



# ”Kungen eller drottningen över kafferummet...”

- En explorativ studie av JIBS organisationskultur

**Melissa Brajle**

**Emmeli Sjölander**

C-uppsats 15 hp  
Medie- och kommunikationsvetenskap

Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet  
Höstterminen 2009

Handledare  
Britt-Marie Leivik-Knowles

Examinator  
Maria Mattus

## SAMMANFATTNING

---

Melissa Brajle, Emmeli Sjölander

### ”Kungen eller drottningen över kafferummet...”

- En explorativ studie av JIBS organisationskultur

Antal sidor: 39

---

En organisationskultur är unik i sig och varierar mellan organisationer och är själva kärnan i organisationen. Då få tidigare studier gjorts om akademiska organisationskulturer inom högskolevärlden blev detta ett intresse och ligger till grund för studien. Undersökningsobjektet är Jönköpings International Business School, JIBS och dess organisationskultur.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och öka förståelse för en del av JIBS organisationskultur. Vilka värderingar har de anställda om organisationskulturen och hur kommuniceras den, hur socialiseras de nya studenterna in i organisationskulturen av personal och ledning, och vad kommunicerar de artefakter som finns på JIBS, är de frågeställningar som använts. Då detta var relativt outforskat är studien explorativ och är avsedd att ge en försmak av en del av JIBS organisationskultur. En kvalitativ metod valdes för att belysa organisationskulturen och genom 7 stycken samtalsintervjuer och en övergripande observation samlades det empiriska materialet in.

Resultaten av studien visar på att JIBS organisationskultur genomsyras av den akademiska värld de lever och arbetar i. Kulturen är individualistisk, kritisk, heterogen, konfliktfylld, påverkad av förändringar som skett, relativt dold och omedveten hos de anställda, samt oklar och obestämd, men ändå påtaglig i organisationen. De anställda har en del gemensamma värderingar men som inte alltid överrensstämmer med organisationens värderingar. Det råder ovisshet om vilken kultur de har, hur de kommunicerar den och vilken betydelse den har för organisationen och dess anställda.

---

Sökord: Organisationskultur, Kommunikation, Värderingar, Artefakter, Socialisering, Högskola

---

Postadress	Gatuadress	Telefon	Fax
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Redovisning av tidigare forskning.....	2
1.2	Problematisering.....	3
1.3	Bakgrund till sakfrågan.....	3
2	Teori, modelleroch begrepp .....	5
2.1	Teoridiskussion.....	5
2.2	Scheins tre kulturnivåer.....	5
2.3	Jacobsen och Thorsvik Socialisationsmodell.....	7
2.4	Jacobsen och Thorsviks Organisationsmodell.....	8
3	Syfte och frågeställningar .....	10
4	Metod och material.....	11
4.1	Val av metod.....	11
4.2	Material och genomförande .....	11
4.3	Urval.....	12
4.4	Utvärdering av undersökningens kvalitet.....	13
4.5	Analysförfarande .....	14
5	Resultatredovisning.....	15
5.1	Resultatredovisning del 1 .....	15
5.1.1	Redovisning av Intervju.....	15
5.2	Resultatredovisning del 2.....	25
5.2.1	Redovisning av observation .....	25
5.2.2	Sammanfattning och tolkning av observationen .....	29
6	Analys enligt teorimodeller.....	31
6.1	Intervju .....	31
6.1.1	Allmänt om organisationskulturen.....	31
6.1.2	Scheins dimensioner.....	33
6.1.3	Socialisation .....	35
6.2	Observation.....	36

7	Diskussion.....	37
8	Källförteckning.....	39
	Bilagor.....	40

# I Inledning

”Kungen eller drottningen över kafferummet...” Detta var ett citat som framkom under en intervju i studien och är ett exempel på organisationskulturella fenomen. Men vad är **organisationskultur**? Kultur för oss kan vara: traditioner, språk, konst, musik, hälsningssätt med mera, men ordet kultur tolkas olika av varje individ. Varje dag stöter vi människor på olika kulturer, även om vi är omedvetna om det. Även en organisation har en kultur som skapas inom gruppen av anställda och ledningen (Schein, 2004). Organisationskultur kan vara ett sätt att skapa gemensamma värderingar, normer och sammanhållning bland de anställda, och organisationskulturen kan då genomsvärar hela organisationen och även arbetet. IKEA, till exempel, är ett välkänt fall av en stark organisationskultur där alla anställda delar organisationens värderingar, arbetssätt, mål och vision. Detta syns bland annat i deras klädkod, beteende gentemot kunder, organisationsfilosofi, engagemang och via tal från grundaren Kamprad.

Många fallstudier har gjorts inom begreppet organisationskultur på olika organisationer ute i näringslivet, av olika forskare under årens gång. Dock har inte så många studier fokuserat på en akademisk högskola som organisation och kartlagt dess organisationskultur. Därför har vi valt JIBS (Jönköpings International Business School) som objekt för undersökningen då deras kultur kan skilja sig från andra organisationers organisationskultur. JIBS skiljer sig även från de resterande högskolorna i Jönköping på så sätt att JIBS är den enda handelshögskolan och har även en unik byggnad.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och öka förståelsen för en del av den organisationskultur som finns bland de anställda på JIBS. Begreppet organisationskultur är dock väldigt stort och innehåller många delar. I denna studie har vi valt att fokusera på tre olika ämnesområden; grundläggande antaganden, socialisering och artefakter. *Grundläggande antaganden* framkommer i form av värderingar hos människor och detta sker undermedvetet. Värderingar påverkar människors beteende, normer och handlingar. Det i sin tur påverkar sedan organisationskulturen och gruppen. Studien vill visa vilka värderingar de anställda har och hur dessa framkommer i organisationskulturen. *Socialiseringen* av nya medlemmar/anställda sker alltid i organisationer. Det är ett sätt att välkomna den nya medlemmen i organisationen, men samtidigt se och testa om denne passar in i gruppen och organisationskulturen. I vårt fall fokuserar vi på hur de nya studenterna mottas och socialiseras in i organisationskulturen på JIBS av personalen och ledningen och om det sker medvetet eller inte. Intresset för detta är hämtat från tidigare socialiseringsstudier i elitskolor i USA (Chomsky, 2003). Det sista området är *artefakter* som fungerar som ett mer visuellt och konkret komplement till vår studie. Artefakter kan fungera som en indikator på kultur, beroende på hur artefakterna tolkas. De är av människan skapade och är antingen mänskliga handlingar, ord eller fysiska ting, till exempel. (Bang, 1999). Studien vill undersöka om artefakterna som finns på JIBS kommunicerar organisationskulturen och överrensstämmer med de värderingar som finns bland de anställda, då värderingar och artefakter står i förhållande till varandra (Schein, 2004).

Genom dessa tre områden kan vi få en bild av den organisationskultur som råder. Vi utgår ifrån att alla organisationer har en mer eller mindre tydlig organisationskultur, då den finns där medvetet eller omedvetet för de anställda i det dagliga arbetslivet. Därför är ämnet intressant att studera som ett fenomen. Samtidigt vill vi studera organisationskulturen ur ett kommunikativt perspektiv då kommunikationen håller ihop allt i organisationen och påverkar helheten och är en viktig del i organisationskulturen.

## 1.1 Redovisning av tidigare forskning

Forskning inom ämnet *organisationskultur* fick sin riktiga start i början av 1980-talet. Innan dess fanns det väldigt få artiklar och litterära verk om organisationskulturbegreppet jämfört med idag, då ämnet fått mycket mer fokus och intresse. Litteraturen varierade från nischade tidningar för yrkesverksamma inom deras profession till mer seriösa, vetenskapliga arbeten. I början av ämnets framväxt fanns ett stort intresse för hur en stark organisationskultur kunde generera framgång för företaget och medvetet sålla fram vilka faktorer som skulle leda till gynnsamma förhållanden (Deal & Kennedy, 1982 & Peters & Waterman, 1982). Organisationskulturen användes som ett strategiskt medel för att förbättra företagets resultat. Grunden till denna tanke kan hänvisas till de japanska företagen och hur framgångsrika de var jämfört med de i västvärlden inom industrin på 1970-talet. I flera böcker berättas skillnaden mellan amerikanska och japanska företag och hur den japanska företagskulturen var nyckeln till deras framgång (se exempel Ouchi, 1982). Som reaktion mot framgångstänkandet och det ekonomiska fokuset så uppkom studier som handlade om hur organisationskulturen påverkade relationerna mellan de anställda och hur de anställda identifierade sig med kulturen. Studierna handlade även om hur organisationskulturen genom kunskap om kulturen kunde bidra till bättre förståelse och gemenskap. *"Begreppet organisationskultur växte fram ur insikten att organisationer är symbolbärande miljöer som kan betraktas som en socialt skapad verklighet eller ett gemensamt meningssystem"* (Bang, 1999, s.16).

Begreppet fick en mer socialpsykologisk vinkling då organisationskulturen hade möjlighet att reflektera människors värderingar, normer och grundläggande antaganden och hur de samspelar i en grupp (Schein, 2004). Scheins modell om artefakter, värderingar och grundläggande antaganden blev grund för hur olika kulturer kunde beskrivas och blev en inspiration för många andra forskare inom området en lång tid framöver (ibid). Enligt Schein är organisationskultur: *"Ett mönster av grundläggande antaganden – skapat upptäckt eller utvecklat av en given grupp, efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som riktigt och för att kunna läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna på i förhållande till föreliggande problem"* (Schein, 1985, s.7). I hans modell om tre kulturnivåer beskrivs det ömsesidiga förhållandet mellan grundläggande antaganden, värderingar och artefakter. (ibid). Bang beskriver artefakter så här: *"artefakter fungerar som symboler genom att de förmedlar information om kultur"* (Bang, 1999, s.162) och delar in dem i tre huvudgrupper: 1. Artefakter kan vara det som människor säger, 2 Artefakter kan vara människors beteende och 3 Artefakter kan vara fysiska föremål (ibid).

Det finns två synsätt på forskning kring organisationskulturer där olika forskare är oense. Vissa påstår att organisationskulturen är något en organisation "har" medan den andra parten påstår att det är något som organisationen "är". Miller (Miller, 2006) menar att det är naivt att tro att det finns en "formel" för en framgångsrik organisation. Om man objektifierar kulturen tenderar man att förenkla den och se den som en sak organisationen "har" (ibid). Det finns bland många forskare ett stort missnöje med dagens ofullständiga organisationsteorier och kartläggningsmetoder för organisationskultur. Detta bidrar till att det finns många olika synvinklar på begreppet och ingen gemensam "sanning" eller svar på hur eller vad en organisationskultur är, istället olika synsätt och tankegångar om vad som skapar en kultur, hur den vidmakthålls, hur den förändras, hur den påverkar de anställda samt omvärlden med mera (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det verkar finnas väldigt lite forskning om organisationskultur just inom den akademiska högskolevärlden. Däremot finns det tidigare forskning om den socialisationsprocess som sker av nya medlemmar i en organisation (Brown, 1995). Olika forskare har olika fokus på socialisation, till exempel så skriver Jacobsen & Thorsvik om socialisation och organisationskultur som styrmedel

(Jacobsen & Thorsvik, 2002). Men många forskare anser att socialisation av nya medlemmar i en organisation är en viktig del i vidmakthållandet av organisationskulturen (Bang, 1999). För att återkomma till det vi har valt att studera i denna uppsats, det vill säga den akademiska högskolevärlden, så finns det tidigare studier som består av intervjuer som handlar om elitiskolor och deras socialisationsprocess (Chomsky, 2003). Med den tidigare forskning som nämnts kan vi nu närma oss den problematisering som finns runt begreppet organisationskultur.

## **1.2 Problematisering**

De grundläggande antaganden som en anställd har påverkar personens värderingar om organisationen och personens roll i den. Hans eller hennes värderingar påverkar i sin tur den organisationskultur som existerar, men frågan är hur medvetna eller omedvetna de anställda är om organisationskulturen? Vad anser de om den? Oavsett om de anställda på JIBS är medvetna eller inte om sin kultur kan de därmed även influera den, både som individ och grupp, till att den blir gynnande eller missgynnande för organisationen. Det är därför viktigt att undersöka de anställdas grundläggande antaganden om organisationskulturen, för att upptäcka deras värderingar om den, och få förståelse för varför organisationskulturen ser ut som den gör.

Om de anställda är till exempel medvetna om kulturen kan de påverka studenterna på skolan och socialisera in dem i kulturen. Detta kan både vara positivt och negativt beroende på organisation och situation. En stark kultur kan genomsyra organisationen och styra medlemmarnas beteende, vilket även forskare har kommit fram till (Jacobsen och Thorsvik, 2006). Även Chomsky har gjort studier om elever på elitiskolor som Princeton och Harvard i USA och hur stark deras socialisation av nya studenter är (Chomsky, 2003). Dock är detta ganska extrema fall men intressanta då det handlar om andra handelshögskolor. Socialisationen är ur en socialpsykologisk synpunkt en naturlig och viktig del av en individs liv där hon i en sekundär socialisationsprocess kommer ut i arbetslivet och blir en del av en organisation samt dess kultur (Bang, 1999). Det är viktigt för en organisation att få passande medlemmar till organisationen och genom socialisationen utmärker sig de medlemmar som passar in och inte. De nyanställda blir omhändertagna på olika sätt, enligt kulturens ritualer och socialiseringsprocesser (ibid). Denna studie undersöker, förutom synen på organisationskulturen, hur detta går till på JIBS och hur de anställda samt ledningen socialiserar in de nya studenterna i kulturen och skolan. Detta för att studenterna också är en del av organisationskulturen i en högskolemiljö.

Studenterna som grupp är dessutom medvetet eller omedvetet kulturbärare av skolans värderingar, mål och vision. Detta syns även i de saker som finns och gör JIBS till JIBS. Enligt Schein syns kulturen i en organisations artefakter (Schein, 2004). En organisations kultur sägs ibland att den "sitter i väggarna", att den finns i "atmosfären" (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2006) och detta kan ibland uttryckas mer eller mindre tydligt. Kulturen kommuniceras i sin tur via byggnadens artefakter och symboler, fasad, inredning med mera. Men även via personalens agerande gentemot varandra både internt och externt (Schein, 2004). Det är viktigt att studera hur en organisation framställer sig och sedan i verkligheten faktiskt är, då det inte alltid överensstämmer. Detta kan säga en del om hur organisationskulturen ser ut och förhåller sig (Bang, 1999).

## **1.3 Bakgrund till sakfrågan**

Då en akademisk högskola är en organisation av en annan sort jämfört med organisationer ute i näringslivet, och har andra villkor, mål och en annan publik att nå ut till, finns det ett intresse i att

undersöka en sådan organisations organisationskultur. Detta på grund av att varje organisationskultur är unik och att alla organisationer vill ofta vara unika (Martin, 2002). JIBS har som högskola en stor andel av både personal och studenter i sin helhet men fokuset för uppsatsen kommer att ligga på personalen. I en organisation finns det anställd personal och det är de som skapar organisationskulturen i organisationen i första hand.

Vårt undersökningsobjekt för studien är Jönköpings International Business School, JIBS, även kallad Internationella Handelshögskolan, IHH. JIBS är en av fyra fackhögskolor i Jönköping och ett aktiebolag som ägs av Stiftelsen Högskolan i Jönköping. JIBS leds av en internationell styrelse, och en företagsledning bestående av professor Niclas Adler som VD och akademiska ledare samt fem chefer för verksamhetens kärnprocesser. Den undervisande och forskande personalen är organiserad i sju avdelningar, som utgör basen i organisationen: EMM (Entrepreneurship, Marketing och Management), Informatik, Nationalekonomi (inklusive statistik och ekonomisk geografi), Redovisning & Finansiering, Rättsvetenskap, Språk och Statsvetenskap. (JIBS hemsida, "Organisation", 2009). Nyligen bytte även högskolan namn från IHH (Internationella Handelshögskolan) till JIBS. Förut har skolan haft bägge namn men heter numera endast JIBS (dock är detta en uppgift som kommer från intervju svaren i undersökningen, hemsidan anger fortfarande JIBS som IHH).

Verksamhetsidé: *"Internationella Handelshögskolan i Jönköping täcker regionala och globala behov genom att utbilda entreprenörelle ledare och affärsskapare."*

Vision: *"Internationella Handelshögskolan ska vara erkänd för sitt innovativa ledarskap i utbildning, forskning och tjänster till samhället inom entreprenörskap och näringslivsförnyelse."* (JIBS hemsida; "Verksamhetsidé och vision", 2010)

Vi vill med deras verksamhetsidé och vision visa på hur skolan framställer sig utåt, vilka mål de eftersträvar och som kan påverka deras organisationskultur. Detta är för att läsaren bättre ska få en inblick och känsla för skolan och kunna koppla det till senare resultatredovisning och diskussion.

Idén till att välja en akademisk högskola som organisation och studera dess organisationskultur uppkom av flera anledningar. För det första så fanns det få liknande studier redovisade. För det andra hade vi föreställningar om att det fanns skillnader mellan en organisation ute i näringslivet och en akademisk högskola, vilket gjorde JIBS mer intressant att studera och för det tredje; vi själva är studenter i Jönköping och lever samt studerar i den akademiska världen, vilket gjorde att det fanns en naturlig nyfikenhet redan från början för skolan med dess personal och studenter.



## 2 Teori, modeller och begrepp

Detta kapitlet inleds med en teoridiskussion och sedan presenteras de teorier och modeller som har använts i studien. De teorier som presenteras är *Scheins tre kulturnivåer*, *Jacobsen och Thorsviks organisationsmodell* och *Jacobsen och Thorsviks socialisationsmodell*.

### 2.1 Teoridiskussion

De tre teorierna med respektive modell har olika funktioner för studien och berör olika områden inom begreppet organisationskultur. De kompletterar varandra på så sätt att Scheins modell vill beskriva hur en organisationskultur ser ut och hur den kommer till uttryck, medan Jacobsen och Thorsviks organisationsmodell beskriver och förklarar hur organisationen fungerar, vad den består av och varför organisationskulturen ser ut som den gör ur ett mer övergripande perspektiv. Jacobsen och Thorsviks socialisationsmodell förklarar hur de nyanställda blir introducerade i organisationens mål, värderingar och förhållningssätt. Detta är viktigt för organisationskulturen då alla medlemmar hjälper till att upprätthålla den. Alla modeller influerar och påverkar därmed varandra och organisationskulturen. De hjälper således till att besvara syftet då de tillsammans kan ”beskriva och öka förståelsen för en del av den organisationskultur som finns på JIBS”.

### 2.2 Scheins tre kulturnivåer

**Edgar Schein** utvecklade i början av 1980 – talet en teori om organisationskultur. Enligt hans teori finns kulturen i tre nivåer: *artefakter*, *värderingar och normer*, och *grundläggande antaganden*. Artefakter är det enda synliga medan värderingar går att hålla med om eller inte, men grundläggande antaganden är det som är så självklart för en individ att de inte är förhandlingsbara, de är något som individen tar för givet som ”sanning”. Med modellen visar Schein hur detta fungerar i en organisation och även hur det går att skilja på olika typer av organisationskultur med tre olika kulturnivåer.



Figur 2.1 *Schein's tre kulturnivåer*  
(Schein, 1985, kap. 3)

**Artefakter** – Artefakter är av människan skapade och inkluderar alla fenomen som man kan se, höra och känna när man möter en okänd kultur. Artefakter är synliga strukturer och processer i organisationen; till exempel arkitektur, klädsel, miljö, teknologi, talesätt, observerbara ritualer och traditioner med mera i en organisation. De fungerar som symboler genom att de förmedlar information om kulturen när de tolkas. Artefakterna kan studeras och tolkas för att förstå kärnan i en kultur.

**Värderingar och normer** – Värderingar innebär att en människa har gjort ett medvetet val och bestämt sig för att en sak är bra eller dålig. Värderingen följs ofta naturligt av ett grundläggande antagande. I regel antas det finnas ett nära samband mellan de värderingar en individ uttrycker och de grundläggande antaganden som individen gör. Till exempel: En människa med tro om att människor är oärliga har en tendens att vilja få alla överrenskommenheter eller bestämmelser dokumenterat genom underskrift från båda parter. I en organisation kommer ofta värderingar till uttryck till exempel genom de beslut som fattas. Normer är något människan förväntas att följa och ger principer, riktlinjer och begränsningar för beteendet. I en organisation kan normer uttryckas genom regler, ritualer och uttalade etiska normer som gjorts kända för medlemmarna av organisationen.

**Grundläggande antaganden** – är något som oftast individen själv inte är medveten om och tar för givet som "sanning". Den så kallade sanningen är inte diskuterbar och skiljer sig åt mellan olika kulturer. De är osynliga och undermedvetna hos människan. Våra grundläggande antaganden är kulturellt nedärvda och överförda genom en socialisationsprocess som pågår från och med den dagen vi föds. Scheins antaganden innehåller **sju dimensioner** som kan skilja kulturer från varandra:

- Hur förhållandet mellan organisation och omvärld uppfattas – Betraktar man organisationen som dominant och ledande i förhållande till omvärlden eller utsatt för tryck att anpassa sig?
- Vilken syn organisationen har på människans handlingar – Ligger det i människans natur att vara aktiv eller passiv? Är handlingar rationellt eller känslomässigt styrda?
- Hur organisationen kommer fram till sanning – Enas organisationen om vad som är sant för den eller testar organisationen sin sanning mot omvärlden?
- Hur organisationen betraktar tiden – I vilken tid är organisationen inriktad på, framtid, nutid eller dåtid?
- Vilka antaganden organisationen gör om den mänskliga naturen – Uppfattar organisationen människan som god eller ond i grunden eller att hon är formad av situationen och/eller omgivningen?
- Hur organisationen ser på relationer mellan människor – Ska de anställda visa känslor eller uppträda rationellt? Ska de anställda konkurrera eller samarbeta?
- Hur organisationen ser på konflikt – Bör grupper vara homogena eller heterogena?

Dessa antaganden inverkar på kulturen genom *värderingar och normer* och *artefakter*. Se figur 2.1. Grundläggande antaganden påverkar, ligger till grund för och skapar värderingar hos människor. Dessa värderingar är lättare att se och märka då människor uttrycker dessa genom tal, handling eller agerande. Dessa värderingar kan sen i sin tur märkas och synas tydligt i organisationens artefakter och symboler som värderas och får mening genom tolkning. Artefakterna kommunicerar på så vis organisationens kultur.

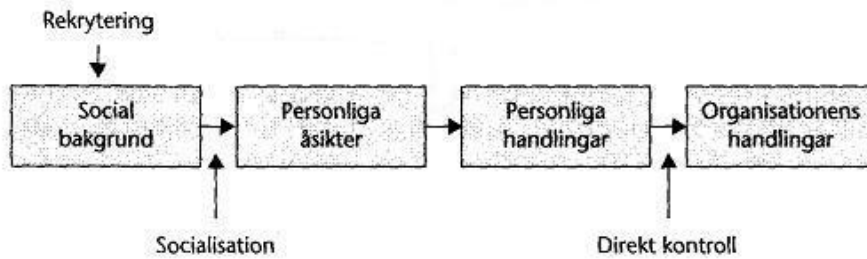
## 2.3 Jacobsen och Thorsvik Socialisationsmodell

Jacobsen och Thorsvik skriver (Jacobsen & Thorsvik, 2002) under avsnittet om *styrning och kontroll*, att organisationsstrukturen påverkar beteendet hos en organisations medlemmar, genom riktlinjer och gränssättning, för vad som är acceptabelt och önskat av organisationen. De förklarar hur en organisation kan skapa system för att få en överensstämmelse mellan organisationens – och individens samt grupperns mål, och på så sätt undvika att personer eller grupper arbetar mot mål som inte tjänar organisationens syfte. De delar in dessa *styrmekanismer* i tre huvudgrupper: rekrytering, socialisation och kontroll:

**Rekrytering** - Genom rekrytering kan en organisation försöka att genom intervjuer, tester med mera, försäkra sig om att personen passar in i organisationskulturen.

**Socialisation** – Efter rekryteringen sker socialisationsprocessen av de nyanställda, där meningen är att de nyanställda ska ta till sig organisationens normer, värderingar och grundläggande antaganden och även känna lojalitet och identifiera sig med organisationen.

**Kontroll** – kontrollerar och garanterar att de anställda arbetar mot organisationens utsatta mål och riktlinjer som arbetet avser. Kontroll styr även vilket beteende som är lämpligt bland de anställda. Även om en direkt kontroll av anställda fortfarande finns i vissa organisationer har den blivit mer sofistikerad och detaljerad via informationsteknik, då det är lättare och effektivare att kontrollera registrering och behandling av stora mängder information. Med kontroll vill någon uppnå registrering av vad människor gör och vilka resultat de uppnår, samt vad som bör göras om det uppstår avvikelser i resultaten från de uppsatta målen i organisationen.

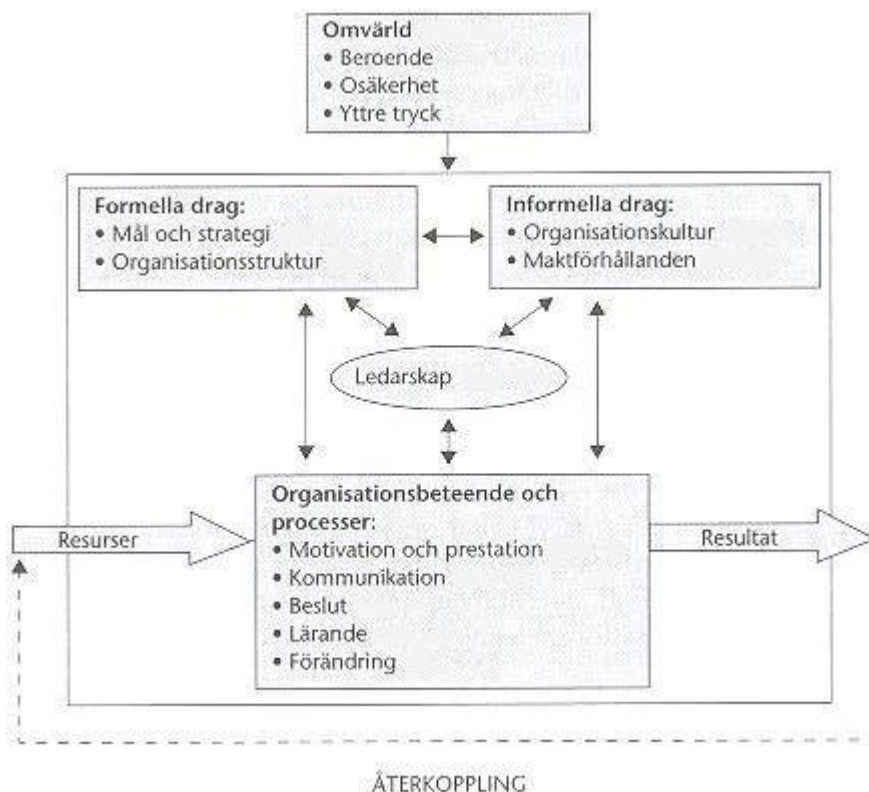


Figur 2.2 *Socialisationsmodell*  
(Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 108)

Med dessa styrmekanismer i figur 2.2 går det att sammanfatta hur organisationen kan påverka organisationsbeteendet, genom strategisk rekrytering, socialisation, disciplinering och kontroll. Jacobsen och Thorsvik förklarar att om en organisation har stark socialisation, till exempel, så kan man sänka kraven på disciplinering och kontroll. De förklarar dock att en organisation kan använda sig av alla styrmekanismerna om de känner ett starkt behov av att styra sina anställda.

## 2.4 Jacobsen och Thorsviks Organisationsmodell

Jacobsen och Thorsvik betraktar organisationer som produktionssystem och de förklarar detta genom deras organisationsmodell, figur 2.3 (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De förklarar hur organisationer med dess anställda, resurser och omvärld samverkar i ett system. Detta uppmärksammas med pilar från de olika delarna av modellen. Modellens uppgift är att förklara och skapa en överblick av en organisation med dess beståndsdelar, förhållanden och processer.



Figur 2.3 *Organisationsmodell*  
(Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 13)

Modellen visar på hur rutan som utgör modellgrunden representerar **organisationen** och visar dess beståndsdelar. En organisation har formella och informella drag. Den **formella** delen består av organisationens struktur med mål och strategi. Den **informella** delen består av organisationskulturen samt vilka maktförhållanden som råder inom organisationen. **Ledningen** fungerar som spindeln i nätet och kan påverka alla delar i organisationen. En del består av **organisationsbeteendet och processer** som påverkas av alla delar i systemet och binder ihop alla delar. Med detta menar Jacobsen och Thorsvik att alla delar inbördes påverkar varandra. Organisationsbeteendet har stor betydelse för organisationens överlevnad. **Omvärlden** är placerad utanför organisationsrutan och är aktiv i systemet som påverkande faktor. Omvärlden fungerar även som en viktigt faktor då organisationen behöver någon som har nytta för organisationens **resultat** och är villig att betala för dem, så att organisationen kan överleva genom dess **resurser**. Omvärlden kan till exempel vara lagar, beslut och samhällsförändringar. Detta visas genom de streckade linjer i figur 2.3 som kallas **återkoppling** och har direkt kontakt med organisationsbeteendet.

Figur 2.3 visar hur en organisations mål och struktur kan förklara och öka förståelsen för *varför* organisationskulturen ser ut som den gör. Kulturen i sin tur kan förklara varför kommunikationen i en organisation ser ut som den gör. Alla delar i modellen står i ett ömsesidigt förhållande till varandra och är i ständig rörelse. Modellen visar sambanden mellan dessa fenomen på ett tydligt och enkelt sätt och kan hjälpa till att förklara hur organisationskulturen fungerar, vad som påverkar den och varför.

### **3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att beskriva och öka förståelsen för en del av den organisationskultur som finns på JIBS.

Frågeställningarna som undersökningen utgår från är:

1. Vilka grundläggande antaganden finns bland de anställda om organisationskulturen på JIBS och hur kommuniceras den?
2. Hur socialiseras de nya studenterna in i JIBS organisationskultur?
3. Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?

## 4 Metod och material

Det här kapitlet syftar till att beskriva vilka metoder som har använts och hur de har tillämpats för att genomföra studien. Även det material som använts i den empiriska studien redovisas.

### 4.1 Val av metod

I denna studie av organisationskultur har en kvalitativ metod använts och står till grund för den empiriska undersökningen. Kvalitativ metod handlar om att skapa en djupare förståelse för ett fenomen och söker inte efter statistiska svar. Därför passar en kvalitativ metod för den här undersökningen. Den hermeneutiska tolkningsfriheten har fått vara central i studien, då undersökningens syfte är att beskriva och förstå en del av den organisationskultur som finns på JIBS. En kvalitativ samtalsintervju och observation har genomförts för att samla in empirisk fakta. Observationen gjordes som ett komplement till intervjuerna och att kombinera flera metoder har förespråkats i litteratur (Esaïasson, 2007). Intervjuer valdes därför att syftet var att förstå och få fram värderingar från de anställda. Genom öga- mot öga samtal mellan intervjuare och deltagare så blir inte svaren helt genomtänkta och planerade, jämfört med en skriftlig enkät och ger därför en bra reliabilitet. Individerna blir i ett sådant privat samtal inte påverkad eller influerad av gruppen av övriga anställda. Svaren kan sedan sammanfattas till en helhet för organisationens värderingar och tankesätt, för att förstå vad som ligger till grund för organisationskulturen. Genom att göra en observation fick studien mer helhet och överblick av organisationskulturen. Detta för att artefakter symboliserar organisationskulturen. Observationen kan redovisa om organisationens värderingar hos individerna överrensstämmer med vad artefakterna avspeglar för omvärlden.

### 4.2 Material och genomförande

Det empiriska materialet samlades in genom två tillvägagångssätt; genom samtalsintervjuer och observation. Dessa två metoder passade studien bäst då:

1. Endast en organisation undersöktes
2. En kombination av de bägge metoderna kompletterade varandra och gav mer djup till svaren och resultatet
3. Målet var att förstå, tolka och finna meningen bakom organisationskulturen samt att få fram de anställdas åsikter och värderingar. Varför bara en organisation valdes kan motiveras med att varje organisationskultur är unik och syftet var inte att jämföra olika organisations kulturer.

#### Kvalitativ samtalsintervju

Den empiri som ligger till grund för undersökningen genom intervjuerna har samlats in vid ett flertal olika tillfällen under veckorna 49 och 50 år 2009. De anställda som ställde upp på intervjuerna blev kontaktade innan via mejl, där de blev informerade om uppsatsen och dess syfte och vad som efterfrågades av dem. Innan intervjun ägde rum frågades alltid om deltagaren ville vara anonym. Efter många ja- svar bestämdes det att alla deltagande fick vara anonyma och inga ytterligare uppgifter om personen, än de efterfrågade sedan innan, angavs. Intervjuerna tog cirka 40 minuter per intervju och genomfördes på samma sätt under varje intervjutillfälle enligt intervju-mallen, (se bilaga 1) som förbereddes innan intervjuerna blev planerade. Intervjufrågorna skapades med utgång från frågeställningarna. Fråga ett till fyra var allmänna frågor om organisations-

kultur, fråga fem till 13 var baserade på Scheins sju dimensioner om grundläggande antaganden och fråga 14- 15 handlade om socialisation (se bilaga 1) Tillsammans gav de svar på många delar som berör en organisationskultur och skapar tillsammans en helhet om begreppet och för organisationen i fråga. Alla intervjuer genomfördes på den deltagandes arbetsrum och detta beslut togs gemensamt av deltagaren och intervjuarna. Ett av studiens mål var att komma in och förstå de anställdas värld, vilket gjorde att detta val var mest praktiskt och fick de deltagande att känna sig mer bekväma och självsäkra under intervjun.

### **Kvalitativ observation**

Den empiri som ligger till grund för undersökningen genom observation samlades in under eftermiddagen den 10 december 2009 mellan kl 13.00- 16.00 och på förmiddagen den 11 december 2009 kl 09.00- 11.30. Observatörerna har inte deltagit i organisationens arbete och var därför icke-deltagande under observationerna, men eftersom vissa organisationsmedlemmar hade informerats om att observationer skulle ske via kontaktpersonen så var det delvis öppna observationer som genomfördes. För att få tillgång till organisationen och få ett godkännande till observationen, skrevs först ett mejl som en förberedande intervju (se bilaga 2) som skickades till en ansvarig i organisationen. Personen har även fungerat som kontaktperson under observationstillfällena. För hänvisning och inspiration så valde studien en observationsmall till fick ligga lite till grund (se bilaga 3 & 4) för observationen för att underlätta observationsarbetet.

Observationen utfördes i syfte att fördjupa förståelsen för JIBS organisationskultur och är tänkt att ge ett annat perspektiv på kulturen än det uttalade, nämligen det visuella, synliga och hörbara som finns i artefakter och symboler. JIBS artefakter presenteras och analyseras i resultatredovisning del 2, under 7 rubriker, som ska hjälpa läsaren att på ett enkelt sätt navigera sig i organisationens klimat.

### **4.3 Urval**

Den empiriska undersökningen fick genom ett strategiskt urval ett önskat antal intervjupersoner. De önskemål som ställdes var att cirka sju till tio personer skulle intervjuas och personerna som skulle delta i intervjuerna skulle ha olika kön, åldrar och anställningsår. Även chefer inkluderades. Detta för att få en så bred variation av anställda i organisationen; forskare, professorer och chefer. Urvalet genomfördes med hjälp av en chef för JIBS, som också fungerade som kontaktperson för studien, som hade kunskap och erfarenhet av organisationen och dess anställda. Därmed blev även urvalet delvis slumpmässigt. Urvalet blev sedan kontrollerat och godkänt av uppsatsförfattarna. Urvalet blev sju personer till slut och detta på grund av tidsplaneringen och den tid för insamling och analys av materialet som krävdes. Detta är en explorativ studie som har till syfte att beskriva en del av den organisationskultur som finns på JIBS och urvalet gjordes därefter. Då studien hade en begränsad tidsram fanns inte utrymme för att jämföra olika högskolors organisationskultur, vilket hade varit intressant att göra. Studien får därför ge en försmak av en akademisk organisationskultur och hur en sådan kan se ut.

I efterhand har även ett urval gjorts av intervjufrågorna. Två av sju dimensioner av Schein valdes bort; hur organisationen betraktar tiden och vilka antaganden gör organisationen om människans natur, efter ett noga övervägande i den förberedande processen. Motivationen var att dessa inte skulle ge exakt svar på det studien ville förstå och de verkade inte nog relevanta. Det fanns tidigare tre frågor som handlade om studentkultur, studentrelationer och hur organisationskulturen kommunicerades till studenterna, som vi i efterhand valde att ta bort helt. Detta för att svaren visade sig ge för lite intressant och relevant fakta för studiens syfte och mål och om de anställdas



organisationskultur, då frågorna handlade om studenter. Fokuset och intresset hamnade under studiens gång alltmer på personalen och deras arbetsklimat, då de är de som formar organisationskulturen och är vår undersökningsgrupp.

#### 4.4 Utvärdering av undersökningens kvalitet

Den empiriska undersökningen har genomförts och förberetts under vägledning av handledare och litteratur, främst Kvale (Kvale, 2009). Alla uppgifter har kontrollerats och verifierats. Om det skedde oklarheter under något moment, förtydligades alltid detta genom frågor genom aktiv kontakt mellan intervjuare/observatörer och de deltagande i undersökningen, för att få korrekta fakta och godkännanden. Alla källor (litteratur och internet) för bakgrund och för underlag till studien har kontrollerats och granskats noga av uppsatsförfattarna för att få en god vetenskaplig grund och så många godkända primära källor som möjligt. Källorna har även varit i ett flertal för att jämföra olika ”sanningar” om begreppet organisationskultur, då många sådana fanns. Vid transkriberingen av intervjuerna var ljudkvaliteten dock inte den bästa och ibland var det svårt att höra vad som sades, även med hög volym. Det tog också relativt lång tid att använda sig av i analysen och kan därför kritiserats på så sätt. Bristen på kassettband påverkade inte studien allvarligt men äventyrade ibland en intervju. Bättre förberedelse och kontroll kan behövas vid ett annat tillfälle. Studien har en god validitet då syftet har uppnåtts genom undersökningarna och frågeställningarna har fått svar. De två första fick svar genom intervjuerna, den tredje besvarades genom observationen.

Ur ett objektiva perspektiv så personerna i intervjuerna fått möjlighet att svara öppet och fritt på frågan utan avbrott eller störningar från varken intervjuare eller omgivning, då syftet med studien är att få fram de anställdas grundläggande antaganden och värderingar. Intervjuerna har inte försökt leda frågan för att få ett önskat svar, eftersom studien är explorativ och började från noll i kännedom och kunskap om organisationens anställda och deras värderingar. Intervjufrågorna ställdes efter en bestämd intervjumall och om svaren var otydliga eller inte gav riktigt svar på frågan enligt intervjuerna, ställdes ibland följdfrågor för att hjälpa intervjudeltagaren på vägen och förenkla meningen. Även följdfrågorna försökte vara så neutrala som möjligt för att inte influera eller påverka den intervjuade. Observatörerna försökte aldrig störa eller vara i vägen för det dagliga arbetet i organisationen. Endast några få anställda visste om syftet med deras vistelse och i övrigt förklarades inte syftet mer än nödvändigt för de nyfikna få som frågade.

Vi har även tänkt på de forskningsetiska aspekterna och alla krav har beaktats under intervjuprocessen. Då de deltagande i undersökningen var väl införstådda i forskning sedan innan underlätade det för undersökningen och samtycket för den. Det som vi tänkte främst på var konfidentialitetskravet. Alla intervjudeltagare var anonyma under undersökningen, varken namn, yrkesprofession eller ålder efterfrågades i förväg eller under intervjun. Dock efterfrågades detta av kontaktpersonen som angav personerna, för att det skulle bli lättare för uppsatsförfattarna att efterfråga deras medverkan till undersökningen. Kontaktpersonen var den enda som visste om de deltagandes identiteter förutom uppsatsförfattarna. Vi har även i resultatredovisningen försökt att inte nämna olika saker som blev sagda under intervjun, för att skydda de deltagandes identitet. Detta påverkade dock inte resultatet i helhet. Konfidentialiteten kommer att fortsätta att skyddas för de deltagande även efter uppsatsens inlämnade.

## 4.5 Analysförfarande

För analys och tolkning av empirin har Kvales meningskoncentrering och meningstolkning använts som metod (Kvale, 2009). Kvales forskning har även funnits som inspiration och hjälp i den förberedande processen av intervjuerna. För att få fram det empiriska materialet så transkriberades intervjuvaren från kassetband (ljud) till dator (text). Observationens resultat antecknades direkt på plats skriftligt och sammanfattades sedan som text på datorn, med relevans för frågeställningen och för att få en helhet av undersökningen. De empiriska svaren från de bägge undersökningarna gav sedan underlag för studien.

Det första vi gjorde i analysprocessen var att sätta oss in i det material som kommit fram efter transkriberingen av intervjuerna. Det var väldigt långa svar och mycket text. För att få fram ett konkret material av intervjuvaren använde vi oss av meningstolkning och meningskoncentrering då vi, genom dessa två, lättare kunde se vad svarets ”kärnvärdering” var. Syftet med intervjuerna var att få fram de anställdas olika värderingar om sakfrågan och efter att ha gjort en meningstolkning kunde vi se vilken värdering som framkom, men även vilka olika nyanser som fanns i intervjuvaren. För att göra materialet ännu enklare att arbeta med och lättare att hantera använde vi oss av mer meningskoncentrering och kortade ner intervjuvaren rejält. Efter det blev resultatet cirka en fjärdedel av det ursprungliga svaret, men då framkom även direkt den värdering och tanke som deltagaren uttryckt under intervjun, samt även deras personlighet eller erfarenhet av ämnet. Efter att ha kommit fram till ett bestämt och tillförlitligt material kunde vi på nytt göra en meningstolkning av svaren och redovisa detta i resultatkapitlet.

Tre intervjufrågor ströks även i efterhand från resultatredovisningen; ”Hur uppfattar du relationerna mellan studenter och lärare?”, ”Uppfattar du att det finns en stark kultur bland studenterna på JIBS?” och ”Hur kommunicerar ni JIBS’s värderingar, mål och vision till studenterna?” Den första frågan ströks då vi insåg att varken fråga eller svar egentligen gav svar på uppsatsens egentliga syfte. Den blev skapad utifrån Scheins dimensioner om relationer, men i efterhand passade inte frågan in och ströks. Svaren som framkom gav heller inte intressanta aspekter och handlade i grund och botten bara om relationer, inte om organisationskulturen. Den andra frågan ströks i efterhand då svaren visade sig inte ge tillräckligt relevant fakta till studiens egentliga syfte. Studien handlar främst om de anställda på JIBS och deras organisationskultur, inte studenternas kultur. Den tredje frågan ströks på grund av att den var lite av en upprepning av fråga 4: ”Hur kommunicerar ni er organisationskultur?”. Svaren från de bägge frågorna påminde om varandra väldigt mycket och gav ungefär samma sak, den handlade även om studenter igen, vilket inte riktigt var syftet och vårt primära intresse. Genom att stryka dessa tre frågor i efterhand, fick uppsatsen ett mer konkret, tillförlitligt och utförligt resultat att redovisa.

Observationens material fick även genomgå en enklare meningskoncentrering då allt material som framkom inte var tillräckligt relevant att redovisa och hanterbart. Vi sammanfattade därför allt viktigt som framkom under undersökningen under sju olika rubriker i resultatredovisningen för att förklara och presentera hur organisationskulturen syntes, hördes, vad den utstrålade och kommunicerade. Även här gjordes en meningstolkning för att kunna tolka det material vi samlat in under observationen och besvara frågeställning 3: ”Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?”

## 5 Resultatredovisning

I det här kapitlet presenteras och analyseras intervju svaren från undersökningen i en sammanfattning och tolkning. Alla intervjufrågor, sammanlagt 13 stycken, och svar kan beskådas i bilaga 5. Observationen redovisas i resultatredovisning del 2 under olika rubriker för att sedan sammanfattas och tolkas.

### 5.1 Resultatredovisning del I

#### 5.1.1 Redovisning av Intervju

I denna del kommer vi att fokusera på de två första frågeställningarna: ”Vilka grundläggande antaganden finns bland de anställda om organisationskulturen på JIBS och hur kommuniceras den?” samt ”Hur socialiseras de nya studenterna in i JIBS organisationskultur och hur kommuniceras detta?”.

Fråga 1: **Trivs du att jobba här på JIBS, hur är arbetsmiljön?**

#### Sammanfattning:

De flesta delar en uppfattning om att de trivs bra på JIBS, men de berättar att det finns negativa saker som gör arbetsklimatet lite turbulent. En positiv nämnare är att det finns bra arbetskamrater och sammanhållning inom gruppen. Många nämner den förändring som har skett och sker på JIBS och hur detta påverkar arbetsklimatet och trivseln. Några nämner att den nya VD:n har skapat lite osäkerhet då han fick i uppdrag att förändra JIBS och att de anställda inte är vana vid detta och tycker inte att det är så kul. Det har även ställts nya villkor på organisationen. Person G anser dock att attityden till förändring skiljer sig mellan åldrarna och hur länge man jobbat inom organisationen. Alla delar en uppfattning om att den akademiska världen är lite hård, till exempel: den bjuder på **konflikter**, den **kritiserar**: ”... det är ju den kritiska granskningen utav forskning som sitter som ett fokus och då det är ju lätt att hamna i att kritisera dig istället för det du har gjort” den skapar **grupperingar**, den **stänger ute utomstående**: ”då blir det lite viktigt om man är ursprunglig jibsare eller om man inte är det”, den **utmanar** med sin frihet: ”på JIBS är mera fritt och upp till var je doktorand att forma sitt forskningsområde, vilket är mycket motiverande men utmanande”, den skapar **roller**, den **sätter människor på prov**: ”...som om man ville sätta mig på ett litet prov och om jag klarade det, att vara här”, och den **förändras**: ”... nu måste vi gå i takt, vi måste agera som en organisation, det skapar väldigt mycket frustration”.

#### Kommentar /Tolkning:

Vi uppfattar att det har skett en alldeles för stor och plötslig förändring på JIBS. De har fått en ny VD som dessutom har till uppgift att göra om organisationen. Detta verkar ha skapat oro och missnöje bland de anställda som inte verkar vara lika positivt inställda till förändringarna som ledningen är. Därför finns det delade meningar om huruvida de trivs. Allt verkar gå så fort i utvecklingen och JIBS verkar sakna en tydlig struktur på saker och ting, samt att allt verkar inte informeras kontinuerligt internt mellan ledning och de anställda. Även om det kommuniceras så verkar ändå inte personalen uppskatta situationen för att det skapar osäkerhet och rubbar gamla vanor. Dessutom verkar den arbetsmiljöundersökning som gjorts tyda på att allt inte står rätt till, vilket även de anställda verkar ha uppmärksammat då en undersökning gjordes. Vi förstår det som att de anställda ändå trivs på grund av de accepterat den akademiska världen med dess vill-

kor på gott och ont, men är inte positivt inställda till att gå från individualistisk miljö till en organisation där alla måste agera tillsammans som en grupp.

#### **Slutsats:**

JIBS står i ett förändringsskede som påverkar personalens trivsel på jobbet.

**Fråga 2: Finns det någon gemensam hjälte eller förebild som ni på JIBS som ni ser upp till?**

#### **Sammanfattning:**

Alla svarar att de inte har en gemensam förebild för de anställda på JIBS. Detta varierar beroende på vem man frågar och alla berättar att de anställda har individuella förebilder eller en arketypp, snarare än en person, som förebild: *"där entreprenören som då har ifrån i princip ingenting skapat allting"*. De nämner alla olika personer som förebilder men det finns ett gemensamt mönster då alla personer på något sätt kan kopplas till ekonomi, JIBS eller entreprenörskap, till exempel Ingvar Kamprad, Steve Jobs och Niclas Adler. Person C svarade att förebilden kan också bero på vilket intresse och vilka mål man har, och att *"man kanske pekar ut negativa förebilder mer än positiva"*. Person D nämner att det finns förebilder inom organisationen i form av andra doktorander, som hon ser upp till. Person F tror att det finns flera betydelsefulla personer inom organisationer, Leif Melin var en av grundarna och en person hon hade hört om innan hon började på JIBS, som hon även fick höra sen starttiden. Hon nämner även att deras VD har betydelse och att man försöker skapa samtal kring.

#### **Kommentar /Tolkning:**

Vi blev förvånade över att det inte finns en gemensam förebild på en handelshögskola som JIBS. Vi uppfattar att det som student och anställd vore bra och motiverande att ha förebilder eftersom det verkar finnas en sådan anda av målmedvetenhet, seriositet och på JIBS då de anställda och studerande är business - minded. Vi förvånades över att en entreprenör som till exempel Ingvar Kamprad inte nämndes av flera personer och skulle kunna vara mer omtalad i organisationen som en förebild, då han allmänt är omtalad och känd i svenska samhället och i världen som entreprenör. Många nämner olika personer men ingen nämner samma person som förebild. Detta kanske beror på att den individualistiska miljön och att de är en akademisk organisation. Jämfört med en organisation i näringslivet så strävar inte alla mot samma mål, det finns inte samma vi – anda och gruppkänsla och därmed inget behov av att ha gemensamma förebilder.

#### **Slutsats:**

JIBS har för många självständiga individer med olika mål och intressen, för att kunna ha en gemensam förebild.

**Fråga 3: Har ni några ritualer eller traditioner för personalen på JIBS?**

#### **Sammanfattning:**

Svaren är väldigt olika och ingen verkar riktigt säkert kunna säga att de har så många och bestämda ritualer. Den mest omnämnda ritualen är julfrukosten och fredagsfikat "Deans Coffee". Andra ritualer som nämns är: att de får en julklapp, ett cocktailparty, en gemensam högskolefest för alla fackhögskolorna, JIBS Club, ämneskonferenser, arbetsgrupper, julmingel och även en slags sommaravslutning. Några personer berättar om de akademiska ritualer som kanske är mest tydliga; disputationer, invigningsriter, spikning av avhandlingar och ritualer som handlar om att "be-

vaka reviret” då *”Man sitter och tjufsar om små saker, nationellt välkända professorer sitter och tjufsar om rena jävla skit saker. Det kan man ju fundera på, om de inte har bättre för sig...”* Det berättas om att det har funnits ritualer men inte att det inte gör det längre och att det även har försvunnit på grund av förändringen som har skett. Person B menar att det inte finns kvar på grund av att den JIBS-spirit som en gång fanns har luckrats upp i och med att det har tillkommit så många nya anställda. Person D säger även att de har olika ritualer på olika avdelningar och forskningscenter. Några svarar att de även efterlyst fler ritualer och att det saknas. Detta kom även fram i arbetsmiljöundersökningen.

### **Kommentar /Tolkning:**

Vi är förvånade över hur olika alla svarar och att så få anställda har koll på vilka ritualer som är gemensamma och återkommande. Detta kanske beror på att det är en stor organisation med ca 230 anställda och många olika avdelningar och center. Varför alla svarar olika kan bero på vilket intresse de har för ritualen, vad de uppmärksammar och hur mycket de engagerar sig i att delta. Samtidigt kanske inte ritualerna kommuniceras tydligt eftersom ritualerna i sig är lite otydliga och obestämda i dagsläget. Detta kan förklara den förvirring som finns. Det finns dock några ritualer som nämns och som verkar vara uppskattade, julfrukosten till exempel som många nämnde med ett leende. Men alla ritualerna verkar inte vara en självklarhet för de anställda och enligt resultaten av arbetsklimatundersökningen så saknar de anställda ritualer. Detta kan tyda på att de önskar mer gemensamma händelser och kanske önskar mer av en gruppkänsla. Även om alla är individualistiska i arbetet så är gruppsamhörighet en viktig del för många på jobbet och i det vardagliga livet.

### **Slutsats:**

Personalen har olika uppfattningar om vilka ritualer som finns på JIBS.

### **Fråga 4: Hur kommunicerar ni er organisationskultur?**

#### **Sammanfattning:**

Alla svarar olika och svaren varierar. Vissa vet inte riktigt om den kommuniceras eller hur den kommuniceras och att det är väldigt olika. Organisationskulturen kommuniceras via till exempel; deras **intranät JIBS- net, personalmöten, mejl, webben, logotypen, ledningens berättelser:** *”Min chef försöker liksom med personal och samlingar och annat att berätta om det här, och skapa liksom en berättelse om vart vi är på väg någonstans”, valet av VD: ”att inte bara forska kring entreprenörskap och vara duktig på det, utan att göra entreprenörskap och att hela skolan ska bli lite entreprenöriella”, Eu- flaggan och JIBS som byggnad*, att den inte är en *”fyrkantig kloss”*. Det finns delade uppfattningar om organisationskulturen: Person F säger att den kommuniceras i vad de än gör och materialiseras. Person E säger att de inte har en av ledningen bestämd kultur, att man inte har *”...liksom ett sätt att önska kultur”*, utan att den har utvecklats av sig själv. Person B tycker att *”vikten av att vidmakthålla informationen, kulturen, känslan för oss. Det har man inte lyckats sippa ut i organisationen”*. Person A berättar även att det internt sker mycket kommunikation, vid fikaten eller då de anställda umgås med varandra på fritiden.

### **Kommentar/Tolkning:**

Alla tolkar organisationskultur väldigt olika. Detta kan bero på vad organisationskultur är och betyder för de anställda. Deras tolkning av begreppet och deras fokus på de det säger kan bero på deras profession eller ämnestillhörighet. Personer har olika erfarenhet av JIBS och olika synsätt på organisationskulturen. De har varit anställda olika länge och är därför kanske mer eller insatta i

ämnet. Organisationskulturen kanske inte är så pass tydlig och medveten för de anställda så därför blir svaren olika. Ledningen kanske inte heller kommunicerar den så medveten eller systematiskt och enligt svaren finns heller ingen ”story of JIBS” nerskriven ännu. Men genom att de inte väljer att dela ut det särtryck som person G nämner, som ändå berättar lite om hur organisationen kom till, och trycka upp exemplar i engelska, så ser vi det som ett medvetet val att inte kommunicera deras kultur. Vi får en känsla av att många förknippar frågan med deras internkommunikation och inte organisationskulturen som vi frågade om, men för dem kanske detta är en del av deras kultur. Begreppet är inte helt enkelt att förstå och tolka för alla, men frågan fick förbli öppen då syftet var att få fram de olika definitionerna, tolkningarna och därmed olika svar, vilket vi fick.

### Slutsats:

Organisationskulturen kommuniceras på flera olika sätt, både internt och externt, och det råder delade uppfattningar bland de anställda om detta.

### Fråga 5: Hur tycker du att JIBS utmärker sig allmänt i jämförelse med de andra högskolorna här i Jönköping?

#### Sammanfattning:

Alla svarar att JIBS utmärker sig på ett eller annat sätt. JIBS utmärker sig till exempel via; **ämnesinriktningarna**, den **internationella prägeln**, sitt **internationella namn**, deras önskan att **vilja bli mer som ett företag**, via **forskningstättheten**, deras **vision**, att de ska *”...försöka vara hyfsat ledande i världen inom entreprenörskap och näringslivsförnyelse så det kommuniceras som forskning.”*, via deras **hemsida** samt **broschyrer**: *”vi är den mest internationella högskolan i Sverige, största andelen studenter av våra studenter åker utomlands och sådana data”*. Person B säger att de utmärker sig genom att *”vi är ju den enda utav fackhögskolorna som har forskningsrättigheterna och examensrättigheterna som enskild skola, eller hade från början.”* Person D berättar att hon inte känner att de sticker ut och att det numera har skett en förändring från att *”man ska ha tre starka profiler, alltså högskolor, mer gemensamt och nu ska man mer ha en harmonisering”*. Person F säger istället att hon tolkar det som att JIBS *”vill sticka ut lite, att man inte riktigt hör hemma bland de andra utan att man av de här bolagen gjort en liten särställning...”*

#### Kommentar/ Tolkning:

Vi uppfattar att det finns olika uppfattningar om denna fråga också, men att de flesta talar väldigt ärligt om JIBS. De döljer inget i svaren, det finns få tecken på osäkerhet i svaren och alla kan ge exempel på svar. Vi tolkar detta som att det finns en slags stolthet över skolan och vad JIBS står för, eller så skyddar de skolans image genom att inte prata dåligt om den. Men det finns dock vissa svar som vi tolkar som lite negativt, till exempel att JIBS tror att de är mer av ett företag än en högskola, vilket kan skapa delade meningar då det påverkar arbetstider, otydliga mål med mera. Person F säger att hon tolkar att JIBS vill sticka ut lite och att de har gjort en särställning. På grund av detta så tolkar vi det som att JIBS medvetet vill särskilja sig från resterande högskolor, men varför? Vill inte JIBS vara en del av helheten ”högskolan i Jönköping”, är det något dåligt? Vill de få mer uppmärksamhet genom att särskilja sig? Eftersom att alla kan svara på frågan så verkar det som att alla är medvetna om hur JIBS står sig i jämförelse till omvärlden, vilket är bra och visar att de vet om vad som gör dem unika.

### Slutsats:

De anställda på JIBS är medvetna om att de utmärker sig och att de arbetar för att göra det, men har olika svar på hur de gör det.

Fråga 6: **Hur tycker du att JIBS utmärker sig i förhållande till resten av världen?**

#### **Sammanfattning:**

Många svarar att de utmärker sig i världen med sin **forskning** och specialisering inom främst **entreprenörskap**. ”Så när det gäller forskning så är vi definitivt kända i den lilla värld där entreprenörskapsforskning finns... där är JIBS väldigt erkänd” men även inom nationalekonomi och familjeföretagandet, ”Och där skulle vi kanske kunna vara lite mer framfusiga än vad vi är. Sen på andra områden kanske vi skulle behöva vara lite mer ödmjuka.” Ett annat utmärkande drag är att det är en ”otroligt hög andel internationella studenter” som väljer att komma till JIBS och ca 90% av studenterna på JIBS väljer att **åka utomlands**. Person D berättar att de även har **fokus på att rekrytera internationella studenter**. Person E säger att om de **jämför** deras ”grunddata” det vill säga statistik, så anser han det bara är Blekinge Tekniska Högskola som är deras **enda konkurrent i Sverige**. Person D har erfarenhet av att studera utomlands och anser att JIBS håller en **god nivå jämfört med andra länder** som hon varit i. Person F säger att de även utmärker sig på grund av sin **äganform**, att de ägs av ett bolag och har en VD och är inte på så sätt en traditionell högskola. Några berättar dock att forskningsfokuset är på gott och ont och att det märks i **utbildningen** som **har sämre resurser**. Enligt person A bidrar detta till en ”snålhetskultur” gentemot studenterna.

#### **Kommentar /Tolkning:**

På denna fråga verkar det finnas mer enade svar och en enad bild om vad JIBS styrkor och svagheter är i jämförelse med omvärlden. De flesta svarar att forskning är något de är bäst på och det framgår tydligt en stolthet i svaren med bland annat ranking, procenttal och andra bevis. JIBS verkar ha funnit sin nisch på området och att det verkar fungera bra i förhållande till andra handelshögskolor i landet och i världen. De förstår att man inte kan vara bra på allt och satsar på de det är framstående inom. Att de satsar på att rekrytera många studenter tyder på att de vill sprida sitt rykte runt om i världen och därmed bli ännu mer internationella, vilket verkar vara ett starkt mål. Men vi ser att då två svarar avslutar med att jämföra sig och peka på JIBS brister, så förstår vi att de inte vill verka för kaxiga och självsäkra, att de vill vara mer ödmjuka och blygsamma i sina uttalanden. De verkar ha bra koll på vad omvärlden erbjuder, och vad de kan erbjuda omvärlden.

#### **Slutsats:**

De anställda anser att JIBS utmärker sig främst genom sin forskning inom entreprenörskap och deras internationella prägel.

Fråga 7: **Finns det, enligt dig, en attityd eller ett sätt att tänka om huruvida man som anställd bör påverka eller förändra arbetet på JIBS?**

#### **Sammanfattning:**

Generellt är alla svar olika men har lite av samma negativa attityd tillförändrings och påverkningsarbete. Person C och D säger att det inte finns en positiv attityd till förändring då detta beror på den kris och förändring som är just nu, att ”Och man känner väl att man är ganska långt ifrån att personen bestämmer över sin arbetsituation”. Person E berättar att det finns en attityd från ledningens sida att förändra, men att de inte får personalen att samtycka. ”Så där vill vi ju få till stånd en förändring av attityden, kan vi ju kalla det, internt och vill att alla känner att det är jättespännande att vara denna experimentverkstad. För det försöker vi, men det är svårt”. Person B menar att på grund av den jan-

telag vi svenskar har med oss, så vågar man inte säga ifrån och förändra kanske så mycket man kanske önskar. "...*då går man till JP och skriker ut sin ilska och liknande istället för att knacka på hos chefen och tala om att nu tycker jag att du är en jävla idiot...*" Person F berättar att finns en attityd om att alla får vara med och förändra, men att det inte riktigt fungerar så i praktiken. Person G säger att de jobbar med utvecklingsarbete men på grund av att det inte finns tydlig struktur så blir det besvärligt. Den enda positivt inställda personen är person A som uppfattar attityden som positiv och stark bland de anställda. Oavsett om man är lärare eller forskare så jobbar man med att förändra och göra saker bättre "...*då är det också ett sätt att fundera hur kan vi själva bli bättre, det ligger väldigt mycket i regel i arbetet*".

### **Kommentar /Tolkning:**

Vi uppfattar att det är lite skrämmande att så få känner att de kan påverka sin situation på arbetet och att de inte har kontroll och makt över att framföra och uttrycka sina egna åsikter och tankar öppet. De säger ju att det är en akademisk frihet där man får kritisera varandra, men tydligen verkar det inte gälla sin egen roll som medlem i organisationen. Detta kanske beror på att det verkar vara en ganska byråkratiskt organisation med bestämda led och chefer. De kanske inte känner att de får eller kan gnälla på sin chef av respekt och rädsla för att kanske bli sparkad eller få dåligt rykte i forskningsvärlden till exempel. Det kanske finns osynliga regler i organisationen om att man inte ska klaga öppet och störa ordningen. Då kanske de hellre talar ihop sig i små grupper än att våga sig ensam upp till VD:n med önske- eller klagomål. Det missgynnar snarare då kritiken hamnar i JP (Jönköping Posten) istället för inom organisationen. Vi undrar också över varför inte ledningen lyckas motivera de anställda och förändra attityden till förändring? Beror det på dålig kommunikation eller sitter det i att medlemmarna inte vill göra de satsningar ledningen vill, då det skapar avgörande konsekvenser för de anställda? Och varför får inte alla vara med och påverka egentligen utan luras in i en falsk inställning som person F berättar om? Detta påverkar de anställdas förtroende för ledningen.

### **Slutsats:**

Det finns en attityd bland de anställda att det är svårt att påverka och förändra arbetet på JIBS.

**Fråga 8: Anser du att det är okej att visa känslor på jobbet? T.ex. gråta, få vredesutbrott m.m.**

### **Sammanfattning:**

Här verkar det som om hälften av svaren är positiva till att visa känslor och hälften säger att det inte är okej att visa känslor. De som är positiva till det säger att det är en självklarhet och något bra, även att folk borde visa mera känslor, för om man inte gör det så berättar person E att "*det riskerar att skapa en omänsklig organisation*". Han menar att personer betar sig ibland som att det vore maskiner och det är inte bra att blotta sig. De som svarar negativt menar att det är inte okej att gråta eller skrika. Detta på grund av olika orsaker; person C säger att man inte får gråta eller bli arg på fel person: "*Är det någon starkare, informellt starkare person, kungen eller drottningen över kaffrummet, då får man inte bli arg på den, det, det får man inte*". Person D säger att man nog får visa glädje men att hon inte uppskattar gråt och skrik och om hon blir arg så tar hon inte ut det på någon annan. Person F menar att det inte är okej för att det är en akademisk organisation och det passar inte. Hon förklarar att man hyllar rationalitet, förnuft och seriositet "*det är inget flum, det är pengar det handlar om*" och anser att känslor gör en irrationell och mindre trovärdig som forskare.

### **Kommentar /Tolkning:**



Vi kan direkt se att det är främst männen som tycker att det är bra att visa känslor, de anser att det är nästan självklart att man gör det och får göra det i en organisation. De vet dock att man ska kontrollera känslorna så att de inte går över styr. Person E nämner att folk är rädda att blotta sig och att de borde visas mer känslor. Detta kanske beror på vilken könsroll man har och hur man är uppfostrad. Kvinnornas svar var betydligt mer hårda och negativa till att visa känslor. Detta kanske beror på att, för det första, de är yrkeskvinnor i en ganska tuff värld och de kanske strävar mot en mer avlönad position. Då får de jobba hårt och inte visa sig svag, vilket känslor skulle kunna orsaka. Männen däremot kanske är så trygga och självsäkra i sin roll att de kan tillåta sig att visa känslor öppet på ett annat sätt. För det andra kanske det beror på vilken roll eller position man sitter på i organisationen, som chef kanske man kan vara mer bekväm och man har automatiskt mer makt än en vanlig anställd och kan därför tillåta sig en mer känslomässig frihet. Vi misstänker att det är jättesvårt att få en gemensam inställning till just känslor i en organisation för att alla är olika, har olika uppfostran, olika åsikter om känslor, olika roller att "spela" och olika personligheter. Mildras det känslomässiga beteendet på grund av den akademiska prägnen och den ekonomiska seriositeten? Vi uppfattar att detta kan hämma individens välmående i längden även om det kanske gynnar arbetet eller stämningen i organisationen.

### **Slutsats:**

Personalen på JIBS har olika åsikter om huruvida man som anställd får visa känslor på jobbet.

**Fråga 9: Vad tycker du om den profil som JIBS har, dvs. entreprenörskap, internationell prägel, praktik och ekonomiskt fokus, i jämförelse med andra handelshögskolor?**

### **Sammanfattning:**

Här är alla svar positiva till den profil som JIBS har; *"den är genialisk"*. Alla delar en uppfattning om att de lyckas med att profilera sig bra och berättar olika åsikter om detta. Person B och E säger att de har lyckats väldigt bra utifrån deras storlek och hur länge de har funnits till. Person D berättar att det finns en bra matchning mellan skolans profil och de anställdas värden och det är därför hon valde JIBS. Några svarar att de har jobbat och jobbar väldigt tydligt med profilen och vill stärka profilen och deras vision. Person B tycker att JIBS profil skulle kunna tänkas vara ännu starkare och nämner Handelshögskolan i Stockholm som exempel, som har profilerat sig genom att kräva nästan D-matte för att bli antagen och att det är deras profil. De flesta anser att de har lyckats bra med att ha internationalisering och entreprenörskap i profilen. Person F säger att det skapar spänning mellan de två ämnena då entreprenörskap är något lokalt medan internationalisering är mer globalt. Person E nämner att det även finns konsekvenser av den nuvarande profilen *"När man ska vara entreprenöriell så betyder det ju värre, det blir ju alltid det konkreta fallet som ställs på sin spets"*. Person C menar att det är lite av en nackdel att inte fler ämnen får fokus i profilen *"..det är bra för de stora ämnena men de små ämnena håller lite åt sidan..."*.

### **Kommentar/ Tolkning:**

Vi märkte hur vissa av svaren hade en annan uppfattning om profilen, just när det gäller entreprenörskap. Vi undrar om de uppfattar det som att inte alltid kan leva upp till sin profil? Då det kanske i tanken verkar toppen men att det i praktiken möter lite hinder på vägen till att fullfölja önskemålen. Däremot ser vi hur många hyllar det internationella i profilen då det skapar en spännande miljö för lärarna att undervisa i med alla nationaliteter bland studenterna. Det är kul att alla har en så bra och framförallt gemensam inställning och bild av profilen och hur de marknadsför sig själva. Detta kan bero på att de lyckats kommunicera profilen väl internt och externt och att den matchar de anställdas värderingar. Alla verkar nöjda med profilen mer eller mindre, även om inte alla ämnen hamnar i fokus.

### Slutsats:

Det finns en gemensam uppfattning bland de anställda att JIBS profilerar sig bra.

### Fråga 10: Uppfattar du att det finns en konkurrens eller ett samarbete bland de anställda på JIBS?

#### Sammanfattning:

Vi kan tydligt se att många svar anser att det finns både samarbete och konkurrens *"Det är både och. En konkurrens är självklar. Därför att tilldelning av ekonomiska resurser bygger på konkurrens i vår värld idag också"*. Två personer, A och D, är lite mer **positivt** inställda än de andra och svarar att det finns en samverkande kultur där folk delar med sig av sina tankeöverföringar och samarbetar *"här är det ju lite grann så att man vill få så många publikationer som möjligt och det klart att då kan man samarbeta så att man får flera publikationer, och det är ju ett gemensamt samarbete"*. De nämner att det finns en samverkan i forskningen och mellan olika center inom JIBS. Person G säger att det sällan krockar han ser hur det finns samarbete genom att *"man springer i samma dörrar och söker forskningsanslag eller ansökan om pengar från företag"*. Person F menar att det *"finns öar av samarbete, det klart att det gör det och människor som är mer eller mindre likasinnade"* som påverkar. Men sen svarar många att det även finns en **konkurrens**. Några svarar att det beror på tilldelningen av forskningsmedel och resurser *"Akademien är en galen plats egentligen för det är rätt mycket konkurrens, om pengar och resurser. Man armbågar sig fram"*. Person C svarar att det är mer konkurrens än samarbete på grund av att det är fult att visa sig svag och be om hjälp, att de anställda ska vara lite av "krigare" och att det är en egenskap i den akademiska världen *"Vi är ensamvargar"*. Person F svarar också att det även finns en intern konkurrens på JIBS inom enheterna *"Det är en sak om man konkurrerar utåt liksom, ändå mot andra högskolor eller andra forskare inom ämnet, forskargrupper och så. Men jag upplever att det finns en annan inställning här"*

#### Kommentar/Tolkning:

Vi upplever att det nog är rätt naturligt att det är konkurrens på en högskola. Vi förstår att forskare vill bli kända och publicera mycket material och behöver resurserna för att uppnå sina mål, så det är klart att de slåss och konkurrerar mycket om tillgångarna då de dessutom är begränsade. De svarar att det finns både konkurrens och samarbete och vi upplever det som att de kanske skulle önska mer samarbete men att det inte är så lätt i den akademiska världen. Vi uppfattar att detta kan bero på mycket; att de är individualister till exempel, och månar om sitt eget område och sin egen forskning framför andras, även om man som center eller avdelning kanske hjälps åt ibland. De verkar alla ha en liknande tanke om frågan och vi kan märka att de inte skäms för svaren, döljer något och behandlar konkurrensen som en del av det dagliga arbetslivet. Detta beror nog på att det är en accepterad sanning bland de anställda. De verkar vara medvetna om vad som krävs och sker på deras arbetsplats och i den miljö de arbetar i och verkar ha en neutral åsikt om det.

### Slutsats:

De flesta anser att det finns både konkurrens och samarbete, men mest konkurrens.

### Fråga 11: Anser du att det finns en homogen eller heterogen grupp på JIBS och sker det konflikter på grund av detta?

#### Sammanfattning:

Svaren visar på att personerna har en hyfsat gemensam uppfattning om att det råder en heterogenitet på JIBS och att det sker konflikter på grund av detta *"Det är klart att den är heterogen, herregud. Den kan ju inte vara homogen, alltså, den frågan begrep jag inte riktigt"*. Några svarar även att det finns homogenitet men då bland mindre grupper, till exempel bland olika åldrar, specialiseringar och ämnesområden. Person A säger att den är både och, men att konflikter kan se ut på olika sätt. Han menar att det kan bero på att man i botten har olika utgångspunkter som kan sammanfalla till att det blir personligt. Medan Person F säger att det är varken eller, men att det finns grupperingar och att de är en källa till konflikt. Person D svarar att på grund av att man kritiserar varandra i den akademiska världen, så bildar detta grupperingar och även konflikter. Trots att det finns homogena grupper så hamnar även grupperna sinsemellan ibland i en intressekonflikt. Person E svarar att det ändå finns en homogenitet bland de anställda när de gäller grundvärdena, *"Men heterogeniteten poppar upp när det kommer fram till den konkreta tillämpningen... då blir liksom det strid på plats"*. Person D ser JIBS som en enhet och ser dock inga starka grupperingar, men tillägger att det kanske är hon som är omedveten om det. Person F svarar att konflikter även kan ske omedvetet och att de ibland kan vara *"rätt brutala kan jag tänka mig om man står i skottgluggen på dem, men det är ingenting man gör öppet"*. Hon tillägger också att det inte sker öppna konflikter. Person A menar ändå att *"Det finns en ganska god grundgöra att man pratar och möts, väga och släcka och hitta enighet om detta"* när det gäller att lösa konflikter. Och vissa konflikter hamnar istället i JP.

### **Kommentar /Tolkning:**

Varför det finns en gemensam uppfattning om en heterogenitet på JIBS förvånar oss inte då vi av tidigare intervju svar kan förstå att det inte passar deras arbetsmiljö att vara det. Vi uppfattar dock att det kan vara positivt då nya idéer kan födas och att det på så sätt kan gynna organisationen. Varför det sker grupperingar beror på olika orsaker men främst kanske på grund av olika intressen, specialiseringar, bakgrunder med mera. Det är inte så konstigt att det sker konflikter då de lever i en värld med risk för att få kritik och som har en individualistisk kultur. En person svarade att konflikter är inget som sker öppet och att man ibland kan råka kliva in i en utan att veta att det pågår en konflikt. Detta undrar vi över och tror det kan bero på att det eventuellt finns en outtalad konflikträdsla på JIBS? Att man kanske håller konflikten dold bakom stängda dörrar och gör ingen stor sak av det hela för att undvika oro eller dålig stämning på arbetsplatsen. Och till sist undrar vi om det verkligen är en bra utväg i längden att göra konflikterna offentliggjorda i JP? Det gynnar varken stämningen, gruppkänslan, förtroendet för varandra eller ryktet på JIBS. Att alla svarar att de vet om att det sker konflikter tyder ju ändå på att konflikterna inte är så dolda ändå.

### **Slutsats:**

Det verkar finnas en allmän åsikt att man på JIBS är heterogena och att det sker konflikter på grund av detta.

### **Fråga 12: Hur uppfattar du att en konflikt påverkar arbetet och/eller sammanhållningen?**

#### **Sammanfattning:**

Det finns många olika åsikter om konflikter och vilken effekt de får på sammanhållningen. Det är bara person A som ser positivt på konflikter och säger att de kan bidra till att förbättra saker. Men även person G säger att när man diskuterar om JIBS gör rätt eller fel så tolkar han det som att man ändå bryr sig. Person B och E har en bestämd åsikt om att konflikter är i allmänhet inte bra och att *"I en bra välfungerande organisation ska man kunna bryta ner meningar, man ska kunna diskutera men det ska inte behöva gå till en öppen konflikt som bryter ner och sabbar..."* och att man ska kunna sköta konflikterna på ett "moget" sätt så att det inte påverkar arbetet eller sammanhållningen.

Person G säger att när konflikterna sker på en lägre nivå kommer de inte till hans kännedom. Person C och F nämner bägge att de trots konflikter inte finns chefer som ska kunna säga åt de anställda att hålla sams. Detta på grund av den akademiska friheten som även kan öka risken för konflikt. Person C säger också att konflikter skapar obehagliga känslor. Både person D och F har den gemensamma uppfattningen om att de konflikter sker sällan reds ut riktigt och att detta skapar irritation, problem och ökar hållhakarna folk har på varandra. Även om det visar sig att det är ett strukturfel i organisationen och inte är på grund av en personlig sakfråga. Person F menar även att på grund av detta så skapar det en viss rädsla och osäkerhet, och att det sprider sig. Hon menar att man kan hamna på ”rätt eller fel” sida i politiska situationer utan att själv vara medveten om det.

### **Kommentar /Tolkning:**

De olika svaren kan bero på hur de personligen uppfattar konflikter och vilken erfarenhet de anställda har av konflikter. Vi uppfattar även att det kan bero på vilken inställning eller attityd man har och personlighet som individ. Angående cheferna så upplever vi att de kanske saknar mer tydliga lösningar på problem och mer struktur, att de behöver någon som sätter stopp för konflikten. Men eftersom person G säger att när konflikter sker på lägre nivå så når de inte honom. Detta kan tolkas som att de anställda inte får ”störa” ledningen, vilket kan bli dåligt för organisationen då det kan bidra till ökat skitsnack. Det verkar behövas mer konfliktlösning, till exempel fler personalmöten och att det satsas mer på detta på JIBS för sammanhållningen i framtiden, för medvetenheten finns att konflikter sker. Om konflikter skulle bli mer öppna skulle de kanske kunna lösas snabbare, så att det skapar en ökad medvetenhet om de problem som finns, istället för att det ska behöva skapa dåliga arbetsrelationer eller en missgynnande arbetsmiljö.

### **Slutsats:**

De flesta anser att en konflikt skadar mer än gynnar och att den påverkar sammanhållningen bland de anställda.

**Fråga 13: Det finns tidigare studier om hur elitskolor som Harvard och Princeton i USA har ett visst sätt att socialisera in deras studenter och ge dem en viss ”stil” som passar skolan och den värld som studenterna lever i, för att förbereda dem för framtiden.**

**Uppfattar du att de anställda och ledningen influerar studenterna på något sätt till att uppföra, tala eller klä sig på ett särskilt sätt, på grund av er internationella prägel och ert ekonomiska fokus?**

### **Sammanfattning:**

De flesta tror inte att det finns en medveten ambition att socialisera in eller sätt att påverka de nya studenterna. Men svaren varierar. Person E säger att de vill ha dit studenter som är entreprenöriella, vill ta initiativ och vill bryta mot etablerade mönster. Person A svarar att om man är entreprenörisk, iderik och utvecklande, så missgynnas inte det. Han säger även att de förväntar sig att studenterna talar och skriver engelska och åker utomlands. Person G menar också att de försöker få in de nya studenterna i någon typ av JIBS kultur – men att det är studerandeavdelningens uppgift. Person E svarar att det är ledningen som radar upp sig första dagen på introduktionsveckan och säger till de nya studenterna att *”...så här vill vi att ni ska bete er”*. Han svarar också att de vill uppfostra dem på ett visst sätt. En annan åsikt om frågan är: *”Jag skulle säga att just på grund av den mångfald och den internationella prägel vi har blir den inte så stark, socialiseringen.”* Person D svarar också att man får vara sig själv på JIBS. Person C menar att det snarare är studenterna som influ-

erar varandra till att klä sig på ett visst sätt. Person D menar dock att vissa grupper, som entreprenörer till exempel, måste lyfta fram det unika i sin personlighet. Angående klädsel så har person B en bra uppfattning om en gemensam klädkod då han nämner Storbritannien, medan person A säger att *"man behöver inte ha slips om man säger så, det har inte jag"*.

### **Kommentar /Tolkning:**

Vi blev väldigt förvånade av vissa uttalanden, då vi i vår förförståelse som studenter på högskolan i Jönköping har erfarenhet av att möta studenter från JIBS och har hört en del fördomar om skolan och studenterna som studerar där. Till exempel att "pappa betalar", en del kommer från rika familjer, de klär sig speciellt och dyrt och att de utåt sätt ibland kan verka lite märkvärdiga och speciella i jämförelse med en vanlig student på campus i Jönköping. Vi undrar då om detta på något sätt uppmuntrades av de anställda och ledningen på JIBS och i svaren kan vi se att det råder delade meningar om detta. Vi tolkar det som att det inte finns en gemensam medvetenhet om socialisationen. Det kan bero på vilken position de har, om de sitter i ledningen eller inte, och vilket intresse de har att influera studenterna. Med tanke på svaren så förstår vi det som de anställda på JIBS inte är medvetna om de fördomar som kanske finns och håller därför inte inne med orden som "hjärntvätt", "likrikta" och "uppfostra". Dessa ord är väldigt laddade och kan få konsekvenser beroende på vem som tolkar dem i sammanhanget. Vi förstår att studenterna på JIBS och deras sätt att influera varandra är nog inget unikt för just JIBS, utan att det nog är så på många andra utbildningar inom andra ämnen och att grupp tillhörigheten alltid finns hos människor. Ingen förutom en chef svarade att de medvetet socialiserar och influerar studenterna, vilket kan tolkas som en önskan och försök från ledningens sida att få med studenterna i organisationskulturen (jfr. Chomsky, "om socialisation inom elitskolor, pdf.", 2003).

### **Slutsats:**

De flesta anställda uppfattar inte att de själva influerar studenterna eller har en medveten ambition att socialisera in dem i deras organisationskultur, samtidigt missgynnas inte vissa egenskaper hos studenten heller om de passar organisationens mål.

## **5.2 Resultatredovisning del 2**

I denna del kommer observationen att redovisas och fråga tre står i fokus: "Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?" Observationens resultat redovisas under sju rubriker. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och tolkning.

### **5.2.1 Redovisning av observation**

#### **Förberedande intervju och första intryck**

Uppsatsförfattarna skickade ett förberedande mejl till en av cheferna på JIBS med frågor om observationen (se bilaga 2) som besvarades dagen efter under ett möte med chefen. Det bestämdes under mötet att observatörerna fick tillgång till att röra sig fritt på alla våningar i byggnaden och fotografera allmänna ytor. Om de ville fotografera en anställds kontor fick de be om lov först. Datum för observationstillfällena bestämdes, chefen som observatörerna pratat med blev deras kontaktperson under hela studien och observatörerna fick även planlösningar på alla våningar och beskrivning av viktiga gemensamma platser, som fikarum. Det bestämdes även att observatörerna skulle få delta på fikamötet

som sker varje fredag kl: 09.30. Chefen introducerade sedan observatörerna för de avdelningsansvariga för alla våningar om deras uppdrag och önskemål och blev guidade runt i skolan.

Observationerna ägde rum på eftermiddagen den 2009-12-10 mellan kl: 13.00- 16.00 och på förmiddagen den 2009-12-11 kl 09.00 kl: 11.30. Första intrycket observatörerna fick under torsdagen den 10 december var att det fanns många våningar med långa korridorer. Även om det fanns planlösningar vid varje dörr på varje våning så var det lätt att gå vilse, då det såg likadant ut överallt och i alla korridorer. Det enda som skiljde våningarna åt var fikarummen med dess olika inredning samt att vissa korridorer hade mer konst än andra. Observatörerna uppfattade ljudnivån på alla våningar väldigt tyst. De flesta kontor var av samma storlek och de flesta hade stängda dörrar. Observatörerna blev vänligt bemötta av personalen och chefer som ibland hälsade. Några anställda ställde frågor om observatörernas vistelse och syfte och blev efter svar inte särskilt berörda av studien. De anställda bemötta varandra olika, ibland med ett "hej" men oftast sa de ingenting när de gick förbi varandra. Deras klädsel var formell, proper och stilren. Observatörerna uppfattade att som helhet kommunicerade byggnaden utvändigt något unikt och annorlunda, på grund av dess runda form och vita färg. Invändigt kommunicerade de allmänna ytorna en slags seriositet. Det märktes vad skolan fokuserade på och hur de ville framställa sig själva, till exempel genom stora tavlor av chefer, avgångsklasser, fadderföretag och partneruniversitet i studentkorridorerna. Det fanns öppna ytor med diskreta färger, få men stilrena möbler, spiraltrappor och hissar. Det fanns även få studenter och anställda närvarande vid den tidpunkten då observatörerna kom till skolan, vilket gjorde ytorna tomma och livlösa. Observatörerna visste vid denna tidpunkt att detta berodde på att julen närmade sig och folk började ta ledigt, vilket påverkade tidpunkten.

### **Byggnad och Fasad**

JIBS är en skola som syns i mängden på campus i Jönköping. Den är stor, rund och vit medan de andra fackhögskolorna är kvadratiska och i färgerna rött, gult och tegel. Entrén är pampig med två glasdörrar och höga fönster. Byggnaden har i övrigt väldigt många fönster och bra utsikt över hela campus och Munksjön som ligger alldeles intill. I entréhallen och studentkorridorerna är färgerna vitt, blått och rött. Möblerna är stilrena och moderna och funktionella. Det finns ganska lite konst och de tavlor som är uppsatta är stora, upplysta och framhäver det bästa med skolan. Det finns en restaurang på första våningen, Taste of Beirut, samt en bar, som är öppna för alla på högskolan. Det finns öppna ytor som byter korridors landskapet med bord, stolar och bänkar för studenter att samlas vid på de lägre planen. På våning 1- 4 finns även föreläsningssalar, aulor och grupprum. På våningarna 4- 7 sitter personal och på våning 7 sitter VD kansliet där VD och chefer har sina kontor. (se bilagor) Alla våningar har olika ämnestillhörigheter och avdelningar.

### **Tillgänglighet och Integritet**

Det är ganska lätt att hitta på JIBS då varje avdelning har en skylt som beskriver vilken våning man är på, vilka ämnen som finns på våningen och vilka som arbetar där. Det finns även pilhänvisningar på skyltarna med våning samt kontorsnummer. Det finns även en planlösning/evakueringsplan på varje våning. Det enklaste sättet att ta sig uppåt i byggnaden är via de hissar som finns tillgängliga från plan 1 och uppåt. Det är dock bara en hiss som går hela vägen upp till sjunde våningen. Det finns även ett trappsystem alldeles intill hissarna. Det är tydligt att våningarna där de anställda har sina kontor är skiljda

från de våningar där studenterna vistas. På våning 4 sitter dock studerandesektionen i slutet av korridorerna och finns tillgängliga för studenterna. De har dock dörren in till sig låst vid vissa tidpunkter på dagen, medan de andra våningarna har öppna dörrar under kontorstid kl 8.00- 17.00. Varje kontor och rum i byggnaden har en egen namnskylt för att förklara syftet med rummet, till exempel kopieringsrum eller konferensrum. Alla våningar har ett eget fikarum som oftast är placerade i mitten av korridorerna och bryter av med en stor öppen gemensamhets yta. Inredningen skiljer sig åt på varje avdelning och det bidrar med mer personlighet för avdelningen. Det finns även lappar uppsatta lite överallt för att skapa lite integritet. På dörrar sitter ibland ”varningslappar” som berättar att det endast är personal som får använda rummet och att missbruk beivras. Ibland gäller detta även vissa korridorer då dörrar hålls stängda. Integritet syntes också på de anställdas kontor då alla hade sin egen stil på inredning och konst. Det satt ibland bilder, artiklar, serier, affischer eller andra utmärkande saker för personen i fråga bredvid eller på hans eller hennes dörr. På vissa våningar fanns det även tavlor som personalen själva hade målat. De hängde i korridorerna och bidrog med personlighet och humor till korridorerna. På alla kontor fanns det en dörr och en fönster yta alldeles intill, vilket kan påverka integriteten negativt om personen vill vara ifred. De andra anställda kan då se in i kontoret. Vissa kontor hade därför satt upp gardiner, frostat glas eller många bilder för att täcka den ytan och insynen.

### **Lokaler, Inredning och Trivsel**

På våningarna där personalen hade sina kontor var korridorerna vitmålade. Dörrarna var blå och eftersom byggnaden är rund svänger alla korridorer inåt. I trapporna fanns lappar om seminarium, disputationer eller andra akademiska händelser upphängda. Varje våning hade även ett rum innan hissarna och trapphuset som var inglasat och hade ibland hyllor med fack för alla de anställda. Där fanns även en häftapparat eller hålslagare tillgänglig på ett bord. I korridorerna så fanns det många cellkontor, konferensrum, kopieringsrum, toaletter. I mitten av korridorerna fanns ett stort fikarum/personalrum. Inredningen i korridorerna varierade från våning till våning. På vissa våningar fanns det väldigt lite inredning och det gav då ett ganska stelt och opersonligt intryck. Men även detta var en viss önskad stil hos den avdelningen, om inte avdelningen var under ombyggnad. På andra våningar fanns det planscher och affischer om forskning, artiklar om skolan, Jönköping, de anställda eller studenterna, tavlor, tidningshyllor, anslagstavlor och diverse konstverk. Det fanns väldigt lite möbler i korridorerna och de hade i så fall en funktion för alla de anställda som avlastningsbänk, hylla eller liknande.

Fikarummen var de ytor som var inredda med mest personlighet och hemtrevnad. I dem fanns det alltid en yta för att äta eller fika med bord och stolar i trä, eller tygmöbler och soffgrupper i olika färger. I fönstren hängde gardiner, och det stod levande växter i krukor i fönstren, samt adventsljusstakar eller andra dekorationer. I alla fikarum fanns en kafemaskin och en köksyta med mikrovågsugnar, kylskåp, frys, skåp och skafferi. På borden fanns det ljuslyktor, pepparkaksburkar, servetthållare och tidningar. Det fanns i juletider även en klädd julgran i vissa fikarum och spred julkänsla. I ett rum hördes även julsånger på låg volym. I byggnaden fanns även vilorum, en bastu, en rökbalkong och ett pentry.

På våning sju där VD och chefer finns utmärkte sig inte inredningen så mycket jämfört med resterande våningar. Det såg likadant ut med skillnad för konferensrummet som var väldigt pampigt med högt tak, stora fönster som vätte mot Munksjön och påkostade möbler. Det fanns även ett öppet och behagligt vilorum i anslutning till korridoren med sköna fåtöljer, ett bord, en klädhängare och en bokhylla med prydnader från olika delar av

världen. Det fanns även två fåtöljer och ett bord, med en vas med polkagrisar, intill VD:ns kontor. På sjunde våningen var även kontoren något större beroende på vilken titel personen hade.

## **Personalen**

De anställda var i olika åldrar och observatörerna uppfattade åldrarna på de anställda som blandade. Det fanns även lika många män som kvinnor närvarande under dagarna. De klädde sig alla i en typisk kontorsstil. Männerna bar ofta jeans eller mörka byxor. Många av dem hade skjorta med en slipover (en armlös tröja), kavaj eller cardigan över, i neutrala färger. Håret var kortklippt och alla var välrakade. Kvinnorna liknade männen lite i sin stil, men de bar mer figursydd kläder och med en mer kvinnlig stil; som skjortklänning, kavaj, skjorta, blus, pennekjol, tunika och hade även accessoarer för att göra stilen mer personlig. Det var inte mycket rörelse i korridorerna under observationstillfällena. Det var stängda dörrar och samtalstonen var lågmäld, förutom under fikamötena. De anställda satt ofta och jobbade tysta på sina kontor. De hälsade inte alltid på varandra men observatörerna såg att de besökte varandra ibland på deras kontor och ibland kramade samt gratulerade de nyanställda till exempel. Under fikapauser, planerade eller spontana, så verkade det finnas en viss tidsgräns. Efter ca 10 minuter reste sig alla upp samtidigt och gick in till sina kontor igen. Då de anställda sågs i fikarummen pratade de glatt och vänskapligt sinsemellan, men höll annars en låg profil.

## **Marknadsföring**

Observatörerna kunde under studiens gång inte se så många logotyper i byggnaden. I entrén sitter det två logotyper alldeles innan man går in i skolan, både på engelska och svenska. Den marknadsföring som kunde ses direkt var de stora tavlorna på våning ett som tidigare nämnts med fadderföretag, chefer och VD:n m.fl. Det sitter även mindre tavlor med engelsk text om internationella prägeln i fokus på väggarna, men i övrigt är det lite reklam för skolan i skolan. I korridorerna där de anställda har kontor fanns ibland så kallade ”skrythyllor” som de kallar dem, de bokhyllor med publikationer som de anställda bidragit med för organisationen. Det satt ibland guldtaflor eller andra utmärkelser som status symboler utanför kontor. Ibland kunde även de affischer som hängde på väggarna kommunicera och marknadsföra JIBS då de handlade om deras arbete, forskning och skolan i sig.

## **Ritualer**

De ritualer som observatörerna fick och kunde delta på var en disputation och ett fikamöte, så kallat ”Deans Coffee”. Disputationen var en akademisk ritual; där en doktorand inför publik ska försvara sin avhandling. Disputationen hölls i en aula på skolan. Observatörerna kunde se att det mest var anställda eller inbjudna forskare samlade och kanske en eller två studenter. Observatörerna deltog inte på grund av tidsbrist under hela proceduren, men fick senare höra att det efteråt skulle bli fika på sjunde våningen där den disputerade blev gratulerad av bland annat vänner, familj och andra intresserade.

Deans Coffee var det fikamöte som skedde varje fredag då en ”dean” (högsta administrativa chef) eller VD talade på ett informellt fikamöte på sjunde våningen. Den fredag då observatörerna var på JIBS var det vanliga Deans Coffee inställt då ingen dean eller VD fanns tillgänglig. Det pågick andra möten samtidigt. Fika blev det dock ändå och folk började dyka upp runt halv tio. Det stod kaffe och te bryggare framställda, samt fat med bak-



verk. Allteftersom dök fler anställda upp och observatören märkte att det var anställda från olika våningar, då hon kände igen ansikten sedan dagen innan. Alla anställda tog kaffe och fortsatte att fylla upp soffgruppen runt observatören. Samtalsnivån blev högre och det skrattades mycket. Personalen verkade ta lite notis om observatörens medverkan, vilket gynnade studien. Sammanlagt var det cirka 16 personer närvarande under fikamötet. Under fikats gång reste sig en av de anställda upp för att presentera en nyanställd. Den nya reste sig upp och presenterade sig kort, så att hon hoppades att hon kommer att trivas och fick applåder efteråt. Det fanns en trevlig och vänlig gemenskap och ingen var utanför under mötet. Det samtalades både på svenska och engelska och när klockan var lite innan tio så reste sig några upp. Då följde resten snabbt med, städade efter sig och gick iväg igen med lågmälda röster och raska steg.

### 5.2.2 Sammanfattning och tolkning av observationen

JIBS är en organisation som är funktionell, stilren, uppmärksam på campus och utstrålar en seriositet och målmedvetenhet. Detta syns tydligt i hela byggnaden, på de anställda och även bland studenterna som ibland liknar personalen i klädseln, vilket kan bero på att de vill förbereda sig för framtiden eller se mer professionella ut. Färgerna i byggnaden är smakfulla, klassiska och vardagliga, inredningen i klassisk kontorsstil för en ekonomi - och handelsinriktad organisation. Även detta kommunicerar skolans stil. Där studenter vistas finns mest ”marknadsföringskonst”, det vill säga att observatörerna fick intrycket av att de tavlor som fanns till exempel, var noga utvalda, strategiskt utplacerade, upplysta och presenterade viktiga personer eller möjligheter som skolan erbjuder.

Kontorslandskapet är väldigt cellindelad och avsmalnat med långa korridorer, vilket kan missgynna gemenskap på så sätt. Observatörerna fick intrycket av att alla som jobbar där är väldigt individualistiska och gillar att ha sitt eget kontor och sin egen yta. Det finns möjlighet för integritet och även om personalen ofta spenderar tid på sina kontor är de inte otrevliga eller ovänliga mot varandra då dörrarna är öppna. Vissa dörrar var dock stängda och detta kan tyda på en önskan om arbetsro och integritet. Personalen verkar också mycket målmedvetna, seriösa och fokuserade på sitt arbete. Detta syns på den arbetsmoral och ljudnivå som finns till exempel, det är inte så mycket rörelse i korridorerna och allt sker diskret och tyst. Observatörerna märkte dock hur fikarummen skiljde sig från resten av korridorerna. Där kunde alla anställda slappna av, umgås, äta och prata. Det var uppenbart en uppskattad yta där gemenskapen syntes tydligare än i övrigt. Observatörerna uppmärksammade även blandningen av åldrar och kön, vilket kan bero på att det är en könsneutral arbetsplats på högskolan och att många söker sig dit oberoende av kön eller ålder. Observatörerna upptäckte en del utrymmen som en rökbalong, bastu, vilorum med mera, som tyder på att de bryr sig om personalens behov och välmående.

Observatörerna deltog på två ritualer, men Deans Coffee blev ett vanligt fikamöte istället för det traditionella fredagsfika mötet med tal från VD, vilket var synd. Observatörerna kunde känna hur de inte framstod som ett hot under fredagsmötet och fick god möjlighet att studera de anställdas beteende då de agerade, till synes, normalt och avslappnat inför situationen. Detta kan även tyda på en viss orädsla, att de anställda inte har något att dölja. Observatörerna kunde av de ritualer de deltog på förstå att det fanns både formella och högtidliga akademiska ritualer men även informella, avslappnade fikamöten för alla de anställda.

**Slutsats:** Av artefakterna som finns på JIBS, de synliga, fysiska, beteendemässiga och hörbara, kan vi se hur de genomsyrar och visar på det fokus (forskning och entreprenörskap), stil (affärsrelaterat och seriöst) och skolans styrkor (partneruniversitet, fadderföretag med mera) som organisationen vill förmedla.

## 6 Analys enligt teorimodeller

I diskussionen kommer resultaten från den empiriska redovisningen att diskuteras och analyseras. I intervjudelen kommer frågeställning 1. Vilka grundläggande antaganden finns bland de anställda om organisationskulturen på JIBS och hur kommuniceras den? och 2. Hur socialiseras de nya studenterna in i JIBS's organisationskultur? att bli besvarade.

Intervjudiskussionen presenterar först intervjufrågan och den slutsats som resultatet gav, för att sedan diskutera och besvara frågan ur en teoretisk synvinkel. Fråga ett till fyra utgår från Jacobsen och Thorsviks organisationsmodell, (figur 2.3) fråga fem till tolv slås ihop under Scheins dimensioner (Scheins sju dimensioner i kapitel 2, s.7 i uppsatsen), efter urval, för att få fram grundläggande antaganden om de dimensioner som nämns. Fråga 13 handlar om socialisation och där får Jacobsen och Thorsvik socialisationsmodell (figur 2.2) stå som fokus. Efter det kommer observationen att analyseras och besvara fråga 3. "Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?" Där får Scheins modell, (figur 2.1) med artefakter i fokus vara central.

### 6.1 Intervju

Frågeställningar:

1. Vilka grundläggande antaganden finns bland de anställda om organisationskulturen på JIBS och hur kommuniceras den?
2. Hur socialiseras de nya studenterna in i JIBS's organisationskultur?

#### 6.1.1 Allmänt om organisationskulturen

Fråga 1. **Trivs du att jobba här på JIBS, hur är arbetsmiljön?**

Slutsats: *JIBS står i ett förändringsskede som påverkar personalens trivsel på jobbet.*

Om vi utgår från Jacobsen och Thorsviks modell (se figur 2.1, kapitel 2) sker förändringen på JIBS på grund av olika saker. Det har kommit nya villkor som ställs på organisationen som inte de är vana vid. Detta är ett yttre tryck från omvärlden på organisationen. Samtidigt har ett byte av VD skett ganska nyligen och VD fick dessutom i uppdrag att förändra organisationen. Detta gör att det även sker krav och förändringar inifrån ur ett ledningsperspektiv och inifrån organisationen. Det verkar inte finnas en tydlig struktur heller för hur förändringen ska kommuniceras eller bearbetas från ledning till de anställda, vilket tillsammans påverkar organisationskulturen. Organisationskulturen i sig påverkar sedan inställningen och kommunikationen mellan ledning och anställda vilket skapar ännu sämre förhållanden och struktur i organisationen. Fungerar det inte internt i organisationen kommer detta i framtiden även märkas mot omvärlden och eventuellt skapa problem för JIBS. Samtidigt finns det hela tiden en bestående och påtaglig akademisk värld som de anställda lever i och är medveten om. Även detta påverkar trivseln och arbetsmiljön. Samtidigt är detta ett fenomen som är svårt att förändra och som påverkar JIBS i sin helhet, men främst det informella i organisationen. Ibland påverkar det även organisationsbeteendet och detta i sin tur kan påverka andra delar i organisationen på ett negativt sätt.

## Fråga 2. Finns det någon gemensam hjälte eller förebild som ni på JIBS som ni ser upp till?

Slutsats: *JIBS har för många självständiga individer med olika mål och intressen, för att kunna ha en gemensam förebild.*

Av svaren går att tyda hur olika förebilder de anställda har. VD:n nämns som en person man försöker skapa uppmärksamhet runt och detta kan tyda på ett försök från ledningens sida att förmedla eller skapa förebilder i organisationen. Resultatet tyder på att detta inte lyckas kommuniceras så bra. Som slutsatsen säger är det dock svårt att skapa en stark gemensam förebild som alla anställda kan acceptera, uppskatta eller se upp till då alla anställda är så individuella i sitt arbete och personlighet. Det som är gemensamt är att förebilderna följer liknande ämnen, ekonomi, entreprenörskap med mera vilket tyder på att det formella fokus och mål som skolan har influerar den informella organisationskulturens förebilder. Det finns inte samma vi - anda som i en vanlig organisation på grund av det akademiska förhållningssättet, men nu i ett förändringsskede då JIBS ska bli mer lik en organisation, skulle en stark förebild kunna gynna sammanhållningen och organisationskulturen då det skapar mer struktur, klarhet och helhet. Samtidigt behövs det mer kommunikation och motivering från ledningens sida för att få med sig de anställda i förändringsskedet och skapa mer gemenskap. Det skulle gynna både internt via struktur och kultur, och externt via resultat (se figur 2.1).

## Fråga 3. Har ni några ritualer eller traditioner för personalen på JIBS?

Slutsats: *Personalen har olika uppfattningar om vilka ritualer som finns på JIBS.*

Då JIBS är i ett förändringsskede har även de informella ritualerna påverkats. De akademiska ritualerna verkar tydliga och märkbara i organisationen, medan de informella är otydliga, varierande och inte självklara för de anställda som alla svarar olika. Det finns få gemensamma självklara ritualer på JIBS och ritualerna sker snarare inom olika avdelningar. Då det inte finns en tydlig struktur för ritualerna påverkar det dem och organisationskulturen, då ritualer är en viktig del för sammanhållning, vi-känsla och gemenskap i en organisation. Ledningen verkar inte heller helt medvetna om vad som är de gemensamma ritualerna, vilket också tyder på brist i struktur och kommunikation i organisationen. Julfrukosten är den stora gemensamma ritualen och är uppskattad i organisationen. Det är en tradition som finns kvar, trots förändringar och kan tyda på en önskan om att behålla det som är bra, även i nya tider.

## Fråga 4. Hur kommunicerar ni er organisationskultur?

Slutsats: *Organisationskulturen kommuniceras på flera olika sätt, både internt och externt, och det råder delade uppfattningar bland de anställda.*

JIBS kommunicerar sin organisationskultur på olika sätt, både medvetet och omedvetet. Svaren förklarade hur olika de anställda ser på begreppet och hur de kommunicerar kulturen. Det varierade alltifrån att de kommunicerar den via hemsidan till byggnaden. JIBS marknadsför sig med deras vision och mål väldigt tydligt och då det är så tydligt influerar detta även organisationskulturen och hur den är. Mål och vision bygger upp en del av organisationskulturen och kulturen påverkar därmed även mål och vision. Ur ett ledningsperspektiv finns det en önskan och ett försök att förmedla organisationskultur informellt via berättelser på möten till exempel, men det finns motsättningar från anställda som svarar att de inte tycker att ledningen lyckas förmedla vikten av en god organisationskultur. Detta kan tyda på bristande kommunikation mellan ledning och anställda. Organisationen verkar inte ha någon ”JIBS berättelse” att kommunicera utåt till omvärlden ännu. Organisationskulturen kommuniceras istället på olika sätt via olika kanaler. Så länge

innehållet och budskapet överrensstämmer påverkar det inte helhetsuppfattningen om organisationskulturen och organisationen för omvärlden.

**Ny slutsats: Den allmänna bilden av JIBS organisationskultur bland de anställda är något otydlig, delvis på grund av det förändringsskede som råder, men även på grund av otydlig struktur i organisationen och stor individualism bland de anställda.**

### 6.1.2 Scheins dimensioner

I denna del har cirka två frågor utformats av varje dimension, för att enklare kunna förklara den utifrån de anställdas svar på frågorna. (Exempel fråga 5-6 besvarar och förklarar dimension 1)

**1. Hur förhållandet mellan organisation och omvärld uppfattas** (Betraktar man organisationen som dominant och ledande i förhållande till omvärlden eller utsatt för tryck att anpassa sig?)

Fråga 5. Hur tycker du att JIBS utmärker sig allmänt i jämförelse med de andra högskolorna här i Jönköping?

Slutsats: *De anställda på JIBS är medvetna om att de utmärker sig och att de arbetar för att göra det, men har olika svar på hur de gör det.*

Fråga 6. Hur tycker du att JIBS utmärker sig i förhållande till resten av världen?

Slutsats: *De anställda anser att JIBS utmärker sig främst genom sin forskning inom entreprenörskap och deras internationella prägel.*

JIBS vet att de utmärker sig som handelshögskola i Sverige i jämförelse med andra högskolor, både på hemmaplan och mot andra skolor i landet. Dock tyder svaren på att JIBS anser sig vara dominant i Jönköping i jämförelse med resterande högskolor, att de gjort en särställning. Samtidigt finns vetskap om att de även utmärker sig internationellt, genom statistik och andra källor och vilken position de har. JIBS vet också om sina styrkor och vad som gör dem unika, men är medveten om att de inte är dominant i den akademiska världen och att det finns andra konkurrenter. De verkar ändå nöjda över vart de står i förhållande till omvärlden. Men på grund av deras förändringsskede som råder idag blir svaret de även är utsatta för tryck att anpassa sig till de krav som ställs på organisationen. Så länge inte organisationen får storhetsvansinne och kan anpassa sig till de krav omvärlden ställer, bör det inte påverka JIBS negativt i framtiden.

**2. Vilken syn man har på människans handlingar** (Ligger det i människans natur att vara aktiv eller passiv? Är handlingarna rationellt eller känslomässigt styrda?)

Fråga 7. Finns det, enligt dig, en attityd eller ett sätt att tänka om huruvida man som anställd bör påverka eller förändra arbetet på JIBS?

Slutsats: *Det finns en attityd bland de anställda att det är svårt att påverka och förändra arbetet på JIBS.*

Fråga 8. Anser du att det är okej att visa känslor på jobbet? T.ex. gråta, få vredesutbrott m.m.

Slutsats: *Personalen på JIBS har olika åsikter om huruvida man som anställd får visa känslor på jobbet.*

Vi kan av svaren tyda hur de anställda på JIBS känner att de är långt ifrån att bestämma över sin situation på arbetsplatsen, de är därmed relativt passiva då det handlar om att förändra och på-

verka arbetet på JIBS. Det finns en vilja till detta, men det verkar som att det finns en del osynliga regler och normer som bestämmer över de anställdas beteende, vilket gör att attityden är negativ till att påverka. Det finns även en negativ attityd bland kvinnorna som blev intervjuade när det gällde att visa känslor på jobbet. De anser att handlingarna är rationellt styrda och att man inte bör låta känslor påverka arbetet. Männerna har en annan uppfattning då de anser att handlingarna gärna får influeras av känslor då det gör de anställda mer mänskliga. Arbetsklimatet verkar därmed vara relativt lugnt och professionellt, men att inte visa känslor och undertrycka dem helt skulle detta kunna bidra till ett spänt och icke humant arbetsklimat.

### **3. Hur organisationen kommer fram till ”sanning”** (Enas man om vad som är sant för organisationen eller testas man sin sanning mot omvärlden?)

Fråga 9. Vad tycker du om den profil som JIBS har, dvs. entreprenörskap, internationell prägel, praktik och ekonomiskt fokus, i jämförelse med andra handelshögskolor?

Slutsats: *Det finns en gemensam uppfattning att JIBS profilerar sig bra.*

Av slutsatsen att döma verkar de anställda på JIBS dela en uppfattning om att de profilerar sig bra och att det finns en sanning inom organisationen som fungerar. Eftersom alla svarar positivt om profilen verkar de ha enats om vad den ska innehålla och att konceptet fungerar. De svarar även att profilen har bearbetats under åren vilket tyder på förståelse och strategi. Att profilen även fungerar för omvärlden uppmärksammas i olika resultat och stödjer sanningen i organisationen.

### **4. Hur man ser på relationer mellan människor** (Ska man konkurrera eller samarbeta?)

Fråga 10. Uppfattar du att det finns en konkurrens eller ett samarbete bland de anställda på JIBS?

Slutsats: *De flesta anser att det finns både konkurrens och samarbete, men mest konkurrens.*

På JIBS uppfattar vi att det finns en attityd som säger att det är en naturlig konkurrens på grund av den akademiska världen och då det finns begränsade resurser för forskare. Det gör att konkurrensen syns och påverkar organisationens samarbete. Även om vissa svarade att det finns samarbete mellan grupper då det handlar om att skriva publikationer till exempel, tolkar vi det ändå som att det gynnar individen i slutändan ändå. Denna konkurrens verkar vara accepterad och naturlig vilket gör att de anställda inte har så starka åsikter om den. Alla vill sitt eget bästa och ”*arm-bågar sig fram*”. Det kan missgynna gemenskap och relationerna på arbetsplatsen, jämfört med ett företag där gruppkänslan och samarbetet är större. Då JIBS nu ska bli mer som en organisation kan denna individualistiska konkurrens påverka organisationen, sammanhållningen, deras image och resultat negativt, om inte attityden förändras.

### **5. Hur man ser på konflikt** (Bör grupper vara homogena eller heterogena?)

Fråga 11. Anser du att det finns en homogen eller heterogen grupp på JIBS och sker det konflikter på grund av detta?

Slutsats: *Det verkar finnas en allmän åsikt att man på JIBS är heterogena och att det sker konflikter på grund av detta.*

Fråga 12. Hur uppfattar du att en konflikt påverkar arbetet och/eller sammanhållningen?

Slutsats: *De flesta anser att en konflikt skadar mer än gynnar och att den påverkar sammanhållningen bland de anställda.*

De anställda på JIBS anser att det finns en stark heterogenitet och att det är naturligt. Dock menar de att det finns homogenitet bland mindre grupper, men att även de hamnar i klinch med varandra i olika intressesituationer. Den akademiska världen kritiserar människor och bildar grupper, därmed även konflikter. På JIBS svarade de flesta att en konflikt är något dåligt och att det kan påverka arbetet. Om en konflikt får gro för mycket kan detta bli dåligt för gruppen och arbetsklimatet. Konflikterna är dock inte alltid öppna och tydliga, vilket kan påverka sammanhållningen indirekt. Om de sällan tar upp konflikter i organisationen och det samtidigt finns en negativ attityd till dem, att de borde lösas utan större engagemang och problem, skapar det en rädsla för konflikter i längden. Konflikter förblir sällan osynliga länge och måste tas itu med och ledningen får i sin tur ett allvarligt problem som blir svårare att lösa med tidens gång.

**Ny slutsats: De anställda har många gemensamma värderingar om olika delar i organisationen och är insatta i hur deras organisationskultur är.**

### **6.1.3 Socialisation**

Fråga 13. **Det finns tidigare studier om hur elitskolor som Harvard och Princeton i USA har ett visst sätt att socialisera in deras studenter och ge dem en viss "stil" som passar skolan och den värld som studenterna lever i, för att förbereda dem för framtiden. Uppfattar du att de anställda och ledningen influerar studenterna på något sätt till att uppföra, tala eller klä sig på ett särskilt sätt, på grund av er internationella prägel och ert ekonomiska fokus?**

*Slutsats: De flesta anställda uppfattar inte att de själva influerar studenterna eller har en medveten ambition att socialisera in dem i deras organisationskultur, samtidigt missgynnas inte vissa egenskaper hos studenten heller om de passar organisationens mål.*

Även JIBS är en organisation och har en socialiseringsprocess, både för de nyanställda och för de nya studenterna. Enligt Jacobsen och Thorsvik rekryterar organisationer nya medlemmar och detta kan förklaras på JIBS genom att de rekryterar studenter till skolan. Programmen kräver olika förkunskaper och redan där sker en urgallring av människor. Under introduktionsveckan, den så kallade "insparken" sker socialiseringsprocessen av de nya studenterna för att välkomna dem till JIBS. Enligt en chef presenteras även ledningen under första dagen för studenterna och det förklaras öppet vad som önskas av studenterna under deras studietid. Denna socialisering kan verka påtaglig och tydlig, men då få nämnde detta tyder vi det som att de anställda inte är en del av processen. Under socialiseringen sker en uppmuntran av ledningen och hur bra studenterna lyckas uppfylla de önskade målen kan kontrolleras via registrerade fakta, som studieresultat men även via skolans rykte och studenternas engagemang med mera. Det fanns dock även svar som tydde på att socialiseringsprocessen inte var så stark på grund av de internationella studenterna. De anställda menar att de inte går att rekrytera en viss sorts studenter endast då det är en sån mångfald på JIBS. De förklarar även att alla har olika intressen och socialiseras snarare in i de olika programmen än skolan som helhet.

**Ny slutsats: JIBS ledning verkar vara mer medveten om den socialiseringsprocess som sker av de nya studenterna än de anställda och det råder delade meningar om socialiseringen.**

## 6.2 Observation

- Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?

Slutsats: *Av artefakterna som finns på JIBS, de synliga, fysiska, beteendemässiga och hörbara, kan vi se hur de genomsyrar och visar på det fokus (forskning och entreprenörskap), stil (affärsrelaterat och seriöst) och skolans styrkor (partneruniversitet, fadderföretag med mera) som organisationen vill förmedla.*

Efter att ha fått svar på vilka grundläggande antaganden och värderingar de anställda på JIBS har av intervjuerna, kan vi nu se att dessa värderingar även återspeglas och överrensstämmer med de artefakter och symboler som finns att observera på JIBS. I Scheins modell (figur 2.1) står artefakterna och värderingarna i ett ömsesidigt förhållande till varandra och detta överrensstämmer i vårt fall. Vi kunde uppmärksamma detta via flera **exempel** där vi börjar med att redovisa intervjuarens slutsatser för att komplettera med de artefakter som framkom under observationen:

- JIBS har för många självständiga individer med olika mål och intressen, för att kunna ha en gemensam förebild

Det verkar ändå finnas "förebilder" på skolan som syns tydligt på första plan, där många bilder av VD, chefer och andra viktiga personer finns att beskåda på stora upplysta tavlor. Annars fanns det inte många ansikten som visades upp offentligt i korridorerna där de anställda jobbade.

- De anställda anser att JIBS utmärker sig främst genom sin forskning inom entreprenörskap och deras internationella prägel

Detta syns mest genom de affischer, tidningsurklipp och dylikt som sitter på anslagstavlor i korridorerna (forskning). Det finns även tavlor på plan ett som visar upp fadderföretag (entreprenörskap) och partneruniversitet (internationalisering).

- Personalen på JIBS har olika åsikter om huruvida man som anställd får visa känslor på jobbet

Detta kan dock komma till uttryck genom arga lappar vid diskhon i fikarummen, som uppenbart förargat många anställda (det fanns ibland kvarlämnad disk vilket inte uppskattades, och fanns skriftligt berättat via en vit lapp och svart text). Känslor kan även komma till uttryck eller uppmuntras genom att det fanns även humoristiska lappar och bilder som anspelade till exempel på skolans ekonomiska situation (en mager spargris) eller om forskare (hur de stannar upp i arbetet i ett labb och springer till en glassbil).

- De flesta anser att det finns både konkurrens och samarbete, men mest konkurrens

Detta var också ganska synligt då det på vissa avdelningar och våningar fanns så kallade "skrythyllor", prydnadshyllor i glas som innehöll mängder med publikationer och dylikt från avdelningens forskare. Dessa var lägligt placerade alldeles bredvid dörren in till avdelningen. I vissa korridorer hängde även guldplattor med namn, titel och varför han eller hon förtjänat den. Denna konkurrens syntes dock inte öppet bland de anställda när de möttes eller samtalande med varandra.

Vi hoppas att med dessa exempel gett en mer förståelig bild av hur de artefakter som finns på JIBS även visas och samspelar med personalens värderingar.



## 7 Diskussion

I detta kapitel redovisas en sammanfattning och kartläggning av det övergripande resultatet. Vi vill här försöka knyta ihop redovisning och analys för att besvara syftet med uppsatsen; *att beskriva och öka förståelsen för en del av den organisationskultur som finns på JIBS* samt frågeställningarna.

1. Vilka grundläggande antaganden finns bland de anställda om organisationskulturen på JIBS och hur kommuniceras den?
2. Hur socialiseras de nya studenterna in i JIBS's organisationskultur?
3. Vad kommunicerar de artefakter som är synliga och hörbara på JIBS?

Frågeställning ett och två har vi nu fått svar på genom intervjudiskussionerna och slutsatserna. Den tredje frågeställningen fick sitt svar i observationsdiskussionen. Då syftet var att beskriva och öka förståelsen för en del av den organisationskultur som finns på JIBS, kan vi nu med dessa resultat **kartlägga** rent allmänt hur en del av JIBS organisationskultur ser ut:

Den *akademiska världen* som organisationen lever och arbetar i påverkar, sätter normer och gränser för det organisatoriska beteendet. Den skapar även konkurrens, grupperingar, frihet, öppenhet för kritik hos de anställda och influerar organisationskulturen tydligt och märkbart. Detta är en accepterad sanning bland de anställda och en naturlig del av deras vardag, men den bidrar till ett *hårt arbetsklimat* och *påverkar personalens trivsel negativt* ibland. Organisationskulturen är väldigt *individualistisk* med fokus på individen framför gruppen och personens eget arbete framför organisationens arbete som helhet. Det finns en *heterogen grupp* av anställda på JIBS men homogenitet bland olika grupper och detta skapar *konflikter*, både dolda och synliga. Det verkar även finnas en konflikträdsla bland de anställda, vilket skapar en arbetsmiljö med *undertryckta känslor och åsikter*. *Kommunikationen* mellan ledning och anställda verkar vara bra, men inte idealisk då inte de anställda känner att de riktigt kan påverka ledningen. Det verkar finnas en *rädsla eller ovilja till att påverka* arbetet och sin situation som anställd då många istället väljer att gå ut i JP med sina klagomål, istället för att gå till sin chef, vilket gör skolan omtalad, men på ett negativt sätt i media. Det finns ingen gemensam *förebild* eller hjälte på JIBS och ingen "JIBS story" nerskriven. Detta kan beror på de olika individerna och att organisationen har förändrats mycket genom åren. De ritualer och *traditioner* som finns för de anställda på JIBS är både informella; som julfrukost, mingel, högskolefester, personalmöten, och formella akademiska; som disputationer. JIBS ser sig mer som ett *företag* än som en traditionell högskola. Detta har fått konsekvenser för personalen som inte är lika positiva till förändringen som ledningen är. De anställda har ingen gemensam *klädkod* men påminner om varandra och har alla en stilren kontorsstil med personliga detaljer. Det råder en hög *arbetsmoral* bland de anställda när de arbetar på sina kontor. Oftast var dörrarna stängda, men under fika och andra gemensamma tillfällen är de sociala, trevliga och får möjlighet att slappna av. De hälsar även på varandra på deras kontor ibland, vilket tyder på önskad gemenskap. JIBS *kommunicerar sin organisationskultur* på många olika sätt via olika kanaler, men alla anställda är *inte helt medvetna* om att de har en särskild organisationskultur och därmed finns det inget bestämt recept på hur den ser ut. JIBS befinner sig nu i ett *förändringsskede* då en ny VD blivit tillsatt för några år sedan och organisationen har vuxit snabbt, fått nya anställda och detta har bidragit att organisationskulturen blivit påverkad. Det verkar inte finnas en tydlig *struktur* för återkommande ritualer/traditioner. Den JIBS anda som en gång fanns har luckrats upp, det verkar inte finnas några skriftliga dokument eller riktlinjer för hur organisationskulturen bör uppmärksammas och vidmakthållas. Därför finns det även en *otydlighet* i organisationen om vad som är organisationens kultur idag och vad som utmärker den, även om några anställda har vissa aningar om vad som utmärker kulturen och är mer eller mindre införstådda i arbetsklimatet.

Nu har kanske en relativt tuff och hård bild av JIBS organisationskultur redovisats, men detta är en *del* den organisationskultur vi har kommit i kontakt med under undersökningens och studiens gång och resultatet talar inte nödvändigtvis för hela organisationens kultur. Sammanfattningsvis kan JIBS organisationskultur beskrivas som unik, spännande och intressant att studera som fenomen. Undersökningarna genomfördes med stor hjälp av alla de anställda på JIBS som deltog i undersökningen och vi tackar dem för deras medverkan och väl mottagande.

Studien har därmed gett oss en intressant inblick i hur en akademisk organisationskultur kan se ut, vad som utmärker den och hur den kommuniceras. Då studien är explorativ och inte heltäckande kan jämförande studier av akademiska organisationskulturer och andra typer av organisationskulturer uppmuntras och genom dessa kan det komma fram fler intressanta och nya resultat om ämnet.

## 8 Källförteckning

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

Brown, A. (1995): *Organisational Culture*. London : Pitman

Chomsky, N. (2003) "om socialisation inom elitskolor, pdf."  
<http://www.decolonizing.com/pdfs/Chomsky%20%282003%29.pdf>  
(2010-01-04)

Deal, T & Kennedy, A (1982): *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub.

Esaiasson, Peter. (2007): *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm : Norstedts juridik. 3., [rev.] uppl.

Jacobsen & Thorsvik (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund : Studentlitteratur. 2., [rev. uppl.]

JIBS hemsida: "Organisation": <http://www.ihh.hj.se/doc/1395>, (2009-01-06) Sidansvarig; Maria Markenroth

JIBS hemsida: "Verksamhetsidé och vision": <http://www.ihh.hj.se/doc/1395>, (2010-01-27) Sidansvarig; Maria Markenroth

Martin, J. (2002): *Organizational Culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, Calif. : SAGE

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Mall för observation "I betraktarens ögon: en studie om organisationskultur" <http://sh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:226936> , (2010-01-11) Sidansvarig : Södertörns Högskolebibliotek

Peters, T. & Waterman, R. (1982): *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York : Harper & Row, 1. ed.

Miller, K. (2006): *Organizational Communication*. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth, 4. ed.

Ouchi, William G. (1982) *Teori "Z"* Stockholm : Timo

Schein, E. (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 3. ed.

Schein, E (1985): *Organizational culture and leadership*. London: Jossey-Bass. (kapitel 3)

## Bilaga I (Intervjuguide)

Syfte – varför vi gör detta

Anonymitet?

Bandspelare?

1. Trivs du att jobba här på JIBS, hur är arbetsmiljön?
2. Finns det någon gemensam hjälte eller förebild som ni på JIBS som ni ser upp till?
3. Har ni några ritualer eller traditioner för personalen på JIBS?
4. Hur kommunicerar ni er organisationskultur?
  
5. Hur tycker du att JIBS utmärker sig allmänt i jämförelse med de andra högskolorna här i Jönköping?
6. Hur tycker du att JIBS utmärker sig i förhållande till resten av världen?
  
7. Finns det, enligt dig, en attityd eller ett sätt att tänka om huruvida man som anställd bör påverka eller förändra arbetet på JIBS?
8. Anser du att det är okej att visa känslor på jobbet? T.ex. gråta, få vredesutbrott m.m.
  
9. Vad tycker du om den profil som JIBS har, dvs. entreprenörskap, internationell prägel, praktik och ekonomiskt fokus, i jämförelse med andra handelshögskolor?
  
10. Uppfattar du att det finns en konkurrens eller ett samarbete bland de anställda på JIBS?
11. Hur uppfattar du relationerna mellan studenter och lärare?
  
12. Anser du att det finns en homogen eller heterogen grupp på JIBS och sker det konflikter på grund av detta?
13. Hur uppfattar du att en konflikt påverkar arbetet och/eller sammanhållningen?
  
14. Det finns tidigare studier om hur elitskolor som Harvard och Princeton i USA har ett visst sätt att socialisera in deras studenter och ge dem en viss ”stil” som passar skolan och den värld som studenterna lever i, för att förbereda dem för framtiden. Uppfattar du att de anställda och ledningen influerar studenterna på något sätt till att uppföra, tala eller klä sig på ett särskilt sätt, på grund av er internationella prägel och ert ekonomiska fokus?
15. Uppfattar du att det finns det en stark kultur bland studenterna på JIBS?
16. Hur kommunicerar ni JIBS's värderingar, mål och vision till studenterna?

Ytterligare frågor?

Får vi återkomma om vi behöver komplettera?

Tack!

## **Bilaga 2 – Förberedande mejl till chefen (observation)**

Friday - December 4, 2009 12:11 PM

From: Emmeli Sjölander

To: Tomas Müllern

Subject: Observation av JIBSs organisationskultur

Hej igen!

Nu är det dags för vår observation och syftet är att vi vill göra en observation som ett komplement till våra intervjuer, då det ger mer djup och förståelse för vår studie. Vi har då lite frågor om detta.

Vi är intresserade av att studera och observera JIBS som organisation; utseende, layout, inredning, kontorslandskap, fikarum m.m. och även de anställda; som kläder, kroppspråk, uppförande, ritualer m.m.

För detta behöver vi ett godkännande och undrar om vi skulle kunna få ditt godkännande för studien? Kan du hänvisa till någon annars? Vi skulle även behöva en kontaktperson för frågor och lite hänvisning i kontorslandskapet då vi inte är bekanta vid det eller de platser som de anställda vistas dagligen på. Även här undrar vi om du har möjlighet att hjälpa till eller om det finns någon annan tillgänglig som kontaktperson? i så fall kan vi få ett namn eller en mejladress?

Vi skulle behöva en liten rundtur eventuellt första dagen och någon som kan besvara eventuella frågor som kan komma under tidens gång. Vi önskar att förutom de artefakter som finns dagligen, observera (om möjligt), fikamöten eller liknande som ni har, och behöver då information om dessa, samt godkännande om vår närvaro, så att vi kan "delta".

Vänliga

Hälsningar

Emmeli och Melissa

### **Bilaga 3 (Mall med punkter inför förberedande intervju)**

#### **Samtal**

- Berätta om observatörernas utbildning
- Vad som ska observeras
- Hur får observatörerna röra sig?
- Vilka rum de får vara i?
- Vart deras bas ska vara?
- Får de fota?
- Om de har frågor under observationen, vem ska de kontakta?
- Om de har frågor vid ett senare tillfälle och vill veta mer om organisationen, vem ska de kontakta?
- Kan ni visa observatörerna runt lite nu?
- Vilket datum kan observationen ske?
- Under hur många timmar får observationerna ske? cirka en halv/hel arbetsdag?
- Antal anställda?
- Finns det någon planlösning som observatörerna kan ta del av?

#### **För observatörerna**

Skriv ned första intrycket av:

- Tillgänglighet, lätt att hitta ex.
- Byggnad - fasad, storlek, uttryck
- Reception
- Mottagande, hälsar bara den i receptionen el alla?
- Ljudnivå
- Inredning
- Klädseln

## **Bilaga 4 (Mall med punkter inför observationer)**

### **Fysiska manifestationer**

- **Konst, design och logotyper**

Data:

Tolkningar:

- **Byggnader, fysisk utformning och inredning**

- o Färg
- o Form
- o Cellkontor
- o Kontorslandskap m.m.

Data:

Tolkningar:

- **Klädsel och utseende**

Data:

Tolkningar:

- **Materiella objekt**

Data:

Tolkningar:

### **Beteendemässiga manifestationer**

- **Ceremonier och ritualer**

Data:

Tolkningar:

- **Kommunikationsmönster**

- o Hälsningsfraser
- o Blickar
  - Kroppsspråk (ny för denna uppsats!)

Data:

Tolkningar:

- **Belöningar och bestraffningar**

- o Beröm
- o ”klapp på axeln” (synliga manifestationer utifrån)

Data:

Tolkningar:

## Bilaga 5 (Intervjufrågor och svar)

### 1. Trivs du att jobba här på JIBS, hur är arbetsmiljön?

**A:** Han berättar att under den tid han har jobbat på JIBS så har det hänt väldigt mycket med verksamheten och med ämnet informationsteknik. Han förklarar att på en handels-högskola så fokuserar man kanske snarare på ekonomiämnen främst och att andra ämnen blir åsidosatta. Detta har varit en utmaning och har påverkat arbetsmiljön. Han upprepar frågan och svarar *"Ja visst, det är roligt. Det är bra arbetskamrater och det är lite medvind i ämnet och ja det är kul"*.

**B:** Han säger att han trivs i allra högsta grad och att han har varit kvar många år inom JIBS. Han menar att arbetsmiljön är i det mesta bra men att det ibland förekommer konflikter, som det gör i alla organisationer. Han förklarar att i den akademiska världen inbjuds det till fler konflikter på det personliga planet och att detta utmärker akademiska organisationer mot andra. *"... det är ju den kritiska granskningen utan forskning som sitter som ett fokus och då det är ju lätt att hamna i att kritisera dig istället för det du har gjort"*.

**C:** Hon tycker att arbetsmiljön är lite blandad. Hon tycker att arbetsmiljön är bra inom små grupper men att det annars kan vara ett ganska hårt arbetsklimat. När vi frågar henne varför det uppfattas som hårt svarar hon att när hon var nyanställd så var det *"...som om man ville sätta mig på ett litet prov och om jag klarade det, att vara här"*. Hon har även uppfattat att andra medlemmar har genomgått samma sak för att bli godkända och tillägger *"...står man pall för tycket, då är man okej!"*.

**D:** Hon upplever att hon trivs bra men att det är väldigt mycket eget arbete i den miljö hon arbetar i. Samtidigt så finns det många möjligheter. Hon tror att det skiljer sig beroende på vilken roll man har i organisationen och hur man blir behandlad i sin roll och att detta kan påverka arbetsmiljön. Hon berättar att hon är både lärare och doktorand, *"...på JIBS är mera fritt och upp till var je doktorand att forma sitt forskningsområde, vilket är mycket motiverande men utmanande"*. Sammanhållningen är bra enligt henne, men hon menar att det kan finnas en lite starkare sammanhållning inom gruppen, beroende på vilken avdelning och ämnestillhörighet man tillhör.

**E:** *"IHH är en organisation som står inför ganska stora utmaningar och det finns, utan att gå in på för stora detaljer just nu, så finns det ju relativa stora spänningar i organisationen."* Han berättar att man dras till JIBS för att man är individualist och gillar att hålla på med sin egen forskning. Men nu när JIBS står i ett förändringsskede, bland annat på grund av att nya VD:n fick i uppdrag att förändra och bygga om JIBS till en organisation, så finns det en uppfattning att *"... nu måste vi gå i takt, vi måste agera som en organisation, det skapar väldigt mycket frustration"*. Han menar att det finns en hel del som är positivt och så finns det saker som många människor inte tycker är så kul just nu.

**F:** Hon säger att om ska svara ärligt, så ja, hon trivs och nej, hon trivs inte. Hon tycker att det finns ett samspel med kollegor som funkar bra och är trevligt, men att den arbetsklimatundersökning som gjordes nyligen märks av bland de anställda i form av många interna diskussioner. Hon förstår även att det finns en osäkerhet på grund av att JIBS har fått en ny VD, att det har gjorts några organisationsförändringar och att någon har bytt ledare på vissa poster. Hon menar att som ny och utomstående så är det i osäkra



situationer svårt att få tillgång till de sammanhang där diskussioner förs, *"då blir det lite viktigt om man är ursprunglig jibsare eller om man inte är det"*.

**G:** Han berättar att han trivs kanon. Han menar att det nu är dags för en ny resa, att man ska ut i världen och ha verksamhet i andra länder, vilket han anser är rätt riktning. Detta gör att organisationskulturen är lite splittrad. Detta är på grund av att de gamla som är vana vid ett visst sätt och på grund av att de nya kraven på utbildning, att man ska kunna redovisa vad man gör för de pengar man får från staten, *"Det är faktiskt mera regelverk och det där har en del lite svårt för..."* Han berättar att resultaten av deras arbetsmiljömätning tydde på att de yngre är mycket mer positiva till förändring än de som precis ska gå i pension. Den äldre gruppen tycker att *"nej, det var bättre förr"*.

## 2. Finns det någon gemensam hjälte eller förebild som ni på JIBS som ni ser upp till?

**A:** Han berättar att det inte finns någon gemensam förebild, utan snarare att var och en har sina egna hjältar. Han menar att det varierar vem man ser som hjälte på grund av vilket område man ägnar sig åt, forskning, utbildning eller praktiskt arbete, samt ämne. Han själv säger att *"När det gäller undervisning så kan jag säga att vi har haft vår professor Ola Henfridsson, han slutade här i somras, som jag tror är en aktiv sådan förebild för flera här"*.

**B:** Han menar att det inte finns som person, men däremot som företeelse, *"där entreprenören som då har ifrån i princip ingenting skapat allting"*. Han berättar att Ingvar Kamprad får stå för huvudpersonifieringen utav entreprenörer och nämner även Lants, *"...som lever mer i det fördolda och tillhör en av de absolut största innovatörerna idag"*.

**C:** Hon tror att det inte finns någon gemensam för att *"vi på JIBS är nog mer olika än vad folk i allmänhet tror"*. Hon berättar att det finns en grupp på JIBS som ser mot en arketyper, entreprenören, som förebild, främst då inom företagsekonomiämnet. Hon tror att de har lite olika förebilder eftersom de vill olika saker. Hon tror att det snarare är så att *"man kanske pekar ut negativa förebilder mer än positiva"*.

**D:** Hon säger att de inte har det. Hon berättar att hennes förebilder förändrats genom åren, som student och doktorand. Hon berättar att det finns andra doktorander på JIBS som har blivit klara: *"Hon gjorde det här, det var ju jätteintressant!"* som hon ser upp till. Men menar att man nog på JIBS har mer individuella förebilder snarare än delad.

**E:** Han säger att om vi frågar honom så finns det inte något sådant som är internt, fast det beror också på vem du frågar. *"Däremot kan jag ju peka på sådana, som utanför en organisation, som jag kan tycka kan vara en förebild"*. Han själv gillar (och pekar på sin MAC dator) grundaren Steve Jobs. Han tycker att Apple är en stark kultur och en förebild på så sätt. Han nämner även Body Shop som en organisation med starka värderingar och är emot djurförsök, *"och människor dras till den organisationen för att man delar de värden."* Han finner detta intressant men säger att *"Något sådant har vi inte alls i den här världen, inte för fem öre"*.

**F:** Hon tror att det finns några betydelsefulla personer men är lite osäker på grund att hon är utifrån. Hon menar ändå att Leif Melin, spelar roll i det här som en av grundarna. Han var även någon hon hade hört om innan hon kom till JIBS. Hon nämner Rolf Lundin som var VD före Niclas Adler och Charlie Karlsson på nationalekonomin som ett namn som brukar nämnas och också är betydelsefull i de leden. *"Så det är några av de perso-*

ner som jag har hört berättelser om ifrån starttiden och så där.. sen vet jag inte riktigt hur det skulle se ut idag...” Hon tror att Niclas, på grund av att han inte är den mest traditionella ledaren av en akademisk organisation till exempel, är en person, en ”snackis”, som man försöker skapa mening om vem han är.

**G:** ”Nej det vet jag inte vem det skulle vara...” Han berättar att JIBS har haft fem chefer under åren och att cheferna tagit ut riktningarna lite olika.

### 3. Har ni några ritualer eller traditioner för personalen på JIBS?

**A:** Han berättar att vid juletid så får de en julklapp, en generös sådan och som ibland har handlat om att ge pengar till de behövande istället. Han säger att efter arbetsmiljöenkäten som gjordes så talar den mycket på att de borde ha fler traditioner eller ritualer som personalmöten. Han berättar om fredagsfikat som sker uppe på VD kansliet där alla anställda får delta, dock är det inte alla 200 som dyker upp ”och tur är väl det, automaten skulle ju bli vansinnig, det skulle ta sådan tid.” (Skratt)

**B:** Han menar att de har haft ritualer och traditioner, men tyvärr inte kvar idag. Han pratar om hur han efterlyst det, som den lilla inre kretsen som var med från starten kallar Jibs-spirit, och att det är något som inte längre finns. Detta är på grund av att ”det är för mycket nytt folk och den här så kallade spiriten har inte kultiverat sig vidare i inre organisationen eller i yttre organisationen” menar han.

**C:** Hon berättar att de har en julfrukost med julklapp. Sen har de ett cocktailparty på hösten då alla studenter kommer och ”sen brukar vi väl ha någon gemensam högskolefest men då är det inte bara IHH utan för alla”.

**D:** Hon upplever att det finns det, men att det också har förändrats lite genom åren. På grund av den dramatiska förändringen i organisationsstrukturen för några år sen så förändrades även ritualerna. Hon berättar att de har en JIBS Club som är i augusti som är för hela JIBS. Sen har de aktiviteter på olika avdelningar. Hon berättar om den gemensamma julfrukosten för hela JIBS men också om ett jul mingel som de på hennes avdelning har och kvällsmöten med forskningscentret. På sommaren brukar det vara som en avslutning då man åker och grillar till exempel med avdelningen. Sen har de även forskningsseminarium med mat som avslut. Hon berättar att de inte har någon kollektiv tradition, som att de åker iväg på en utlandsresa eller något. ”Jag vet förut att de brukade åka iväg allibopa med en avdelning eller så. Men jag tror det har blivit mer strukturerat inom varje center.”

**E:** Han säger att han är ganska kulturmedveten men att han inte kan peka på något speciellt förutom de akademiska ritualerna de har på JIBS, som disputation till exempel med efterföljande samling och gratulationer. Han berättar att många ritualer har ett statusvärde och att det är en ”statustung organisation”. Han menar att det tydligaste är då man hoppar upp i status och att ”...med de här statushoppen följer det ritualer som förstärker det underliggande vad ska vi säga, värderingen i tankemönstret.” Han berättar om att doktorera - hur det är en ”in-jiceringsrit” och att med denna så är man något i den akademiska världen, då har man en legitimitet och status. När vi frågar för att förtydliga om de har någon speciell tradition på JIBS som skiljer sig mot de andra högskolorna, så svarar han att nej de har de inte och det är något som folk klagat på. Han svarar att de numera har en julfrukost på skolans restaurang. Han berättar om hur de även har ritualer som handlar om att bevaka ”territoriet”, det vetenskapliga då alla disputerade samlas med jämna mellanrum och mötet är väldigt ritua-

liserat. *"Man sitter och tjafsar om små saker, nationellt välkända professorer sitter och tjafsar om rena jävla skit saker. Det kan man ju fundera på, om de inte har bättre för sig..."*

**F:** Hon säger att det finns några sådana men är inte riktigt säker, att det har sett olika ut. Hon har hört talas om en ämneskonferens då hela ämnet åkte iväg och gjorde saker. Hon själv har varit med på en större konferens *"då åkte vi till Vadstena och då var det hela JIBS som åkte iväg och det var trevligt"*. Hon berättar att det finns en hel del viktiga och stora ritualer kopplat till avhandlingar till exempel. Hon nämner att det finns några som fikar på morgonen runt kl 9 och på eftermiddagen, men inget sådär återkommande förutom julfirandet, julfrukosten.

**G:** *"Alltså ritualer som att vi står och sjunger JIBS sånger på morgonarna, eller nåt sånt där?"* Han nämner några olika ritualer; Deans Coffee som är varje fredag, JIBS Club som sker några gånger om året, diskussioner inom arbetsgrupper en dag en gång om året.

#### 4. Hur kommunicerar ni er organisationskultur?

**A:** Han berättar att de har ett intranät, JIBS - net där det är skriftlig kommunikation. De har återkommande personalmöten som sker i alla fall två gånger om året för hela JIBS. Han förmodar att varje avdelning har personalmöten, hans avdelning har det en gång i månaden och då samlas ca tjugo personer. Han förklarar att kommunikationen ofta sker i samband med fika och andra interna möten, samt att mejl är viktigt. *"Det är nog så att mellan avdelningarna är det inte lika tajt som inom avdelningarna"* Han menar att det kommuniceras internt i korridorerna, vid fikat eller att *"folk går ut och klämmer en pilsner..."*

**B:** Han tycker att frågan var svår. Han förklarar hur han haft en betydande roll i det fackliga och varit nära ledningen och i många avseenden varit delaktigt involverad i strategier då sådana diskuterats. Han berättar hur han många gånger uppfattat signaler, information och kulturen på ett tydligare sätt än de som befinner sig ute i organisationen. Han säger att han trots detta är medveten om hur kulturen via informationen inte nått fram, att informationen varit *"dålig"* och *"bristfällig"*. Han påstår att man inte har förstått *"vikten av att vidmakthålla informationen, kulturen, känslan för oss. Det har man inte lyckats sippa ut i organisationen"*.

**C:** Hon säger att det är väldigt olika. Hon berättar att VD kommunicerar via mejl och från utbildningscheferna för de olika utskotten kommer informationen via deras intranät. *"Då kommer meddelanden och rektor sekreterare brukar skriva ett mejl när ett sådant här meddelande kommer"*. Hon berättar att det också brukar komma ut ett informationsblad på webben med jämna mellanrum.

**D:** Hon berättar att de har sin logotyp och att stjärnan som står utanför ska symbolisera att de är på väg framåt. Men de andra fyra stjärnorna minns hon inte vad de stod för, för det var något hon lärde sig som ambassadör för JIBS när hon var ute och marknadsförde. *"Och det här är det väl inte så mycket prat om idag kan jag säga."* Hon berättar att man kanske snarare refererar till den gamla versionen av JIBS än den nya, *"då ska man vara mer bold och man ska bidra till samhällsutvecklingen"*. Hon berättar att JIBS redan på 90 - talet skapade en väldigt tydlig profil med tre stycken ben man skulle stå på, fokusera och jobba med *"och det gjorde inte andra ekonomiskolor och det finns väl kvar idag, men vi kanske inte har lyckats ta det nästa steget"*. Hon jämför med idag och säger att flera skolor har samma struktur nu.

**E:** Han börjar med att påstå att vi tar för givet att de har en kultur som är genomtänkt av ledningen, att de har grundvärden att stå för och att *"man har liksom ett sätt att önska kultur"*. Det är han inte säker på att de har men menar att det pågår kulturella processer hela tiden i organisationer. Han förklarar att kulturen inte är av ledningen skapad utan att den har utvecklats av sig själv. Han berättar att det är en individualistisk och elitistisk kultur, där man ser om sitt och *"det är jag som ska frodas här, och man jobbar inte för en organisation"*. Han förstår att det låter negativt men berättar att i allmänhet är så i den akademiska kulturen och *"synnerligen hos oss"*. Han berättar hur man från ledningens sida försöker skapa värden att stå för och kommunicera detta. *"Min chef försöker liksom med personal och samlingar och annat att berätta om det här, och skapa liksom en berättelse om vart vi är på väg någonsans"*.

**F:** Hon berättar att kulturen kommuniceras i vad de än gör och att den materialiseras. Hon tar JIBS som byggnad som exempel och menar på att den inte ser ut som en *"fyrkantig kloss"* och är lite udda och att det i sig kommunicerar något. Hon tror att ett sätt att kommunicera kulturen är valet av nya VD:n, *"att inte bara forska kring entreprenörskap och vara duktig på det, utan att göra entreprenörskap och att hela skolan ska bli lite entreprenöriella"*. Hon beskriver det som ett sätt att uttala sig om vad handelshögskolan står för. Sen finns det symboler som JIBS använder sig av, till exempel EU-flaggan som ska visa på den internationella dimensionen och två sidor: *"...dels så är det förankrat här i Jönköping med entreprenörskapet och med Gnosjö-andan och den här lokala, regionala förankringen, men sen finns det också den här med internationella prägeln..."*

**G:** *"Kommunicerar man organisationskultur? Vad bärs den av? Ja det är himla bra fråga."* svarar han. Han berättar att det inte finns någon muntlig tradering, att *"the story of JIBS"* inte finns nerskrivet. Han nämner att det finns ett särtryck (Jönköpings Kommuns Historia – De första trettiofem åren) som delades ut på hela högskolan, men att eftersom de på JIBS har så många internationella studenter och på grund av att arbetspråket är på engelska, så delas den inte ut hos dom. Han menar att det skulle se illa ut om bara svenskar skulle få den. Som resultat av arbetsklimatemätningen så förklarar han att han har satt upp ett tolvpunktsprogram. En av punkterna är att de *"...måste skärpa interkommunikationen, alltså den är ganska ad hoc, den har bara vuxit fram och det blir som det blir."* Han berättar också att han skriver en verksamhetsplan och att *"det är dags att bygga upp en tidigare organisation och därmed kanske organisationskultur, mer ordning och reda behövs."*

## 5. Hur tycker du att JIBS utmärker sig allmänt i jämförelse med de andra högskolorna här i Jönköping?

**A:** Han säger skämtsamt: *"Skolan är vit"*. Han anser att det är ämnesinriktningarna som naturligtvis som är annorlunda. Han menar att den internationella prägeln syns bland de studenter som vistas på skolan, men även att det märks på JTH (Jönköpings tekniska högskola) och Hälsohögskolan, men att de på JIBS har flest internationella studenter. Han uppskattar att det är 70 olika nationaliteter och på deras program har de 40 olika nationaliteter. Det internationella sätter prägel och det syns också i namnet Jönköpings International Business School.

**B:** Han påpekar först att IHH (Internationella handelshögskolan) numera heter JIBS och det ändrades för några veckor sen. Det skedde diskussioner om de skulle ha ett svenskt eller engelskt namn men numera använder sig skolan av det internationella namnet. Han berättar att JIBS var grunden till att högskolan bildades en gång i tiden och att JIBS får forskningsresurserna ifrån staten *"vi är ju den enda utav sackhögskolorna som har forskningsrät-*

*tigheterna och examensrättigheterna som enskild skola, eller hade från början.” Och han berättar att JIBS har under alla år varit ansiktet utåt av alla fackhögskolorna, ”det har man varit och det är många som vill leva kvar i den världen”.*

**C:** *”Jag tror att JIBS mer tror att JIBS är ett företag än en skola, i vissa avseenden”. Hon berättar att man pratar om ”Business - Creation”, affärsmöjligheter och att köpa och sälja utbildning. Hon jämför JIBS med andra högskolor hon jobbar på och har jobbat på och berättar att det var okej att inte vara på jobbet hela tiden och att det var deras kultur. Man kunde sitta hemma och jobba oavsett om man var lärare eller rektor. ”Här är det inte riktigt okej, utan att man vill gärna att man sitter från åtta till fem. Alltså som på ett vanligt jobb”. Hon menar att det inte finns en lika ”akademisk frihet” som det finns i Uppsala till exempel. Hon uppfattar att de andra högskolorna är lite mer traditionella.*

**D:** *Hon återkommer till den profil hon tidigare pratat om i fråga 4 och refererar till när hon var ute och marknadsförde JIBS. Hon berättar hur hon ”inte kände att man på något sätt marknadsförde mot de andra högskolorna, snarare till de som var intresserade av ekonomi och så konkurrerade jag jämfört med andra ekonomiskolor i Sverige.” Hon säger att det har skett en förändring från att ”man ska ha tre starka profiler, alltså högskolor, mer gemensamt och nu ska man mer ha en harmonisering”.*

**E:** *Han berättar att de har det internationella perspektivet och att det är fullständigt unikt för JIBS i förhållande till de andra bolagen. Han menar att det är en ”stark omhulad höjd myt i organisationen” men att en myt inte betyder att den inte är sann, men att det är en ”berättelse som säger någonting djupare om oss själva i organisationen”. Han berättar att de vill se sig själva som väldigt internationella och hänvisar till deras broschyrer, hemsidan där det är fullt av påståenden, som han hoppas är sanna, att ”vi är den mest internationella högskolan i Sverige, största andelen studenter av våra studenter åker utomlands och sådana data”.*

**F:** *Hon tror att det är ganska mycket. Hon berättar att det är väldigt mycket diskussioner i pressen och att hon får frågan ibland, vad händer på JIBS egentligen? Hon säger att hon inte vet så mycket om de andra högskolorna men kan tolka att JIBS ”vill sticka ut lite, att man inte riktigt hör hemma bland de andra utan att man av de här bolagen gjort en liten särställning...” Hon menar att man nästan konkurrerar med de andra skolorna och ”att samarbeta över gränserna är kanske inte den första tanken...”*

**G:** *Han svarar att det är forskningstätheten som är utmärkande och deras specialisering inom entreprenörskap och näringslivsförnyelse. Han berättar att de har mission/ vision, där deras ”mission statement” är att de utbildar entreprenörer på alla nivåer, studenter som forskare. Deras vision är att de ska: ”...försöka vara hyfsat ledande i världen inom entreprenörskap och näringslivsförnyelse så det kommuniceras som forskning.” Han berättar även att de är 9:a i världen inom entreprenörskapsforskning baserat på publikationer, och 4:a i familjeföretagsforskning. Han menar att det finns ranking inom forskningen och avslutar med: ”Så vi är väldigt väl uppe på den internationella scenen”.*

## 6. Hur tycker du att JIBS utmärker sig i förhållande till resten av världen?

**A:** *Han berättar att man får ”sortera lite”. Han menar att sedan 1994 så har JIBS haft en framgångsfaktor och det var att lyckas i företagsekonomi och forskning. ”Och internationellt så är de forskningscenter som nu är etablerade mycket framgångsrika” och nämner att det finns en särskilt stark bild av detta inom nationalekonomi, entreprenörskap och ”familje - ägar folk”.*

Han menar också att eftersom de har så många internationella studenter så måste det finnas någon slags "vind" som tyder på att deras utbildning fungerar. Han berättar att forskning är prioriterat och att forskningsfokuset är på gott och ont. Han säger att det finns en uppfattning om att det inte är lika kul att undervisa som att forska, att forskning belönas mer och att det märks även i resurser. Han förklarar detta med att om en lärare ska undervisa på ett område han/hon inte riktigt behärskar så märks det av studenterna, som avslöjar personen direkt. "Och det är som att vara naken på torget". Han menar att studenternas behov inte uppmärksammas på samma sätt och att de har sämst resurser per student. På grund av detta så blir en "snålhetskultur" gentemot studenterna.

**B:** Han svarar att han vill påstå att de utmärker sig väldigt bra, beroende på vilket område det berör. Han berättar att de har tre områden och att om tittar på forskningen så är "JIBS en utav de mest forskningsintensiva bland högskolor och universitet i världen när det gäller just entreprenörskap..." Han berättar att inom detta område så var de förra året en utav de högst rankade när det gäller antalet citeringar som deras forskare gjort, och dessa citat användes i andra forskningsområden och i entreprenörskapsforskning i hela världen. "Så när det gäller forskning så är vi definitivt kända i den lilla värld där entreprenörskapsforskning finns... där är JIBS väldigt erkänd". Han tror dock att de inte utmärker sig specifikt inom ekonomutbildningar förutom att de har en entreprenörskaps "touch".

**C:** Hon säger att det är svårt att säga, men tror att de är väldigt bra på vissa områden. Hon nämner entreprenörskap och familjeföretagande. "Och där skulle vi kanske kunna vara lite mer framfusiga än vad vi är. Sen på andra områden kanske vi skulle behöva vara lite mer ödmjuka." Hon menar att "...när man är från Jönköping som är litet, antingen så tror jag att man är väldigt liten och har dåligt självförtroende eller så tror man att man är jättebra bara för att kompensera sig och då slår det över att det hållet..."

**D:** Hon säger att om hon jämför utbildningen på JIBS med andra skolor utomlands, så håller JIBS en god nivå. Hon nämner bland annat Australien och Indien och hur deras annorlunda arbetssätt skiljer sig från JIBS. Bland annat var det "inte så mycket reflektioner i den professionella miljön". På JIBS så "ska du visa din metod, visa hur du gått tillväga och det ska vara baserat på teorier" och hon jämför med Indien där det fanns en annan attityd till detta; "jaja, det är bara bra om de lär sig att skriva!" berättar hon och de hade ingen tydlig struktur på arbetet. Hon tycker därför att JIBS är bättre på grund av strukturen, företagskontakten och grupparbeten vilket man inte satsar på utomlands, enligt henne. Hon tror att det som skiljer sig allra mest är den internationella profilen och att de har en så "otroligt hög andel internationella studenter". Hon tror att det är väldigt unikt jämfört med andra högskolor och menar att trots att det är gratis utbildning här så har JIBS fokuserat väldigt mycket på att rekrytera internationella studenter. Hon berättar att i Australien så har de en "code of conduct" som visar hur de ska jobba med mångfald, uppförande och diskriminering och att det syns tydligt via tavlor på väggar med mera. "Här har vi inte det... här är man kanske mer tyst om kulturen och det är mer upp till var och en att leva upp till det, att artikulera om det här med diskriminering."

**E:** Han svarar: "...tar man grunddata, givet i förhållande till vår storlek och hur många studenter som åker utomlands, hur många utländska studenter vi tar emot, hur många som går våra program, så i Sverige är vi, det finns egentligen bara Blekinge Tekniska Högskola som konkurrerar med oss." Han berättar att genom sammanslagningen med de fyra högskolorna i Jönköping så står det i statistiken att 50% av studenterna från Jönköping åker utomlands medan JIBS själva ligger på 90%. Men även med 50% så ligger högskolan i Jönköping topp tre i Sverige. Han

nämner att det finns mycket mer internationella skolor och ett exempel är INSEAD, som är den största privata handelshögskolan i Frankrike. *"De är ju liksom till hundra procent..."* Han berättar att alla som jobbar där är väldigt internationella, få är fransmän och att JIBS ligger i lä jämfört med dem men säger *"men det är ju en historia som funkar internationellt"*.

**F:** Hon säger att JIBS utmärker sig ganska tydligt i alla fall i Sverige. Detta på grund av den internationella kontexten, fokuset på att vara en handelshögskola samt ägarformen som är lite speciell. Det är inte ett universitet i den traditionella bemärkelsen säger hon, då det är en stiftelseform, högskolan ägs av ett bolag och har en VD istället för en prefekt. Hon berättar att *"det är inte så att det inte är forskningsorienterat här, det finns en annan närhet till företag och organisationen som jag tror kan vara kännetecknen för en handelshögskola på så sätt."* Hon säger även att internationellt sätt så vet hon att det diskuteras om hur JIBS ska positionera sig och att de använder sig då av den internationella aktören för att hitta en position för skolan. *"Så jag tror vi har en ganska tydlig profil i det svenska samhället"*.

**G:** Han berättar att det åter igen är forskningstätheten men nämner att de inte är ensamma om detta i *"Jönköpingsmiljön"* och att både JTH och Hälsohögskolan är världsledande inom vissa av sina specialiseringar. När vi frågar hur JIBS utmärker sig svarar han *"Ja vi utmärker oss i forskningen, där är vi jättestarka, när det är internationellt och inom vår specialisering"*. Men inom utbildning menar han att det inte finns någon ranking men enligt honom finns det ingen anledning att tro att de skulle vara bland de 100 bästa handelshögskolorna i världen, inom deras specialisering. *"Vi vet att vi ligger i gruppen 301-700 som handelshögskola utan bestämning av fokus, alltså som en allmän handelshögskola"*.

## 7. Finns det, enligt dig, en attityd eller ett sätt att tänka om huruvida man som anställd bör påverka eller förändra arbetet på JIBS?

**A:** Han svarar att det kanske kan vara så. Han skiljer på forskning och undervisning och förklarar att när man jobbar som forskare så jobbar man med förutsättningar för förändringar och *"...då är det också ett sätt att fundera hur kan vi själva bli bättre, det ligger väldigt mycket i regel i arbetet"*. När det gäller undervisning förklarar han att *"lärarna har en inneboende drivkraft"*, och att de funderar över hur saker och ting kan bli bättre. Han säger att han inte känner *"ah, det här blir för jobbigt, nu kör vi samma kurs i år igen"* Han menar att det är tvärtom och att de genom synpunkter kan förändra. Han avslutar med *"Ja, jag tycker det är en väldigt stark sådan inställning faktiskt"*.

**B:** Han anser att frågan är knivig och säger att man då måste gå tillbaka i den utbildning de bedriver och där ett av huvudmålen är att bedriva forskningsutbildning och han menar att i den ingår mycket och mycket *"att du som enskild person ska bli så egotrippad som möjligt, så du i huvudtaget inte tänker på något annat än just här och nu och det du sysslar med, det är liksom grunden för att du ska kunna disputera om 5 år"*. Han menar att de som inte tänker så kommer aldrig igenom *"nålsögat"*. Han berättar att *"det är svårt att få ett ändrat beteende här ute, och det är ju ett problem som alla forskningsinstitutioner har, det är den ena sidan av saken."* Han säger att han personligen tycker att i många sammanhang skulle det behövas någon form av gränsöverskridande tankegångar eller verksamheter *"för att knyta ihop det här. För jag yrkar om att ett plus ett blir mer än två om man vill"*. Han menar också att som svensk med Jante och Luther lagen i ryggsäcken, gör att många har svårt att säga ifrån när de tycker något är fel. *"...då går man till JP och skriker ut sin ilska och liknande istället för att knacka på bos chefen och tala om att nu tycker jag att du är en jävla idiot..."*

**C:** Hon berättar att de har en kris på JIBS just nu mellan personal och ledning. De har haft en del personalmöten och en personalenkät ute. Hon berättar att resultaten från den visar att en stor del av personalen har känt sig väldigt främmande för de stora projektsatsningarna, som att sälja utbildning till olika länder, som den nuvarande VD:n har dragit igång och som inte alltid har lyckats. *"Och man känner väl att man är ganska långt ifrån att personen bestämmer över sin arbetsituation"*. Hon menar att många just nu snarare försöker klara sitt dagliga arbete. Hon uppfattar att VD:n och chefer inte riktigt bryr sig om den dagliga verksamheten utan har *"huvudet i det blå med de stora projekten"*.

**D:** Hon förklarar att i takt med Bologna och i överrenskommelse med andra business schools så ska man förkorta ner den långa processen i doktorandutbildningen och integrera med mastersnivån och att man gör ett förberedelse år redan i mastersnivån. Hon menar att med detta i åtanke så sker det förändringsarbete och berättar att man i utbildning diskuterar hur utbildningen kan utvecklas, så hon tycker att det sker förändring hela tiden, *"nästan till den grad så att ibland kan jag tycka att det blir för mycket, att man kanske kan köra mer standardiserat och så, för här ska det vara mycket nytt. Så det är väldigt högt skulle jag vilja säga"*.

**E:** Han säger att han tar ledningsperspektivet och berättar att de är i ett skede nu där de vill att alla ska vara entreprenöriella och de vill förändra människors sätt att se på det akademiska. *"Vi är en organisation som vill bryta ny mark i Sverige och i världen. Vi vill ju vara de första i Sverige som tar ledningen i akt att ta betalt för icke-europeiska studenter"* och berättar att det kommer en lagstiftning om detta i januari som *"tvingar"* svenska universitet att ta betalt. Han menar att de har sagt i många år att de vill ha den chansen direkt så att de kan bli en experimentverkstad. *"Så där vill vi ju få till stånd en förändring av attityden, kan vi ju kalla det, internt och vill att alla känner att det är jättespännande att vara denna experimentverkstad. För det försöker vi, men det är svårt"*.

**F:** Hon säger att hon skulle beskriva det som att, men är osäker på grund av sin roll *"som utifrån kommande"*, som att det finns en diskussion som om alla är med, men hon tror inte att så är fallet. Hon menar att i handling sker möjligheterna att påverka i ganska slutna rum kring forskarutbildning eller vad det än är. *"...Det informeras men jag tror inte att delaktigheten är så stor. Men jag tror att inställningen till det är att man nog kan påverka, men jag undrar hur mycket man lyckas göra det i praktiken"*.

**G:** *"Ja det gör det nog, många jobbar med utveckling men det är klistrigt för det är ingen tydlig struktur i utvecklingsarbetet"*. Han menar att det är en av deras svagheter, att den inre strukturen inte är så tydlig. Han tar högskolebiblioteket i Jönköping som ett exempel på bra strukturering och det är *"supereffektivt"*. Han menar att de har betydligt bättre struktur än dem och säger *"Det där skulle jag vilja ha, men det har vi inte här riktigt, utan det blir en blandning"*.

**8. Anser du att det är okej att visa känslor på jobbet? T.ex. gråta, få vredesutbrott m.m.**

**A:** *"Ja, naturligtvis inom vissa ramar"*. Men han menar också att vissa känslor kan skada på något sätt och skapa konstiga stämningar. Man ska inte vara återhållsam på att visa vänlighet eller uppskattning enligt honom, men blir man *"förtreten"* och uppretad så bör man kontrollera sådana känslor. *"Det handlar om att både visa och kontrollera känslor"*. Han berättar att det finns en positiv inställning till att visa uppskattning och medkänsla och en vilja att



stödja varandra i olika knepiga situationer eller problem.

**B:** *”Ja definitivt, absolut absolut. Självlklart. Sådant måste man få göra”. Men han menar att det finns gränser för allt. Att visa känslor innebär inte att ”jag säger ja till att man ska visa och inte gå till överdrift till varken kvinna eller man i avseendet, det kan ju till och med vara farligt när det gäller kvinnor i vissa sammanhang”. Han tycker att det är självklart att han får lov att bli förbannad och kunna visa att han är upprörd eller ledsen. ”Det måste ju ingå i en organisations sättande utav gränser”.*

**C:** Hon säger att det absolut inte är okej att gråta. Och när det gäller vredesutbrott så skulle det kunna vara okej om man blev arg på *”rätt person”*. Med detta menar hon att det finns en sådan i varje organisation, *”sådana som då är liksom i underläge”* och blir man arg på en sådan, då är det säkert okej, säger hon. *”Är det någon starkare, informellt starkare person, kungen eller drottningen över kafferummet, då får man inte bli arg på den, det, det får man inte”*. Hon berättar att det är relativt okej att visa styrka men inte svaghet så att gråta skulle hon inte göra. Då menar hon att man snarare går in på rummet eller åker hem, om man inte har några förtrogna att gå till.

**D:** Hon anser att man nog får visa glädje. Men att hon inte skulle uppskatta gråt eller skrik men menar att det kan finnas andra som upplever att det är okej. Hon tror att det är individuellt beroende på vilken typ av människa man är. Hon berättar att det visst kan vara jobbigt ibland *”men jag visar ju kanske inte det genom att ta ut det på någon annan, utan tar ut det kanske ut det på, vad heter den, kopianorn. Det är också sådana saker som brukar orsaka irritation och så”*. Hon brukar dock säga till personer runtomkring henne om hon är riktigt irriterad av något som har skett i organisationen då hon har lugnat ner sig lite grann, *”bara för att visa att det här var orsaken och det här blev verkan...”*

**E:** Han tycker att det är okej men att det är inget som organisationen gör. Han tycker att folk visar alldeles för lite känslor, *”folk beter sig och tror att man måste liksom vara en maskin här, inte blotta sig”*. Han menar att *inte blotta sig* är en överlevnadsstrategi och han tycker att det är synd att det är så, för *”det riskerar att skapa en omänsklig organisation”*. Han tror att många skulle må bra av att få uttrycka sig oftare och berättar att de beter sig ofta beter sig väldigt känslokallt på möten. Men påpekar att det inte bara är dom, utan att det är en akademisk tradition. Han säger att det heter att man har *”högt i tak”* att diskutera och man skiljer mellan sak och person. *”Men det är bullshit naturligtvis, man kritiserar andra och det är uppenbart liksom att det är en person man kritiserar, men man gömmer sig bakom att vi har högt i tak.”*

**F:** Hon svarar direkt nej. Varför undrar vi och hon säger att det är en akademisk organisation och i den bemärkelsen så svarar hon att nej, det är inte riktigt okej. Hon menar att i en värld där man hyllar förnuftet, det rationella, ord med mera är inte känslor en styrka och hon säger att det gör en irrationell och lite mindre trovärdig som forskare. Hon tror att det finns känslomänniskor men att man inte uttrycker det så ofta, att det är något återhållet men hon tror att det är en *”generellt akademisk grej.”* Hon tror att detta har att göra med att de är en business school. Hon menar att det finns en seriositet i det de gör och att *”det är inget flum, det är pengar det handlar om”* och att det skiljer JIBS från de andra högskolorna i Jönköping.

**G:** Han tycker att han gör det, svär för mycket i konversationer till exempel och säger att det nog är många som visar känslor. Han menar dock att man får akta sig så att det inte

blir sura känslor och nämner att det nog är så på alla fackhögskolorna *"åh den dumma stiftelsen och rektorn och centralism och de lägger sig i för mycket"*. Det har han hört förut under hela sin tid som anställd på JIBS.

**9. Vad tycker du om den profil som JIBS har, dvs. entreprenörskap, internationell prägel, praktik och ekonomiskt fokus, i jämförelse med andra handelshögskolor?**

**A:** Han säger att de är inne i en process just nu och de försöker stärka deras vision, vad de ska göra och hur de ska arbeta bra. Han nämner det internationella och entreprenörskap som två aktuella ämnen.

**B:** Han berättar att de försöker jobba med profilen väldigt tydligt och berättar att JIBS inte har existerat i längre än 15 år och utifrån det perspektivet så har de lyckats väldigt väl med att profilera sig. *"I allra högsta grad"*. Han menar att profilen skulle kunna tänkas vara ännu starkare än tidigare och jämför med handelshögskolan i Stockholm som kräver *"nästan D-matte för att du ska komma in på deras program eller liknande men de har ju också profilerat sig. Så alla de här finansvalparna, det är handelshögskolan i Stockholm till 96-97%"*.

**C:** Hon anser att den är bra, att de har lyckats bra med sin internationella profil. Hon menar att de har väldigt många studenter från olika länder och att de flesta examineras ut med *"hyfsade resultat"*. Hon menar att *"det är ju egentligen en större bedrift än vad många tror för det är svårt att utbilda folk från olika kulturer"*. Hon berättar att det finns många lärare och forskare på entreprenörskap som är riktigt duktiga och en del kanske till och med är världsledande som familjeföretagsårskullen till exempel. Hon anser att det är nackdel att inte alla ämnen *"är ute på banan"* och att alla inte får vara med i profilen. *"..det är bra för de stora ämnena men de små ämnena håller lite åt sidan..."*

**D:** *"Ja jag tror vi sitter här idag just för att vi har en bra matchning mellan den profil som finns på JIBS och de värden som jag själv har..."* Hon berättar att under sin utbildning så tyckte hon att JIBS profil var så *"rätt i tiden"* och att hon fann flera saker som JIBS arbetade med som intresserade henne väldigt mycket; som ekonomi, internationaliseringen och det praktiska arbetet, och säger att *"läser man något i en bok såklart jag går ut och kollar hur det funkar i verkligheten, då det är det man ska förbereda sig för"*. Hon berättar att det var därför hon blev doktorand där för att hon *"brann så mycket för tänket som finns på JIBS"*.

**E:** Han anser att *"den är genialisk"* och förklarar att på grund av deras storlek så måste man vara profilerad och vara tydlig i vad de står för. Han berättar att det här med entreprenörskap och internationalisering har fungerat sedan 1994 och att det fortfarande fungerar lika bra nu. Han menar dock att om man går till konsekvensen av det så är det en annan sak. *"När man ska vara entreprenöriella så betyder det ju värre, det blir ju alltid det konkreta fallet som ställs på sin spets"*. Med detta menar han att det är lättare att vara positiv till att starta en utbildning i Moskva än att åka till Moskva och undervisa.

**F:** Hon säger att hon har väldigt få synpunkter på det, rent innehållsmässigt. Hon tycker att det är smart att man valt det man är duktig på, det vill säga internationalisering och entreprenörskap. *"Och någon stans så blir det en jättehäftig spänning i det där därför att entreprenörskapet är något lokalt och det internationella blir liksom globalt och det finns studenter"*. Hon säger att det är otroligt lärorikt att komma till JIBS och undervisa och möta studenter från hela världen, det var något som hon inte hade upplevt tidigare. På grund av detta har hon inte så många synpunkter på profilen och kan inte komma på något annat som man borde ha i

den.

**G:** *"Fullständigt helriktigt, fullständigt helriktigt"* och menar att det behövs och att *"det blir mer aktuellt med de nya länderna som utvecklas, de behöver utbildning kring det här... Och även, den andra delen av profilen är ju det här med internationalisering och där har vi småföretag i Sverige måste ut mer och bla bla bla. Så profilen ligger så rätt att det nästan är kusligt."*

## 10. Uppfattar du att det finns en konkurrens eller ett samarbete bland de anställda på JIBS?

**A:** Han uppfattar att det är en samverkande kultur och att det är den bild han har. Han säger att det är möjligt att man känner konkurrens, men att det inte framstår så tydligt. Kulturen handlar snarare att stödja och samverka. *"Framförallt när det gäller forskning även om det inte är så många projekt ännu som går över ämnesgränserna"*.

**B:** *"Det är både och. En konkurrens är självklar. Därför att tilldelning av ekonomiska resurser bygger på konkurrens i vår värld idag också"*. Han säger också att de bygger bryggor mellan forskning, ämnen och forskningscenter, som spänner över flera forskningsområden *"och det är en form av samverkan, förståelse för varandra och vad som är bra och väldigt positivt"*.

**C:** *"Mer konkurrens än samarbete"*. När vi frågar varför det är så, berättar hon att det handlar om den tuffa attityden, man ska visa att man klarar sig själv utan andra och det är fult att be om hjälp och visa sig svag. Hon berättar att man ska vara entreprenören, *"krigaren"*. Men hon menar att detta är en egenskap inom en akademisk organisation och att det ligger i systemet. Hon berättar att *"nu så är det väl många som tycker att; Nu har jag bittat riktigt bra kursmaterial här, det ska jag bara behålla för mig själv, det är bara för mina studenter"*. *"Vi är ensamvargar"* säger hon. *"Alla är nog inte det av naturen men alla bryr sig kanske inte lika mycket..."*

**D:** Hon berättar att hon ibland kan bli väldigt förvånad över hur bra folk samarbetar och delger sin tankeöverföring. Hon förklarar genom att jämföra den akademiska organisationen med ett företag och säger att man i båda fall ska ta fram produkter. Skillnaden är att inom akademien så är forskningspapper produkten du skapar och du får inga pengar för den, utan det hamnar på ditt cv och med detta kan du få en karriär. Hon berättar att *"här är det ju lite grann så att man vill få så många publikationer som möjligt och det klart att då kan man samarbeta så att man får flera publikationer, och det är ju ett gemensamt samarbete"*. Men hon berättar att det är en väldigt hög konkurrens av tilldelningen av forskningsmedel och att dessa gör att universitet, forskningscentrum och även individer konkurrerar sinsemellan, men att de oftast skriver en ansökan om forskningsmedel tillsammans.

**E:** Han berättar att det finns en intern konkurrens på JIBS. Han berättar att det är på grund av de begränsade forskningsresurserna som de får av deras ägare. *"Det klart det finns en konkurrens, som om det ligger i sakens natur. Man bevakar sina revir, absolut"*.

**F:** Hon svarar att det finns konkurrens. Vi undrar varför och hon berättar att det *"finns öar av samarbete, det klart att det gör det och människor som är mer eller mindre likasinnade"*. Hon upplever att detta var något för henne. *"Akademien är en galen plats egentligen för det är rätt mycket konkurrens, om pengar och resurser. Man armbågar sig fram"* hon säger att hon även upplever att det finns en intern konkurrens inom enheterna som hon inte är van vid på samma sätt sedan tidigare. *"Det är en sak om man konkurrerar utåt liksom, ändå mot andra högskolor eller andra forskare inom ämnet, forskargrupper och så. Men jag upplever att det finns en annan inställ-*

ning här”.

**G:** ”Ja det är väl inte så mycket konkurrens, det väl något sorts medel som är passligt och bra, det är ju alltid konkurrens och samarbete”. Men han förklarar att det alltid är budgetstrider men säger att det är olika kostnader för olika forskningscentrum. Det krockar dock ganska lite och man ser hur ”man springer i samma dörrar och söker forskningsanslag eller ansökan om pengar från företag”. Han menar att det snarare krockar mellan folk från olika fackhögskolor, som inte riktigt vet om detta.

#### 11. Anser du att det finns en homogen eller heterogen grupp på JIBS och sker det konflikter på grund av detta?

**A:** Han berättar att det nog är en heterogen grupp och ibland homogen, och att konflikter kan se ut på olika sätt. Det kan vara en konflikt som rör sig på ett personligt plan eller en konflikt på grund av att man i botten har olika utgångspunkter och som kan sammanfalla till att det blir personligt. ”Man tycker inte att det behöver vara så högt känslomässigt engagemang enligt konflikter”. Han säger att konflikter kan vara problem som kräver bra metoder och en ”bra feeling” för att lösa konflikter. ”Det finns en ganska god grundgöra att man pratar och möts, väga och släcka och hitta enighet om detta”. Han berättar att det ändå finns motsatta uppfattningar och att de har man sett i JP, där många av konflikterna hamnar.

**B:** ”Nej, det inte finns ingen så stark homogen grupp på JIBS idag”. Han menar att de homogena grupperna som finns har sin grund i ämnet. Han berättar att det finns grupper som är homogena ämnesmässigt men inte inuti. Detta beror på att de i sin tur består av flera delar som ibland hamnar i ”klinch med varandra”. Han säger även att det finns homogena grupper inom olika forskningstillhörigheter och center. Men att det skiljer sig mellan grupperna i vissa avseenden.

**C:** ”Jag tycker att vi är ganska heterogena och det sker konflikter på grund av detta, det gör det”.

**D:** Hon säger att ”hon inte riktigt har blandat sig in i det där” och berättar att det finns lite olika spänningar på högskolenivå när det kommer till budgetprocess till exempel. Hon säger att det finns olika spänningar runt olika avdelningar eller program på JIBS. **Vi frågar henne om hon tror att det är resurserna skapar grupperingar eller om det finns en kollektiv grupp med gemensamma värderingar eller om alla grupper har olika värderingar?** Hon svarar att i den akademiska världen så kritiserar och ifrågasätter man varandra och att det kan skapa grupperingar. Samtidigt kan olika personer ha ”olika teoretiska perspektiv där några kanske inte ifrågasätter varandra”. Hon säger att grupperingar sker mer på nationell och global nivå än inom skolan och hon upplever JIBS som en enhet som agerar tillsammans utåt. Hon berättar att hon inte ser några starka grupperingar, men att hon och andra sidan kanske befinner sig mitt i. Hon säger att uppfattningarna kan vara olika om man frågar någon från annan avdelning.

**E:** Han svarar att den är heterogen. **Vi frågar honom om det sker konflikter på grund av detta?** och han svarar ”Ja det gör det, absolut. Den är ju, som jag sa, den är heterogen på grund av att det är mycket individualistisk kultur här”. Han menar att folk ”klubbar ihop sig” i vissa intressegrupper och att det då kan bli sammanstötningar om det intresset utmanas av något annat. ”Så då kan det gå riktigt hett till”. Han berättar att när det gäller deras grundvärden så är de homogena och ingen ifrågasätter om de är internationella till exempel. ”Men heterogeniteten poppar upp när det kommer fram till den konkreta tillämpningen... då blir liksom det strid på

plats”.

**F:** Hon säger att det är svårt att säga antingen eller men att det finns grupperingar och att de är en källa till konflikter. Hon säger att det inte en stor familj och att det är en speciell värld eftersom professorerna får ganska stort utrymme och att det bildas små grupper, *”nästan som små feodalsambällen”* runt professorerna. Detta sker på grund av att det inte finns en formell struktur på ett universitet, *”utan det är det informella som slår igenom”*. Detta kan ha betydelse, menar hon och berättar att det inte sker öppna konflikter utan att det är mer subtila politiska saker som pågår, *”rätt brutala kan jag tänka mig om man står i skottgluggen på dem, men det är ingenting man gör öppet”*. Hon tror dock inte att det är vanligare på JIBS än någon annan stans men säger att *”man hör saker ibland”*.

**G:** *”Det är klart att den är heterogen, herregud. Den kan ju inte vara homogen, alltså, den frågan begrep jag inte riktigt”*. Han förklarar att det kanske kan finnas homogenitet bland yngre och äldre, och folk med olika specialiseringar.. Han säger att det närmaste han kan jämföra med historiskt är de gamla miljöerna där det var en professor som hade lärjungar och han såg till att den lärjungen som bäst anslöt sig till professorns tänkande blev hans efterträdare. Han tycker det är *”kusligt med monokulturer, det är skit. Hur dåligt som helst. Men det har vi inte här”*.

## 12. Hur uppfattar du att en konflikt påverkar arbetet och/eller sammanhållningen?

**A:** Han har en ganska positivt syn på konflikter och tycker att det är jättebra när någon uttalar en synpunkt som *”kanske varit lite av en motsägelse och som gör att man måste tänka till, få igång en diskussion”*. Han anser att konflikter ger energi och ett underlag för att förbättra saker. Han berättar att det även kan finnas mer förgörande konflikter och att det finns en stor variation i vad man tänker på när man talar om en konflikt. *”Alla är inte negativa och alla är inte på liv och död”*. Han tillägger att konflikter är emotionellt grundade och känsliga.

**B:** Han säger att ibland kan konflikter påverka sammanhållningen *”Naturligtvis. Det ska det ju inte få göra”*. Han menar att det är en tabu i en organisation, eller borde i alla fall vara. Han förklarar att grunden för en organisations överlevnad för att allt ska fungera väl, är att han som arbetsledare eller arbetsgivare inte kan tvinga folk att älska varandra *”men att jobba ihop ska ni, ursäkta uttrycket, fan i mig kunna klara av. Sen va ni gör vid sidan om det är inte min business, nej”*.

**C:** Hon berättar att sammanhållningen blir inom mindre grupper. Hon säger att hon själv har upplevt att personalen grupperar sig efter den person man tycker om, trivs med och är lika. *”Istället för en avdelning där alla umgås med alla så är det kanske två eller tre grupper som umgås sinsemellan då och inte har så mycket kontakt mellan grupperna”*. Hon upplever att konflikterna skapar känslor av att man känner sig hotad, ledsen och arg till exempel. Hon har en känsla av att konflikterna ökar i den akademiska miljön och på grund av den akademiska frihet de har så är ska inte cheferna gå så långt som att säga *”sluta nu, håll sams”*.

**D:** Hon tänker efter och säger *”jo men det klart och ibland kan det vara lite destruktiva konflikter, men det beror också på vad konflikten innebär”*. Hon berättar om ett återkommande problem som stör de som undervisar mest. Problemet är att de har väldigt få bärbara datorer och projektorer och dessa går ofta sönder. De lämnas in för sent eller så är en bokad dator sönder och någon tar en annans bokade dator till exempel, utan att säga till. Hon säger att det är egentligen är ett strukturfel i organisationen och skapar konflikter mellan med-

arbetare och dåliga arbetsrelationer. Denna konflikt skapar irritation och gör lärare otrysta i sin roll. Det påverkar även kvalitén i undervisningen för studenterna. Hon säger att det synd och hoppas att problemet ska lösas men att ingenting har gjorts hittills.

**E:** Han anser att konflikter i allmänhet är sällan bra. Det är ett tecken på att något inte riktigt fungerar som det ska. *"I en bra välfungerande organisation ska man kunna bryta ner meningar, man ska kunna diskutera men det ska inte behöva gå till en öppen konflikt som bryter ner och sabbar..."* Han menar att det finns båda öppna konflikter men också sådana som ligger under ytan, ingen pratar om dem men han säger att det finns stora meningsmotsättningar eller konflikter, *"Så ibland på möten så POOF, så brakar det till"*.

**F:** Hon berättar att få konflikter reds ut i den akademiska världen och att det inte finns några chefer som går i och pekar med handen och säger *"ja men nu lugnar ni ner er"* eller *"kom igen, väx upp"*. Hon säger att hon önskar att det gjorde det, att det fanns fler starka chefer, och att hon har varit med om samma sak förut i andra organisationer. Hon menar att eftersom man inte går till botten med något så tror hon att det skapar en viss rädsla och osäkerhet och att det sprider sig. *"Antingen så är man på rätt eller fel sida och man kan kliva in i politiska situationer utan att riktigt fatta att det pågår en konflikt som man faktiskt själv inte är delaktig i, men som man borde ha förstått att den pågår"*. Hon förklarar det som att råka kliva in i ett minfält. Eftersom få saker reds ut velas det på mycket säger hon och det ökar hållharkarna människor har på varandra, vilket hon uppfattar som tröttande.

**G:** Han säger att *"...när konflikten är på en lägre nivå så kommer den inte till min kännedom"*. Han menar att det finns en risk att det akademiska skitsnacket, som man säger lite ironiskt, i vissa lägen surnar till lite och då blir det inte bra för det färgar tankeriktningen för mycket, säger han. *"Men normalt så är det är nog andra som tror att det är väldigt konfliktfyllt inom JIBS, det mycket mindre konfliktfyllt än de akademiska miljöer som jag tidigare har verkat i som professor"*. Han berättar att man diskuterar om JIBS gör rätt och att han tolkar det som att det är ett tecken på att man bryr sig, genom att diskutera saker.

**13. Det finns tidigare studier om hur elitskolor som Harvard och Princeton i USA har ett visst sätt att socialisera in deras studenter och ge dem en viss "stil" som passar skolan och den värld som studenterna lever i, för att förbereda dem för framtiden. Uppfattar du att de anställda och ledningen influerar studenterna på något sätt till att uppföra, tala eller klä sig på ett särskilt sätt, på grund av er internationella prägel och ert ekonomiska fokus?**

**A:** *"Nej en sådan ambition finns det nog inte. Det finns väl vissa, vad ska man kalla det, ledstjärnor i princip att man ska vara verksamhetsnära"*. Han berättar att man som student i alla fall ska ha förståelse för det man läser om i teorin och kunna känna igen det när man ser det i praktiken. Han säger att om man är iderik, entreprenörisk eller utvecklande så missgynnas inte det, men tillägger att *"man behöver inte ha slips om man säger så, det har inte jag"*. Han säger att man förväntar sig att studenterna talar och skriver på engelska eftersom det är en skola med många internationella studenter, och att de åker utomlands till andra universitet.

**B:** Han svarar nej och att det är både på gott och ont. Han berättar hur han älskar att komma till Storbritannien där alla eleverna bär lika kläder då det skulle underlätta för föräldrar då det inte bli så mycket diskussioner om att *"köpa den toppen eller de byxorna eller den jeans sorten, det är det som gäller till skolan. Sånt snackar man inte om"*. Han menar att eftersom

han är pappa till fyra barn så skulle det underlätta.

**C:** Hon tycker inte att de anställda försöker att påverka, däremot så har hon sett vid vissa tillfällen att studenter kanske influerar varandra, med att klä sig snyggt till exempel. *"Jag kom i trappan en gång för något år sen och då stod det en kille som gick civilekonomprogrammet. Han visade några tjejer sin nya Armani kavaj så att det förekommer nog mellan vissa studenter, inom vissa grupper att man ska ha en viss stil"*. Hon tror dock att på grund av det internationella så finns det många olika stilar. *"Så jag tror det är varierat, jag tror inte de anställda här på något vis försöker påverka"*.

**D:** *"Jag skulle säga att just på grund av den mångfald och den internationella prägel vi har blir den inte så stark, socialiseringen"*. Hon kommer ihåg att de diskuterade detta när hon var student och att det var just det som var bra med JIBS, att personer får vara som de är. Det finns inget tryck på att klä sig på ett speciellt sätt för då uppstår tillhörighet, menar hon. Hon nämner att det alltid finns en grupp som vill bli entreprenörer och de måste lyfta fram det unika med sin personlighet och *"det går stick i stäv med att man ska forma in sig och bli likadan som alla andra..."*

**E:** *"Ja det tror jag. Vi vill ha en typ av studenter hit. Det är helt klart"*. Han menar dock att instrumenten för att få dit dem är *"trubbiga"*. Han säger att de vill ha dit studenter som är entreprenöriella, vill ta initiativ och vill bryta mot etablerade mönster. Han berättar om den introduktionsvecka de har för studenterna och på första dagen så radar de upp sig, VD, han själv, olika ordföranden för olika föreningar med flera och *"säger till dem, så här vill vi att ni ska bete er"*. Han har sett att ju mer de pratar i de termerna så tas fler sådana initiativ av studenterna. De sista åren har man sett hur studenterna blivit bättre på att engagera sig, starta egna företag med mera. *"Så absolut, vi vill uppfostra dem i den riktningen"*.

**F:** Hon säger att hon inte vet riktigt och har sett väldigt lite av det. Hon berättar att hon har erfarenhet sen tidigare att vara den som mötte studenterna på programmen och hade en del av socialiseringsprocessen. *"Men här har jag inte riktigt sett hur man gör det och hur man pratar med studenterna, eller om programledningen till exempel jobbar med sådana saker..."* Hon vet inte om det är en speciell känsla man försöker förmedla eller hur man förmedlar det här med elitdimensionen. *"Jag har inte riktigt koll på om det är en viss typ av studenter som söker till utbildningarna redan från början eller om det är något aktivt man jobbar man i socialiseringsprocessen av de nya studenterna"*.

**G:** Han berättar om att de har en Introduction Week där man försöker ge dem en gemensam uppfattning, men om de försöker rikrikta dem, de vet han inte. *"Däremot försöker man få in dem i någon typ av JIBS - kultur på något sätt"*. Han säger dock att han egentligen vet för lite och att vi borde kontakta studerandeavdelningen. *"Jag tror de gör ett jättebra arbete... Men vad de gör om de försöker hjärntvätta dem eller inte, det vet inte jag. Det får vi inte prata om"*.