



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

**Digital kommunikation och Organisationskultur**

En Fältstudie på ledare i multinationella organisationer

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT24  
Kandidatuppsats  
Linn Larsson 960308  
Beatrice Borgenstierna Schön 990108  
Handledare: Niklas Åkerman

## Sammanfattning

Digital kommunikation har blivit en central del i dagens organisationer, särskilt i multinationella organisationer som behöver kommunicera över nationers gränser. För multinationella organisationer kan det vara en utmaning att bibehålla en enhetlig organisationskultur och ledare får en nyckelroll i att hantera detta med digital kommunikation. Problemmrådet identifierades genom en förstudie och tidigare forskning. I tidigare forskning indikerades en bristfällighet, vilket var hur digital kommunikation, ledare och organisationskultur samspelar i en multinationell organisation. Syftet med studien är att utforska hur ledare i multinationella organisationer använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Genom att analysera ledare, digital kommunikation och organisationskultur i multinationella organisationer avser studien att bidra med en djupare och ökad förståelse inom problemområdet. Studien utgår därmed efter att besvara följande frågeställning: Hur arbetar ledare för att bibehålla organisationskulturen genom användandet av digital kommunikation i multinationella organisationer?

För att besvara studiens syfte och frågeställning genomfördes en kvalitativ fältinsamling, empiri samlades in genom att intervjua ledare i multinationella organisationer. En abduktiv forskningsansats användes för att integrera insamlad empiri med teorier, för att skapa en djupare och ökad förståelse i problemområdet. Teorierna som används är Scheins definition av organisationskultur och ledarskap, PDSA-cykeln, Cross-cultural Communication samt Media Richness Theory. Det insamlade fältmaterialet och teorierna analyserades med ett tematisk förhållningssätt för att identifiera mönster och teman.

Studien identifierade att den enhetliga organisationskulturen delvis brister, genom att det skapas teamkulturer. Studien hänvisar till PDSA-cykeln som tillämpar feedback till ledare att organisationskulturen genomsyras. Dessutom identifierades utmaningar i digital kommunikation. Studien hänvisar till MRT som förklarar till hur ledare väljer olika kommunikationskanaler för att förmedla organisationskultur på ett effektivt sätt. Studiens slutsats resulterade i att ledare använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskulturen i multinationella organisationer. Det finns ett tydligt samband mellan ledare, digital kommunikation och organisationskultur i multinationella organisationer. Ledarens roll är central för organisationskulturen och digitala kommunikationsverktyg är en förlängning av ledarskapet.

Nyckelord: Digital kommunikation, Organisationskultur, Ledare, Multinationella organisationer.

## **Abstract**

Digital communication has become a central part of today's organizations, especially in multinational organisations that communicate across national borders. For multinational organizations, it can be a challenge to maintain a uniform organizational culture, and leaders get a key role in managing this with digital communication. The problem area was identified through a preliminary study and thorough previous research. In previous research we identified a shortcoming, which was how digital communication, leaders and organizational culture interact in a multinational organization. The purpose of the study is to explore how leaders in multinational organizations use digital communication to maintain organizational culture. By analyzing leaders, digital communication and organizational culture in multinational organizations, the study intends to contribute with a deeper and increased understanding in the problem area. The study thus proceeds to answer the following question: How do leaders work to maintain the organizational culture through the use of digital communication in multinational organizations?

In order to answer the purpose and question of the study, a qualitative field collection was carried out where empirical evidence was collected in the form of interviewing leaders in multinational organizations. An abductive research approach was used where the collected empirical evidence is integrated with theories to gain a deeper and increased understanding of the problem area. The theories used are Schein's definition of organizational culture and leadership, the PDSA-cycle, cross-cultural communication and Media Richness Theory. The collected field material and theories were analyzed using a thematic approach to identify patterns and themes.

The study identifies that the common organizational culture fails partly because team cultures are created. The study thus refers to the PDSA-cycle which applies feedback to leaders that the organizational culture is permeated. Furthermore, challenges in digital communication are identified. The study refers to MRT which explains how leaders choose different communication tools to convey organizational culture effectively. The conclusion is that leaders use digital communication to maintain organizational culture in multinational organizations. There is a clear connection between leaders, digital communication and organizational culture in multinational organizations. The leader's role is central to the organizational culture and digital communication tools are an extension of leadership.

*Keywords: Digital Communication, Organizational Culture, Leaders, Multinational organizations.*

## **Förord**

Arbetet med studien har varit en lärorik och givande resa, fylld av både utmaningar och insikter. Vi vill tacka alla som har stöttat oss under denna process. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt.

Ett extra stort tack till samtliga deltagare som medverkade i våran studie. Genom ert engagemang och delaktighet gav ni oss möjligheten att kunna genomföra studien. Därför vill vi djupt tacka er för att vi har fått möjligheten att ta del av eran kunskap och tillgänglighet.

Vi vill även tacka vår handledare Niklas Åkerman för den värdefulla feedbacken och vägledningen som gavs under arbetets gång. Genom din expertis och kunskap kunde du guida oss och visa viktiga verktyg för att genomföra arbetet.

Tusen tack!

*Beatrice Borgenstierna Schön & Linn Larsson*

# Innehållsförteckning

## Kapitel 1

1. Introduktion
  - 1.1 Bakgrund
  - 1.2 Problematisering
  - 1.3 Syfte
  - 1.4 Frågeställning
  - 1.5 Disposition

## Kapitel 2

2. Teori
  - 2.1 Ledarskap och organisationskultur - två sidor av samma mynt
  - 2.2 Förbättringscykel
  - 2.3 Kommunikation över nationers gränser
  - 2.4 Kommunikations kanalernas kapacitet att förmedla information

## Kapitel 3

3. Metod
  - 3.1 Forskningsansats
  - 3.2 Kvalitativ fältinsamling
  - 3.3 Urval
  - 3.4 Analysmetod
  - 3.5 Trovärdighet
  - 3.6 Etiska ställningstaganden

## Kapitel 4

4. Empiri
  - 4.1 Från digital kommunikation till "Digital kommunikation är avgörande men har stora utmaningar i kulturbyggande"
  - 4.2 Från ledare till "Ledare förmedlar och informerar digitalt samt är kultur drivare"
  - 4.3 Från organisationskultur till "Organisationskulturens dualitet; organisationsvärderingar verses teamkultur"

## Kapitel 5

5. Analys och Diskussion
  - 5.1 Ledarskap och organisationskultur
  - 5.2 Ledares användning av digital kommunikation kopplat till organisationskultur

## Kapitel 6

6. Slutsats
  - 6.1 Hur arbetar ledare för att bibehålla organisationskulturen genom användandet av digital kommunikation i multinationella organisationer?
  - 6.2 Praktiska implikationer och begränsningar
  - 6.3 Vidare forskning

## Kapitel 7

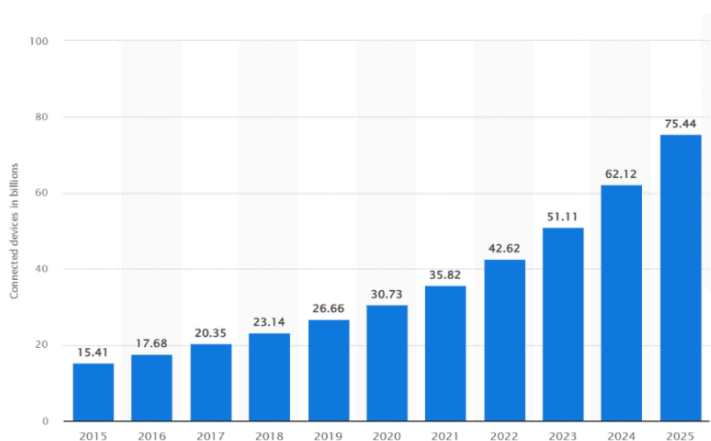
7. Referenslista

# Kapitel 1

## 1. Introduktion

### 1.1 Bakgrund

Digital kommunikation är ett relativt nytt fenomen när det kommer till historien. För cirka 5 000 år sedan användes kilskrifter och lertavlor för att upprätta lagar och kontrakt. Flera tusen år senare, under 1800-talet, tillkom telegrafan och under andra hälften av 1900-talet togs de första stapplande stegen mot digitaliserade informationsflöden (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Digitaliserade informationsflöden uppmärksammades och diskuterades angående dess inflytande på framtida organisationsformer. *“Det är möjligt att vi under den närmaste tjuugoårsperioden kommer att få bevittna nya organisationsformer som vi tidigare inte kunnat föreställa oss, som en effekt av tekniska landvinningar”* (Zetterquist, Kalling, Styhre, 2012, s. 401). Statista (2016) illustrerar en närmare granskning av den potentiella utvecklingen av digital användning i form av en tabell.



(Statista, Nov 27, 2016)

Idag befinner vi oss i den fjärde industriella revolutionen som möjliggör nya former av organisering, i följd av ny teknik (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). Det kan följaktligen konstatera att det skapats nya organisationsformer genom digitala teknologier och utvecklats nya sätt att kommunicera och organisera. Användandet av digitala teknologier medför att kommunicera oavsett geografiskt avstånd och möjliggör att allt flera organisationer kan utvecklas från nationella till multinationella. Enligt Eurostat (*u.å.*) är multinationella organisationer en verksamhet som producerar varor eller tillhandahåller tjänster i mer än ett land. Huvudkontoret utgår från ett land, men bedrivs samtidigt i andra länder. År 2022 var 47 miljoner anställda i multinationella organisationer som bedrivs i EU och European Free Trade Association länder (Eurostat, 2024). Det innebär också att multinationella organisationer innefattar individer från olika kulturella och sociala bakgrunder.

Ett av problemen multinationella organisationer har är att sammanföra olika kulturer till en organisationskultur (Hofstede, 1980). Det kan vara grundläggande för den övergripande framgången i affärsverksamheten om man har förmågan att hantera tvärkulturella interaktioner och multinationella teams (Adler, 1997). Om varje lokal enhet i en

multinationell organisation helt formas av värderingar och normer från landet som enheten arbetar, kan en stark organisationskultur påverkas. Därför ska olika enheter i multinationella organisationer snarast ses som en lokalt konstruerad organisation. För om organisationer har en stark kultur så är anställda tillfredsställda och det innebär att de arbetar hårdare (Zetterquist, Kalling, Styhre, 2012).

Att förklara organisationskultur är komplicerat och det finns många olika definitioner som beskriver begreppet. En definition av begreppet är den *uppsättning* gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation som beror på när individer samverkar med varandra (Bang, 1994). En annan definition handlar om *upprätthållandet* av organisationskulturen, vilket är hur individen lär sig de värderingar, förväntade beteenden och sociala kunskaper för att ta sig an roller inom organisationen (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017). Organisationskultur kan dessutom beskrivas som en *funktion* vilket genomsyrar alla aspekter av organisationens uppgifter, processer och individer (Schein, 2004). För att kunna utforska organisationskultur refererar studien främst till Scheins (2004) uppfattning om att ledare och organisationskulturer har en ömsesidigt påverkan. Organisationskulturen bygger på en uppsättning gemensamma värderingar som genereras från människors upplevelser i organisationen (Schein, 2004), vilket behöver en stabil faktor som kan hantera det. Ledare handlar därmed om att hantera organisationskulturens återskapande faktorer, vilket talar för att ledarskap och organisationskultur är två sidor av samma mynt (Schein, 2004).

Det framgår i en rapport av Kairosfuture (2016) att av 500 nordiska företagsledare så upplevs kultur och ledarskap som två av de största utmaningarna att hantera i samband med digital kommunikation. Det handlar om vikten att få med sig människor när det kommer till digital kommunikation, snarare än tekniken eller valda processer. "*Digitalisering kräver nya sätt att leda, organisera och samarbeta*" (Björkdahl & Wallin, 2018, s. 2). Därför är det betydelsefullt att fördjupa förståelsen av hur ledare använder digital kommunikation i sitt dagliga arbete, särskilt med fokus på de strategier och verktyg som bidrar till att bibehålla organisationskulturen i en digitaliserad värld.

Bakgrunden beskriver hur digitala teknologier har lett till nya organisationsformer och nya sätt att kommunicera. Denna möjlighet bidrar till att flera organisationer etablerar sig i andra länder och bedrivs multinationellt. Genom denna möjlighet skapas också nya utmaningar i organisationens affärsverksamhet eftersom det innebär ökat kulturellt mångfald av individer. De strategiska utmaningar fokuserar bland annat på hur man skapar en organisationskultur baserat på individers olika kulturer. I denna bemärkelse framhävs det att ledare behöver utveckla nya sätt att leda, organisera och samarbeta. Mot denna bakgrund har tidigare forskning indikerat problemområdet digital kommunikation, organisationskultur och ledare i multinationella organisationer samt beskriver olika resultat i olika avseenden. I studien är tidigare forskningen en relevant utgångspunkt för att utforska ett tidsenligt problemområde.

## 1.2 Problematisering

Digital kommunikation har blivit en central del i dagens organisationer, särskilt i multinationella organisationer som behöver kommunicera över nationers gränser. För multinationella organisationer kan det vara en utmaning att bibehålla en enhetlig organisationskultur och ledare får en nyckelroll i att hantera detta med digital kommunikation. Det skapade ett intresse att utforska denna utmaning. Problemet identifierades vidare efter praktiska och vetenskapliga utgångspunkter. Den praktiska utgångspunkten utgår från en förstudie som genomfördes inom samma problemområde som studien. I denna förstudie genomfördes en intervju som indikerade problemområdena: digital kommunikation och organisationskultur i en multinationell organisation. Detta problemområde utvecklades därefter i samband med tidigare vetenskapliga utgångspunkter.

Globala virtuella team består av personer som arbetar på distans och är internationellt distribuerade. De tilldelas uppgifter som är strategiskt viktiga och komplexa där besluten kan leda till konsekvenser och påverka flera länder (Chudoba & Maznevski, 2000). Det betyder även att personer som arbetar i multinationella organisationer sällan möts personligen och nästan all interaktion samt beslutsfattande sker via digital kommunikation. Trots att digital kommunikation spelar en viktig roll i multinationella organisationer är det betydande att säkerställa deras dynamik och effektivitet (Chudoba & Maznevski, 2000). För att använda digital kommunikation internt i multinationella organisationer krävs det gemensamma riktlinjer inom alla delar av organisationen för att kommunikationen ska vara effektiv. (Lipiäinen, Karjaluo och Nevalainen, 2014).

Bird och Mendenhall (2016) belyser hur ledare spelar en roll i hanterandet och komplexiteten med kulturell mångfald och geografiska avstånd. Detta är något som Newanko (2024) och Robinson och Harvey (2008) också belyser, med andra ord att ledare måste anpassa sig för att kunna hantera kulturell mångfald och kommunikationen som används i multinationella team. Enligt Tran (2017) är ledarskapets roll en central del i att även hantera organisationskulturen. Tran (2017) beskriver ett praktiskt exempel som studerades på Google, angående ledarskapets roll i förhållande till organisationskultur. Tran talar för att ledaren har stor påverkan på organisationskultur genom att ledaren måste skapa en organisationskultur som stärker medarbetarna med gemensamma värderingar. Vidare inom organisationskultur belyser (Salzer, 1994) hur människor i en internationell komplex organisation, som IKEA, skapar gemensamma uppfattningar om organisationens identitet genom meningsskapande processer.

Det är inte alltid organisationer med virtuella team lyckas skapa en organisationskultur. En av anledningarna till att virtuella teams misslyckas är för att de förbiser konsekvenserna av uppenbara skillnader i arbetsmiljöer beroende på var de arbetar. Människor anpassar sig inte till hur annorlunda det faktiskt är när de inte arbetar ansikte mot ansikte med sina kollegor. Det tyder på att de inte justerar sig till den nya verkligheten och lyckas inte alltid överbrygga den virtuella klyftan (Hunsaker & Hunsaker, 2008).

Både digital transformation och ledarskap har utvecklats under de senaste åren och frågan är numera hur ledare ska fungera som nyckelaktörer i utvecklingen av en digital kultur (Cortellazo, Bruni & Zampieri, 2019). Det behövs en digital strategi som är kombinerad med en kultur och ett ledarskap som är redo för att driva den nya förändringarna med digital kommunikation. Det finns fortfarande brister som hindrar tekniken att nå sin fulla potential (Kane m.fl., 2015). Enligt Warner och Wäger (2019) är agila arbetssätt en av de viktigaste aspekterna i en digital transformation som påverkar samverkan och kulturen. Genom att använda flexibla och anpassningsbara metoder kan det främja samarbete och kontinuerligt lärande.

I tidigare forskning indikerades en bristfällighet, vilket är hur digital kommunikation, ledare och organisationskultur samspelar i en multinationell organisation. Denna bristfällighet baseras på att vi inte fann tidigare studier som kombinerade begreppen med varandra eller hur dessa arbetas praktiskt med i multinationella organisationer. Därmed utvecklades en nyfikenhet på varför det inte fanns och hur vi kunde bemöta detta problemområde. Syftet formulerades därefter genom att vi kombinerade begreppen i den bemärkelse att samla in material från fältet och komplettera det med teorier. Vårt syfte med studien blir därmed att utforska och analysera hur dagens ledare använder digital kommunikation för att bibehålla en organisationskultur i multinationella organisationer. Genom nyfikenhet och tidsenlig tidigare forskning anser vi att syftet är synnerligen relevant och intressant att utforska vidare i dagens digitaliserade värld.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att utforska hur ledare i multinationella organisationer använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Studiens utgångspunkt är att analysera ledare, digital kommunikation och organisationskultur i multinationella organisationer. Utgångspunkten avser således att bidra med en ökad förståelse inom problemområdet. För att uppnå syftet avser studien att besvara följande frågeställning.

### **1.4 Frågeställning**

Hur arbetar ledare för att bibehålla organisationskulturen genom användandet av digital kommunikation i multinationella organisationer?

### **1.5 Disposition**

Studien utgörs av olika kapitel för att tydligare presentera de olika delarna i undersökningen. Kapitel 2 presenterar *teoretiska* utgångspunkter och centrala teoretiska begrepp. Kapitel 3 presenterar studiens *metod*, som redogör för valda tillvägagångssätt och metodiska utgångspunkter. Kapitel 4 presenterar studiens insamlade fältmaterial som *Empiri*. Kapitel 5 presenterar en *analys och diskussion* av den redovisade empirin. Kapitel 6 presenterar en *slutsats* som besvarar studiens syfte och frågeställning, samt lyfta förslag på vidare forskning. Kapitel 7 presenterar *referenslista*.

## Kapitel 2

### 2. Teori

I detta teoriavsnitt presenteras utvalda teorier som bygger på det insamlade fältmaterialet och beskriver hur de är relevanta i förhållande till studiens innebörd. De teorier som presenteras är definitionen av organisationskultur och ledarskap, PDSA-cykeln, Cross-Culture Communication samt Media Richness Theory. Teorierna används som analytiska verktyg för att vidare kunna besvara studiens frågeställning och syfte.

#### 2.1 Ledarskap och organisationskultur - två sidor av samma mynt

I studiens bakgrund definieras ledarskap och organisationskultur som två sidor av samma mynt (Schein, 2004). Studien återkopplar denna definition från bakgrunden för att djupare förstå begreppens koppling till varandra. Schein menar på att det finns två sidor som inte kan frikopplas, vilket är samverkan mellan att ledare skapar, formar och påverkar organisationskulturen samtidigt som organisationskultur påverkar och formar ledares beteende och beslut. Enligt Schein kan dessa begrepp inte studeras var för sig. Genom tankegången, som Schein redogör, att de hör ihop kan det analyseras genom en mer verklig uppfattning om hur organisationen styrs genom människors värderingar kontra organisationens värderingar. För att styrka detta resonemang använder Schein beskrivande argument för varje enskilt begrepp som redogör senare att det är två sidor av samma mynt.

Schein resonerar först att organisationskulturen bygger på en uppsättning gemensamma värderingar som genereras från människors upplevelser i organisationen (Schein, 2004). Huvudsakligen är dessa värderingar baserade på människors beslut men också hur organisationen har anpassats internt och externt. När förändringar i världen sker behöver därmed organisationer förändra eller anpassa sig efter situationen, vilket talar för att människorna fattar nya värderingar på dessa grunder också. Schein illustrerar denna grund genom teorin "Tre Nivåer av Kultur". Teorin kategoriseras i tre nivåer: artefakter, uttalade värderingar och grundläggande antaganden. Artefakter beskriver det vi fysiskt kan se eller ta på såsom klädkoder, arbetslandskap, digitala verktyg mm. Uttalade värderingar är hur principerna och målen överförs i organisationen, till exempel genom ledare och anställda. Denna del talar för hur organisationens värderingar kan genomsyra eller nå fram till personer i organisationen genom kommunikation eller andra kanaler. Den tredje nivån är grundläggande antaganden och beskriver människors antaganden till dess beteenden eller beslut. Teorin betraktar människors djupt rotade natur och en djupare förståelse av organisationskulturen genom hur det skapas en stabil och meningsfull grund.

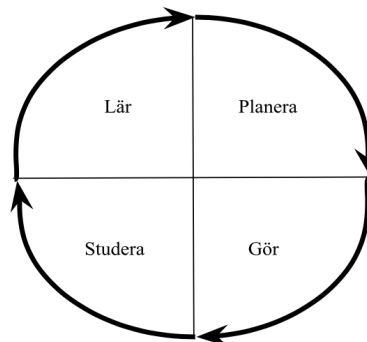
Efter resonemanget om organisationskulturen diskuterade Schein (2004) att teorin kan därefter utvecklas med ledarskapet. Schein anser att ledare skapar och formar organisationskultur från start till slut. Ledare skapar kultur i organisationens tidiga utveckling för att forma en grund medan kulturen påverkar ledaren genom att den etablerade grunden fungerar i organisationen. Schein betraktar ledare som en kulturskapare, kulturbärare och kulturförändrare. Ledare skapar och formar organisationen genom sina värderingar och handlingar. Därefter upprätthåller ledare organisationskulturen genom olika handlingar och

beslut. Slutligen kan ledare förändra en organisationskultur när interna och externa problem inträffar för att senare stödja organisationens mål. Utifrån denna uppfattning argumenterar Schein för att ledare kan appliceras in i teorin, genom en ny tankegång. Första nivån som beskrivs ovan är artefakter och talar för det man fysiskt kan se eller ta på, vilket formas av ledaren. Ledare styr artefakter på en viss nivå genom att ta beslut såsom vad som är en acceptabel klädsel, arbetsplats och verktyg som används i organisationen. Den andra nivån är uttalade värderingar och utförs främst genom ledare. Ledare utför och verkställer de mål och principer, vilket antingen sätts av ledaren eller ledningen. Den tredje nivån är grundläggande antaganden och beskriver människors beteende och beslut. Ledarens huvudsakliga uppgift är att forma grundläggande antaganden bland medarbetare genom organisationens värderingar.

Schein (2004) definierar därmed att organisationskultur och ledare är två sidor av samma mynt eftersom de samverkar med varandra. Schien's definition liknar en process som talar för att ledare skapar organisationskultur och organisationskultur påverkar ledare påpekar att oavsett faktor som utforskas resulterar i någon form att ledare och organisationskultur hör ihop. För att komplettera Scheins definition använder sig studien av förbättringscykeln som ett komplement till att ledarskap och organisationskultur fungerar som en process.

## 2.2 Förbättringscykel

Förbättringscykeln är en iterativ process som idag beskrivs som en symbol för arbetet med ständig förbättring. I figur 1 illustreras förbättringscykeln; *Planera-Gör-Studera-Lär* av Bergman och Klefsjö (2020). Förbättringscykeln kommer med lite olika formuleringar, där ett vanligt namn för den är PDSA-Cykeln, vilket vidare benämns i studien. Utifrån fältmaterialet så identifierades ledares arbetssätt för att bibehålla organisationskultur i multinationella organisationer som en process likt PDSA-Cykeln.



Figur 1: PDSA-Cykeln (Bergman & Klefsjö 2020, s. 196)

Bergman & Klefsjö (2020) redogör för vad varje steg omfattar. *Planera* står för att först fastställa orsaken till ett problem där åtgärderna ska baseras och planeras utifrån fakta. I nästa fas, *Gör*, så bör det utses en arbetsgrupp som får ansvaret för att åtgärderna genomförs och att alla som arbetar med det är införstådda med problemet. När dessa åtgärder har vidtagits så ska tredje fasen *Studera* effekterna och se om åtgärderna leder till förbättring. Om önskad effekt har åstadkommit gäller det att säkerställa att det nya bibehålls. I den sista fasen, *Lär*, gäller det att ta lärdom från förbättringsarbetet så att inte liknande problem dyker upp igen. Om åtgärderna har bidragit till en positiv effekt ska det nya arbetssättet implementeras i

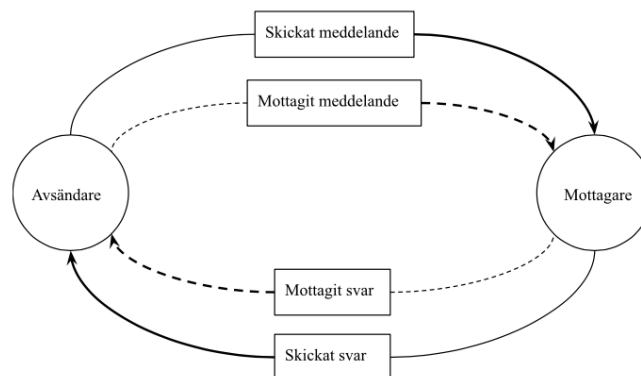
verksamheten. Om det inte gav önskad effekt så behöver det analyseras vidare och genomföra ytterligare ett varv i PDSA-cykeln. Här är det också viktigt att beakta och analysera tillvägagångssättet, för att säkerställa att det fungerar.

Enligt Warner och Wäger (2019) är agila arbetssätt en av de viktigaste aspekterna i en digital transformation som påverkar samverkan och kulturen. Det digitala påverkar inte bara organisationskulturen, utan organisationskulturen är också avgörande för att användandet av digital kommunikation ska fungera effektivt. PDSA-cykeln används som ett praktiskt ramverk för att gradvis och systematiskt hantera dessa utmaningar. Genom att planera, genomföra och studera organisationskulturen i den digitala miljön, kan ledare sedan identifiera vad som fungerar och kontinuerligt förbättra sina strategier.

### 2.3 Kommunikation över nationers gränser

Kommunikation handlar om utbyte av mening, den omfattar alla beteenden som en människa försöker förmedla och som en annan människa försöker uppfatta och tolka. Kommunikation innefattar både verbala meddelanden som ord och icke-verbala meddelanden som röstläge, beteende eller ansiktsuttryck. Oavsett går det inte att undvika kommunikation och innebär en komplex, mångfacetterad och dynamisk process (Adler, 1997).

Adler (1997) beskriver att varje kommunikation har en avsändare och en mottagare, men det blir ändå aldrig identiskt med det som skickas från avsändaren till det som hamnar hos mottagaren. Adler illustrerar det som en modell, *Cross-Culture Communication* som illustreras i figur 2. I kommunikationen sker en kodning från avsändaren som omvandlar sina känslor, tankar eller idéer som vidare kan förstås av mottagaren. Detta kan ske genom att använda ord, kroppsspråk eller andra symboler som mottagaren känner igen. I mottagarens fall innebär processen att avkoda ord och symboler för att ge meddelandet en betydelse som är förståelig för dem.



Figur 2: *Cross-Cultural Communication Model* (Adler, 1997, s. 68)

Modellen illustrerar hur misskommunikation kan ske när en person från en annan kultur missförstår det avsedda meddelandet från sändaren. Desto större skillnad det är mellan sändaren och mottagarens kultur, så ökar risken för en felaktig uppfattning eller tolkning (Adler, 1997). Människor tolkar och värderar saker olika utifrån vilka värderingar och erfarenheter de har sedan tidigare. Modellen tas med utifrån att det insamlade fältmaterialet

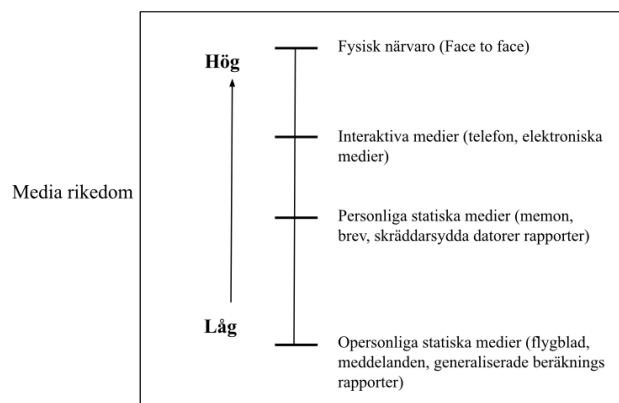
visar en liknande bild på hur digital kommunikation kan misstolkas mellan avsändare och mottagare i multinationella organisationer. Den används i syfte för att ge en ökad förståelse och nyanserad bild av *Cross-Cultural Communication* i förhållande till dagens multinationella organisationer. Genom att det kan ske misskommunikation så kan valet av kommunikation betyda en stor del av hur det landar hos andra. Därmed används teorin *Media Richness Theory* som redogör för olika kommunikationskanalers kapacitet.

## 2.4 Kommunikations kanalernas kapacitet att förmedla information

Media Richness Theory är en teori som introducerades av Lengel och Daft (1988), vidare benämnt MRT, som behandlar skilda kommunikationskanalers kapacitet att förmedla information effektivt. Utifrån insamlat fältmaterial kunde vi identifiera att ledare använder sig av olika kommunikationskanaler beroende på vad som ska förmedlas och vad som ansågs effektivt för att nå fram till medarbetaren. MRT erbjuder därför en relevant och robust ram för att analysera och förstå digital kommunikation och dess förmåga att nå ut till anställda och förmedla organisationskultur digitalt.

Lengel och Daft (1988) MRT är uppbyggd utifrån tre kriterier som definierar mediernas informationsbärande kapacitet: Förmågan till snabb återkoppling, förmågan att förmedla antal sinnen som kan komma till uttryck när kommunikationskanaler används och förmågan att förmedla ett personligt fokus genom kanalen.

Utifrån kriterierna kategoriseras kommunikationskanalerna antingen som “fattiga” eller “rika”. De kommunikationskanaler som har alla eller många av kriterierna kallas “rika”, medan de som har få kallas “fattiga” (Lengel & Daft, 1988). Baserat på det kan kommunikationskanalerna klassificeras hierarkiskt utifrån hur “rik” eller “fattig” information är. Kommunikation som sker via fysisk närvaro, det vill säga ansikte mot ansikte, klassificeras som den kanal som uppfyller kriterierna mest. På grund av att alla sinnen stimuleras, möjliggör att personen får återkoppling direkt och kan forma ett personligt fokus. Följaktligen kommer interaktiva medier, som uppfyller snabb återkoppling men saknar den fysiska närvaron. De som hamnar längre ner är personliga och opersonliga statistiska medier, som inte kommer upp på samma nivå som fysisk närvaro. De definieras som mer opersonliga eller minskar möjligheten att få direkt återkoppling. Detta illustreras i figur 3 för att skapa en tydligare bild av Lengel & Daft (1988) MRT.



Figur 3: Mediers hierarkiska nivåer av rik information (Daft & Lengel, 1988, s. 226)

MRT är också en teori som diskuterar hur olika kommunikationskanaler passar för olika typer av uppgifter eller budskap. Valet av kommunikationskanal beror på vad för information som ska förmedlas, därmed behöver inte alltid en "rik" kommunikationskanal vara den bästa utan beror på vad som ska förmedlas. Lengel och Daft (1988) delar in "rika" och "fattiga" kommunikationskanaler i rutinmässiga och icke rutinmässiga med begreppet hög och låg tvetydighet. Den rutinmässiga kommunikationen innefattas av låg tvetydighet som sändare och mottagare har gemensam förståelse för. Därmed passar kommunikationskanaler som är mer "fattigare" för att förmedla ett tydligt budskap. Om det istället sker via en "rik" kommunikationskanal som fysisk närvaro kan det istället leda till att kommunikationen blir mindre effektiv när det handlar om rutinmässig kommunikation.

Om det däremot är vid en icke rutinmässig kommunikation så menar Lengel och Daft (1988) att den innefattas av hög tvetydighet och att det behövs en "rikare" kommunikationskanal där tvetydigheter kan förmedlas på ett sätt så att sändare och mottagare förstår varandra. Informationen vid en icke rutinmässig kommunikation kan vara komplex att förstå och genom att använda en "fattig" kommunikationskanal kan det leda till missförstånd. Därmed anses "rikare" kommunikationskanaler som fysisk närvaro och interaktiva medier bättre i denna situation för att kommunikationen ska nå fram utan missförstånd. MRT betonar med andra ord, för att kommunikation ska kunna förmedlas mer effektivt och nå ut till mottagare så behöver valet av kommunikationskanal matcha med vad som ska förmedlas. För att sammanfatta, menar Lengel och Daft (1988) att vid rutinmässig kommunikation med låg tvetydighet är "fattiga" kanaler mer lönsamma. Vid en icke rutinmässig kommunikation med hög tvetydighet så behövs "rikare" kanaler för att säkerställa att budskapet förstås korrekt.

Vidare beskriver även Lengan och Daft (1988) att ledare måste påverka värderingar och handlingar inom företaget. Ledare måste använda medier på ett kreativt sätt för att skapa kraftfulla intryck som förändrar beteenden. Ledare som endast skickar ut direktiv har en liten påverkan på att förändra de anställdas engagemang. Om de använder "rika" kommunikationskanaler på rätt sätt kan det tvinga organisationen att bryta gamla vanor och förändra inarbetade mönster.

Sedan MRT introducerades har kommunikationskanaler förändrats och idag används kommunikationskanaler som digital kommunikation i en annan utsträckning. Digital kommunikation har ökat drastiskt och för multinationella organisationer kan fysisk närvaro inte användas på samma nivå som på mindre nationella organisationer. MRT används för att ge en nyanserad bild av teorin i förhållande till ledares användning av digital kommunikation för att bibehålla organisationskulturen i multinationella organisationer. I och med att teorin belyser att ledare har en påverkan på de värderingar och handlingar som sker inom organisationen.

Kritik mot Media Richness Theory är att valet av kommunikationsmedium inte har något att göra med meddelandet i sig, utan istället påverkas av social och kulturell bakgrund eller

socialt tryck (Markus, 1994). Forskningen visar att egenskaperna “rik” och “fattig” inte är inbyggda egenskaper utan framväxande och kan förändras beroende på hur mediet används i organisatoriska sammanhang (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018). MRT handlar därför inte enbart om valet av digital kommunikation, utan kan kompletteras för att hantera sociala och kulturella faktorer. För studien betyder det med andra ord, för att ledare hantera och bibehålla en organisationskultur.

## Kapitel 3

### 3. Metod

#### 3.1 Forskningsansats

Syftet med studien är att utforska hur ledare i multinationella organisationer använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Studien utgick därmed efter ett insamlat fältmaterial för att skapa en helhetsbild av ämnet eftersom vi identifierade kunskapsluckor i praktiska och vetenskapliga erfarenheter.

I studien valde vi att använda oss av en abduktiv forskningsansats som innebär att man rör sig mellan fältmaterial och teoretiseringen (Andersson & Johansson, 2024). I en abduktiv forskningsansats använder man både induktiva och deduktiva inslag. Detta var därmed ett användbart tillvägagångssätt i vår studie för att utveckla teorier och teoretiska begrepp som hänger samman med det insamlade fältmaterialet. Det visar på ett kreativt sätt att omsätta och utveckla resonemang utifrån ett insamlat material från fältet. I början av studien använde vi en induktiv modellbyggnad, som är fyra kategorier, som beskriver de val som gjordes i studien (Andersson & Johansson, 2024).

Första kategorin är val av fenomen och observation: Vi började med en förstudie som indikerade ett problem. Denna förstudie handlade om hur digital kommunikation samverkar i organisationskulturer. Under arbetets gång väcktes intresset för urvalen: ledare och multinationella organisationer. När vi började sammanställa intresset för urvalen med förstudien valde vi att observera fenomenet: hur ledare i multinationella organisationer använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Andra kategorin är identifiering av nyckelord: Vi identifierade nyckelorden ledare, organisationskultur, digital kommunikation och multinationella organisationer. Tredje kategorin är insamling och tolkning av fältmaterial: Vi började med att skapa frågor utifrån en semistruktur och valde därefter deltagare som var relevanta för studien. Vi använde därefter en tematisk analysmetod för att koda materialet och identifiera mönster mellan intervjuerna. Vi förklarar dessa delar mer djupgående under rubrikerna **Kvalitativ fältinsamling** och **Analysmetod**. Fjärde kategorin är analyserat material till teoretiskt ramverk: När vi analyserade intervjuerna och observationerna i fältmaterialet kunde vi identifiera mönster och relationer som därefter kunde skapa ett teoretiskt ramverk. Denna del beskriver hur vi valde ut teorier baserat på fältmaterialet.

Denna modellbyggnad beskriver hur vi studerade och de val som gjordes för att utforska studiens fenomen. Det möjliggjorde även att vi kunde välja ut teorier som passade bäst ihop

med fältmaterialet, vilket är ett effektivt och kreativt sätt att skapa ett tydligare samband mellan teori och insamlat material från fältet (Andersson & Johansson, 2024). I studien gjordes även val som talar för en deduktiv forskningsansats, såsom Scheins definition “två sidor av samma mynt”, vilket användes både i bakgrunden och i teori delen av studien. Deduktivt och induktivt kan beskrivas som *förklaring* och *förståelse*, skillnaden mellan dessa två är vad vi menar i en definition av ett begrepp. I studien har vi två begrepp som vi definierar som “*två sidor av samma mynt*”, vilket var ledare och organisationskultur. Genom att vi tidigt beskrev vår definition i studien kunde vi klargöra dess innebörd och hur vi ställde oss inför dess betydelse. Därmed använder studien både induktiva och deduktiva inslag under olika perioder som vi bearbetade texten, vilket talar för en abduktiv forskningsansats. I nästa del, kvalitativ fältinsamling, beskriver vi hur fältmaterialet samlades in och varför detta utgör en kvalitativ fältstudie.

### **3.2 Kvalitativ fältinsamling**

Fältmaterialet beskriver vad vi använde oss av för att samla in material från respondenterna. Strategin som vi använde kan uttryckligen likna en fältstudie för hur vi samlade in fältmaterialet. En fältstudie beskriver kreativiteten och nyfikenheten som vi hade på andras människors åsikter om fenomenet som studeras (Czarniawska, 2007). Detta kopplas återigen till att en abduktiv forskningsansats krävdes eftersom målet var att tillämpa teorier som passar bra ihop med det insamlade materialet, vilket utgörs i en fältstudie (Czarniawska, 2007). För att utmärka vår nyfikenhet använde vi oss primärt av intervjuer och observationer som skedde på fältet. Dessa delar är centrala i en kvalitativ fältinsamling, eftersom ett stort fokus lades på intervjuerna och observationerna. Genom den bemärkelsen att vi ville skapa mening i hur vi studerade fenomenet genom respondenternas åsikter, beteenden och känslor. Intervjuer och observationer var även en förutsättning för att utforska organisationskultur eftersom vi behövde studera människors värderingar, åsikter och gemensamma tolkningar (Wilson, 2017). Studien byggde därmed på en kvalitativ fältinsamling som användes för att skapa mening och en generell förståelse för det som studeras (Andersson & Johansson, 2024). Kvalitativa fältinsamlingar förutsätter en bättre illustration för hur verkligheten ser ut, istället för att använda ett mätinstrument där risken är större för en felaktig bild (Wilson, 2017).

I fältmaterialet använde vi därmed primärt intervjuer och observationer, vilket bidrog till en social interaktion och att vi kunde notera kroppsspråk, beteenden, gester mm. Intervjuer är ett användbart sätt att samla information som vi inte hade förutsett i respondenternas vardag (Alvehus, 2023). Genom observationer kunde vi även upptäcka subtila interaktioner och icke-verbala signaler, vilket betyder beteenden och gester som talar emot det som uttrycks med ord (Alvehus, 2023). Vi använde en semistruktur för att genomföra intervjuerna. Detta innebär att vi ställde öppna frågor till respondenterna och anpassade dem beroende på hur respondenten svarar. Strukturen innebär att intervjuerna förbereddes med en intervjuguide som vi inte var bundna till. I intervjuguiden delade vi upp huvudfrågor och följdfrågor i olika teman baserat på studiens nyckelord: ledare, organisationskultur och digital kommunikation i en multinationell kontext. Det möjliggjorde att vi kunde ställa situationsanpassade följdfrågor och ändra guiden vid olika tillfällen beroende på respondentens svar i varje tema (Yin, 2014).

Vi rekommenderade möten på plats vid intervjutillfället för att kunna konversera direkt med respondenten. Under intervjutillfället engagerades en av oss till att ställa frågor medan den andra antecknade det som sades. Strukturen används för att visa en god konversation samtidigt som observationer gjordes. Det betyder att vi delade ansvaret i två uppgifter.

Samtliga intervjuer spelades in genom appen "Röstmemon", förutsatt att alla respondenter gav samtyckte. Röstinspelningen användes för att i senare skede överföras och transkriberas. Transkriberingen var ett hjälpmedel för att kunna gå tillbaka och koda teman i analysen. Verktygen är grundläggande för studiens analys och slutsatts eftersom mängden material behöver granskas och tolkas flera gånger. Materialet som spelas in och transkriberas följer etiska principer vilket beskrivs tydligare i metod rubriken "*Etiska ställningstaganden*".

### 3.3 Urval

Urval användes för att välja ut relevanta deltagare som medverkar i studien. Syftet med urval är att man fokuserar på att studera specifika individer som uppnår kriterier istället för hela populationen (Bryman, 2018). I början av arbetet användes våra nyckelord för att identifiera områden som skulle studeras: *ledare, organisationskultur, digital kommunikation* och *multinationella organisationer*. Genom nyckelorden kunde vi skapa en utgångspunkt i kriterierna och därefter fråga deltagare som uppfyllde dessa krav.

Vi började undersöka *ledare* som en utgångspunkt för att avgränsa andra möjliga deltagare inom området. Vi kategoriserade in ledare i två kriterier: *erfarenhet* och *position*. *Erfarenheten* valdes för att fånga organisationens helhetsbild och hur den har utvecklats med tiden, vilket var användbart för att vidare diskutera användandet av digital kommunikation förr och i jämförelse med idag. Vidare diskuterade vi vem som hade erfarenhet, vilket därmed går in på kriteriet *position*. *Position* valdes som ett kriterium i vår studie eftersom frågeställningen söker efter hur ledare kan hantera det problematiserade området. Därmed valde vi ut deltagare som har högre positioner såsom VD:s eller ledare. Kriteriet, *position*, avgränsas ytterligare ett steg till eftersom vi eftertraktade deltagare som också hade en närmare relation till organisationens ledningsgrupp. Samtliga respondenter som deltog i studien har arbetstiteln; ledare, VD eller projektledare. Varför vi gjorde denna avgränsning var för att under arbetets gång insåg att ledare delvis påverkar organisationen, men att ledningen gör de faktiska förändringarna. Detta baserades även på att vi kunde lättare söka efter ledare snarare än deltagare som sitter i en ledningsgrupp.

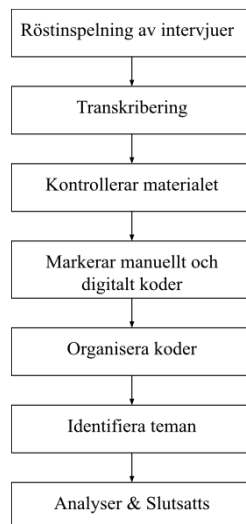
I studien kategoriserade vi *ledare* i två kriterier för att samtidigt kunna undersöka nyckelorden: *organisationskultur* och *digital kommunikation*, eftersom frågeställningen baseras på hur ledare kan bibehålla organisationskultur genom digital kommunikation. För att behandla nyckelordet *multinationella organisationer* valde vi att avgränsa sökområdet till organisationer som befann sig i Göteborg, men bedrivs multinationellt. De branschposter som motsvarar respondenternas organisationer är; SNI-Tillverkning, SNI-Vetenskaplig forskning och utveckling, SNI-Finans och Försäkring samt SNI-Serviceverksamhet. SNI står för svensk näringsgrensindelning och används för att markera företags främsta arbetsuppgift (Statistikmyndigheten, u.å.). Denna process som beskrivs från början till slut talar för hur

studien använde sig av *strategiskt urval* och *bekvämlighetsurvalet* i sökområdet för deltagare. *Strategiskt urval* talar för att vi utsåg individer utefter dess erfarenhet och position i förhållande till hur de kunde besvara frågeställningen (Alvehus, 2023). *Bekvämlighetsurvalet* innebär att vi avgränsade sökområdet till att organisationerna som deltagarna arbetade på låg i Göteborg (Alvehus, 2023). Metoden för urvalen är grunden för hur studien kunde bearbeta frågeställningen och avgränsa valmöjligheter, vilket gjorde att vi kunde samla in ett mer specifikt och relevant fältmaterial.

### 3.4 Analysmetod

I studien valde vi att använda ett tematisk förhållningssätt för att identifiera mönster eller teman i fältmaterialet (Bryman, 2018). Syftet med ett tematiskt förhållningssätt var att bryta ner större mängder insamlat material. Fältmaterialet innefattas totalt av 12 personer och längden av intervjuerna var genomsnittligen 45-50 minuter. Det var därmed viktigt att använda ett tematiskt förhållningssätt eftersom det gav oss en mer överskådlig uppfattning av fältmaterialet utifrån att den bröts ner i mindre enheter. Det var senare en förutsättning för hur studien analyserade materialet. Vi använde denna metod för att sätta identifierade teman som underrubriker i analysen, vilket hjälper läsaren att förstå mönstret mellan fältmaterialet och frågeställningen. Hur studien genomförde ett tematisk förhållningssätt förklaras i genomförandet av kodningsprocessen.

Hur fältmaterialet kodades illustreras i figur 5: "*Kartläggning av Studiens Kodningsprocess*" som beskriver de steg som gjordes för att identifiera relevanta teman. När studien hade genomfört samtliga intervjuer och observationer användes digitala samt analoga verktyg för att transkribera insamlat material. Den stora mängden material från intervjuerna och observationerna transkriberades genom digitala verktyg, Word 365 diktering, och skrevs ner i ett gemensamt dokument under intervjutillfället. När vi använde digitala verktyg kontrollerade vi materialet genom att lyssna på röstinspelningen och därefter komplettera det som digitalt transkriberades. När transkriberingen var fullständig använde vi oss av manuella markeringar. Det betyder att vi skrev ut alla transkriberingar för att manuellt hitta teman och mönster genom "memolappar". Memolappar var vårt hjälpmedel för att kunna analysera intervjuerna och observationerna. Genom detta kunde vi granska alla intervjuer och se likheter och olikheter i deras svar. Detta gav oss information i respondenternas svar som kunde skapa en djupare diskussion för vår analys. När vi samlade in alla memolappar kunde vi börja koda materialet för att identifiera relevanta teman för empirin och analysen. Dessa utgör de områdena som vi lyfter fram i respondenternas svar och hur det kan stödjas i det teoretiska ramverket. I nästa skede behövde man organisera koderna för att skapa några teman som hade tydliga mönster till varandra. Studien använde sig av axialkodning, vilket betyder att man identifierade relationer mellan koder och teman. Detta hjälpte oss att förstå vilka teman som var mest användbara och relationer mellan citat och teori kunde lättare identifieras. Denna del utgör det som vi kommer att fokusera på i empirin och analysen. Slutligen användes de olika teman för att analysera gentemot de litterära teorierna för att komma till en slutsats. För att säkerställa att bearbetningsprocessen är trovärdig beskrivs det mer grundläggande i nästa rubrik "*Trovärdighet*".



Figur 5: Kartläggning av studiens kodningsprocess

### 3.5 Trovärdighet

För att säkerställa studiens trovärdighet har vi utgått från autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet. Inledningsvis genomfördes en förstudie där vi intervjuade en respondent som var väsentlig och motsvarade studiens urval. Förstudien hade som funktion att pröva om det valda ämnet var relevant och kunde utforskas i praktiken. Under förstudien använde vi snarlika frågeställningar som vi hade i de verkliga intervjuerna för att säkerställa om dessa var tydliga och gick att besvara (Dalen, 2015). När vi bekräftade att frågorna kunde besvaras och att ämnet är tidsenligt började vi samla in teorier och material från fältet. En bristfällighet som vi senare identifierade var att respondenter uppfattade frågor olika, även om vi gjorde en förstudie. Lösningen var att vi använde en semistruktur under intervjutillfällena för att inte vara bundna till intervjuguiden. En annan lösning för denna bristfällighet kunde vara en narrativ struktur (Czarniawska, 2007). Fördelen med en narrativ struktur är att vi kunde samla in berättelser från deltagarna, dock ansåg vi att studien behövde en struktur och en utgångspunkt i intervjuguiden för att besvara vårt syfte som möjliggörs av en semistruktur.

I och med att vi studerade respondenternas verklighet, valde vi att intervjuerna skulle spelas in och transkriberades, vilket möjliggjorde att information kunde redovisas mer exakt och säkerställa en autenticitet i studien (Bryman, 2018). Genom inspelning och transkribering kunde deltagarnas perspektiv mer noggrant refereras utan förvrängning, vilket minimerade risken för felaktiga tolkningar. Dessutom genomfördes intervjuerna på deltagarnas arbetsplatser och observationer kunde iakttas och skrivas ner i samband med intervjuerna. Vi fokuserade på att få ett djup i intervjuerna snarare än bredd som ledde till en mer fyllig redogörelse av ledares användning av digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Därav genomfördes 12 intervjuer fysiskt som gjorde att vi fick djupare beskrivning i varje enskild intervju och en generaliserad kunskap som var relevant för studiens syfte. Vi valde att intervjua 12 personer eftersom deras information som gavs ansågs vara tillräcklig rik för att analysera vidare. Dessutom uppfyllde respondenterna våra kriterier för att besvara frågor inom det studerade ämnet, som stärkte studiens träffsäkerhet (Lind, 2019).

När det kom till valet av metoder för att studera respondenternas verklighet var vi medvetna till dess kritik och begränsningar. Vi såg därför till att reflektera över vår egen reflexivitet (Bryman, 2018) samt andra möjliga faktorer som kunnat påverka studiens resultat. Vi har varit medvetna om våra egna erfarenheter och reflekterat kontinuerligt med hjälp av handledning samt att andra opponerat på vår studie. Metodvalen genomfördes på ett konsekvent sätt med samma procedur under studiens gång (Lind, 2019). Målet med metoddelen var att redogöra pålitliga och tillgängliga metodiska val som andra forskare kan utnyttja. Pålitligheten utformas därmed genom att vi kan beskriva en tydligt bearbetad text som är enkel att följa (Bryman, 2018). Vi är medvetna om begränsningar i samtliga metodval specifikt i rubriken urval som kan kompletteras eller utvecklas. Under rubriken urval är vi medvetna om att man kan till exempel studera globala ledare istället för ledare som befinner sig i Sverige. I denna studien valde vi att använda bekvämlighetsurvalet för att avgränsa sökområdet, men ett intresse finns att i framtiden studera globala ledare. I nästa del styrker vi studiens trovärdighet med etiska ställningstaganden som beskriver mer konkret hur vi säkerställer respondentens integritet.

### **3.6 Etiska ställningstaganden**

Studien säkerställer att etiska principer och riktlinjer följdes för att respektera respondenternas integritet. Respondenternas första interaktion skedde genom ett informationsmail som informerade om att forskningsetiska principer upprätthålls i studien. Studien använde utdraget från Vetenskapsrådet “God Forskningssed” (2024) som en guideline. Informationen som mailades ut beskrev tydligt för respondenter om studiens syfte, frågeställning och metod enligt *informationskravet*. Informationsmailet skickades ut till 15 respondenter, av dessa 15 individer valde 12 att delta i studien. Vidare säkerställdes skyddandet av respondenternas anonymitet och att deras uttalanden hanterades konfidentiellt enligt *konfidentialitetskravet*. Det insamlade materialet i form av inspelade intervjuer och transkriberingar bevarades i en konfidentiell mapp som vi endast kunde komma åt. För att ytterligare säkerställa den konfidentiella informationen avidentifieras respondentens namn, organisation, anställda, antal och vidare anknytning till personen i transkriberingen. Därmed refererades deltagarna som respondent #nummer, i empirin och analysen för att skapa en mer trovärdig text. I informationsmailet betonades frivillighet och att respondenterna när som helst kunde avbryta deltagandet utan några konsekvenser. Vi respekterade om deltagarna ville avbryta enligt *samtyckeskravet*. Slutligen informerades respondenterna om uttalanden som endast kommer användas i forskningsändamål och vart forskningsresultatet ska publiceras enligt *nyttjandekravet*.

I stycket ovan informerades deltagarna om hur de etiska principerna hanterades skriftligt. För att beskriva den analoga processen som baseras på vårt agerande under intervjutillfället beskrivs hänsynstagandet. Vi använde medvetna beslut för att respektfullt agera mot deltagarna som medverkade i studien. De medvetna besluten beskriver hur det inte går att vara helt förutsättningslös. Därför behövde vi anpassa oss efter deltagarna för att inte inskränka deras rättigheter. Anledningen till detta beslut är också för att deltagarna kan ha känsliga roller som påverkar andra, vilket vi måste hantera ansvarsfullt. Detta ledde till att

respondenterna kunde välja om de inte ville svara på frågor eftersom det kunde ge en negativ påverkan. Genom att följa ett etiskt hänsynstagande kunde vi kommunicera öppet och skapa en trygg miljö under dialogen med deltagarna.

## Kapitel 4

### 4. Empiri

I början av studien identifierades tre övergripliga teman: digital kommunikation, ledare och organisationskultur. Dessa teman är en nedbrytning av studiens frågeställning för att samla in mer konkreta svar inom varje kategori och inriktar sig specifikt på multinationella organisationer. I empirin presenteras tre specifika teman som en egen underrubrik och innehåller respondenternas svar. I varje underrubrik presenteras även det tema som studien identifierade i början och sedan hänvisar till det specifika temat, till exempel; från ledare till "specifikt tema". För att stärka empirin och dess trovärdighet presenteras olika citat, referat till deltagarna till exempel; respondent #1. Detta tillvägagångssätt beskriver en väletablerad struktur som användes för att presentera ett innovativt tankesätt och förmågan att utveckla centrala delar. Studien visar därmed förmågan att utveckla tidigare uppfattningar som identifierades till en fördjupad bearbetad text i empirin.

#### 4.1 Från digital kommunikation till "Digital kommunikation är avgörande men har stora utmaningar i kulturbyggande"

Framväxten av digital kommunikation har med tiden blivit mer avgörande i organisationer som bedrivs multinationellt. Studien identifierar en sammanfattning av samtliga respondenternas åsikter inom temat: digital kommunikation är avgörande speciellt i multinationella organisationer, som illustreras i figur 6: *Citat från respondenter, digital kommunikation.*

Respondent #1:	"Jag jobbar 100% digitalt eftersom jag jobbar med människor globalt"
Respondent #2:	"Om digital kommunikation skulle upphöra så skulle verksamheten avstanna i samma sekund eftersom vi är uppdelade runt om i världen, så skulle inget fungera"
Respondent #3,4:	"Vi använder digital kommunikation i större del när vi arbetar. Vi sitter utspritt bland annat mellan Sverige, Kina och Spanien"
Respondent #5:	"Jag sitter dagligen i digitala möten, cirka 70-80% av min tid."
Respondent #6:	"Vi skulle inte kunna effektivt kommunicera utan digitala verktyg"
Respondent #7:	"I och med att det är olika länder som man verkar i så är det absolut viktigt att ha digital kommunikation".
Respondent #8:	"Daglig basis använder vi oss av digital kommunikation"
Respondent #9:	"Nej jag tror faktiskt att mycket information är bättre att det kommer digitalt, om det ska funka i dagens läge så måste det vara digital kommunikation."
Respondent #10:	"Eftersom vi sitter geografiskt utspridda så använder vi digital kommunikation men vi försöker ha en blandad uppsättning"
Respondent #11:	"Jag tycker de är bra med digital kommunikation för hur vi arbetar idag, det lockar arbetare att kunna jobba flexibelt och förbättra arbetsmiljön"
Respondent #12:	"Väldigt mycket. Mellan kontoren så sker ju all kommunikation digitalt. Egentligen har digital kommunikation blivit helt avgörande."

Figur 6: Citat från respondenter, digital kommunikation

I början av intervjutillfällena identifierade vi att respondenter använder sig primärt av Teams eller mail för att kommunicera i organisationen. Utöver de primära verktygen i organisationen används sekundära digitala plattformar som är anpassade efter olika organisationers behov. Vidare identifierades även utmaningar inom användningsområdet för digitala verktyg, vilket är inflödet av för mycket information som respondent #1 berättar nedan.

*“För min del har det totalt ballat ur, speciellt nu då alla försöker kontakta en. Tillslut slutar man kolla för det går inte att få något gjort. Om det är ett viktigt problem kommer de till mig personligen eller ringer mig. Jag jobbar med 5-10 projekt samtidigt och det är inte mänskligt möjligt att kommunicera digitalt och samtidigt svara alla.”* Respondent #1

Enligt respondenten görs det olika avvägningar för hur man använder digital kommunikation. Respondenten beskriver till exempel att folk stänger av ljudet vilket resulterar i att av 60 personer så är det endast 3 personer som är aktiva. I denna kontext beskrivs även hur organisationskulturen ser ut i förhållande till digital kommunikation. När inflödet av information är ohanterligt så visar det på en liten respekt mellan ledare och medarbetare. Respondenten betonar att ett eget ansvar krävs såsom att isolera problemet för att undvika onödig stress i citatet nedan.

*“Ett projekt som är väldigt hetsigt så har projektledningen väldigt lite respekt för folks tid, personen kan skicka mängder av notiser och då för man själv försöka isolera problemet”*  
Respondent #1

Citatet ovan illustrerar en tydlig förståelse för att digital kommunikation har utmaningar för att bibehålla en organisationskultur. Respondent #5 berättar även hur detta samband inte fungerar.

*“Det långsiktiga kulturbyggandet och kreativa funktioner så fungerar det inte att använda digitala verktyg.”* Respondent #5

Enligt respondentens argument berättar personen vidare två olika sidor av kommunikation. Det första argumentet är att digital kommunikation inte kan forma värderingar, principer, kulturbyggnad och relation. När värderingarna är satta och personer har träffats fysiskt kan man därefter utföra arbetet genom digital kommunikation. Det andra argumentet är att digital kommunikation behöver en officiell punkt eller struktur, vilket respondent #4 och #7 utvecklar.

*“Alltså ett digitalt möte kan man ju nå väldigt många i, men om det är ett digitalt ostrukturerat möte så är det väldigt många som förlorar tid snarare än att det blir en kommunikation som man vill nå ut med då.”* Respondent #4

*“Man kan ju tolka saker på olika sätt. Den information som du får genom digital kommunikation blir väldigt inofficiell på något sätt. Det är någon som ringer i stress och säger en sak. Då blir det jag som har information som jag ska delegera dig på något märkligt*

sätt.” Respondent #7

Under intervjutillfället berättar respondenterna att genom digital kommunikation ökar missförståndet om det inte finns struktur i det digitala mötet. Dessa missförstånd beskrivs primärt som människors sociala kompetens såsom känslor, språk, signaler och kroppsspråk. Respondent #3 hänvisar även till att det kan bli tekniska problem som kan störa kommunikationen. Många respondenter hänvisar därmed till att den mest effektiva konversationen sker genom fysisk interaktion, till exempel vid kaffeapparaten. Å andra sidan argumenterar respondenterna också att digital kommunikation är avgörande för att kommunicera i en multinationell organisation, vilket därmed är ett effektivt sätt att kommunicera med varandra. Respondent #12 berättar fördelen med att kommunicera digitalt, vilket är att du kan interagera med personer på olika platser. En annan fördel som respondenterna berättar är att digital kommunikation är ett effektivt sätt att spara tid på för att undvika långa resor. Respondent #12 förtydligar en förklaring till varför digital kommunikation är en fördel i multinationella organisationer. Detta citat beskriver även varför organisationer väljer att bedriva organisationen multinationellt och använda sig av digital kommunikation.

*“Du kan jobba i ett virtuellt team på ett annat sätt. Hade man haft teamet på plats så tror jag att det hade varit en fördel. Men det är inte alltid man kan ha det. Om man ska jobba med folk som är specialister så är man tvungen att ha ett team som är virtuellt. Det finns andra orsaker till att man behöver ha ett virtuellt team, till exempel att folk vill jobba på andra platser. Om man tycker att någon är duktig och vill ha den personen då måste man jobba digitalt”* Respondent #12

I temat digital kommunikation har studien identifierat följande: att digital kommunikation är avgörande i multinationella organisationer, digitala verktyg möjliggör att man kan kommunicera med folk på olika platser men har samtidigt utmaningar för att känna av människors beteende, digital kommunikation har stor utmaning i att forma organisationskultur och en lösning som vidare behöver utvecklas är struktur i digitala möten. I nästa del av empirin beskrivs ledare i förhållande till digital kommunikation. Citatet nedan redogör hur ledarskapet och digital kommunikation samspelar.

*“Vi använder digital kommunikation i väldigt stor utsträckning eftersom jag sitter ju i en chefsroll.”* Respondent #5

#### **4.2 Från ledare till “Ledare förmedlar och informerar digitalt samt är kultur drivare”**

Citatet ovan av respondent #5 beskriver relationen som digital kommunikation har med ledare. Enligt respondenten är digital kommunikation infallande i ledarskapets roll eftersom användningen av digitala verktyg har ökat med tiden inom deras arbete. Respondent #9 uttrycker sig på ett liknande sätt, vilket styrker samspelet mellan ledarskapet och digital kommunikation.

*“Rollen som jag har kräver också att jag använder digital kommunikation.”* Respondent #9

Enligt flera respondenter identifieras detta samband att ledarskapet har en central roll i digital kommunikation. Studien identifierar även att respondenter argumenterar för flera områden som ledare måste hantera. Dessa två områden handlar specifikt om ledares ansvarsområden och interaktionsförmåga i sitt arbete mot anställda. De områden som identifieras är: anpassning, ansvar, lyhördhet, förtroende, kulturbyggare, vägledare och tillgänglighet. Detta illustreras i figur 7: *Citat från respondenter, ledare*. Precis som föregående figur visar även denna en sammanfattning av respondenternas svar.

Respondent #1:	“Jag menar, halva jobbet med att vara ledare är att bara lyssna på folk”.	
Respondent #2:	“Bättre att skicka en expert, det är effektivt för det bygger förtroende”.	
Respondent #3,4:	“För att ha en bra ledarskapskultur på ett företag så krävs det att chefen är tillgänglig och inte bara digitalt.” #3	“Ledarskapet har en jätteviktig roll. Att uppmuntra och kunna leva kulturen digitalt” #4
Respondent #5:	“Det handlar ju snarare om att ledaren kan vara med och visa vägen mot en organisationskultur”	
Respondent #6:	“Ledningen sätter värdeorden och det genomsyrar hela organisationen”	
Respondent #7:	“Och där är det ju extra viktigt att man har ett ledarskap som står för någonting, som sätter den här pelaren mitt i parken att det här står vi för”.	
Respondent #8:	“Vi försöker vara ledare och guida vår personal, våra team, våra kollegor så att gränserna suddas också ut lite grann.”	
Respondent #9:	“Har man en bra ledare lokalt så blir det ju så mycket lättare. Även om man jobbar med allt så att det är väldigt viktigt”	
Respondent #10:	“Det är ju många som upplever mycket stress. Då får man liksom försöka fånga det. Det är dock svårt att göra om man har någon på telefonen bara”.	
Respondent #11:	“Ledaren tar väldigt stor del av hur man mår och ser till att man mår bra”.	
Respondent #12:	“Ledningen har ett stort ansvar att jobba med en trivsamt miljö, att styra eller driva det.”	

Figur 7: *Citat från respondenter, ledare*

Ledarskapet uttrycks som en pelare i hur informationen ska hanteras och hur informationen ska förmedlas. Detta är specifikt viktigt i hur ledare hanterar konflikter och varför samtliga respondenter argumenterar för att lösa konflikter fysiskt eller genom videosamtal. Respondent #6 berättar sin egen erfarenhet inom konflikthantering i citatet nedan.

*“De tillfällena som det har varit konflikter hanterar jag face to face. Först sätter jag upp ett möte digitalt för att undvika missförstånd. Anledningen till detta är att ett mail kan uttryckas hårt. Man kan inte väga i skrift vad mottagarna upplever för man ser inte personens eller hur personen upplever det. Därmed är det viktigt för mig att träffas fysiskt för att lösa konflikter eftersom man kan uppleva en person annorlunda digitalt”* Respondent #6

Enligt respondent #6 avgör ledare hur information ska förmedlas genom etiskt tänkande och anpassningsförmåga för att lösa konflikter samt missförstånd genom att bortse digital kommunikation. Flera respondenter har denna åsikt, beroende på konfliktens storlek, vilket är att man föredrar fysiskt möte. Studien identifierar även att respondenter argumenterar för hur ledare förmedlar konflikter. Genom att ledare ger utrymme för personer som är involverade i konflikten kan ledare både främja feedback och åsikter från medarbetare. Detta handlar om hur ledare skapar förtroende och hur ledare hanterar kritik. En lösning som respondent #3 berättar är att feedback system används för att lokalisera problem eller missnöje i organisationen. Vidare visade respondent #12 en process som beskrivs i citatet nedan.

*“Identify problems, test possible solutions, verify effectiveness, and apply the best solution. Det är en process som ledarskapet driver så att man får feedback. Det är en vedertagen process i ledarskapet.”* Respondent #12

Ett annat exempel som respondent #8 beskriver är att de har infört beteendebildningar för hur ledare ska agera mot medarbetare i en digital miljö. Däremot kan detta agerande vara svårt att efterleva när man hanterar olika kulturer. Enligt respondenterna är det svårt som ledare att hantera kulturella skillnader digitalt eftersom det infaller i deras ansvarsområde. Flera respondenter beskriver att ledare ansvarar för att integrera människor i organisationen även när de sitter på åtskilda platser. Detta är en stor utmaning bland ledare och beskrivs i citatet nedan.

*“Learn by doing, alltså man får lära sig. Att få det flyta ihop, det tar lite tid”* Respondent #9

Enligt respondenter är det svårt att agera mot team som sitter på två olika ställen och det finns ingen benämnd strategi som ledare kan använda. Man måste därmed agera på olika sätt och använda “learn by doing” i hur man hanterar olika kulturer. Det finns inga tydliga arbetsinstruktioner för hur ledare ska agera, utan ledare idag måste agera efter eget initiativ och hoppas på att det fungerar. Därmed har det blivit en utmaning hur ledare ska integrera människor i digitala möten. Respondenter besvarar detta olika vilket indikerar att en medarbetare syn behöver kompletteras eftersom ledare har svårt att se om människor känner sig integrerade i de multinationella team eller inte. Flera respondenter förklarar att ledarskapet har med tiden blivit svårare att hantera när organisationen bedrivs multinationellt och att det främjas av kulturella skillnader. Däremot identifieras det att respondenter på något sätt anser att ledarskapet och organisationskulturen hör samman. Respondent #11 berättar att ledare utför organisationens värderingar så formar ledarskapet organisationskulturen, vilket medarbetarna följer i citatet nedan.

*“Jag tycker absolut att ledarskapet och organisationskulturen hör ihop, jag kollar med övre chefer hur saker och ting ska hanteras. Ledare formar därmed kulturen och medarbetarna är organisationskulturen”* Respondent #11

Slutligen indikerar studien att respondenter argumenterar för att ledarskapet är en central roll för hur ledare använder digital kommunikation beroende på situation och att ledare formar

organisationskulturen utifrån satta värderingar. Ledarskapet beskrivs som en mellanpart till digital kommunikation och organisationskultur eftersom det infaller i deras uppgift. Nästa tema beskriver sambandet mellan ledare och organisationskultur, hur en dualitet skapas mellan organisationsvärderingar och teamkultur.

### 4.3 Från organisationskultur till “Organisationskulturens dualitet; organisationsvärderingar verses teamkultur”

Sambandet mellan ledare och organisationskultur indikeras i respondenternas synpunkter och att dessa två begrepp hör ihop. Det finns en blandning av olika case och exempel som respondenter hänvisar till. Ledarskapet framträder organisationskulturer och därmed anser respondenter att organisationskultur beror på ledarskapet samt vice versa. I figur 8: *Citat från respondenter*, organisationskultur visar vi en sammanfattning på hur vi lokalisera detta tydliga samband.

Respondent #1:	“Ledare sätter verkligen kulturen tex om man som ledare uttrycker sig hårt, då kanske det är en kultur som är ganska hård medans om en ledare är motiverad eller uppmuntrande så kanske det ses mer som en öppen kultur”
Respondent #2:	“Du måste ju vara konsistent i ditt ledarskap. Du måste visa, till exempel, vad du menar och om du vill promota en viss kultur.”
Respondent #3,4:	“Men generellt är väl kulturen på ett företag är A och O. Att man har en gemensam bild om hur vi ska vara mot varandra” #3 “Nu i den stora koncernen så pratar man mycket om att ha samma värdeord. Så det ska vara en gemensam kultur. Men den effekten kommer vi nog att se om 5 år” #4
Respondent #5:	“För att ledarskapet och hur ledarskapet tar sitt uttryck, är beroende av organisationskulturen. Men organisationskulturen är beroende av ledarskapet. Det tycker jag absolut att det gör.”
Respondent #6:	“Ledningen sätter värdeorden och det genomsyrar hela organisationen. Det är ledarens roll att sätta förväntningar men det är allas uppgift att följa det”
Respondent #7:	“Om inte ledare sätter en kultur, vem gör det då på något sätt? Sen är det ju väldigt viktigt att man har en grundpelare av ledarskap som faktiskt står för det”
Respondent #8:	“För att alla måste ju följa samma ordning och regler”
Respondent #9:	“Det finns en så kallad ledningsgrupp här. Organisationskulturen har formats däriifrån. Vi jobbar globalt och vi ska jobba på samma sätt.”
Respondent #10:	“Jag som jobbar i stort multinationellt bolag, märker ju en viss skillnad mot ett lokalt familjeägt företag i Småland. Att man formats lite grann på olika sätt”
Respondent #11:	“Ledare formar kulturen och att medarbetarna är organisationskulturen”.
Respondent #12:	“Ledningen är ju de som bygger de kulturella värderingarna och kulturen så att säga. Värdegrunderna kan man säga till ett bolag”

Figur 8: *Citat från respondenter, organisationskultur*

Vidare under intervjutillfället förklarar respondenter detta samband genom att först berätta om hur organisationen hanterar kultur och vars uppgift det är att förmedla de satta värderingar som förklarar organisationskulturen. Under samtliga intervjutillfällen observerade vi att respondenter arbetar i öppna landskap och ingen strikt klädkod. Respondenter berättar en någorlunda lik struktur att projektledningen eller ledningen bestämmer ett par värderingar som beskriver organisationskulturen. Därefter är det ledarens uppgift att förmedla dessa värderingar så att medarbetarna får denna information. Respondent #6 redogör detta i citatet nedan.

*“Ledningen sätter värdeorden och det genomsyrar hela organisationen. Det är ledarens roll att sätta förväntningar men det är allas uppgift att följa det”.* Respondent #6

Enligt citatet ovan beskriver det att ledarskapet har en central roll att förmedla organisationskultur och att de framträder kulturen till medarbetare. Respondent #1 förklarar hur ledare kan uppfattas i förmedlingsprocessen för organisationskultur. Genom att ledare är stränga förmedlar man känslan av en hård kultur, men om ledare är uppmuntrande så får man känslan av en öppen kultur. Därmed är det viktigt hur ledare förmedlar kulturen och hur de själva lever upp till denna kultur. Respondent #4 förtydligar detta i citatet nedan.

*“Jag tänker att det är en tanke kring hur ledarskapet ska se ut. Man måste både uppmuntra och skapa en speak-up-kultur hos individer och grupper men sen är det viktigt att man reflekterar att man själv lever upp till det. Det ryms ju illa om en chef säger en sak och gör motsatsen.”* Respondent #4

I ett intervjutillfälle fann vi ett citat som vi tyckte var intressant, om ledare verkligen kan vara helt transparenta i olika kulturer. Detta återkopplas till hur ledare förmedlar organisationskulturen. Enligt respondent #8 beskriver personen att de är helt transparenta över nationella gränser och att det inte finns några uppdelningar av kultur. Under detta tillfälle observerade vi att respondenten verkade tveksam vilket indikerade en förfinad verklighet. Detta baseras på att andra respondenter berättar att en av de största utmaningar som ledare har är just att förstå kulturella skillnader. Respondent #12 beskriver därmed att ledarskapet måste vara aktivt öppen snarare än transparent i citatet nedan.

*“Man får vara mer aktivt öppen och försöka suga in vad folk tycker, hur de uppfattar miljön, om de har några idéer till om något behöver göras bättre eller trevligare.”* Respondent #12

Återkopplat till transparens bland ledare argumenterar respondenter för att organisationen strävar efter en gemensam organisationskultur. Respondenter påpekar att det är viktigt med en gemensam organisationskultur och att värdeorden ska reflektera ett enkelt förhållningssätt som alla kan arbeta efter. En utmaning som identifieras specifikt i multinationella organisationer är ledningens uppmärksamhet och insikt på själva arbetsplatsen. Några respondenter argumenterar för att ledningen har stor förståelse baserat på erfarenhet och engagemang. Vidare finns det några respondenter som argumenterar för att ledningen har ingen aning om vad som händer på olika arbetsplatser. Respondent #2 beskriver den negativa synen medan respondent #6 beskriver den positiva sidan i citaten nedan.

*“Nej, jag tycker att den vi har nu är fruktansvärt dålig. Den är dålig för att den möjliggör inte för ledningen att förstå vad organisationen gör och följer heller inte upp att organisationen gör rätt sak eftersom man inte har en fungerande kommunikation”*  
Respondent #2

*“Vi har träningar i att hur vi inte ska påverkas av egna tankar och välja ut folk som tänker likadant som oss. Detta sker digitalt.”* Respondent #6.

Vidare berättar respondenterna #3 #4 #10 #8 #9 #12 att de arbetar med att bibehålla en gemensam organisationskultur genom utbildningar, enkäter, tester, träningar för att stärka kulturen.

Denna olikhet som identifieras i respondenternas svar indikerar att det finns lösningar och utmaningar i hur man arbetar för att bibehålla en gemensam organisationskultur. En lösning som flera respondenter argumenterar för är att ledningen engagerar sig genom att använda digitala verktyg såsom enkäter, tester, träning mm. Utmaningen i helhet är därmed huruvida ledningen förverkligar organisationskulturen, antingen genom ledare eller genom värderingar som genomsyras i digitala verktyg. I samband med detta resonerar respondenterna att det finns klara värderingar, men beroende på hur ledningen framför denna grund är det avgörande att skapa en tydlig struktur. Under intervjutillfällena frågade vi samtliga respondenter, även om det finns en eller flera värderingar för att sätta en organisationskultur så skapas det ändå team kulturer. När respondenter argumenterade för det som sades ovan, indikerade de även att detta var sant. Beroende på hur ledningen förmedlar värderingar är det ändå så att ledare gör en egen uppfattning som förs vidare.

*“Organisationskulturen har satts här uppe med vissa ord, sen sipprar det ner från paraplyet till de olika teamen, även om värderingarna är satt så blir det lite av en teamkultur ändå. Man har vissa kulturer inom teamet och så kommer det nog alltid vara”* Respondent #11

Andra respondenter talar snarlikt såsom respondent #11 hur team kultur påverkar den gemensamma organisationskulturen. Studien indikerar därmed att samtliga respondenter argumenterar för att man strävar efter en gemensam organisationskultur, men att teamkultur ändå bildas. Utifrån respondenternas åsikter lokaliserade vi att organisationskulturen har en dualitet, det vill säga att en gemensam organisationskultur finns och att det finns teamkultur.

## **Kapitel 5**

### **5. Analys och Diskussion**

Studien har undersökt hur ledare i multinationella organisationer arbetar för att bibehålla organisationskultur genom användning av digital kommunikation. I detta kapitel analyseras och diskuteras empirin med valda teorier samt tidigare forskning. Det redogör för en ökad förståelse av hur ledare arbetar för att bibehålla organisationskulturen genom användandet av digital kommunikation i multinationella organisationer.

#### **5.1 Ledarskap och organisationskultur**

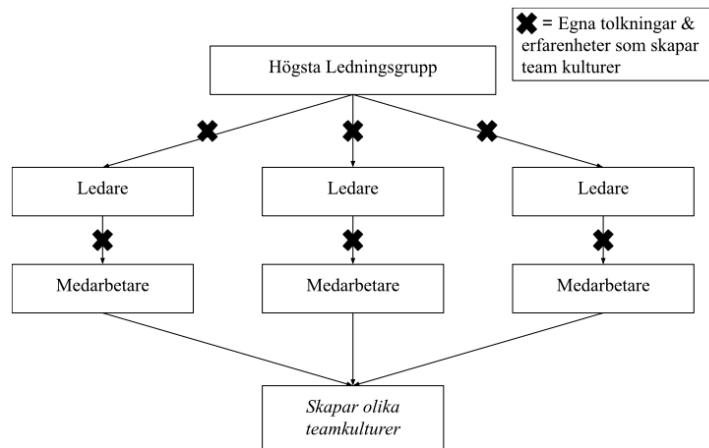
I empirin identifieras ett tydligt samband mellan ledare och organisationskultur.

Respondenter berättar återkommande att de kontinuerligt förmedlar organisationskulturen och att det är en central del i deras arbetsuppgifter. De menar att ledarens roll är bland annat att förmedla organisationens värderingar som ledningen har bestämt för att vidare implementera dessa värderingar hos medarbetarna. Detta redogör att organisationskultur bestäms av ledningen och beskrivs som bestämda värderingar. Därefter är det ledarens ansvar att förmedla och leda medarbetare efter de bestämda värderingarna. Vidare analyseras detta

empiriska material med teoretiska ramverk, Scheins (2004) definition att ledare och organisationskultur är” två sidor av samma mynt”.

Scheins definition att ledare och organisationskultur är “två sidor av samma mynt” redogörs genom att respondenter argumenterar för att det finns ett tydligt samband. För att visa detta använder vi samma tillvägagångssätt som Schein (2004), därmed börjar vi med att analysera organisationskulturen. Respondenter berättar att organisationskulturen beskrivs som bestämda värderingar och detta kan analyseras med Scheins “Tre nivåer av kultur” (2004). I empirin observerade vi respondenternas möjliga artefakter såsom klädsel och arbetsplats. Under intervjutillfället noterade vi att många hade ett öppet landskap och en klädsel som inte tyder på strikt klädkod. De möjliga uttalade värderingarna som identifierades är att respondenter argumenterar för att principer och mål överförs främst i deras roll genom olika kommunikationsverktyg. Slutligen berättar respondenter att det är deras uppgift att också reflektera organisationskulturen genom att leva upp till den. Detta talar för den sista nivån vilket är grundläggande antaganden. Utifrån det empiriska materialet förhållande till teorin noterar vi att samtliga organisationer arbetar för en organisationskultur. För att sätta detta i ett större perspektiv kan vi även se att ledaren har en central roll i varje nivå. Schein menar på att ledare kan implementeras i denna teori, vilket respondenterna också har en gemensam uppfattning om. I nivåerna uttalade värderingar och grundläggande antaganden nämns ledare, däremot nämns det inte specifikt om artefakter. Observationerna om organisationens artefakter visade att de har ett öppet landskap och ingen specifik klädkod. Detta kan tolkas som att ledningen hade bestämt dessa artefakter. Därmed är det en möjlig brist inom artefakter, samtidigt berättar respondenterna att man måste själv leva upp till dessa värderingar som ledningen bestämmer. Utifrån denna analys framgår det att ledare aktivt arbetar för organisationskultur och för att bibehålla det samspelet ledare och organisationskulturen genom ledarens egna handlingar i multinationella organisationer.

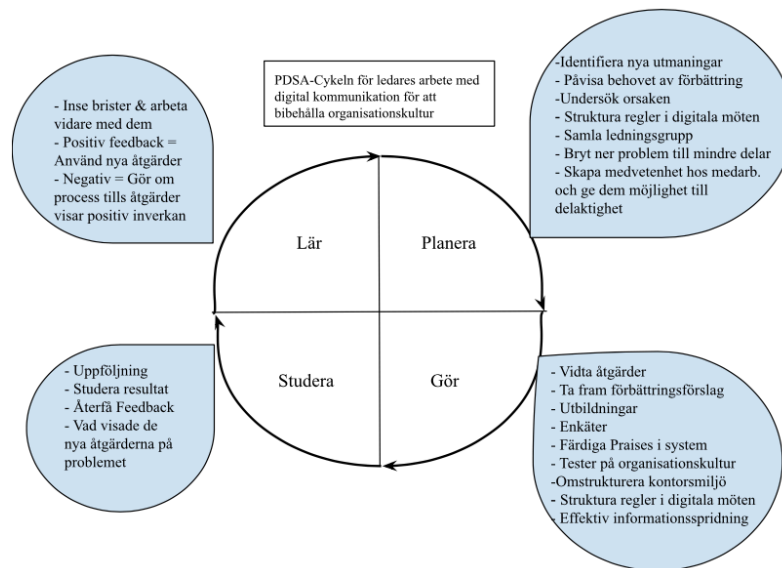
En reflektion till ovan stycke är att ledare kan uppfatta värderingar och grundläggande antaganden som självklara eller missförstå budskapet. Människan, oavsett om det är en ledare, har olika erfarenheter och tolkar budskap eller information olika speciellt om man befinner sig på olika platser. En annan tanke är att värderingar och grundläggande antaganden kan skilja sig åt, speciellt i multinationella organisationer eftersom det innefattas av kulturell mångfald och länder kan ha olika värderingar. I empirin berättar respondenter att hantering och förmedling av organisationskultur är komplicerad i multinationella organisationer. Vi identifierar att det är lättare att missförstå budskap vilket har lett till att den gemensamma organisationskulturen ändå visar tecken på teamkultur. Detta analyserar vi som en dualitet, med andra ord så vill samtliga respondenter bibehålla en gemensam organisationskultur men på grund av geografisk skillnad och kulturell mångfald skapar det ändå en form av teamkultur. Strukturen kan illustreras enligt figur 9: *Kartläggning av organisationskultur och teamkultur*. Denna figur illustrerar hur högsta ledningen förmedlar organisationskulturen till ledare. När ledarna får information tolkar de besluten efter egna erfarenheter eller missförstånd. Därefter genomsyrar dessa olika tolkningar till medarbetarna, vilket slutligen skapar teamkultur.



Figur 9: Kartläggning av organisationskultur och team kultur

Utifrån denna analys räcker det inte endast med att ledare och organisationskultur har ett samband. Ledare behöver kontinuerligt arbeta med organisationskulturen för att den ska bibehållas, inte minst för att motverka team kulturer eftersom det skapar en dualitet. I ovanstående stycken analyserar vi hur ledare kontinuerligt förmedlar organisationskultur och hur Scheins teori kompletterar det empiriska materialet. Vidare reflekterar vi över hur en gemensam organisationskultur i multinationella organisationer ändå visar tecken på teamkultur. Inom diskussionen ser vi ett tydligt samband mellan ledare och organisationskultur vilket förstärks genom Scheins (2004) teori samt definition. Vidare reflekterar vi hur Scheins teori kan med ett nytt synsätt ses som en process i åtanke till det empiriska materialet.

I empirin berättar respondenten att organisationskulturer kan ses som en process vilket ledare använder för att bibehålla organisationskulturen. Denna process är en förlängning av ledarskapet eller ett användbart verktyg för att kommunicera digitalt. Respondenterna arbetar även bland annat med digitala enkäter, tester och utbildningar för att säkerställa att medarbetarna i organisationen arbetar enligt värderingarna. Processen används för att ledare kan få feedback från medarbetarna, till exempel om de mår bra eller har åsikter om organisationens riktlinjer i dagsläget. PDSA-cykeln (Bergman & Klefsjö, 2020) är en process som möter kraven för att kommunicera digitalt och att ledare får feedback från medarbetarna i organisationen. Genom PDSA-cykeln kan ledare identifiera utmaningar såsom; behov av förbättring, vidta åtgärder och studera resultaten. Respondenterna visar på att det återstår utmaningar kring arbetandet med digital kommunikation för att bibehålla en organisationskultur. Därmed kan PDSA-cykeln användas vidare och arbetas med i multinationella organisationer för att bibehålla organisationskulturen digitalt. En reflektion är att PDSA-Cykeln kan bli en effektiv process eftersom ledare får feedback både om medarbetarnas mående och hur de på ett förbättrat sätt kan bibehålla organisationskulturen. I figur 10 illustreras "Visualisering av PDSA-cykeln" som en iterativ process för att skapa förbättring och tillämpas så att ledare kan stärka samt bibehålla organisationskulturen via digital kommunikation i multinationella organisationer.



Figur 10: Visualisering av "PDSA-cykeln"

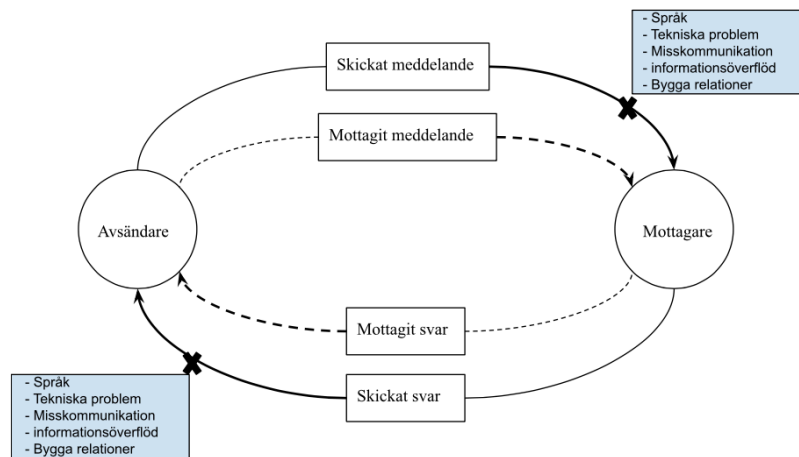
PDSA-Cykeln (Bergman & Klefsjö, 2020) kan kopplas till tidigare forskning där Kanes (m.fl., 2015) menar på att det behövs en strategi som är kombinerad med kultur, ledarskap och digital kommunikation för att tekniken ska nå sin fulla potential. Salzer (1994) tidigare forskning som menar på att det behövs medskapande processer för att skapa gemensamma uppfattningar i organisationen. Vidare menar Warner och Wäger (2019) tidigare forskning att agila arbetsätt är en av de viktigaste aspekterna i en digital transformation som påverkar samverkan och kulturen. Genom att använda PDSA-Cykeln kan de kombinera organisationskultur, ledare och digital kommunikation för att de ska nå sin fulla potential.

Det som kan diskuteras kring PDSA-Cykeln är att det är svårt att mäta organisationskultur på samma sätt som ekonomiska resultat. Även om det ger någon form av feedback för hur organisationskulturen kan förbättras, kan det bli svårt att hitta vilka åtgärder som ska genomföras, eftersom människor har olika erfarenheter och tycker olika. Genom dessa resonemang analyserar vi att utmaningen för ledare är att det inte finns direkta lösningar när det kommer till komplicerade situationer. Dessa utmaningar är, till exempel hur organisationskulturen ska anpassas efter olika kulturer samtidigt som man vill bibehålla en gemensam organisationskultur. I nästa del analyserar vi mer om hur ledare använder digital kommunikation i åtanke av att ledare vill behålla organisationskulturen.

## 5.2 Ledares användning av digital kommunikation kopplat till organisationskultur

I empirin berättar respondenterna att digital kommunikation används dagligen för att kommunicera med varandra eftersom organisationen bedrivs multinationellt. Vidare menar respondenterna att det möjliggör att man kan träffas virtuellt och är en viktig komponent i deras roll för att träffa eller prata med medarbetare som befinner sig globalt. Ledare anser därmed att man kan göra tiden mer effektiv istället för att resa mellan länderna. En reflektion till detta är att ledning kan förmedla värderingar och normer till samtliga medarbetare oberoende på var de befinner sig. Respondenterna talar också för att det inte alltid är så positivt med att använda digital kommunikation. En reflektion till detta är att digital

kommunikation behöver användas för att kommunicera i multinationella organisationer. I empirin ser vi även ett tydligt samband med att ledare anser att missförstånd uppstår mer frekvent när de använder digital kommunikation i en mångkulturell kontext. Utifrån det empiriska materialet illustrerar figur 11 en nyanserad bild av Adlers (1997) Cross-Culture Communication modell, hur digital kommunikation mellan sändare och mottagare kan leda till missförstånd i multinationella organisationer.



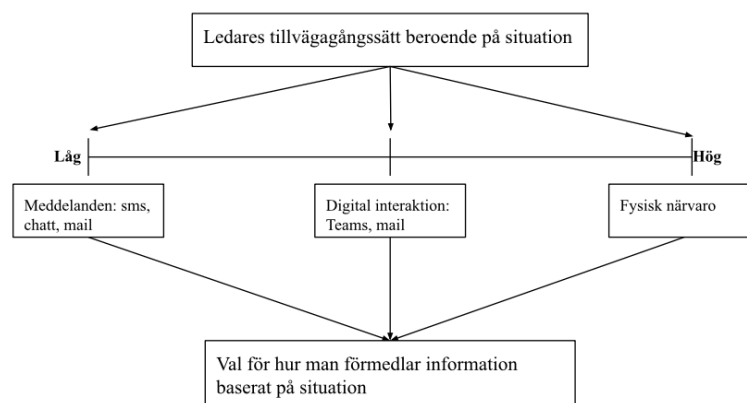
Figur 11: Visualisering av "Cross-culture Communication"

Respondenternas svar gav tydliga indikationer på att det kan ske språklig misskommunikation, tekniska problem, överflödlig information, och att ledare tycker att det är svårt med att bygga en relation digitalt. Det empiriska materialet analyserar givet Adlers (1997) teori är att det finns en ökad risk för felaktig tolkning när de använder digital kommunikation. En eventuell anledning till att misskommunikation uppstår digitalt är för att människor förstår textens innebörd olika, exempel på sådan text är mail. I en mailkonversation ser varken sändaren eller mottagaren varandras kroppsspråk eller tonläge. Vidare berättar respondenterna att det är svårt att veta hur mottagaren uppfattar information som exempelvis handlar om organisationskultur, värderingar och normer. En vidare tanke är det som Adler (1977) beskriver, desto större skillnader det är mellan sändare och mottagares kultur ökar risken för felaktigheter. För i en viss mån anser respondenterna att lösningen för det Adler beskriver är antingen att man träffas fysiskt för att förmedla informationen eller genom digitala videosamtal. För att minska risken att misskommunikation sker på grund av kulturella skillnader använder ledare olika sätt att förmedla information specifikt när man förmedlar organisationens kultur. En kompletterande teori för att minska misskommunikation är MRT (Lengel & Daft, 1988) som redogör kommunikationskanalers kapacitet, vilket är användbart för ledare gentemot hur digital kommunikation används för att bibehålla organisationskulturen.

För att komplettera "Cross-Culture Communication" av Adler (1997) så analyserar vi teorin MRT av Lengel och Daft (1988) som beskriver att det finns skilda kapaciteter i kommunikationskanaler i hur man förmedlar information effektivt. Kritiken som riktas mot MRT förklaras i Markus (1994) tidigare forskning, som beskriver att det inte endast handlar om valet av kommunikationskanal utan för att hantera sociala och kulturella faktorer.

Kritiken är en implikation till MRT, vilket vi redogör mot det empiriska materialet i nedanstående stycke.

I empirin berättar respondenterna att de använder olika kommunikationskanaler för att förmedla organisationskulturen, som ger ett tydligt samband till den nyanserade implikationen av MRT (Lengen & Daft, 1988). Vidare argumenterar respondenterna att tillvägagångssättet eller val av kommunikation beror på vilken information som ska förmedlas. För i multinationella organisationer går det inte alltid att använda fysisk kommunikation, därmed ersätts det med digital kommunikation. Respondenter talar för att de helst använder fysiskt kommunikation men på grund av att de är multinationella så ersätts det fysiska med digitala verktyg, exempelvis videosamtal via Teams. Situationer där ledare använder fysisk kommunikation eller videosamtal är vid komplexa områden som exempelvis konflikthanteringar. För att motverka missförstånd använder respondenterna dessa kanaler för att på ett mer effektivt sätt bibehålla organisationskulturen. Det blir en tolkning till kriterierna i MRT, att fysisk kontakt och videosamtal ger snabb återkoppling, förmedlar antal sinnen samt ett personligt fokus. För att illustrera detta tydligare analyseras det empiriska materialet gentemot MRT i figur 12. Figuren visar på att ledare har olika tillvägagångssätt för att förmedla information beroende på situation.



Figur 12: Visualisering av "Media Richness Theory"

Det empiriska materialet analyseras i samband med att det skapas en teamkultur. Respondenter talar för att ledare har lättare att förmedla information effektivt genom fysisk kontakt istället för digital kommunikation. Vi identifierar att det finns en brist på att uppfylla en effektiv kommunikation digitalt utifrån MRT:s kriterier (Lengel och Daft, 1988). En av dessa huvudkriterier som visar bristfällighet i digital kommunikation beskrivs enligt respondent #2. Respondenten menar på att det inte alls går att förmedla någon organisationskultur genom digital kommunikation. Därmed tyder vi på att digital kommunikation brister i kriteriet: att förmedla antal sinnen. Ett annan tanke för möjliga brister när man kopplar digital kommunikation i MRT:s kriterier är det som respondent #1 berättar. Respondenten menar att flödet av information blir för överväldigande vilket ger resultatet av att man stänger av notiserna som i sin tur bidrar till att man möjligtvis inte engagerar sig i det digitala mötet. Detta tyder på att både snabb återkoppling och personligt fokus brister i användandet av digital kommunikation. När vi analyserar detta tolkar vi att

digital kommunikation behöver utvecklas för att uppfylla MRT:s kriterier, för att bibehålla organisationskultur digitalt.

En vidare tanke om MRT (Lengel & Daft, 1988) är hur respondenterna talar för att digital kommunikation är delvis "fattig" kommunikationskanal men att videosamtal visar på en "rik". Digital kommunikation används numera av ledare mest i form av att informera om tydliga budskap och inte komplexa saker som organisationskultur, vilket därmed blir mer "fattig" kommunikationskanal. Denna implikation går att koppla till MRT:s beskrivning om icke rutinmässiga och rutinmässiga kommunikation. Resultatet tyder på att för att bibehålla organisationskultur så behövs en "rik" kommunikationskanal, eftersom organisationskulturen tolkas som icke rutinmässig och med hög tvetydighet. Däremot ser vi att om förmedlandet av organisationskultur blir en rutinmässig kommunikation, så kan det räcka med en "fattigare" kommunikationskanal som exempelvis mail. Det kan resultera till att ledare kan bibehålla organisationskulturen genom digital kommunikation på ett mer effektivt sätt, till skillnad mot fysisk kontakt som de anser vara det bästa sättet idag. Om den är rutinmässig kan det också vara behjälpligt att minska på misstolkningar, och påminna hela organisationen oberoende av land att de arbetar för gemensamma värderingar. Å andra sidan att organisationskultur inte i lika stor utsträckning kan förmedlas eller bibehållas digitalt kan vara för att det är relativt nytt med digital kommunikation och inte utvecklats i den form att den kan ersätta fysisk kontakt.

För respondenterna menar att digital kommunikation är effektivt i den bemärkelsen att nå ut till många samtidigt och ha kontakt med medarbetare utanför nationella gränser. Digital kommunikation är effektivt för annars hade vi inte kunnat fungera som en multinationell organisation. Digital kommunikation fungerar också i den bemärkelsen att ta del av digitala utbildningar, enkäter eller tester. De påpekar att digital kommunikation behöver tydligare riktlinjer och regler för hur de ska användas. Att digitala möten kan vara ostrukturerade och behöver gemensamma riktlinjer på vad som ska ingå i mötet. Av vår tolkning av resultatet visar det på att hur man kommunicerar via digital kommunikation behöver utvecklas för att bibehålla en organisationskultur. Precis som Karjalainen och Nevalainen (2014) tidigare forskning visar att för att digital kommunikation ska vara effektivt behövs det gemensamma riktlinjer inom alla delar av den multinationella organisationen. För respondenter betonar vikten av att ha en organisationskultur och vi ser att ledare i multinationella organisationer arbetar för att bibehålla en organisationskultur genom användandet av digital kommunikation, men att det behövs en standardiserad strategi för hur de kan bibehålla det mer effektivt digitalt.

## **Kapitel 6**

### **6. Slutsats**

I återseende till empirin med teoretiska referensramar och tidigare forskning kunde studiens syfte och frågeställning besvaras. Därmed anses valda metoder som studien tillämpat vara ändamålsenliga gentemot vad slutsatsen förmedlar. En kort sammanfattning av empirin, analysen och diskussionen visade på att ledare och organisationskultur är två sidor av samma mynt. Respondenter berättar att de kontinuerligt förmedlar organisationskulturen och att det

är en central del i deras arbetsuppgifter, men att det som förmedlas digitalt kan misstolkas utifrån kulturella skillnader. Vidare argumenterar respondenterna att de arbetar för att bibehålla en organisationskultur, men att utmaningen identifieras att det bildas teamkultur, vilket talar för en dualitet. Denna dualitet skapas utifrån att ledare förmedlar värderingar eller information utifrån sina egna tolkningar av organisationskulturen. Studien identifierade utifrån respondenternas svar att digital kommunikation har bristfälligheter och för att uppnå hur organisationskultur ska bibehållas digitalt eftertraktas en standardiserad strategi. I analysen beskrivs två modeller, PDSA-cykeln och MRT, som möjliga strategier. Denna sammanfattning introducerar en mer redogörande del av studien, vilket är slutsatsen på studiens frågeställning.

### **6.1 Hur arbetar ledare för att bibehålla organisationskulturen genom användandet av digital kommunikation i multinationella organisationer?**

Ledare arbetar dagligen med digital kommunikation och används som ett verktyg för att bibehålla organisationskultur. Ledare och organisationskultur visar ett tydligt samband i det empiriska materialet och att det digitala användningsområdet inkluderas i ledarens arbetsuppgifter. Sambandet mellan ledare, organisationskultur och digital kommunikation kan därmed identifieras, men att det återstår utmaningar i användandet av digital kommunikation. Ledare anses vara den centrala rollen för att förmedla organisationskultur och att ledaren väljer olika tillvägagångssätt att förmedla värderingar samt normer. Den digitala kommunikationen visar fördelar i bland annat tillgängligheten, tids effektiviteten och hur den anknyter människor i verksamheten som befinner sig globalt. Däremot återstår en utmaning i att ledare inte har erfarenhet av hur digital kommunikation kan användas effektivt för att bibehålla organisationskulturen. Idag föredras oavsett omständighet att lösa konflikter eller komplicerade situationer fysiskt snarare än digitalt. Dagens multinationella organisationer har nödvändigtvis inte denna möjlighet vilket ställer högre krav på den digitala kommunikationen. Ledaren ställs inför ett ansvarstagande i hur den digitala kommunikationen kan användas för att bibehålla organisationskulturen i multinationella organisationer.

För att besvara frågeställningen kom studien fram till att ledare är centrala i både bibehållandet av organisationskulturen och hur det förmedlas i en digital kommunikation. Ledare använder egna erfarenheter och handlingar för att förmedla organisationskultur digitalt. Studien identifierar därmed att den gemensamma organisationskulturen brister delvis för att team kulturer bildas. Därefter anser ledare att digital kommunikation agerar som en förlängning av ledarskapet. Detta genomförs genom enkäter, utbildningar och tester för att ge feedback till ledare att organisationskulturen genomsyras. Studien hänvisar därmed till PDSA-cykeln som tillämpar feedback till ledare om hur medarbetaren mår och att organisationskulturen genomsyras. Vidare identifieras utmaningar i digital kommunikation såsom språklig misskommunikation, överflödigt information, missförstånd i en mångkulturell kontext. Studien hänvisar till MRT som förklarar till hur ledare väljer olika kommunikationskanaler för att förmedla information och organisationskultur på ett effektivt sätt. Slutsatsen är att ledare använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskulturen i multinationella organisationer. Samspelet mellan ledare,

organisationskultur och digital kommunikation i multinationella organisationer tydliggörs. Frågan som kvarstår är hur ledare kan arbeta med digital kommunikation på ett mer effektivt sätt för att bibehålla organisationskulturen, eftersom det tyder på utmaningar. Därmed behövs en standardiserad strategi som berör denna utmaning, vilket även respondenter önskar.

## **6.2 Praktiska implikationer och begränsningar**

Studien riktar sig mot ledare i multinationella organisationer från Sverige för att tillämpa en ökad förståelse i hur ledare kan använda digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Genom en överskådande syn på studien kunde vi även indikera att nationella organisationer kan tillämpa de implikationer som gavs. Studien tillämpar alternativa modeller för att redogöra en nyanserad strategi för hur ledare kan använda digital kommunikation för att bibehålla organisationskulturen. Studien kan därmed praktiskt användas i organisationer som möter utmaningar i ledarskapet när de använder digital kommunikation för att bibehålla organisationskultur. Studien kan därmed redogöra för sökorden: ledare, digital kommunikation, organisationskultur och multinationella organisationer.

De överskådliga begränsningarna som indikerades i studiens slut var huruvida de valda teorierna kunde begränsa förståelsen och analysen av problemområdet. En annan begränsning som indikeras är återigen metodval såsom urvalet där vi endast förhåller oss till ledare i Sverige och att en medarbetare syn skulle vara ett intressant komplement. Vidare kan antalet respondenter ses som en begränsning eftersom 12 respondenter inte redogör för alla ledare som arbetar multinationellt. Trots dessa begränsningar visar studien på en strukturerad bearbetad text med relevanta åsikter som samspelar med respondenternas åsikter. Vidare kan dessa begränsningar motverkas med vidare forskning.

## **6.3 Vidare forskning**

Idag används digital kommunikation som ett centralt verktyg men det framkommer även utmaningar i hur digital kommunikation kan effektivt förmedla organisationskultur. Slutsatsen visar att ledare i multinationella organisationer är i fasen av att nå ett bättre sätt att förmedla och bibehålla organisationskultur genom digital kommunikation. Utifrån slutsatsen ser vi ett behov att digital kommunikation behöver uppfylla mer, likt det som kan uppfyllas i en personlig interaktion. Det finns behov av standardiserade strategier som multinationella och andra organisationer kan använda sig av för att effektivt förmedla och bibehålla organisationskulturen genom digital kommunikation. Kunskapsluckan är därmed en standardiserad strategi med digital kommunikation i fokus som ledare kan använda för att bibehålla organisationskultur. För som vi ser det idag kommer digital kommunikation utvecklas och användas mer i organisationer, därmed krävs innovativa och anpassade lösningar i framtiden. Vi har utifrån detta format ett exempel på frågeställning för vidare forskning.

Hur kan en standardiserad strategi för digital kommunikation utvecklas och implementeras för att främja och bibehålla en organisationskultur i globala organisationer?

## Kapitel 7

### 7. Referenslista

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. 3. uppl. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub

Andreasson, J., & Johansson, T. (2024). *Handbok för uppsatsskrivande: att genomföra en kvalitativ undersökning och presentera sina resultat*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Bird, A., Mendenhall, M.E. (2016) "From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation" *Journal of world business*, Vol 51, ss 115 - 126.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Bruni, E., Cortellazzo, L., Zampieri, R. (2019) "The Role Of Leadership in a Digitalized World: A Review" *Frontiers in Psychology*, Vol 10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

Chudoba, M., Maznevski, K. (2000) "Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness" *Organization Science*, Vol 11, ss 473-492  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>

Czarniawska, Barbara (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. 1. [uppl.] Malmö: Liber

Dalen, M.(2015). *Intervju som metod*. 2. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. 3. uppl. Malmö: Liber

Eurostat (u.å). *Glossary:Multinational enterprise (MNE)*.  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational\\_enterprise\\_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE)) [2024-12-08]

Eurostat (2024). *47 million employed by multinational enterprise groups*. Tillgänglig:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240430-1> [2024-12-08]

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage

Hunsaker, P,L., Hunsaker J,S. (2008) "Virtual Teams: a leader's guide" *Performance Management*, Vol 14, ss 86-101.

<https://doi.org/10.1108/13527590810860221>

Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (red.) (2018). Digitalisering och styrning. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2015) "*Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*". MIT Sloan Management Review och Deloitte University Press. Tillgänglig:  
[https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)

Lengel, R., Daft, R. (1988) "*The Selection of Communication media as an executive skill*". The Academy of Management Executive, Vol 2, ss 225- 232.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277259>.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Lipiäinen, H.S.M., Karjaluoto, H.E., Nevalainen, M. (2014) "*Digital channels in the internal communication of a multinational corporation*" Corporate Communications: an international Journal, Vol 19 No 3, ss 275-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>.

Markus, M.L. (1994) "*Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice*" Organization Science. Vol 5, No 4. ss 502-527. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.502>.

Nwankwo, E.E., Ogeengbe, D.E., Oladopa, J.O., Soyombo, O.T., Okoye, C.C. (2024) "*Cross-cultural leadership styles in multinational corporation: A comparative literature review*" International Journal of science and research archive, Vol 11, ss 2041- 2047  
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0273>

Robinson, D.A., Harvey, M. (2008), "*Global leadership in a culturally diverse world*", Management Decision, Vol. 46 No. 3, ss. 466-480.  
<https://doi.org/10.1108/00251740810863898>.

Salzer, M. (1994) "*Identity Across Borders: A study in the "IKEA-Word"*" Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations, No. 27. ss 254. Tillgänglig:  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:603282/FULLTEXT01.pdf>

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. uppl. San Francisco: Jossey-Bass

Statista. (2024). *Internet of Things (IoT) connected devices installed base worldwide from 2015-2025*. [Online] Tillgänglig:  
<https://www.statista.com/statistics/471264/iot-number-of-connected-devices-worldwide/> [2024-12-23].

Statistikmyndigheten (u.å). *Standard för näringsgrensindelning (SNI)*. Tillgänglig: <https://www.scb.se/dokumentation/klassifikationer-och-standarder/standard-for-svensk-naringsgrensindelning-sni/> [2025-01-15]

Tran, S.K. (2017) “*Google: a reflection of culture, leader, and management*” *Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol 2. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>

Vetenskapsrådet (2024). “*God forskningsсед 2024*”. Tillgänglig: (<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>) [2024-12-10]

Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2017) “*Models of congruence of Personal and Organizational values: How Many Points of Contact are There Between Science and Practice?*” *Journal of Business Ethics*, Vol 145, ss 111-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2871-2>

Warner, K., & Wäger, M., (2019). “*Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*”. *Long Range Planning*. Vol 54, ss 326-349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

Wilson, F. (2017). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. 3. uppl. Stockholm: Liber

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. uppl. London: SAGE