fas måste utvärdera åtgärderna och undersöka om de nya inställningarna och rutinerna hänger samman med de faktiska beteendena i organisationen.



Figur 1. Lewins förändringsmodell.

Kritik till Lewins förändringsmodell

Trots att Lewins förändringsmodell har haft en betydande roll i organisatorisk utveckling har den genom åren fått en del kritik. En vanligt förekommande kritik är att modellen skapades på 1950-talet och att det inom organisationsteorin har hänt mycket sedan dess. En av många författare som utvecklade modellen var Edgar Schein (2010) som menar, till skillnad från Lewins uppfattning om stabila perioder, att organisationer verkar i en föränderlig miljö som ständigt har inslag av ojämnavikt. En annan kritik som Burnes (2004) tar upp är att modellen endast kan ses som relevant i enstaka och isolerade fall och att den inte har förmågan att inkludera radikala och transformerande förändringar. Vidare skriver Burnes (2004) att modellen har kritiserats för sin avsaknad av vilken roll politiska- och maktförhållanden spelar in vid organisationsförändringar. Men också hur det i organisationer finns en naturlig konfliktmiljö.

2.4 Sammanfattande diskussion

Vid analysen av vår insamlade empiri kommer vi att använda oss av ovanstående teoretiska referensram. Som ovan nämnt är vår utgångspunkt för att analysera den befintliga organisationskulturen och hur den upprätthålls under förändringar Scheins (2010) samt Alvessons (2015) syn på organisationskultur. Detta hjälper oss att besvara hur organisationskulturen förändras till följd av tillväxt, då vi kan analysera den existerande kulturen för att sedan kunna jämföra med hur den upplevs ha varit tidigare. Vi valde dessa författare då de är välkända inom ämnet, Schein är en av de mest citerade och Alvesson är välkänd för sitt kritiska perspektiv. Vidare för att besvara hur cheferna arbetar med att bibehålla organisationskulturen under förändringar, behöver vi analysera hur cheferna arbetar med organisationskulturen samt förändringar. Arbetet med kulturen analyseras med utgångspunkt i Greys (2009) kritiska syn på kulturstyrning som kompletteras av Bakers (1980) syn på förebilders roll samt belöningar. För att analysera hur cheferna arbetar med förändringar är utgångspunkten Alvessons (2015), vilket kompletteras med Jacobsen och Thorsvik (2021) perspektiv på tillit och motstånd, samt Ahrenfelts (2013) syn på organisatoriskt motstånd. Till sist kommer vi i analysen att analysera fallföretagets genomförande av en förändring genom Kurt Lewins förändringsmodell (Lewin 1951). Nämda teorier och begrepp blir, i analysdelen av studien, användbara och relevanta då de bidrar till en ökad förståelse för informanternas uttalanden och för att kunna besvara studiens syfte om hur organisationskulturen i fallföretaget upprätthålls under förändringar.

3. Metod

3.1 Datainsamling

För att möjliggöra genomförandet av denna fallstudie valde vi att samla in kvalitativ data i form av intervjuer med produktionsmedarbetarna och produktionscheferna på fallföretaget. Sett till syftet med studien och med tanke på vår teoretiska referensram ansåg vi att denna metod var lämpligast. Den gav oss en bra utgångspunkt och möjliggjorde en djupdykning i fallföretagets organisationskultur och med hjälp av intervjuerna ansåg vi att studien var genomförbar. Fokuset riktas, inom kvalitativt inriktad forskning, på ”mjuka” data (Patel & Davidson 2019). Där mjuka data syftar till kvalitativ information i form av människors upplevelser och erfarenheter. Patel och Davidson (2019) menar på att intresset återfinns i att kunna mäta omständigheter i verkligheten. Det var primärt av den anledningen vi valde en kvalitativ metod vid utförandet av denna studie. En kvalitativ metod är fördelaktig då intervjuobjektet kan skildra sina egna erfarenheter, sin kunskap, tankar och idéer genom riktiga redogörelser som dokumenteras (Alvesson 2003). Däremot förtydligar Alvesson (2003) även vikten av insikten att intervju datan inte är ett facit på hur det faktiskt är inom organisationen. Utan snarare informanternas upplevelser och tolkningar av verkligheten. Han förklarar vidare att dessa tolkningar kan färgas av olika faktorer, det kan till exempel röra sig om att informanterna ger oss ett svar de tror går i linje med det vi söker.

Genom att göra metodvalet och inrikta studien till produktionsavdelningen avgränsade vi studien vilket leder till att den bygger mer på uppfattningar och tolkningar av verkligheten. Det var något vi ville åstadkomma när vi undersökte mjuka datan. Anledningen till att vi valde att studera produktionsavdelningen var då fallföretagets organisationskultur är utmärkande för ett produktionsföretag på så sätt att den skiljer sig från den klassiska ”bandet på Volvo”-kulturen som kan återfinnas i flera tillverkande företag. Till följd av vårt metodval kom vi närmare företaget och fick en inblick i hur organisationskulturen faktiskt ser ut. Vi fick en chans att fråga medarbetarna vilket ledde till en ökad förståelse för ämnet.

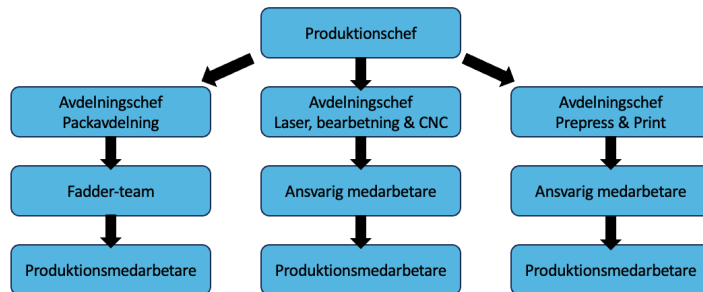
3.1.1 Fallstudie

En fallstudie lämpade sig vid undersökningen av organisationskulturen i en organisation och hur den påverkas av förändringar. Detta då syftet är att generera en djupare förståelse och en helhetsbild av företagets organisationskultur och förändringsarbete (Patel & Davidson 2019). Till följd av att vi valde en fallstudie som forskningsmetod har en omfattande och noggrann undersökning genomförts. För att kunna framställa en djupare förståelse samlade vi in så mycket material vi kunde. En fallstudie lämpade sig även då vi valde att studera en specifik organisation och inte fenomenet.

3.1.2 Fallföretag

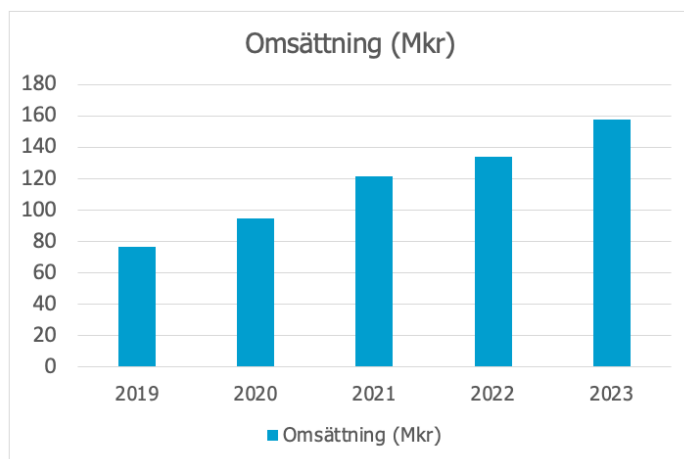
När det kom till val av fallföretag valde vi att studera ett specifikt produktionsföretag då de har haft en stor tillväxt och till följd av det genomgått förändringar. Utöver det har deras organisationskultur präglats av flexibilitet, eget ansvar och ansvarstagande sedan start vilket gjorde det intressant att studera hur organisationskulturen har upprätthållits under förändringarna. Det är ett medelstort företag som bedriver hela sin försäljning på en av samtidens blomstrande

handelsplatser, E-handeln. Strukturen på produktionsavdelningen redovisas i figur 2 och ser ut enligt följande att det är en produktionschef, tre avdelningschefer, ett fadder-team och sedan produktionsmedarbetare. Fadder-teamet har som en arbetsledarroll, de ansvarar över upplärningar, hanterar problem i produktionsflödet, extrabemanning, samt frågor från medarbetarna. Utöver faddrar finns vissa seniora medarbetare som har mer ansvar för specifika maskiner eller avdelningar.



Figur 2. Strukturen i fallföretagets produktionsavdelning.

Fallföretaget har varit verksamma i 15 år och har i dagsläget 85–95 anställda, varav cirka 40 arbetar på produktionsavdelningen. Det startade i en av grundarnas källare och efter något år flyttade de till en större lokal. Vid denna tidpunkt var antalet anställda runt ca 10–15 st. Men sedan 2019 har företaget legat i sina befintliga lokaler och antalet anställda har ökat. Då företaget har en organisationskultur som präglas av flexibilitet och eget ansvar ansåg vi det intressant att studera och öka förståelsen för hur organisationskulturen påverkas av förändringar och framför allt förändringar kopplade till tillväxt. Fallföretagets tillväxtkurva redovisas i figur 3 nedan.



Figur 3. Fem-års översikt av fallföretagets omsättning i miljoner kronor.

3.1.3 Val av analysnivå

I våra intervjuer har vi valt att inkludera både produktionsmedarbetare och produktionschefer, med anledningen att kunna besvara studiens ställda forskningsfrågor. Orsaken bakom fokuset på medarbetarna är att de lever i organisationskulturen och kunde på så sätt ge oss en bild av hur kulturen samt förändringar uppfattas. De kunde även ge oss en uppfattning om hur kulturen har förändrats och vilka faktorer som har påverkat kulturen, vilket kan återknytas till studiens

syfte att undersöka och öka förståelsen för hur organisationskulturen upprätthålls under förändringar.

Alla parter inom en organisation påverkas av och efterlever dess organisationskultur. Som chef kan man däremot separera sig från medarbetarna. Författaren Grint (2010, s.119) skriver om ”idén att ledarskap involverar någon mekanism av ’avstånd’ mellan ledare och följare är vanlig”. Vidare säger han att genomförandet av jobbiga men nödvändiga uppgifter underlättas med hjälp av ledarens distansering. Genom denna distansering ansåg vi att medarbetarnas perspektiv inte skulle synliggöras i sin helhet om vi endast intervjuade chefer. Detta var den primära anledningen till att vi valde att genomföra fler intervjuer med medarbetarna. Men vi insåg att chefernas perspektiv hade en betydande roll i skapandet av en helhetsbild av organisationens produktion och dess arbete med förändringar. Till följd av det valde vi att föra intervjuer med tre produktionschefer. Genom att komplettera med chefernas inblick ansåg vi att organisationen fick en rättvis helhetsbild då både medarbetare och chefer intervjuades. Men även att perspektivet var en kompletterande informationskälla i form av hårda siffror och konkreta fakta vad det gällde avdelningens förändringsarbete.

Förutsättningarna bakom valet av kvalitativa data, i form av intervjuer som underlag för studien, bottnade sig i målet att nå helhetsbilden av fallföretagets produktionsavdelning. Denna helhetsbild ansåg vi möjliggöras genom att lyssna till informanternas erfarenheter och upplevelser i form av berättelser och beskrivningar. En kvalitativ metod möjliggör en djupare förståelse för organisationskulturen och hur den påverkats av förändringar. En nackdel med vårt val av kvalitativ metod var att den endast gav oss förståelse för det berörda fallföretaget. Trots det kunde vi dra analytiska generaliserade slutsatser.

3.1.4 Empiriskt fokus

Fallstudien behandlar både produktionsmedarbetarnas och produktionschefernas perspektiv i form av kvalitativa intervjuer. Intervjuerna kompletterades sedan av intervjuer med produktionschefer för att få en insyn i deras perspektiv på förändringsarbetets inverkan på organisationskulturen. Fallföretaget är ett produktionsföretag som både tillverkar och distribuerar skyltar. Fallstudien kommer inte att innehålla någon tekniska fakta. Den kommer endast innefatta företagets organisationskultur och hur den påverkas av förändringar. Med begreppet organisationskultur kan det dras kopplingar till arbetsmiljö. Studien kommer inte att beröra den fysiska arbetsmiljön så som, bullernivåer, skyddsutrustning, arbetsstationer, etcetera. Den kommer beröra organisationskulturen som skapas av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

3.1.5 Intervjuguide

Vid genomförandet av intervjuerna utgick vi från en semi-strukturerad intervjuguide. Med andra ord förberedde vi standardiserade frågor innan intervjutillfällena och informanterna fick frågorna ställda till sig i samma ordning. Med reservation för den första intervjun där vi ville få en bild av företaget samt intervjufrågor till cheferna som skiljde sig från produktionsmedarbetarnas frågor. Vi valde att utforma intervjuguiden på detta sett för att vara förberedda inför intervjuerna men också då samma fråga gav oss olika svar från olika informanter. Av den anledningen ansåg vi det viktigt att merparten frågor ställdes till alla informanter för att på bästa sätt

kunna nå helhetsbilden av organisationskulturen. Frågor som vi uppmärksammade samma svar på bytte vi ut för att få en större förståelse för fallet. Exempelvis frågan om vilka förmåner som finns på arbetsplatsen bytte vi ut när vi märkte att den genererade samma svar från informanterna.

Följdfrågor uppkom under intervjuernas gång och vid uppmärksammandet av otydliga frågor förklarade vi vad som menades. I den mån det var möjligt skedde intervjuerna personligen och i samma rum som informanten och intervjuerna spelades in för att sedan kunna transkriberas. Anledningen till att vi ville utföra intervjuerna i person var för att skapa en kontakt till informanterna. För att de skulle känna sig bekväma och fria att berätta om sina upplevelser. Men också för att vi försökte få en bättre förståelse och tolkning av informanternas svar. Då man i person känner av stämningen i rummet, ser kroppsspråk och kommunicerar med mer än bara ord. Samt för att säkra informanternas anonymitet då vi satt avskilt från andra personer i ett separat rum.

3.1.5.1 Intervjuguidens tema

Intervjuguidens teman var den samma för produktionsmedarbetare och produktionschefer, däremot var frågorna olika. De övergripande teman var inledande frågor som berörde informantens roll och år som anställd samt dagliga arbetsuppgifter. Därefter ställdes frågor om organisationskulturen och hur atmosfären är på arbetsplatsen, hur relationerna såg ut på avdelningen och om det fanns grupperingar. Intervjuguidens tredje tema bestod kort av strukturen på avdelningen och hur man arbetar med mål. Efter det ställdes frågor om förändringar och hur de upplevs. Under detta tema ställde vi frågor till cheferna angående deras förändringsarbete och upplevt motstånd. Alla intervjuer avslutades med några sammanfattande frågor och informanterna gavs utrymme för att tillägga något eller backa tillbaka till tidigare frågor.

3.1.6 Val av informanter

Valet av medverkande intervjupersoner i fallstudien skedde genom både strategiska val av informanter och genom själv-väljande informanter. Då en av oss författare har en anställning på fallföretaget frågade denne muntligt om det var okej att vi genomförde en studie av produktionsavdelningen. På så sätt fick vi access och upplyste medarbetarna muntligt om vår studie och behovet av intervjupersoner. Genom detta tillvägagångssätt nådde vi de själv-väljande informanterna då produktionsmedarbetarna uppmärksammades på genomförandet av studien och fick möjlighet att fritt välja om de ville delta eller inte.

Vidare valde vi att strategiskt välja ut enstaka produktionsmedarbetare, utöver de själv-väljande informanterna, samt produktionscheferna då de endast var tre personer. Vi kontaktade de strategiskt utvalda informanterna på Slack, den interna kommunikationsapplikationen, eller när vi var på plats och besökte fallföretaget. Anledningen bakom att vi strategiskt valde ut några informanter var för att få en större mångfald bland informanterna och för att få medverkande från alla avdelningar i produktionen. Vad det gällde kön, ålder, etcetera hade vi inga preferenser eftersom studien behandlar kulturen på arbetsplatsen och inte de anställda på individuell nivå. Det vi ansåg vara av stor vikt för studien var att informanterna hade olika långa anställningar

på företaget. Anledningen till detta var att vi ville uppmärksamma om och i så fall hur organisationskulturen hade förändrats från företagets start till hur den är idag.

3.1.7 Anonymitet

Informanterna som medverkade i studien är av etiska principer anonyma. Vi valde därför att benämna produktionsmedarbetarna, oavsett avdelning, för medarbetare och produktionscheferna, oavsett roll, för chef. I studien nämns de som medarbetare 1, 2, 3, ... och chef 1, 2 och 3. Det fanns en risk att den interna anonymiteten inte helt kunde säkerställas då de inom organisationen visste vilka som var med och när de intervjuades för studien. För att minska härledning utelämnade vi specifikt datum för genomförandet av intervjuerna samt utelämnandet av svar som kunde riskera informanternas anonymitet. För att ytterligare säkerställa den interna anonymiteten inom fallföretaget valde vi att, i tabell 1, sätta ett intervall för år som anställd. Intervallet är uppdelat i 0–7 år och innefattar anställningar kortare än 7 år. Det andra intervallet är 8–15 år och innefattar anställningar längre än 7 år och upp till 15 år. Anledningen till att vi valde att dela upp anställningstiden i två större intervall var för att säkra den interna anonymiteten ytterligare, då informanterna hade olika långa anställningar och vi upplevde att man kunde identifiera vem som var vem. Information om informanterna redovisas nedan i tabell 1.

När det kom till svar av den karaktären som vi ansåg betydande för studien bad vi om informanternas godkännande innan dessa inkluderades i empirin. Genom att hålla informanterna anonyma ansåg vi att vi möjliggjorde ett klimat för öppenhet och minskade risken för vinklade svar. Vilket vi ansåg var av vikt för studiens trovärdighet.

Tabell 1. Sammanfattad information om informanterna i den ordning intervjuerna har transkriberats.

Nummer	Position	År anställd totalt	Kön	Tillfällen	Intervjutid	Sidor transkriberade
1	Medarbetare	8–15 år	M	1	37 minuter	7 sidor
2	Medarbetare	0–7 år	K	1	47 minuter	9 sidor
3	Medarbetare	0–7 år	K	1	32 minuter	7 sidor
4	Medarbetare	8–15 år	K	1	39 minuter	5 sidor
5	Medarbetare	0–7 år	M	1	43 minuter	10 sidor
6	Medarbetare	0–7 år	M	1	20 minuter	4 sidor
7	Medarbetare	0–7 år	K	1	25 minuter	6 sidor
8	Medarbetare	0–7 år	M	1	34 minuter	7 sidor
9	Medarbetare	8–15 år	M	1	38 minuter	8 sidor
10	Medarbetare	0–7 år	M	1	20 minuter	4 sidor
1	Chef	8–15 år	M	2	52 + 20 minuter	15 sidor
2	Chef	8–15 år	M	1	53 minuter	13 sidor
3	Chef	8–15 år	M	1	59 minuter	14 sidor

Totalt 109 sidor transkriberat material, Times New Roman 12pt.

3.1.8 Genomförandet av intervjuer

För att skapa oss en uppfattning om fallföretaget och hur dess anställda upplever organisationskulturen och förändringar genomfördes sammanlagt 14 intervjuer, med både medarbetare och chefer. Utgångspunkten var att genomföra alla intervjuer på plats vilket vi i största mån lyckades med. Utav de 14 intervjuerna genomförde vi 12 på plats och 2 över telefon då vi hade brist av tid eller då det passade informanten bättre. Studien har en abduktiv metodansats vilket innebär att en induktiv och deduktiv metodansats har använts i kombination under studiens gång (Patel & Davidson 2019). Denna metodansats var relevant för oss då vi inte ville låsa oss vid ett visst val av teori innan empirin var insamlad. På detta sätt uteslöt vi ingen teori och hade förståelse för att empirin vi samlade in kunde föra oss i en annan riktning än det som var utgångspunkten för studien. Vilket vi i vårt fall senare observerade, från början hade vi ett annat perspektiv på organisationskultur kopplat till effektivitet. Men vi upptäckte relativt tidigt i intervjuerna att informanterna lyfte fram förändringar och hur det har påverkat kulturen i organisationen. Anledningen till att vi följde empirin och bytte riktning var för att säkerställa studiens träffsäkerhet.

Vid genomförandet av intervjuerna inledde vi med att presentera studiens syfte och förklarade att alla informanter är anonyma. Därefter frågade vi om vi fick samtycke till att spela in intervjuerna med syfte att transkribera dem för att underlätta analysprocessen. När vi hade fått ett godkännande från informanterna inledde vi intervjuerna. Då informanterna inte fick ta del av frågorna innan intervjuerna förklarade vi upplägget kort och började med de inledande frågorna. Under intervjuerna förde vi kortare anteckningar för att i efterhand kunna få en sammanfattad överblick på det som hade sagts. När vi hade ställt alla frågor avslutade vi intervjuerna genom att tacka för informanternas medverkan och sedan stoppa inspelningen.

3.2 Dataanalys

Analyserna i studien baserades på den kvalitativa data som samlades in och transkriberades från intervjutillfällena. Vid transkriberingen av det inspelade materialet använde vi oss av det digitala verktyget ”Descript”. Där importerade vi ljudfilerna som analyserades av verktyget och utförde transkriberingen åt oss. Vi båda lyssnade därefter igenom alla intervjuer för att säkerställa att transkriberingen hade utförts korrekt samt för att säkerställa studiens autenticitet. Genom att vi använde oss av Descript sparade vi mycket tid som vi i stället kunde fokusera på empirin och analysen. En nackdel med användandet av Descript var att mer utrymme gavs åt att kontrollera transkriberingarna och att de hade blivit korrekta, än det utrymme som gavs för den inledande analysen av intervjumaterialet. Med hjälp av Descript fick vi totalt 109 transkriberade sidor som låg till grund för analysen.

Något som är vanligt förekommande vid de inledande analyserna av intervjumaterialet är att det uppkommer nya tankar kopplade till problemområdet. Patel och Davidson (2019) anser att det kan vara till fördel, inför den slutliga reflektionen, att ha dokumenterat dessa inledande tankar. Vidare betonar Patel och Davidson (2019) vikten av att efter intervjutillfällena föra

löpande analyser vilket kan leda till idéer om vilken riktning studien bör ta. Vilket var något vi hade i åtanke under intervjuerna och efter varje intervju såg vi över de förda anteckningarna. Genom dessa förda anteckningar såg vi tydligt vilken riktning empirin förde oss i och vi fick en idé om analysdelens olika teman. När alla intervjuer och transkriberingar var genomförda utförde vi en tematisk analys för att identifiera olika teman i intervjuvaren. Dessa skrevs ner och låg till grund för utformningen av empiri- och analysdelen. De teman vi identifierade var bland annat värderingar och normer, relationer på arbetsplatsen, socialisering av nyanställda, arbetet med kulturen och dess utmaningar, motstånd och tillit vid förändringar.

En fullständig fallstudie har kunnat genomföras genom en objektiv tolkning av det insamlade materialet, med stöd av tidigare genomläsning av litteratur samt sökningar på nyckelord såsom organisationskultur och förändringsarbete. Detta för att öka förståelsen om organisationskulturen inom ett branschledande företag upprätthålls under förändringar till följd av tillväxt. Utöver detta var vi väl medvetna om och hade förståelse för att informanternas intervjuvar bygger på deras perspektiv och upplevelser och att det inte nödvändigtvis behöver vara en direkt avspeglning för hur det faktiskt är. I stället såg vi på intervjuerna som en guide som hjälpte oss att förstå hur fallföretagets organisationskultur upprätthålls under förändringar. Till följd av vårt val av en abduktiv metodansats grundar sig vår slutsats på, utifrån den empiri vi samlade in och teorierna vi utgick ifrån, det som var mest sannolikt. Med tanke på detta tog vi hänsyn till att vår slutsats inte var allmänt tillämplig och applicerbar på liknande företag.

3.3 Etiska ställningstaganden

Vid utförandet av denna fallstudie har vi beaktat de fyra övergripande etikreglerna formulerade av Vetenskapsrådet för samhällsvetenskaplig forskning. De fyra etiska reglerna är samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. För att leva upp till dessa regler tydliggjorde vi för informanterna att deras medverkan kräver samtycke och att de under studiens gång har möjlighet att avbryta sitt deltagande. Anledningen till detta var för att styrka samtyckeskravet ytterligare. Alla medverkande informanter informerades även om studiens syfte, hur värdefullt deras deltagande var samt vad deras medverkan innebar. Viktigt för oss var att värna om de medverkandes integritet vilket regleras av konfidentialitets- och nyttjandekraven. Detta gjorde vi genom att hålla de medverkandes identiteter anonyma samt att hanteringen av materialet skedde respektfullt. Utöver hanterades materialet endast av behöriga för studien. Vid färdigställandet av studien och vid ett godkänt betyg kommer vi att eliminera personuppgifter, transkriberingar och ljudinspelningar (Patel & Davidson 2019).

Studien medför ett antal etiska dilemman som vi nu kommer att adressera. Ett av de större dilemman studien har är att en av författarna för arbetet är anställd på fallföretaget vilket både gav oss ett stort antal fördelar, däribland att vi hade lättillgänglig access till organisationen samt att vi hade god kontakt med så väl chefer som medarbetare. På så sätt blev det också lättare att boka in intervjuer och få informanter att medverka då de kände till författaren i fråga. Kopplingen till företaget utgjorde även ett antal nackdelar vilket vi var väl medvetna om. Det fanns en risk att anställningen påverkade studien genom att göra den partisk eller vinklad då en av författarna inte var en utomstående part. Å andra sidan innehar författaren i fråga en roll i

företaget som är den samma som medarbetarna vi intervjuade eller lägre ner i hierarkin än cheferna. En nackdel var att informanterna kunde se på intervjuerna som ett samtal med sin arbetskollega och inte som ett tillfälle där de var uppgiftslämnare för en studie. För att motverka den känslan valde vi att låta författaren av studien som inte är anställd på fallföretaget ställa merparten frågor medan den andra antecknade. En till nackdel vi ville adressera var att den anställda författarens kritiska förhållningssätt vid analysen kunde ifrågasättas. För att minska risken för det valde vi att utföra analys- och diskussionsdelen av studien tillsammans för att få två perspektiv och flera tolkningar. Vid diskussion om för- och nackdelar ansåg vi att fördelarna övervägde nackdelarna vid utförandet av studien.

För att minska ytterligare påverkan vidtog vi flera olika åtgärder, bland annat valde vi att hålla alla informanter anonyma och vid framställandet av intervjufrågor utgick vi från studiens syfte och forskningsfrågor. Andra åtgärder vi vidtog var att vi inför varje intervju muntligt informerade och uppmuntrade intervjupersonerna att svara på frågan sanningsenligt. Under intervjuernas gång valde vi att ha med båda författarna då författaren med en anställning på fallföretaget kunde med sin erfarenhet och kunskap om företaget vara lyhörd för om svaren var vinklade vilket möjliggjorde följdfrågor och djupare förståelse på området. Studiens som helhet, utförandet och dokumentationen, genomfördes tillsammans av båda författarna.

Andra etiska dilemman vi identifierade innan studien som möjligtvis kunde påverka den avsåg medarbetarna. Vad det gällde medarbetarna kunde det handla om att de, av olika anledningar, inte vågade säga hela sanningen i intervjuerna. Ett exempel på en situation som vi ville undvika var att intervjupersonerna höll tillbaka i sina svar, av rädsla för att informationen den lämnat skulle komma fram. För att förhindra detta vidtog vi flera åtgärder. Till att börja med förmedlade vi tydligt innan varje intervju vikten av att informanten talade sanningsenligt, att allt empiriskt material vi samlade in anonymiserades och att informationen de lämnar inte skulle komma fram till kollegor eller chefer. Vidare valde vi att hålla intervjuerna i separata rum.

Ytterligare ett dilemma som vi identifierade som hade kunnat påverka studien handlade om cheferna. När det kom till cheferna fanns det en risk att de skulle vara partiska, exempelvis för att de vill framhäva eller framstå som att deras organisation eller avdelning är problemfri. För att förhindra detta valde vi att innan intervjuerna vara tydliga med studiens syfte och förklarade att vi inte bedömer företaget, varken prestationsmässigt eller utifrån andra faktorer, vi ska endast analysera uppfattningar och upplevelser. Studien hade inget behov av hemliga dokument eller låsta uppgifter och informanterna blev även informerade om att de på önskan kunde delges det anonymiserade empiriska materialet. Utöver det hade vi i analysen av empirin dilemman i åtanke.

4. Empiri

4.1 Organisationskulturen i fallföretaget

I föregående kapitel presenterar vi valet av fallföretag och dess storlek. Genom de intervjuer som har genomförts med både medarbetare och chefer på företaget har vi skapat oss en inblick i den dagliga verksamheten men också i den kultur som råder i organisationen. I intervjun med medarbetare 1, som har varit anställd i mer än 8 år, förklarar informanten att kulturen alltid har haft en väldigt familjär känsla vilket man fortfarande kan se spår av än idag. Informanten förklarar vidare att hela organisationen har en väldigt bra sammanhållning men att den familjära känslan som fanns i början är svår att helt behålla i takt med att företaget växer. Att atmosfären är varm och vänskaplig är något fler intervjuade medarbetare instämmer med. Medarbetare 5 beskriver atmosfären på arbetsplatsen som positiv, inbjudande och varm. Enligt medarbetare 10 kan man skämta med alla. Likaså beskriver medarbetare 6 atmosfären och han förklarar att alla kan prata med alla. Medarbetare 4 säger att hon känner sig trygg på arbetsplatsen. Det är inte bara medarbetarna som upplever stämningen i fallföretaget som positiv och vänskaplig. I intervjun med chef 2 beskriver informanten stämningen som lättsam och att det är något som har följt med sedan företagets start. Chef 3 beskriver kulturen som att de ser varandra, är omhändertagande och värderar medarbetaren högt. Utöver det förklarar han att det är fritt, flexibelt och man som anställd får mycket ansvar.

Medarbetarna som blev intervjuade har alla olika långa anställningar och då fallföretaget grundades för cirka femton år sedan har vissa varit med sedan start och andra endast ett år. De intervjuade cheferna har alla börjat i produktionen och sedan under årens gång arbetat sig uppåt, chef 1 berättar att han själv började som sommarjobbare i produktionen. Detta är något som de har tagit med sig under tillväxten och det gäller även än idag. Alla som börjar på företaget, även kontorsmedarbetarna, behöver enligt chef 1 genomgå en upplärning i produktionen. Det framkommer från flera informanter som har varit anställda på företaget i mer än sju år att det skett en del förändringar genom åren. Medarbetare 4 berättar att när de tidigare var tolv personer så var man med alla kollegor under en arbetsdag och man satt allihop vid samma bord både vid frukost och lunch, vilket idag är något som inte längre går. Detta instämmer medarbetare 8 med och han förklarar att när han började så kände alla varandra. Han berättar att det var lite så det var där runt 2017 och även innan, alla hade en gemensam nämnare då alla var vän eller väns vän med grundarna. Även medarbetare 1 beskriver att man tidigare var som en tajt grupp, idag är det i stället flera tajta grupper förklarar han.

Att det finns grupperingar på arbetsplatsen kan flera informanter instämma på samtidigt som de säger att det är naturligt då de är så många. Grupperingarna är främst uppdelade utifrån de man trivs bäst med förklarar medarbetare 6, vilket inte är konstigt då alla är olika och trivs med olika personer. Medarbetare 7 förklarar att:

[...] Det är väl typ på de här veteranerna, om man säger så, de som har varit här väldigt länge blir ju ett väldigt tajt gäng för de har lärt känna varandra utanför, i jobbet och allting sånt. Medan typ alla nya blir också ett litet gäng för att alla är nya på jobbet. Så det är väl typ det. Men annars så är det inte jättemycket grupperat. (Medarbetare 7)

Just att det blir grupperingar säger medarbetare 9 är svårt att komma ifrån när man blir så många. Han betonar att det inte är så att man inte pratar med alla, men man drar sig till vissa. I medarbetare 9 mening kan grupperingarna kopplas till hur länge man har varit anställd men också vilken avdelning man arbetar på. Utöver det finns en fysisk uppdelning där nedervåningen består av produktion och övervåningen består av kontor. Medarbetare 5 förklarar att det är fint att ha både produktion och kontor under samma tak, samtidigt som det undermedvetet eller omedvetet finns någon form av hierarki. Han beskriver vidare att det kan vara svårt att komma ifrån men att det är bra att även kontoret exempelvis får upplärning i produktion.

Trots de grupperingar som går att observera på arbetsplatsen upplever medarbetare 2 att man lätt kommer in i gemenskapen. Hon berättar att eftersom man kan sitta med vem som helst på frukosten och lunchen kommer man in ganska fort i det. Även medarbetare 10 anser att det var lätt att komma in i gemenskapen. Informanten förklarar att han upplevde alla som pratglada, välkomnande och hjälpsamma. Alla delar dock inte denna uppfattning, medarbetare 7 förklarar att hon upplevde att det var lite tufft att komma in i gruppen. Något som enligt henne kan bero på att det inte var så många nya när hon började, utan alla kände varandra väldigt bra. Detta instämmer även medarbetare 3 med, hon förklarar att de som känner varandra verkligen känner varandra och som helt ny upplevde hon det lite svårt att komma in bland kollegorna.

Värderingar och normer

Företagets värderingar och normer tas upp i samtliga intervjuer och medarbetare 4 förklarar att de arbetar utefter tre värdeord: enkelt, ansvarsfullt och omtänksamt. Chef 1 berättar att orden togs fram för några år sen och att de någonstans ska genomsyra hela verksamheten. I intervjun med medarbetare 8 förklarar informanten att exempelvis värdeordet omtänksamt för honom betyder att man ska vara omtänksam gentemot kund och varandra. Utöver värdeorden tas frihet under ansvar upp som något centralt för företaget. Medarbetare 9 förklarar att det var en av grundarnas vision, att det ska finnas en balans mellan det privata och jobbet och att man ska få tid för sitt privatliv också. Av den anledningen omfattas alla anställda av flextid förklarar medarbetare 2. Informanten förklarar att standard arbetstid är mellan kl.07-15:30 men att man får flexa plus eller minus en timma. Utöver det säger hon att man även får jobba 7 timmar eller 9 timmar och i och med det har man möjlighet att bygga upp sin flex men det är också okej att ligga minus på flexkontot till en viss del.

När det kommer till existerande normer nämner medarbetare 3 några. Informanten förklarar att alla hälsar på varandra och man säger god morgon när man kommer på morgonen. Vidare förklarar hon att man vid frukost och lunch fyller på det påbörjade bordet i stället för att sätta sig vid ett nytt, då har man stött bort de som satt där säger hon. Till skillnad från medarbetare 9 som säger att:

Man sätter ju sig ofta där man liksom känner att här vill jag sitta nu, och den som säger att den inte gör det ljuger, tänker jag. (Medarbetare 9)

Chef 1 menar att de på företaget har en stark kultur av att ta vara på människor, att man ska ta vara på sina kollegor och att man ska få vara som man är. En del i det är att samtliga anställda på företaget får ta del av de förmåner som erbjuds. Medarbetare 2 radar upp några av dem som en betald friskvårdstimme i veckan, frukostbuffé, lunchbuffé man kan köpa, företaget betalar halva busskortet, man kan få en el cykel om man cyklar till jobbet, man kan ladda bilen på jobbet. Vidare förklarar medarbetare 2 att det på arbetsplatsen finns volleybollplan, gym, ute gym, spelrum och möjlighet att boka tid med en PT. Medarbetare 6 tillägger att de även får friskvårdsbidrag varje år.

Utöver förmånerna som erbjuds är en stor trivsselfaktor kollegorna. Medarbetare 1 säger att han trivs jättebra och att en anledning till att han har stannat så länge är just kollegorna vilket även medarbetare 4 instämmer med. Enligt henne är kollegorna i slutändan det viktigaste och beskriver det som att man kommer till jobbet och får jobba med sina kompisar. Utöver kollegorna förklarar medarbetare 6 att han trivs på grund av arbetstiderna och för att han har roliga arbetsuppgifter. Medarbetare 9, som har varit anställd i mer än åtta år, berättar att han inte har haft söndags ångest en enda gång sedan han började vilket utmärker sig från hans tidigare arbetsplatser. Att arbetsplatsen utmärker sig är han inte ensam om att tycka. Medarbetare 5 berättar att sitt första intryck på företaget var de stora fina lokalerna och den trevliga arbetsmiljön. Företaget utmärker sig enligt medarbetare 3 då det är mer personlig kontakt mellan kollegor och chefer, över lag en enklare jargong. Medarbetare 10 anser att arbetsplatsen utmärker sig för att den är rolig och det finns en god gemenskap.

Relationerna på arbetsplatsen

Den goda gemenskapen kan återspeglas i de goda relationer som finns mellan kollegor på arbetsplatsen. Medarbetare 7 beskriver att relationerna till kollegorna enligt henne är väldigt bra. Informanten berättar att hon upplever att hon kan prata med alla. Det förekommer även att kollegor umgås utanför jobbet och medarbetare 4 förklarar att det i hennes fall beror på att de hon är nära med på jobbet är hennes vänner. I medarbetare 5 fall handlar det om idrottsaktiviteter och han beskriver att de spelar fotbollskorpen, hockey med mera och han förklarar att det är en gemenskap han även uppskattar på jobbet. Idrottsaktiviteter utanför arbetstid pratar även medarbetare 8 om och han förklarar det som inofficiella aktiviteter där många från arbetsplatsen hänger på.

Vad det gäller relationen mellan chef och medarbetare finns det lite olika perspektiv på denna. Exempelvis medarbetare 4 förklarar att det ibland kan vara en utmaning då man var vänner innan men hon tillägger att hon tycker den fungerar bra över lag. Medarbetare 5 berättar att det har varit en del chefsbyten till följd av strukturella ändringar i företaget och att det har varit både bra och dåligt. Men informanten förklarar att relationen som han har med sin nuvarande chef är bra och det finns en bra dialog, uppföljning och närvaro. Att relationen mellan kollega och chef är annorlunda från relationen mellan kollega och kollega förtydligar medarbetare 7. Informanten förklarar att cheferna sitter på sitt kontor och arbetar med sina uppgifter vilket gör att hon inte känner dem på samma sätt som medarbetarna. Den tiden man får att prata mer än bara jobb med cheferna är på frukost- och lunchrasten förklarar hon. Till skillnad från medarbetare 6 som menar att man inte ser personen som en chef utan som en kollega. Något som

medarbetare 10 instämmer med och förklarar att de kan skoja, snacka om vardagen och allting och upplever relationen som väldigt enkel. Medarbetare 8 förklarar att hans chef tidigare varit hans kollega samt att de är vänner privat, i och med det kan de nu behöva öva på att ha en chefs-medarbetarrelation säger han. Medarbetare 3 säger att hon upplever att hon personligen har en väldigt bra relation till sin chef men tillägger att hon vet att det inte är så för alla. Hon har hört från flera att de saknar positiv feedback från sina chefer, att de ibland inte säger hej eller god morgon och man stundtals har svårt att läsa av dem. Detta förklarar informanten är något som har diskuterats och som de hoppas på leder till en positiv förändring.

När det kommer till hur cheferna upplever relationen till medarbetarna ser de den som god. Chef 1 menar dock att relationen kan se olika ut beroende på exempelvis hur länge medarbetaren har arbetat där. Informanten förklarar att de som har arbetat där en kortare tid har endast lärt känna honom i chefsrollen medan de som har arbetat där sen han började även har lärt känna honom i medarbetarrollen. Relationen beskriver chef 2 som platt i sin uppbyggnad och att han tror att medarbetarna inte känner att det är svårt att gå till sin chef, även om det skulle vara något negativt. Något som chef 2 tror har underlättat för relationerna mellan chefer och medarbetare är att medarbetarna känner cheferna då de har gått från ett litet till ett stort företag. Informanten förklarar att det beror på att många av de som har varit anställda länge känner dem som är chefer idag, vilket han menar kan smitta av sig till de nyanställda som ser hur jargongen är och därmed kan ta efter. En viktig faktor i relationen är att kunna ha två tankar i huvudet samtidigt förklarar chef 2:

Lättsamheten mellan skämt och allvar tycker jag personligen är väldigt viktig. Att man kan se personen och skoja med personen. Men om personen sedan gör någonting som man vill ändra på på jobbet då ska man kunna ta i det utan att det ska påverka personen eller man ska kunna ha den, två tankar i huvudet samtidigt på något sätt. (Chef 2)

Något som chef 1 instämmer med och förtydligar att dörren till chefernas kontor alltid är öppen och är det något som man vill lyfta ska man alltid kunna få göra det.

4.2 Hur ledarna arbetar med kulturen

Som beskrivet tidigare så är kulturen något som har varit en viktig punkt sedan starten av fallföretaget och det är därför något som lever kvar i nuvarande chefers vardag. Chef 1 förklarar att det var lättare att påverka och styra kulturen tidigare, när det var ca 12 anställda och en vd som var chef så blev vd:ns beslut något som genomsyrade hela verksamheten. Idag när det finns fler led och fler anställda krävs det mer arbete för att behålla den kulturen, berättar chef 1. När det kommer till kulturen som styrmedel förklarar chef 2 att de gärna vill ha färre regler på arbetsplatsen och att medarbetarna i stället ska bli styrda av kulturen som finns. Vidare berättar chef 2 att de vill sätta vissa ramar, men att det är mycket upp till medarbetarna, så länge de är med på tåget så får de en bättre arbetsplats utan många regleringar. Något som cheferna tror på är den flexibla arbetstiden förklarar chef 3. De tror även att friskvård är nyttigt och försöker därför underlätta för medarbetarna genom att bland annat erbjuda en betald träningstimme i veckan.

Socialisering av nyanställda

En del i chefernas arbete med kulturen är att slussa in nyanställda och hjälpa de att adaptera företagets organisationskultur. Under ens första veckor som nyanställd, förklarar chef 1, att man får gå med fadderteamet. Detta gör alla nyanställda för att både lära sig hur verksamheten fungerar strukturmässigt och vilka arbetsuppgifter som finns, men även för att komma in i gemenskapen och kulturen. Vidare förklarar chef 1 att de lägger ut en bild och presenterar den nyanställda i en kanal på deras gemensamma kommunikationsplattform, där alla kan se vem den nya är. Han förklarar att syftet bakom detta är att alla medarbetare ska få ett ansikte och namn på personen som börjar för att lättare kunna välkomna och hälsa på den nya personen.

Vad det gäller anställning av ny personal berättar chef 2 att man inte behöver vara en viss typ av person för att trivas och passa in på arbetsplatsen. Men att man behöver kunna förstå ramarna, vilket han tror att alla kan göra. I hans mening finns det inget hinder utan man förstår ramarna till slut, där börjar arbetet med kulturen anser han. Informanten förtydligar att kultur i hans mening är något chefer och medarbetare skapar tillsammans och inte något cheferna är själva. Chef 3 förklarar att många av de jobbansökningar de får in är till följd av att personen har hört att företaget ska vara en trevlig arbetsplats, vilket chef 1 instämmer med och beskriver att kulturen och förmånerna på arbetsplatsen är något som han kan plocka fram som ett ess i rockärmen vid jobbansökningar.

[...] det är en bra kultur, det är en bra arbetsplats, vi har ett antal förmåner, vi ser på personal på ett visst sätt, vi litar på vår personal att man kan stämpla ut och in utan att säga till att man kan gå, flexibel arbetstid och så vidare [...]. (Chef 1)

Arbetet med kulturen

När det kommer till arbetet med själva kulturen förklarar chef 3 att de inte sitter och har aktiva strategimöten om hur de ska arbeta med kulturen, utan det är mer något som genomsyras i vardagen och i alla beslut som tas. Chef 1 berättar att sinsemellan har cheferna många informella samtal om hur de ska nå mål på ett sätt som inte gör avkall på allt som företaget står för. Vidare förklarar chef 1 att det kan handla om det lilla, allt från att de kan stå för de beslut som tas, vilken retorik som används till vilken approach man behöver ha vid vissa förändringar. Det som finns uttalat från majoritetsägaren är att man ska kunna ha en flexibel vardag. Därför har en viktig fråga blivit: ”Hur kan vi bygga en tillverkande produktion där vi ska kunna vara så flexibla som möjligt?”, vilket är lite motsägelsefullt, förklarar chef 3, då en tillverkande produktion ofta kan kopplas till bandet på Volvo där en klocka ringer när man får äta. Chef 3 tror dock att det är något de kanske kommer behöva initiera inslag av framöver.

[...] hur länge till kan vi ta den som för givet att den är god? Och när behöver vi faktiskt sätta ner strategi i vart vill vi att kulturen, om vi fortsätter växa så här och vi är 20 medarbetare till om ett år. Vad ser vi och hur vill vi då att det ska vara? Hur vill vi att vår kultur ska se ut då? [...]. (Chef 3)

Gemensamt anser cheferna att de strävar efter att ha en god stämning och atmosfär samtidigt som de betonar vikten av arbetet. Chef 1 förklarar att de strävar efter att alla ska dra åt samma håll och att alla ska vara villiga att kämpa för varandra. Han menar att det ska vara högt i tak och man ska kunna prata om det mesta men samtidigt ska man kunna sätta höga krav på

varandra. Man måste hitta balansen mellan att kunna ställa en kravbild och samtidigt ha en trivsamt arbetsplats. Enligt chef 2 strävar de efter en lättsamt stämning på arbetsplatsen. Informanten anser att man ska kunna komma in och vara sig själv och också tillåta sig själva att ha en dålig dag. Så länge man förstår att det är ett arbete och sätter det först, så ger de utrymme för annat förklarar chef 2.

[...] Sen tror jag att stämningen höjs ju mycket av att vi äter frukost ihop, av att vi kan spela pingis, spela tv-spel, vi kan ta en promenad om man vill det, och allt det där går ju alltid att göra så länge det funkar med jobbet. (Chef 2)

Vad gäller kontroll så förklarar chef 1 att de, i så stor grad som möjligt, vill lita på sina anställda, men att de behöver verktyg för att kunna göra det. Ett av dessa verktyg är att det finns dashboards uppsatta på alla avdelningar i produktionen där man kan se statistik i nutid på hur de ligger till på varje avdelning. Vilket ger cheferna ett hum om exempelvis hur många ordrar de bör kunna skicka i väg med den befintliga bemanningen, på så sätt fungerar det som en slags kollektiv mätning. Chef 2 anser att de inte kontrollerar sina anställda särskilt mycket idag men att de kommer att börja med det. Informanten tror på det ur en personlig utvecklingssynpunkt, då han beskriver att om han själv hade jobbat i produktionen hade han velat veta hur det går för honom, för att kunna bli bättre. Ett resultat av att cheferna behöver mäta mer i takt med att de växer är att friheten har behövts stramas åt något förklara chef 3.

Utmaningar

Alla cheferna är överens om att utmaningen med organisationskulturen är att få med alla i kulturen samt behålla friheten. Chef 3 förklarar att ju fler de blir ju fler ska tolka kulturen och reglerna, i och med det blir det fler synsätt på vad exempelvis ansvar innebär. Det är därmed av stor vikt att de informera mer om hur de ser på exempelvis organisationskulturen, friheten eller ansvaret förklarar han. I sådana fall skulle det vara lättare att sätta in regler berättar chef 1. Om alla exempelvis ser olika på flexibel arbetstid, hade det varit lättare att sätta in en regel om att alla ska börja klockan sju, men då minskar friheten vilket är något de inte vill. Vidare beskriver chef 2 att de som chefer endast kan ge förutsättningar för en bra kultur, men så länge de bestämmer saker så blir det snarare riktlinjer och regler. Kultur är något som skapas från alla och den tar tid att bygga.

De arbetar även för att få en gemensam kultur på hela företaget. Ett sätt som de gör det på är att de firar födelsedagar, förklarar chef 1. Detta genom att varje fredag samla ihop de som har fyllt år under veckan för att sjunga för dem och fika tillsammans. Vidare berättar chef 1 att de även firar när de når vissa mål, exempelvis vid månadsrekord så brukar de göra någon form av aktivitet så som go-kart eller bowling. Utöver det brukar de även ha sommar- och julfester varje år. Nyligen startades även ett så kallat ”Mood”-team som består av medarbetare, förklarar chef 1, vars syfte är att ha hand om personal-trivsel samt planera företagsevent. Något chef 2 instämmer med är att barriärerna minskar när man umgås alla på hela företaget. Men han menar också att de alltid har jobbet gemensamt som något man kan prata om. Även chef 3 instämmer att de hela tiden har eftersträvat en gemensam kultur men att ju mer företaget växer kan den behöva se lite olika ut.

4.3 Förändringsarbete i fallföretaget

Något som står klart från tidigare avsnitt är att cheferna dagligen arbetar med kulturen och bevarandet av dess grundpelare vilket chef 2 förklarar kan vara en stor utmaning när företaget växer. Informanten förklarar vidare att han tror att det är just samarbetet mellan chef och medarbetare som är väldigt viktigt vid bevarandet av kulturen. Chefernas roll i organisationens arbete med förändringar är på så sätt betydande. Hur de tänker kring introduktionen och genomförandet av förändringar kan spegla hur den faktiskt mottogs av medarbetarna. Bilden som målades upp i intervjuerna var, i det stora hela, samstämmig bland de tre intervjuade cheferna. Chef 3 förklarade sin syn på hur arbetet med förändringar bör gå till och att man måste kunna förklara varför en förändring ska genomgå, annars förklarar han att den inte är bra.

För ofta är det ju att om man får det bra förklarat för sig så är det ju, man ska kunna förklara varför vi ska göra en förändring, kan man inte förklara förändringen då är det ingen bra förändring. Utan man behöver ju kunna liksom stå för att förklara varför vi gör vissa typer av justeringar och för oss är det ju liksom, vi vill ju verkligen få med oss, för oss är det viktigt att vi får förståelsen hos medarbetare. Vi vill ju verkligen att man ska förstå varför vi behöver göra vissa typer av förändringar. (Chef 3)

När det kommer till att varje förändring ska kunna backas upp med en motivering till varför den är nödvändig instämmer chef 1. Informanten förklarar att de i varje givet beslut och vid arbetet med förändringar har organisationens värderingar i tankarna och att genomförandet ska vara motiverat. Vidare förklarar informanten att cheferna i varje samtal, oberoende av vilken förändring det gäller, har kulturperspektivet med sig. Förutom att förändringarna ska vara väl grundade och motiverade så strävar cheferna efter att medarbetarna ska känna sig inkluderade i beslut och hörda vilket medarbetare 9 till viss del bekräftar.

Nej, men det tycker jag ändå att vi får vara med och påverka ändå. [...] Om jag tar avdelningsmässigt så har vi ofta, vi har ju avdelningsmöte och där får vi ju ändå lägga in vad vi tycker. Så där tycker jag att de, där lyssnar de och tar in. Så, ja. Det funkar bra. (Medarbetare 9)

Förändringar kan som sagt bero på flera olika faktorer och cheferna i organisationen förklarar att de flesta har berott på tillväxt och att företaget expanderar. Chef 3 beskriver förståelsen för att orderantalet hela tiden ökar och historiskt har ökat och att produktionen till följd av det har ett behov av att växa. Ur hans synvinkel har det snarare handlat om att man växer ur systemets kapacitet eller lokaler än att de har sneglat åt sidorna och kollat på vad konkurrerande verksamheter gör.

En aktuell förändring som genomgående tas upp av samtliga informanter är implementeringen av mätetal i produktionen. Detta då ett behov av att mäta och skapa sig en överblick över produktionen har blivit allt större. Chef 3 förklarar att behovet inte endast kommer från chefernas håll utan även från medarbetarna.

[...] det kommer ju ändå underifrån också. Det är jättemånga som har efterfrågat det, just för att man känner att man kanske vill veta lite mer om hur man ligger inför dagen på sin avdelning och sånt där. [...]. (Chef 3)

Motstånd

Hur man ställer sig till denna förändring kan se olika ut. Det genomgående tema som har observerats är att medarbetare med anställningar längre än sju år och medarbetare med anställningar kortare än sju år har lite olika inställningar till införandet. Oavsett inställning till mättalen är det genomgående temat en förståelse för att mättalen är nödvändiga. Medarbetare 9, som har varit anställd i mer än åtta år, förklarar att han har förståelse för förändringar till följd av att företaget har vuxit så snabbt och att det har en naturlig utveckling. Men att han som har varit med länge upplever att det var lite mer fritt förr. Även medarbetare 4 som har varit anställd i mer än 8 år håller med medarbetare 9 i att friheten till viss del stramats åt.

Något som skiljer sig från bland annat medarbetare 7 synsätt som har varit anställd i mindre än sju år och ser positivt på förändring. Informanten förklarar att hon tycker om förändring och att arbetsplatsen har förändrats till det bättre vad det gäller mål, mättal och tydligare arbetsbeskrivning. Vidare säger hon att flexibiliteten med arbetstider och likande absolut har stramats åt även sedan hon började, men att det är förståeligt då arbetsplatsen nu har fler anställda. Detta instämmer även medarbetare 6 med och säger att det tidigare var mer oklart vad som förväntades av en men att nu i och med de individuella mättalen och gemensamma målsättningen OKR skapar mer tydlighet. Oavsett förändring berättar chef 3 att en klassisk sägning på företaget är ”ja, det är ju inte som det var förr”. Han förklarar vidare att han själv kan känna igen sig i de orden men att han påminner sig själv om orsakerna bakom förändringarna, just för att det ska bli en ännu bättre arbetsplats. Informanten kommer återigen in på vikten av informationsförmedlingen och säger att det ligger en stor del på honom att kommunicera på ett bra sätt och så att medarbetarna förstår.

En annan svårighet som cheferna stöter på i sitt arbete med förändringar är enligt chef 1 att hitta balansen mellan välmående och prestation. Med de individuella mättalen som exempel förklarar han svårigheterna som kan uppstå med att avväga vilken nivå som är rimlig att sätta och att inte trycka det för långt. Han säger dock att han tror att de är väldigt långt ifrån det och att de sätter något som de kan stå för. I ett försök att bemöta funderingar och ifrågasättanden testade chef 1 att hålla i en workshop med en av avdelningarna. Där fick medarbetarna sätta sig i grupper och genomföra en traditionell SWOT-analys förklarar han. Med syfte att inkludera medarbetarna i processen.

Bara så här, okej, göra en lista, vad är svagheterna här, vad är hoten, vad är det som är bra, vad som är dåligt. Och så lite utgick vi från det, som jag minns det, att säga, okej, vad är bra, vad är dåligt, vad ska vi lite med det här, vad är fördelarna med det, vad är så där. Så att alla bara fick reflektera och ge sin syn på det. (Chef 1)

Tillit

För att arbetet med och genomförandet av förändringar ska ske så friktionsfritt som möjligt förklarar chef 3 att transparens, öppenhet och tydlighet är viktiga faktorer att ta hänsyn till. Han menar att man ska kunna vara öppen och tydlig med varför en förändring är nödvändig. De vill inte genomföra en förändring med dold agenda för då tror chef 3 att förtroendekapitalet de har hos de anställda snabbt kan försvinna, vilket informanten i sin tur tror påverkar organisationskulturen på arbetsplatsen. Att det finns ett förtroendekapital för cheferna är något chef 2 instämmer med. Informanten förklarar att han inte vill lägga ord i mun på de anställda men att han

ändå vill tro att medarbetarna har förtroende för cheferna och att medarbetarna vet att deras intentioner är bra. Han förklarar även att medarbetarna, till följd av förtroendet, är mer benägna att acceptera de förändringar som sker. Vidare säger han:

Så det har legat ett extremt stort jobb på oss som chefer. Att liksom visa att vi har goda intentioner med det vi gör. Alltså att vi, ni kan lita på oss, vi kommer fortfarande att vara en bra arbetsplats, men vi kanske behöver införa det här. (Chef 2)

Vad det gäller förtroendet för cheferna instämmer chef 1 att det är jätteviktigt, att det i någon utsträckning är allt. Utan förtroendet skulle förändringar vara svårare att genomföra. Chef 1 beskriver hur han ser på förtroendet och att han tror att det grundar sig i att man som anställd vet att företaget är ett positivt företag och att ens arbetsgivare inte vill en illa, utan vill en väl. Chef 1 säger att det i hans mening finns en sund tanke i det, att det finns någon slags tillit.

Till följd av detta förtroende skapas en del förväntningar på cheferna. Medarbetare 7, som har varit anställd mindre än sju år, förklarar att eftersom medarbetarna, enligt henne, är en stor del av förändringar förväntar hon sig att cheferna håller en god kommunikation under hela processen. Informanten förklarar att hon även förväntar sig att medarbetarna kan komma till cheferna med funderingar och idéer under utvecklingsstadiet av förändringsprocessen. Vidare säger medarbetare 7 att det är viktigt att cheferna har en förståelse för att olika förändringar tar olika lång tid för medarbetarna att förhålla sig till. Något som går i linje med medarbetare 1, som har varit anställd på företaget i mer än åtta år, tankar. Informanten förklarar att hans förväntningar på cheferna är att de ska tillhandahålla dem verktyg och den information som krävs för att medarbetarna på bästa sätt ska kunna anpassa sig. Men han förväntar sig också att de ska hålla en öppen diskussion om hur arbetet kan bli bättre för båda parterna.

När det kommer till att utvärdera implementerade och genomförda förändringar förklarar chef 3 att de ständigt utvärderar i strävan om att hela tiden bli bättre. Informanten tar upp ett exempel där de implementerade att alla sjukanmälningar ska inkomma innan kl.07 samma morgon och att det är en regel de behöver följa upp varje dag. Hör då medarbetarna inte av sig i tid berättar han att de återkopplar till medarbetaren i fråga och de utvärderar förändringen tills att det fungerar. Det framgår från intervjuerna att det främst är cheferna som arbetar med att utvärdera genomförda förändringar och inte så mycket medarbetarna. Chef 2 ser dock på medarbetarsamtalen som en stor utvärdering där cheferna får chansen att sätta sig ner och prata med alla. Han säger att han tror inte man tänker på det själv, han tänkte själv inte på det när han satt med sin chef, men att medarbetaren under medarbetarsamtalen är en större spelare i rummet än vad den tror. Som chef menar han att han hör vad alla säger och vilka punkter som berörs, det i sig är en väldigt stor utvärdering.

5. Analys

5.1 Organisationskulturen

Organisationskulturen som existerar på fallföretaget samt vad som har förändrats kan analyseras med hjälp av Scheins (2010) tre olika nivåer. Där företagets klimat och atmosfär som beskrivs ovan som varm, lättsam, positiv och vänskaplig, kan tolkas som den första mest grundliga nivån, av Scheins nivåer. Vidare kan företagets ritualer och ceremonier tolkas tillhöra den första nivån, där de gemensamma frukostar, firande av födelsedagar och mål, jul- och sommarfester faller in. Något som även kan tolkas falla in i Scheins (2010) första nivå är medarbetarnas första intryck av arbetsplatsen, där vissa beskriver den som välkomnande, pratglad och hjälpsam med trevlig arbetsmiljö och arbetsmiljö. Vissa anser även att det var lite svårt att komma in i gemenskapen då de flesta kände varandra väl. Det framkommer i empirin från de som varit anställda längst att atmosfären samt företagets ritualer och ceremonier är något som bibehållits sedan start och var något utmärkande. Något som däremot framkommer har förändrats är medarbetarnas första intryck. De intervjuade medarbetare som varit där länge upplevde att det var mer familjärt då de var färre samt att många kände varandra. Medan medarbetarna 3 och 7 som varit anställda kortare tid upplevde delvis att det var en välkomnande atmosfär men även att det var svårt att komma in i gemenskapen. Detta är något som skulle kunna vara en konsekvens av att företaget har vuxit i personalstyrka till följd av deras tillväxt, vilket är en reaktiv förändring (Jacobsen & Thorsvik 2021). Denna reaktiva förändring är något som skulle kunna skapa en kulturförändring i den första kulturnivån (Schein 2010).

I Scheins andra nivå återfinns de ideal, mål och förhoppningar företaget har. Det framkommer ovan att företaget arbetar efter tre värdeord, enkelt, ansvarsfullt och omtänksamt. Exakt hur dessa används i praktiken framkommer inte helt i empirin men de har arbetats fram från cheferna och ska genomsyra hela verksamheten, vilket kan tolkas överensstämma med Scheins (2010) beskrivelse om den andra nivån, att den fungerar mer som ideal och inte alltid fullt överensstämmer med verkligheten. Något mer som även kan tolkas falla in under andra nivån är chefernas förhoppningar kring relationen till sina medarbetare, som beskrivs som en balans mellan skämt och allvar. De tre värdeorden är något som inte har funnits med sedan start, utan arbetats fram under senare åren, vilket skulle kunna bero på att ledarna sett ett behov av att ta fram konkreta ideal för att säkerställa kulturen. Även detta skulle kunna tänkas vara till följd av företagets tillväxt, exempelvis beskriver chef 3 att de har behövt skapa tydligare ramar och strategier i takt med att de har blivit fler. Detta är något som skulle kunna tolkas som en reaktiv förändring som i sin tur skulle kunna skapa en kulturförändring i den andra kulturnivån (Jacobsen & Thorsvik 2021; Schein 2010).

Den tredje nivån i Scheins (2010) teori är de värderingar och normer som tas för givet och är väl inrotade i organisationen. Enligt Scheins förklaring kan grundarnas värderingar tolkas tillhöra den tredje nivån. De tas i uttryck idag genom exempelvis flexibel arbetstid. Utöver frihet under ansvar framkommer i empirin att det finns en familjär känsla. Utifrån Scheins (2010) definition skulle en väl inrotad norm kunna vara exempelvis att dagens chefer ser det som en viktig punkt att ta vara på sina kollegor. Utöver det så tas den familjära känslan i uttryck genom de goda relationerna mellan kollegor och den gemenskap som framkommer i empirin. Den

gemenskapen och lojalitet som råder tyder även på att de har en tydlig gemensam bild som Alvesson (2015) förklarar det. Dessa värderingar och normer kan utifrån empirin återfinnas i den befintliga kulturen men kanske inte på samma sätt och tidigare. Exempelvis berättar Chef 2 och 3 i empirin ovan att de har behövt strama åt flexibiliteten något, i takt med att de växer. Även den familjära känslan är något som empirin tyder på upplevdes svårare att bibehålla när de är så pass många. Detta skulle kunna tolkas som reaktiva förändringar till följd av företagets tillväxt som har påverkat den tredje kulturnivån (Jacobsen & Thorsvik 2021; Schein 2010). Det framkommer dock i empirin att dessa värderingar och normer har förändrats och inte präglar organisationen i lika stor utsträckning längre, men fortsatt lever kvar och är något som används som exempelvis förhandlingskraft vid nyanställning.

För att komplettera Scheins (2010) perspektiv på kulturanalys så kan man även använda Alvessons (2015) principer vid analyserandet av fallföretagets organisationskultur. Där ett exempel på en process som skildrar en förändring i organisationskulturen är införandet av mätetal som illustreras nedan med hjälp av Lewins (1951) förändringsmodell. Det är en process som är under utveckling och är avgörande för företagets organisationskultur. Vidare kan de värderingar, föreställningar samt grundantaganden kunna tolkas vara som Alvessons (2015) beskrivning av nätverk med innebörder. Där innebörderna är sammankopplade och påverkar varandra. Ett exempel på detta kan vara hur företagets grundantaganden påverkat de yttre nivåerna i kulturen som skapat de ideal, ritualer och attribut som finns idag. Utöver det så bör innebörderna ses som processuella och situationsbaserade enligt Alvesson (2015), vilket innebär att innebörderna utvecklas och kan variera beroende på situation. En tolkning skulle exempelvis kunna vara att innebörden ”frihet under ansvar” kan se olik ut beroende på när i tiden uttrycket används samt i vilken situation. Vidare skulle en annan tolkning kunna vara att det är bakgrunden till varför olika medlemmar kan ha olika uppfattningar om innebörderna. Utöver det menar Alvesson (2015) att det bör tas hänsyn till variation och motsägelser, vilket finns flera exempel på i empirin.

5.2 Hur ledarna arbetar med kulturen

När det kommer till att analysera hur ledarna arbetar med kulturen så är ett perspektiv Bakers (1980) teori. Det framgår i empirin att det var lättare att styra kulturen när de var färre anställda på företaget, vilket är något som skulle kunna tolkas med Bakers (1980) tes om att organisationsdesign har en inverkan på kulturen. Tidigare var det färre led mellan ledningen och medarbetarna samt mindre avstånd mellan avdelningarna. Något som skulle kunna tolkas skapa en tydligare och starkare kultur, då kommunikationen var tajtare och det fanns mindre utrymme för missförstånd. Utöver organisationsdesignen så framgår det även ovan att en av grundarna var vd och tidigare chef, vars värderingar och beslut genomsyrade hela verksamheten. Vilket utifrån Bakers (1980) tes skulle kunna tolkas som att kulturstyrning är som effektivast när chefer är förebilder och betar sig i linje med de normer och värderingar man vill förstärka. Det är även något som skulle kunna hittas i dagens chefer.

Empirin ovan tyder på att kulturen är en viktig punkt för företaget och har varit det sedan start.

Det framgår även att det är något cheferna arbetar mycket med idag och att de har som avsikt att använda kulturen som styrmedel. Vilket enligt Grey (2009) skulle kunna tolkas som det centrala i kulturstyrning. Utifrån Scheins (2010) förklaring om social kontroll skulle chefernas mål om att ha färre regler kunna tolkas som ett sätt att styra hur medarbetarna tänker och känner. En annan tolkning skulle kunna vara utifrån Greys (2009) perspektiv som menar att man anpassar medarbetarna utefter arbetsplatsen. Utifrån denna tolkning skulle det enligt Grey (2009) kunna leda till att medarbetarna kommer övervaka varandra och organisationens behov av övervakning och chefer minskar. Vilket överensstämmer med Chefs 1 beskrivning av att de har stor tillit till sina medarbetare och att de inte mäter eller kontrollerar sina medarbetare särskilt mycket.

Baker (1980) menar även att cheferna kan nå en önskad kultur genom förstärkande och belöande av ett visst beteende. Det framgår i empirin att cheferna tror på alla värderingar, förhållanden och villkor som existerar på företaget. En tolkning skulle kunna vara att de används som indirekta belöningar. Exempelvis uttrycket "Frihet under ansvar" som är en stark värdering hos företaget, som skulle kunna tolkas belöna medarbetarna med flexibilitet och friskvård när de tar ansvar och sköter arbetet. Det skulle även kunna tolkas som att dessa belöningar används vid nya anställningar, där de kan argumentera för förmånerna som något de kan erbjuda deras anställda.

Socialisering av nyanställda är något som förklaras av både chef 2 och 3. Det beskrivs att de hjälper de nyanställda att adaptera kulturen och komma in i gemenskapen. Vilket är något som enligt Scheins (2010) teori skulle kunna tolkas som socialiseringsprocessen av nyanställda. Socialiseringen beskrivs som en process som överför företagets kultur, antaganden och värderingar till den nyanställda. Detta skulle kunna tolkas som en viktig punkt för företaget då de låter den nyanställda gå med fadder-teamet under de första veckorna. En anledning till den inlussningen skulle enligt Schein (2010) kunna vara att socialiseringsprocessen är inrotad i de dagliga rutinerna, så med hjälp av fadder-teamet kommer de nya naturligt bli införstådda i den existerande organisationskulturen.

Chef 2 förklarar att man inte behöver vara en viss person för att få jobba på företaget, men man måste kunna förstå ramarna som existerar. Vilket enligt Grey (2009) skulle kunna tolkas som ett verktyg för kulturstyrningen genom att rekrytera personal som är mottaglig för organisationens värderingar. Chef 2 menar dock att det går att lära sig ramarna. Vidare framkommer i empirin att chef 2 anser att kultur är något som skapas av alla och inte bara av cheferna. Vilket är något som skulle kunna tolkas instämma med Alvesson (2015) syn på att cheferna är underordnade medarbetarna som "bestämmer" vilken typ av ledarskap som fungerar.

Enligt Grey (2009) så är den centrala idén med kulturstyrning att kulturella värden fastställs hierarkiskt av organisationens högre chefer. En tolkning skulle kunna vara att de arbetar utefter Greys perspektiv då de arbetar med kulturen och tog fram tre värdeord som genomsyrar vardagen och alla beslut som tas. En annan tolkning skulle kunna vara att de inte arbetar utefter Greys (2009) perspektiv då cheferna inte har aktiva möten om hur de ska arbeta med kulturen.

Däremot har cheferna många informella samtal om exempelvis hur de ska genomföra förändringar utan att göra avkall på kulturen, samt vilken retorik, eller approach man ska ha i vissa beslut.

Schein (2010) förklarar att de primära förmedlingsmekanismerna lär organisationen hur de ska tänka, känna och bete sig. Utifrån empirin skulle en primär förmedlingsmekanism kunna tolkas som chefernas fördelning av resurser och ansvar. De seniora medarbetare på avdelningarna skulle kunna tolkas fungera som verktyg för hur medarbetarna på avdelningarna ska tänka, känna och bete sig (Schein 2010). En annan tolkning skulle kunna vara att dessa seniora medarbetare fungerar som förebilder för resterande medarbetare (Baker 1980). För att stärka de primära förmedlingsmekanismerna identifierade Schein (2010) de sekundära mekanismerna som kan handla om exempelvis organisatoriska historier eller ritualer som är vanligt förekommande inom organisationen. Utifrån empirin skulle en tolkning kunna vara att företagets historia, som förmedlas av medarbetarna med längre anställningar, stärker hur medlemmarna i organisationen ska tänka, känna och bete sig.

5.3 Förändringsarbete

Ovan i empirin presenteras cheferna syn på förändringar och att de behöver vara väl motiverade eller vara förklarbara för att de ska genomföras. Enligt Ahrne och Papakostas (2014) skulle det kunna bero på att förändringar präglas av osäkerhet och oro och att de naturligt möter motstånd av just den anledningen. Genom att kunna motivera genomförandet skulle en tolkning kunna vara att det görs för att minska den upplevda oron samt säkerställa förändringens genomförande. När det kommer till bakomliggande orsaker till förändringarna framgår det av chef 3 redogörelse ovan att de i det stora hela beror på tillväxt snarare än förändringar till följd av konkurrenter. Vilket, enligt Jacobsen och Thorsvik (2021), skulle kunna förklaras som ett upplevt förändringsbehov och till följd av det sker reaktiva förändringar. Det nödvändiga förändringarna skulle kunna tolkas som reaktiva då chef 3 förklarar att orsaken bakom exempelvis kan vara att de växer ur lokaler eller system. Med utgångspunkt i denna tolkning skulle orsaken bakom genomförandet av en förändring därför kunna vara avgörande för hur organisationskulturen påverkas och hur förändringen tas emot av organisationens medlemmar.

Utifrån vad som går att utläsa av den insamlade empirin ovan möter cheferna inte något större motstånd vid genomförandet av förändringar. Detta skulle kunna bero på att förändringarna som togs upp i empirin inte har lett till exempelvis något extraarbete för medarbetarna. Vilket Jacobsen och Thorsvik (2021) tar upp som en möjlig orsak till motstånd. En annan förklaring till varför cheferna inte bemöts av ett kraftigt motstånd skulle kunna vara att medarbetarna har en stark tillit till cheferna. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2021) är tilliten större ju starkare kulturen är vilket går att observera i fallföretaget. Vidare tar Jacobsen och Thorsvik upp förlorad identitet som en orsak till motstånd vilket medarbetare 4 och 9, som har varit anställda i mer än sju år, tar upp. Medarbetare 4 och 9 säger båda att de upplever att friheten ser annorlunda ut nu jämfört med tidigare och att företaget förändras. Detta menar Jacobsen och Thorsvik (2021) grundar sig i att personen försvarar det som för den är känt. Både medarbetare 4 och 9 förtydligar dock att de har förståelse för att det har en naturlig gång vilket kan vara en anledning till att

motståndet upplevs hanterbart. Till skillnad från Ahrenfelts (2013) syn på motstånd där han menar att en kritisk medarbetare är engagerad och delaktig i förändringsprocessen. Utifrån detta perspektiv är medarbetare 4 och 9 chefernas främsta lärare.

Ytterligare en anledning till att det upplevda motståndet kan tolkas som hanterbart kan handla om medarbetarnas inställning till förändring, vilket återigen kan kopplas till Jacobsen och Thorsvik (2021) resonemang om att förändringsmotstånd uppstår när personen försvarar det som för den är känt. Det skulle kunna vara en anledning till att uttrycket "...det är ju inte som förr" dyker upp i empirin, då det kan vara lättare för medarbetarna att försvara det som för dem är känt. Medarbetare 7 beskrev ovan att hon ser positivt på förändring och att arbetsplatsen har förändrats till det bättre. Enligt Bruzelius och Skärvad (2017) kan inställningen baseras på tidigare erfarenheter och därav skulle en annan förklaring till varför motståndet upplevs hanterbart kunna vara att medarbetarna på arbetsplatsen för det mesta har positiva erfarenheter av tidigare förändringar och att det finns en positiv förändringskultur i organisationen.

För att motverka motstånd menar Jacobsen & Thorsvik (2021) att cheferna kan involvera medarbetarna i processen då det kan frambringa en öppen debatt som kan resultera i viktiga synpunkter och nya perspektiv på förändringen. Detta skulle kunna vara en förklaring till att chef 1 genomförde en workshop där mättalen diskuterades. En annan förklaring skulle kunna vara det Alvesson (2015) menar angående press och dialog vid förändringar. Genom workshopen lyssnade cheferna på medarbetarnas synpunkter men fick även möjligheten att övertyga och driva medarbetarna i tanken mot att införa mättal. Att cheferna efter workshopen inte upplever något kraftigt motstånd skulle kunna tyda på en genuin acceptans bland medarbetarna och att cheferna har lyckats övertyga dem om mättalens nödvändighet (Alvesson 2015). Detta skulle kunna bero på att cheferna inkluderar medarbetarna i processen, exempelvis i form av en workshop eller ett avdelningsmöte, vilket Alvesson menar är viktigt för att lyckas genomdriva förändringar.

5.3.1 Lewins förändringsmodell

I den empiriska data som har samlats in talas det om en pågående förändring, nämligen införandet av mättal. Den första fasen i förändringsprocessen, upptiningsfasen, bygger på att skapa motivation och förändringsvilja hos organisationens medlemmar, vilket går att observera då chef 3 förklarar att behovet av mättal både kommer från chefsidan och underifrån av medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik 2021). Burnes (2004) förklarar att Lewin menade på att jämvikten måste rubbas för att en förändring ska vara genomförbar, vilket uppfylls då förändringsbehovet kommer från olika parter i organisationen. Genom att cheferna ser vikten i att vara transparenta, öppna och tydliga skapas det, utifrån detta arbetssätt, en förståelse och inställning till att förändringen är nödvändig (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Förändringsprocessens andra fas är förändringsfasen (Lewin 1951). Burnes (2004) förklarar att Lewin lägger vikt vid att identifiera, ta hänsyn till och utvärdera alla krafter. Vilket kan exemplifieras i chef 1 arbete med workshopen. Som ovan beskrivet förklarar chef 1 att de genomförde en workshop där en del av medarbetarna fick diskutera styrkor, svagheter, hot och möjligheter utifrån den klassiska SWOT-modellen. Syftet bakom workshopen går att koppla till Lewins

resonemang (se Jacobsen & Thorsvik 2021) angående att det i denna fas skapas ett nytt beteende och nya inställningar till förändringen. Ytterligare en bidragande faktor till det nya beteendet kan bero på strukturella förändringar inom organisationen förklarar Jacobsen och Thorsvik (2021), vilket medarbetare 5 beskriver ovan har skett, till följd av chefsbyten och att fler led har tillkommit.

Den sista fasen i förändringsprocessen är nedfrysningsfasen (Lewin 1951). I denna fas gäller det att säkra det nya beteendet och stabilisera organisationen igen (Burnes 2004). Hur just implementeringen av mätetal utvärderas saknas i den insamlade empirin men utifrån materialet framgår det att förändringen är aktuell och pågående. Jacobsen och Thorsvik (2021) förklarar vikten av att utvärdera åtgärderna, vilket de chef 3 ovan beskriver att de gör genom löpande utvärderingar. För att säkerställa att de nya inställningarna och rutinerna hänger samman med de faktiska beteendena i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2021) förklarar chef 3 att de utvärderar genomförandet av förändringen tills att det fungerar.

Med utgångspunkt i Lewins förändringsmodell (Burnes 2004) och hans perspektiv på faserna genomgår fallföretaget en lyckad förändringsprocess där implementeringen av mätetal resulterar i nya arbetssätt. Att förändringsprocessen lyckas kan bero på att faserna genomförs på ett korrekt sätt, enligt Lewins synsätt. Där motivation och förändringsvilja väcks, följt av inkludering av medarbetarna vid förändringen och strukturella förändringar vilket följs av ett pågående utvärdering tills att det nya rutinerna fungerar (Jacobsen & Thorsvik 2021). Det kan också bero på att det fanns ett förändringsbehov hos medarbetarna redan innan och att cheferna reaktivt implementerar mätetal som ett svar på det upplevda behovet (Jacobsen & Thorsvik 2021). En tredje anledning till att implementeringen av mätetal lyckas kan vara att cheferna har byggt upp ett förtroendekapital och medarbetarnas tillit (Jacobsen & Thorsvik 2021). I enlighet med det Cameron och Quinn (2006) säger om organisationskultur skulle en förklaring kunna vara att organisationskulturen på företaget ger en känsla av identitet och därmed stabilitet för medarbetarna.

Ytterligare en tolkning skulle kunna vara, som Bruzelius och Skärvad (2017) förklarar, att organisationen har en positiv förändringskultur där medarbetarna har positiva erfarenheter av tidigare förändringar och därmed inte uttrycker ett stort motstånd. Utifrån Scheins (2010) teori om kulturanalys skulle implementeringen av mätetal kunna resultera i att företagets tredje kulturella nivå rubbas då friheten ur ett synsätt begränsas. Detta är något som i sin tur skulle kunna skapa ringar på vattnet, enligt Schein (2010), då rubbning av den djupaste nivån i sin tur påverkar de mer ytliga nivåerna av organisationskulturen.



Figur 4. Förändringsprocessen vid införandet av mätetal i fallföretaget.

6. Diskussion

Med utgångspunkt i syftet för studien, att undersöka och öka förståelsen för hur ett företags organisationskultur upprätthålls under förändringar, är vår slutsats att empirin och de teoretiska analyserna tyder på organisationskulturens grundantaganden som funnits från start upprätthålls. Utifrån ovanstående tolkningar anser vi dock att organisationskulturen samtidigt som den upprätthålls till viss del har förändrats till följd av företagets tillväxt. Vår slutsats grundar sig på de faktorer vi har identifierat i analysen, som vi anser tyder på att chefernas arbete med kulturen och förändringar är tätt kopplade och ofta sammanflätas. En annan faktor som vi har identifierat är att grundarens vision har präglat dagens ledarskap men även hur medarbetarna ser på kulturen. Visionen är något som vi anser alla i organisationen identifierar sig med och vill behålla.

Vidare kommer vi fram till att tolkningarna tyder på att cheferna arbetar med organisationskulturen och på ett sätt ser vi flera karaktäristiska drag som går i linje med kulturstyrningsteorin. Bland annat i deras arbete med socialisering av nyanställda, att cheferna definierade tre värdeord och att cheferna hellre vill ha kulturella ramar än regler. Samtidigt som vi anser att de inte avsiktligt och strategiskt arbetar med den. Genom ett transparent, öppet och tydligt förändringsarbete där medarbetarna involveras i processen lyckas cheferna i fallföretaget leva upp till grundarnas vision och upprätthålla organisationskulturen vid förändringar. Till följd av detta tror vi att det upplevda motståndet uppfattas hanterbart av cheferna. Ovan beskrivs den klassiska sägningen i fallföretaget ”de är ju inte som det var förr” men trots det kan vi se att det finns hög tillit, förståelse och trivsel bland medarbetarna. Av denna anledning är vår tolkning att förändringarna som skett till följd av företagets tillväxt alltså inte har medfört några negativa förändringar i organisationskulturen.

Vad det gäller hur organisationskulturen förändrats till följd av organisationens tillväxt kommer vi fram till att den påverkas men, som beskrivits ovan, nödvändigtvis inte i så stor utsträckning vilket vi tror kan bero på chefernas arbete med kulturen, samt att samtliga medlemmar i organisationen värnar om den rådande organisationskulturen. När det kommer till hur cheferna lyckas bibehålla organisationskulturen under förändringar anser vi att en av faktorerna är att cheferna dagligen har kulturen i åtanke och låter den genomsyra varje beslut, både i stor och liten utsträckning. En annan faktor vi identifierar är medarbetarnas tillit till cheferna och att de på olika sätt involveras i processen vid förändringar. Avslutningsvis är vår slutsats att det inte är som det var förr i fallföretaget och organisationskulturen har genomgått förändringar. Men vi anser att förändringarna inte har varit i den utsträckning att organisationens djupaste kulturnivå har ändrats helt. Vår tolkning är det fortfarande går att observera delar av grundarnas vision för organisationskulturen. Att det inte är som det var förr anser vi inte behöver vara något negativt i det studerade företagets fall.

För att jämföra med tidigare studier kan vi se att denna studie kommer fram till samma slutsats som Alleire och Firsirotu (1984), att organisationskulturen påverkas utav organisatoriska förändringar, men inte i så stor utsträckning. Alleire och Firsirotus (1984) studie är däremot gammal och en hel del har hänt sedan dess. Nyare forskning på området handlar om organisationskulturens roll inför förändringar och hur den påverkar genomförandet av förändringar (Abdul

Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004; Olafsen, Nilsen, Smedsrud & Kamaric 2020). Där kan vi se att de kulturdrag som har en högre acceptans och engagemang inför förändringar stämmer in på de kulturdrag som har identifierats i denna fallstudie. Vi kan se likheter mellan ”Network”-kulturen och fallföretagets kultur (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004). Vidare kan man se likheter mellan fallföretagets kultur och Olafsen, Nilsen, Smedsrud & Kamarics (2020) beskrivning av flexibel kultur. Dessa två typer av kulturer som hittas i tidigare forskning ska påstås ha en positiv attityd till förändringar, vilket stämmer överens med det motstånd som identifierades i denna studie av fallföretaget. Utöver det så använder båda ovan nämnda (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004; Olafsen, Nilsen, Smedsrud & Kamaric 2020) studier en kvantitativ metod. Vilket skulle kunna innebära att denna studie ger ett annat perspektiv jämfört med de två studierna.

Fortsättningsvis kan vi se att fallföretaget inte misslyckats med de förändringar som skett, då de fortsatt har en hög tillväxt och samtidigt hög trivsel. Något som kan bero på deras transparenta och involverande ledarskap, enligt Price, Chahal (2006); Kavanagh, Ashkanasy (2006). Vidare kan man även se att ledarna har etiska värderingar, sett till deras syn på medarbetarna samt relationerna som existerar, vilket kan stämma överens med Payne, Trumpach och Soharus (2023) studie, där etiska värderingar har positiv påverkan på förändringar. Dessa studier undersöker endast förändringsarbete och ger inget perspektiv på hur organisationskulturen påverkats eller förändrats till följd av dessa förändringar. Kavanagh och Ashkanasy (2006) gör även en longitudinell studie på flera företag och undersöker sammanslagningar, vilket är en olik metod samt olik situation sett till denna fallstudie. Därmed blir deras resultat svåra att jämföra med resultaten i denna studie, trots det kan viktiga punkter från deras studie vara användbara. Sammanfattningsvis så kan man se att fallstudiens resultat liknar delar av tidigare studiers resultat. Denna studie ger därmed ett bidrag till det forskningsområdet, samt utökar forskningen om sambandet mellan organisationskultur och förändringar.

6.1 Studiens begränsningar

Studien begränsades både i omfattning och tidsmässigt vilket gör att det finns begränsningar och förbättringsområden. Vi författare kunde inte hitta så mycket forskning på hur organisationskulturen påverkas eller bibehålls under organisatoriska förändringar, vilket är något som skulle kunna bero på begränsningar i denna studies sökning, omfattning och tid. En annan begränsning är att vår slutsats inte är applicerbar på alla produktionsföretag inom skyltbranschen då alla produktionsföretag är olika och har olika organisationskulturer. Speciellt då fallföretaget har en organisationskultur som skiljer sig från den klassiska ”bandet på Volvo”-kulturen som kan återfinnas i flera tillverkande företag. Genom att i stället undersöka hur organisationskulturen upprätthålls under förändringar i fler produktionsföretag hade studien kunnat bidra med ett mer tillförlitligt och träffsäkert resultat i förhållande till syftet och forskningsfrågorna (Lind 2019). Ett annat alternativ hade kunnat vara att genomföra en longitudinell undersökning och fokusera studien på före och efter förändringen med införandet av mätalen (Patel & Davidson 2019).

Ytterligare en begränsning var att vi inte hade möjlighet att intervjua alla anställda i produktionen, alternativt att vi hade kunnat mer noggrant välja ut informanterna. Detta för att skapa en så rättvis bild som möjligt om de medverkandes upplevelser och ställningstaganden mot förändringars påverkan på organisationskulturen. I denna studie intervjuades endast tio produktionsmedarbetare om organisationskulturen i fallföretaget och hur de upplever förändringar samt tre produktionschefer om hur de arbetar med organisationskulturen och förändringar. Genom att intervjua en av grundarna hade vi kunnat få hans perspektiv och vision för organisationskulturen för att bättre kunna analysera hur denna har upprätthållits vid förändringarna som skett till följd av tillväxt vilket hade gjort resultaten i studien mer tillförlitliga. Men då uppsatsen är begränsad till en viss tidsram och omfattning var det svårt att fullfölja intervjuer med samtliga produktionsmedarbetare.

Den genomförda studien har ett kvalitativt tillvägagångssätt vilket begränsade vår insamlade data till följd av studiens begränsade tidsram. Genom att genomföra en kvantitativ studie hade man i stället kunna skapa en enkät som under samma tid hade kunnat nå ut till fler informanter. Resultatet skulle då kunna bli att vi haft mer data att analysera, där emot är inte enkäter för alla och en del informanter svarar hellre med sina egna ord (Patel & Davidson 2019). Intervjuerna möjliggjorde även utrymme för följdfrågor och ett sammanhang vilket vi tror är viktigt för att förstå sig på fenomenet.

Något vi upplevde som svårt var att säkerställa den interna anonymiteten i fallföretaget då det, av oss, upplevdes lätt att lista ut vem som var vem. För framtida studier skulle den interna anonymiteten behövas säkerställas ytterligare genom att exempelvis ta bort informationen om vilket kön informanterna hade för att göra det svårare att identifiera vem som är vem eller ändra om ordningen i tabellen.

Ovan nämnda begränsningar och förbättringsområden är något som kan tas i beaktning vid utförandet av fortsatta studier inom det studerade fenomenet. För oss hade det varit intressant med vidare studier med en större omfattning inom hur organisationskultur påverkas av organisatoriska förändringar. Samt att det hade varit intressant med vidare studier med ett fokus på antingen organisationskulturen eller förändringsarbete.

7. Referenser

2023 års viktigaste händelser – Ukraina, klimatet och inflationen (2023). *Europaportalen*, 22 december.

<https://www.europaportalen.se/2023/12/2023-ars-viktigaste-handelser-ukraina-klimatet-och-inflationen>

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., Abdul Rahman, A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), s. 161-179.

doi: 10.1108/01437730410521831

Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. uppl. 3, Studentlitteratur.

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. uppl. 2, Studentlitteratur.

Allaire, Y & Firsirotu, M.E, (1984). *Theories of Organizational Culture*. *Organization Studies*, 5 (3), s. 193-226.

doi: 10.1177/017084068400500301

Alvesson, M. (2003). *Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research*. *Academy of management review*, 28 (1), s.13–33.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. uppl. 2, Liber.

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. uppl. 3, Liber.

Baker, E. (1980). *Managing organizational culture*. *Management Review*, 69 (7), s. 8-13.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. (2017). *Integrerad organisationslära*. uppl. 11, Studentlitteratur.

Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. *Journal of Management Studies*, 41 (6), s. 977-1002.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Danielsson, H. (2019). Skadade Volvoanställda uppmanas säga upp sig. *Svd Näringsliv*. 23 juni. <https://www.svd.se/a/dOr73z/skadade-volvoanstallda-uppmanas-saga-upp-sig>

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. uppl 1, Studentlitteratur.

Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. uppl. 5, Studentlitteratur.

Kavanaugh, M.H. & Ashkanasy N.M. (2006). *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger*. *British Journal of Management*, 17 (1), s. 81-103.
doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. uppl. 2, Studentlitteratur.

Olafsen A.H., Nilsen, E.R., Smedsrud, S., Kamaric, D. (2020). *Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change*. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), sid. 180-196.
doi: 10.1108/JWL-05-2020-0093

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. uppl. 5, Studentlitteratur.

Payne, D., Trumbach, C., Soharu, R. (2023). *The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management*. *Journal of Business Ethics*, 188 (3), s. 429-440.
doi:10.1007/s10551-022-05306-8

Price, A.D.F. & Chahal K. (2006). *A strategic framework for change management*. *Construction Management and Economics*. 24 (3), s. 237 – 251.
doi: 10.1080/01446190500227011

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. uppl. 4, San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1983, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep. 1983), pp. 339-358.