



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and  
Communication*

# **Att tala eller inte tala**

En fallstudie om anställdas röst ur ett  
organisationskulturellt perspektiv

Isabelle Kraupp  
Maria Rydhmer

Examensarbete/kandidatuppsats, 15 hp  
i medie- och kommunikationsvetenskap C

MKV-programmet  
Höstterminen 2015

Handledare:  
Britt-Marie Leivik-  
Knowels  
Examinator:  
Lars-Åke Engblom

## **SAMMANFATTNING**

---

Författare: Isabelle Kraupp  
Maria Rydhmer  
Rubrik: Att tala eller inte tala  
Underrubrik: En fallstudie om anställdas röst ur ett organisationskulturellt perspektiv  
Språk: Svenska

Antal sidor: 39

---

Studien undersöker anställdas röst ur ett organisationskulturellt perspektiv. Anställdas röst avser den kommunikation som sker när en anställd är missnöjd med sin arbetssituation och vill förbättra sin egen och/eller organisationens välbefinnande. Det är på så vis viktigt för en organisations möjlighet till utveckling, vilket i sin tur är en central del för organisationer i dagens konkurrerande samhälle. Organisationskulturen har en stor inverkan på individers beteenden. Ofta undviker anställda att göra sin röst hörd vilket är ett problem som många inte känner till. Mer kompetens och forskning inom ämnet är därför viktigt.

Genom kvalitativa intervjuer med ÅF:s (Ångpanneföreningens) anställda, Carneys abstraktionsstege och Scheins kulturnivåer, undersöker vi hur en organisationskultur kan påverka anställdas röst. Studien utgår från tre frågeställningar där vi genom de två första urskiljer ÅF:s kulturnivåer och genom den sista svarar på hur ÅF:s organisationskultur främjar respektive hämmar anställdas röst.

Resultatet visar att kulturnivåerna och deras interrelation indirekt och direkt påverkar anställdas röst. Om de är främjande och/eller hämmande beror på kulturens underliggande element. Kulturelement med positiv koppling till välvilja, prosocialt beteende och utveckling har visat sig vara viktiga främjande faktorer för anställdas röst. Kulturen visar sig även vara en viktig faktor i vad som anses vara tillräckligt relevant information för att göra sin röst hörd.

---

Sökord: anställdas röst, uppåtgående kommunikation, organisationskultur, kulturnivåer, kvalitativ intervju, analytisk abstraktionsstege, Ångpanneföreningen

---

JÖNKÖPING UNIVERSITY  
School of Education and Communication  
Box 1026, SE-551 11 Jönköping, Sweden  
+46 (0)36 101000

Bachelor thesis, 15 credits  
Course: Media and Communication Studies C  
Programme: Media and Communication Studies  
Term: Autumn 2015

---

## ABSTRACT

---

Writers: Isabelle Kraupp  
          Maria Rydhmer  
Title: To speak or not to speak  
Subtitle: A case study of employee voice through an organisational perspective  
Language: Swedish

Pages: 39

---

The study examines employee voice from an organisational cultural perspective. Employee voice refers to the communication that occurs when an employee is dissatisfied with its work situation and wants to improve its own and/or the organisation's well-being. Employee voice is important for an organisation's potential for development, which in turn is central for organisations of today's competitive society. The organisational culture has a major impact on individuals' behaviour. Employees often avoid voice, which is a problem that many do not know. More expertise and research in the area is therefore important.

Through qualitative interviews with ÅF's (Ångpanneföreningen) employees, Carney's abstraction ladder and Schein's levels of culture, we investigate how an organisational culture influences employee voice. The study is based on three questions, where we through the first two discern ÅF's cultural levels. The third question answers how ÅF's organisational culture is promoting and/or inhibiting employee voice.

The result shows that the cultural levels and their inter-relationship have indirect and direct effects on employee voice. The effect depends on the culture's underlying elements. Cultural elements that positively links to kindness, prosocial behaviour and development, have proven to promote employee voice. The culture also appears to have an effect on what information is considered relevant enough for employee voice.

---

Keywords: employee voice, upward communication, organisational culture, cultural levels, qualitative interview, ladder of analytical abstraction, Ångpanneföreningen

---

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>2 BAKGRUND</b> .....	<b>7</b>
2.1 ORGANISATIONEN ÅF.....	7
<b>3 TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>8</b>
3.1 INTRODUKTION TILL FORSKNINGSFÄLTET .....	8
3.2 DOMINERANDE FORSKNINGSPRÅG.....	8
3.3 RELEVANTA STUDIER: METODER OCH FORSKNINGRESULTAT.....	9
3.4 SAMMANFATTNING OCH KUNSKAPSLUCKA.....	11
<b>4 TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>12</b>
4.1 ANSTÄLLDAS RÖST.....	12
4.1.1 <i>Motivation till anställdas röst</i> .....	12
4.1.2 <i>Individuella faktorer</i> .....	13
4.1.3 <i>Situationella faktorer</i> .....	13
4.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	14
4.2.1 <i>Scheins definition av organisationskultur</i> .....	14
4.2.2 <i>Scheins kulturnivåer</i> .....	14
4.2.3 <i>Kulturnivåernas ömsesidiga påverkan</i> .....	17
4.2.4 <i>Organisationskulturens påverkan</i> .....	17
<b>5 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	<b>19</b>
5.1 SYFTE.....	19
5.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	19
<b>6 METOD OCH MATERIAL</b> .....	<b>20</b>
6.1 INSAMLINGSMETOD.....	20
6.1.1 <i>Kvalitativ samtalsintervju</i> .....	20
6.1.2 <i>Argumentation för val av metod</i> .....	20
6.1.3 <i>Avgränsningar</i> .....	21
6.1.4 <i>Intervjuguide</i> .....	21
6.1.5 <i>Intervjupersoner</i> .....	22
6.1.6 <i>Etiska aspekter</i> .....	22
6.1.7 <i>Intervjusituation</i> .....	23
6.1.8 <i>Transkribering</i> .....	23
6.2 ANALYSMETOD .....	23
6.2.1 <i>Carneys abstraktionsstege</i> .....	23
6.3 KVALITETSAKTORER.....	24
6.3.1 <i>Val av organisation</i> .....	24
6.3.2 <i>Val inom organisation</i> .....	24
6.3.3 <i>Flera perspektiv</i> .....	25
6.3.4 <i>Arbetsprocessen</i> .....	25
6.3.5 <i>Deltagarvalidering</i> .....	25
6.4 METODDISKUSSION.....	26

<b>7 RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>28</b>
7.1 VILKA ARTEFAKTER KOPPLADE TILL ANSTÄLLDAS RÖST ÄR SYNLIKA I ÅF:S ORGANISATIONSKULTUR?..	28
7.1.1 Fysiska artefakter.....	28
7.1.2 Beteendemässiga artefakter.....	29
7.1.3 Verbala artefakter.....	31
7.1.4 Slutsats av artefakter i förhållande till anställdas röst.....	32
7.2 VILKA UNDERLIGGANDE KULTURELEMENT KAN LIGGA TILL GRUND FÖR DE FUNNA ARTEFAKTERNA? ...	32
7.2.1 Normer och värderingar .....	34
7.2.2 Grundläggande antaganden.....	36
7.2.3 Slutsats av de underliggande kulturelementens koppling till artefakterna.....	39
<b>8 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER</b> .....	<b>40</b>
8.1 SAMMANFATTNING AV RESULTAT OCH ANALYS .....	40
8.2 SLUTDISKUSSION: HUR FRÄMJAR OCH HÄMMAR ÅF:S ORGANISATIONSKULTUR DE ANSTÄLLDAS RÖST?	40
8.2.1 Hämmande arbetsrum?.....	40
8.2.2 Kulturen filtrerar information.....	41
8.2.3 Att inte vilja förändra den rådande kulturen.....	42
8.2.4 Chefen och kulturen.....	42
8.3 STUDIENS SLUTSATSER .....	43
8.4 STUDIENS BIDRAG OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	43
<b>9 REFERENSLISTA</b> .....	<b>45</b>

# 1 Inledning

Utveckling och förbättring är centralt för en organisations framgång i dagens konkurrerande och dynamiska samhälle (Schermerhorn, Davidson, Poole, Woods, Simon & McBarron, 2014). Hur väl en organisation lyckas med detta kan bero på i vilken utsträckning anställda upptäcker och delar med sig av problem. Genom *anställdas röst*, det vill säga när en anställd kommunicerar funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor, förmedlas viktig information till personer högre upp i organisationshierarkin, som har möjlighet att vidta relevanta åtgärder (Morrison, 2014). Att göra sin röst hörd kan däremot vara svårt, framför allt om mottagaren är en överordnad som har makt att påverka den anställdas arbetssituation (Landau, 2009). Ofta undviker anställda att göra sin röst hörd, vilket gör att centrala beslutsfattare inom organisationen förbiser den information som krävs, för att fatta de beslut som bäst tjänar organisationens möjlighet till utveckling och förbättring (Morrison, 2011).

Intresset för anställdas röst har stigit under de senaste decennierna (Morrison, 2011), men fortfarande har få studier gjorts i Sverige. Dessutom saknas forskning på en organisatorisk nivå (Morrison, 2014). Det finns däremot äldre forskning som antyder att en organisations struktur och kultur kan ha en betydande roll för anställdas röst (Landau, 2009). En organisationskultur är en central del av en organisation. Den kommer till uttryck när anställda avviker från den formella strukturen och istället handlar efter gemensamma mönster av värderingar och hållningar, som utvecklats av medlemmarna inom organisationen. En organisationskultur kan alltså ha en stor påverkan på anställdas beteende (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Studiens syfte är att undersöka hur ÅF:s (Ångpanneföreningens) organisationskultur påverkar anställdas röst. ÅF har funnits sedan slutet på 1800-talet och är idag ett ledande företag inom ingenjörbranschen (ÅF, 2015a). För att bevara sin position kan det anses viktigt att ÅF:s organisationskultur uppmuntrar anställdas röst, för att på så sätt arbeta för kontinuerlig utveckling och förbättring. Vi har intervjuat ÅF:s anställda och sedan analyserat samt diskuterat det empiriska materialet utifrån begreppet anställdas röst och Scheins kulturmodell (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014). Studien bidrar till forskning om uppåtgående internkommunikation vilket kan hjälpa organisationer att utvecklas i takt med det föränderliga samhället. Av egen erfarenhet vet vi att man som anställd påverkas av den enskilda organisationen men också vikten av att man uppmuntras till att dela med sig av personliga åsikter. Därför finner vi studien extra intressant.

## 2 Bakgrund

### 2.1 Organisationen ÅF

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag och har varit funnits sedan 1895. Idag har organisationen över 7500 medarbetare utspridda i mer än 30 länder. Verksamheten utgör en linjeorganisation och består av fyra divisioner - Industry, Infrastructure, International och Technology (ÅF, 2015a). Denna studie undersöker ÅF:s kontor i Jönköping vilket omfattar ungefär 20 anställda.

Ledning, styrning och kontroll fördelas mellan olika aktörer (aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen) med gemensamma lagar, regler, rekommendationer samt ÅF:s bolagsordning och interna regelverk (ÅF, 2015b). ÅF:s strategi är att verksamheten ska bedrivas decentraliserat genom ett varumärke och med gemensamma processer och system. ÅF betonar vikten av en stark företagskultur och har som strategi att ha högst eller näst högst omsättning inom det marknadssegment de verkar. (ÅF, 2015c)

ÅF sätter värde på samarbete mellan medarbetare för att göra ett gott arbete i syfte att utveckla samhället. De betonar även vikten av ett gott ledarskap och förmågan att stärka och motivera de anställda i arbetet. Organisationens tre kärnvärden är: enastående medarbetare med driv, teamwork och absolut oberoende. Vidare beskrivs organisationskulturen utifrån passion och drivkraft, genuina lagspelare och ett hjärta i teknikvärlden. (ÅF, 2015d)

### 3 Tidigare forskning

*Kapitlet inleds med en översikt över forskningsläget. Sedan redogörs för dominerande forskningsfrågor och ett urval av relevanta studier. Sist sammanfattas ovanstående och vi beskriver den forskningslucka som studien ämnar att fylla.*

#### 3.1 Introduktion till forskningsfältet

Det är av intresse att studera begreppet anställdas röst eftersom det främjar en organisations utveckling och förbättring (Morrison, 2014), vilka är två essentiella aspekter för en modern organisations framgång (Schermerhorn et al., 2014). Dessvärre tenderar anställda att avstå från att göra sin röst hörd (Morrison, 2014).

Anställdas röst är ett väl utforskat område som har genomgått tre olika fokusvågor. Under den första vågen (1970-1985) utvecklades fenomenet som begrepp (Greenberg & Edwards, 2009). Albert Hirschman (1970) introducerade begreppet och såg det som ett sätt för anställda att reagera vid missnöje. Under den andra vågen (1985-2000) utvecklades begreppet till ett sätt att jobba för en bättre arbetssituation. Då började man se anställdas röst som ett beteende utöver det som förväntas av en arbetsroll (Greenberg & Edwards, 2009). I slutet av den andra vågen introducerades begreppet anställdas tystnad (att avstå från röst). Under den tredje och samtida vågen har intresset för både anställdas röst och tystnad ökat (Greenberg & Edwards, 2009).

Det har gjorts både teoretiska och empiriska studier om anställdas röst. Dominerande är kvantitativa metoder (Tourish & Robson, 2006). En majoritet av forskarna är från USA och Storbritannien vilket också är de länder som de flesta empiriska undersökningar gjorts i (t.ex. Detert & Edmondson, 2011; Landau, 2009; Morrison, 2014; Tourish & Robson, 2006). Vi har bara funnit ett par studier som gjorts i Sverige. I dem har anställdas röst varit ett av flera ämnen (Berntsson, Näswall & Sverke, 2010; Goslinga & Sverke, 2003; Hellgren & Sverke, 2001).

#### 3.2 Dominerande forskningsfrågor

Tidigare studier har fokuserat på intensiteten av anställdas röst och vad som främjar respektive hämmar den. Man har även undersökt hur anställdas röst i sin tur påverkar individer, grupper och organisationer.

De flesta studier har gjorts på en individuell nivå (Morrison, 2011). För att få en full förståelse för fenomenet menar vissa att man bör studera fenomenet på gruppnivå. Alltså hur delade



meningar och åsikter om anställdas röst inom en grupp, påverkar hur anställda engagerar sig i röst (Morrison, Wheeler-Smith och Kamdar, 2011). Minst forskning har gjorts på en organisatorisk nivå, trots att den äldre forskningen antyder att kulturen har en betydande roll för anställdas röst (Morrison, 2014).

### 3.3 Relevanta studier: metoder och forskningsresultat

Magnus Sverke är en återkommande forskare i de få svenska studier vi hittat om anställdas röst. I hans artikel *Exit, Voice and Loyalty Reactions to Job Insecurity in Sweden: Do Unionized and Non-unionized Employees Differ?*, som han skrivit tillsammans med Hellgren (2001), undersöks anställdas röst (bland andra sätt att reagera på missnöje) i relation till osäkra arbetsförhållanden. Att känna en osäkerhet på arbetsplatsen är vanligt idag vilket relaterar organisationers strävan efter effektivitet som kan leda till förändringar och i värsta fall nedskärningar. Det i sin tur grundar sig i vikten av att organisationer kontinuerligt utvecklas och förbättras. Studien svarar bland annat på om anställdas röst skiljer sig mellan de som är medlemmar i en facklig organisation jämfört med de som inte är det. Studiens teoretiska del omfattar begrepp som röst, exit och lojalitet samt relationen mellan arbetsosäkerhet och fackligt medlemskap. För att samla data använde de frågeformulär som besvarades av anställda på ett sjukhus som genom en omorganisation var tvungna att minska personalstyrkan. Resultatet visar att de som är medlemmar i en facklig organisation var mindre benägna att göra sin röst hörd än de som inte var det. Forskarna antyder att det kan bero på att man som fackligt engagerad har mindre behov av att uttrycka sina åsikter inom organisationen.

Anställda tenderar att engagera sig mer i tystnad än i röst. Ofta utesluts anställdas röst helt. Artikeln *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*, skriven av Milliken, Morrison och Hewlin (2003), visar att 85 procent av 40 anställda vid minst ett tillfälle undvek röst trots att informationen ansågs viktig för dem. I samma undersökning svarade endast 51 procent att de överlag känner sig bekväma med att dela med sig av problem eller saker som oroar dem till sina överordnade. För att genomföra studien använde forskarna kvantitativa intervjuer, i syfte att belysa vilken typ av information som anställda hade svårt för att framföra samt att identifiera varför anställda avstår från röst (tystnad). Materialet diskuterades utifrån tidigare teorier om anställdas röst som till exempel att en anställd skapar en kognitiv överblick över organisationens kommunikationsnormer innan den engagerar sig i röst. Överblicken beskriver vad som är tillåtet att säga eller inte säga samt vad som händer om man säger det ena eller det andra. Forskarna utvecklade en modell över hur de förutspådda riskerna med att engagera sig i röst bidrar till tystnad. Modellen visar individuella, organisatoriska och

relationella faktorer, varav en icke-uppmuntrande organisationskultur är en. Den mest nämnda anledningen till tystnad var rädslan att bli sedd som negativ och på så sätt skada betydelsefulla relationer.

I artikeln *Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management*, skriver Tourish och Robson (2004) om uppåtgående informell feedback (anställdas röst är en typ av feedback). De gjorde en kvantitativ enkätundersökning med 140 deltagare, 15 samtalsintervjuer och sex fokusgruppsintervjuer. Studien utgår från teorier om feedback. Resultaten visar att det sker lite uppåtgående informell feedback och när den väl sker är den ofta positivt vinklad. Det visade sig även att cheferna var omedvetna om den missvisande informationen, att de överdrev i hur mycket feedback de tog emot och att de dessutom förhindrade kritiska synpunkter från underordnade. Resultaten föreslår att chefer måste öva på att både ge och ta emot feedback. De måste också öva på att underlätta för anställda att ge feedback.

Morrison, Wheeler-Smith och Kamdar (2011) undersöker i sin artikel, *Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice*, hur delade meningar och åsikter om anställdas röst inom en grupp påverkar hur en anställd uttrycker sin röst. Som teoretisk utgångspunkt använde de anställdas röst och röstklimat. De undersökte 42 arbetsgrupper genom 253 individuella enkäter. Intervjupersonerna fick svara på hur väl de identifierade sig med gruppen och hur nöjda de var med gruppen. Sedan fick de svara på i vilken utsträckning som de ansåg att gruppen var kapabel att uttrycka sin röst effektivt. Resultaten jämfördes sedan mellan grupperna. De samlade även material från en ledare från respektive grupp för att mäta gruppernas röstbeteende. Studien visar att anställdas röst inte bara påverkas av individuella attityder och uppfattningar, utan även av gruppens åsikter.

Landau (2009) undersökte i sin artikel, *To speak or not to speak: Predictors of voice propensity*, hur individuella och organisatoriska faktorer påverkar anställdas benägenhet till röst. Detta gjordes genom en kvantitativ enkätundersökning med 225 anställda från olika organisationer. De individuella variablerna handlade om personlighet, effektivitet, kultur och maktdistans. De organisatoriska variablerna inkluderade huruvida anställda uppfattar att de överordnade är kompetenta röstledare och vilka röstmekanismer som finns tillgängliga i organisationen. Studien utgår från både formella och informella aspekter. Resultatet visar att anställdas benägenhet till röst är positivt relaterat till en bra röstchef, kort maktdistans, att den anställda är effektiv i sitt arbete och att den har någon form av ledarroll.

### 3.4 Sammanfattning och kunskapslucka

Anställdas röst är en viktig del av internkommunikationen och organisationers möjlighet till utveckling och förbättring. Forskning visar på främst individuella och relationella faktorer som påverkar på anställdas röst. Även om många studier har gjorts så saknas också forskning, samt att de studier som gjorts är över ett begränsat geografiskt område. Dessutom är det ett vanligt problem för många organisationer att anställda undviker att göra sin röst hörd.

Få studier om anställdas röst har gjorts ur ett organisatoriskt perspektiv, trots att det finns forskare som hävdar att organisationsstrukturen och kulturen är en viktig del av anställdas röst (t.ex. Landau, 2009; Tourish & Robson, 2004; Morrison, 2014), och få undersökningar har fokuserat på sådana effekter (Morrison, 2014). Däremot vet man att organisationskulturen är en central del i hur individer inom en organisation agerar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Med denna studie vill vi bidra till att vidga internkommunikationens forskningsfält genom att undersöka anställdas röst utifrån ett organisationskulturellt perspektiv. Eftersom mycket lite forskning om anställdas röst gjorts i Sverige, ämnar vi även att bidra till svensk forskning om detta fenomen. Dessutom hoppas vi uppmärksamma anställdas röst i Sverige.

## 4 Teoretiskt ramverk

*Kapitlet utvecklar begreppet anställdas röst. Vi beskriver också organisationskulturens betydelse för en organisation samt förklarar Scheins modell över kulturnivåerna, vilket är studiens valda teori.*

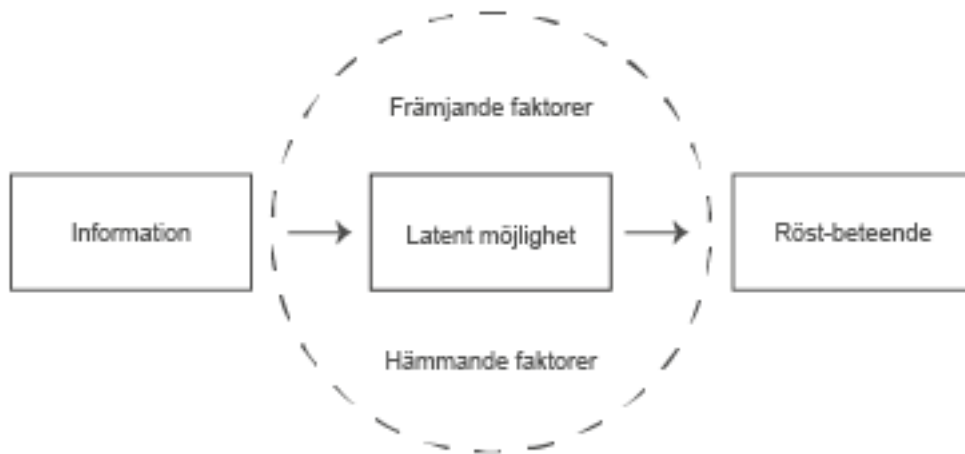
### 4.1 Anställdas röst

Anställdas röst avser kommunikationen som sker när en anställd är missnöjd med sin arbetssituation och vill förbättra sin egen och/eller organisationens välbefinnande. Likt en stor del av tidigare forskning ses röst som funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor, till personer som har möjligheten att vidta relevanta åtgärder i form av positiva förändringar. Exempel på positiva förändringar för antingen individen eller organisationen i fråga är: nytänkande, lärande, förbättring av arbetsprocesser, felkorrigering, krishantering eller förhindrande av illegalt eller omoraliskt beteende. (Morrison, 2014)

Anställdas röst är godtycklig kommunikation genom att individen i fråga väljer att antingen göra sin röst hörd eller att avstå från röst, även kallat tystnad. Röst och tystnad kan studeras både tillsammans och enskilt. En svårighet med att studera dem tillsammans är att man inte vet om en anställd är tyst eller helt enkelt inte har någon information att dela med sig av. Tystnad är alltså att avstå från röst och röst i sin tur är valet av att inte vara tyst, när man bär på viktig information (Morrison, 2014). Precis som Morrison (2011) utgår denna studie från anställdas röst som godtycklig kommunikation - sändaren har ett val att göra sin röst hörd eller inte. Alltså ser vi röst och tystnad tillsammans.

#### 4.1.1 Motivation till anställdas röst

För att kunna göra sin röst hörd eller agera tyst måste den anställda vara medveten om information som kan vara relevant eller viktig att dela med sig av. Detta kallas en *latent möjlighet* till röst (Morrison, 2014). Förutom att man måste ha något viktigt att säga ska man också känna ett ansvar över att dela med sig av informationen. I en latent möjlighet finns det både individuella och situationella faktorer som påverkar röstbeteendet positivt eller negativt. En annan viktig aspekt är att man känner att informationen kommer behandlas seriöst och att den kommer ha inflytande i organisationen (Landau, 2009). Genom Modell 1 illustrerar vi den latent möjligheten.



Modell 1. Vår illustration av en latent möjlighet till röst

#### 4.1.2 Individuella faktorer

Önskan att skapa en konstruktiv förändring för en organisation kan motivera anställda till att engagera sig i röst. Sannolikheten ökar också i den mån som en anställd har en vilja eller en känsla av skyldighet att hjälpa organisationen att arbeta mer effektivt. Det visar sig även att de som prioriterar gruppens intressen före egna konsekvenser tenderar att göra sin röst hörd. (Morrison, 2014)

Ju mer den anställda kan se en situation som effektiv och säker desto större är chansen att utöva röst. Effektiviteten bestäms utifrån den anställdas uppfattning om huruvida rösten kommer påverka det önskade resultatet. Säkerhet bedöms utifrån uppfattningen om huruvida det kommer ge negativa konsekvenser för en själv eller för relationer med andra. Den anställdas syn på situationen påverkas även av tidigare erfarenhet av den tänkta mottagaren och dennes mottaglighet för röst. (Morrison, 2014)

#### 4.1.3 Situationella faktorer

Anställdas röst påverkas av den anställdas uppfattning av chefen, relationen dem emellan (Morrison, 2014) och av röstklimatet, vilket är en grupp delade meningar om i vilken utsträckning de uppmuntras till röst. I den latent fasen står medarbetare inför ett beslut att antingen utöva röst eller tystnad. De ser då till handlingens för- och nackdelar. Chansen att engagera sig i röst ökar om klimatet uppmuntrar konstruktiv kommunikation (Fraizer & Fainshmidt, 2012). Vidare visar det sig att ett klimat som uppmuntrar välvilja och ett prosocialt beteende främjar anställdas röst medan ett klimat som uppmuntrar att se till egna intressen är hämmande (Morrison, 2014).

## 4.2 Organisationskultur

Alla organisationer har en struktur och kultur vilka är centrala delar i dess uppbyggnad. En organisations struktur handlar om att försöka fördela, samordna och styra arbetet inom organisationen, på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt. Kulturen är det vi ser när människor avviker från den formella strukturen och istället handlar utefter gemensamma mönster av värderingar och hållningar, som utvecklats av medlemmarna inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ledningen har en stor roll i att justera och utveckla detta mönster (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014).

### 4.2.1 Scheins definition av organisationskultur

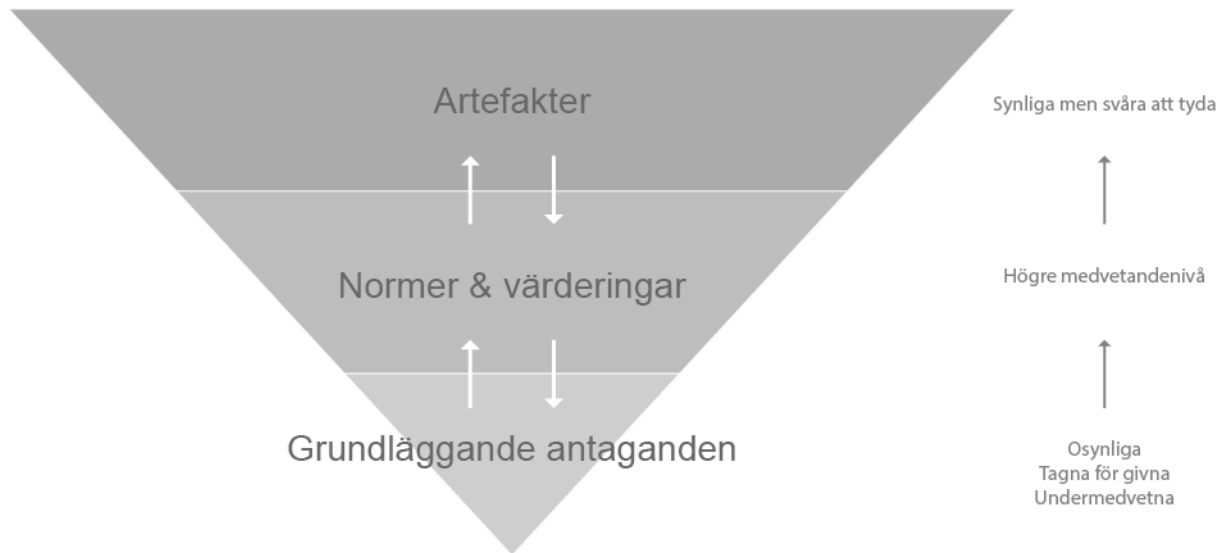
Edgar Schein (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 116) definierar organisationskultur som "ett mönster av grundläggande antaganden" som skapats, upptäckts och utvecklats av en grupp. Detta sker parallellt med en kulturens lärande att behärska externa anpassningsproblem i förhållande till omvärlden (till exempel konkurrenter och kunder). En kulturens utveckling sker även parallellt med organisationens förmåga att behärska interna organisationsproblem som till exempel hur man ska kommunicera och samarbeta för att alla gemensamt ska medverka till att förverkliga organisationens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Schein (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 117) menar att kulturen "upprätthålls bara så länge som den uppfattas som riktig". Kulturen prövas av verkligheten genom att ständigt bekräftas som rätt eller fel sätt att tänka. Ifall praktiken visar att man (omedvetet eller medvetet) tänker rätt kommer man sannolikt fortsätta tänka så och vice versa. Vidare menar Schein (refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 117) att nya medlemmar socialiseras in i en kultur genom att lära sig det "riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna" om olika problem. En kultur fungerar som ett filter som vägleder medlemmarna i vad som är relevant för organisationens framgång. Den reducerar därmed osäkerhet och gör de anställdas arbete mer överskådligt och stabilt. Därför finns en viss motsättning i att förändra en kultur då det utsätter det stabila tillståndet för nya spänningar som kan skapa osäkerhet (Lindkvist et al., 2014).

### 4.2.2 Scheins kulturnivåer

Att studera en organisationskultur är svårt eftersom det berör individers undermedvetna. Med hjälp av Scheins kulturnivåer kan man kringgå dessa problem genom att hitta ett samband och därmed en helhet över kulturen och dess påverkan på medlemmarnas beteende. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

I Modell 2 illustrerar vi Scheins modell över en organisations kulturella nivåer: grundläggande antaganden, normer och värderingar samt artefakter. Nivåerna är uppdelade utefter graden av observerbarhet varav den som är längst ner är minst observerbar och den högst upp är mest observerbar. (Lindkvist et al., 2014)



Modell 2. Vår modell över Scheins kulturnivåer

#### 4.2.2.1 Grundläggande antaganden

Grundantaganden är skapade uppfattningar om något som, genom gemensam tolkning i sociala grupper, står för "sanningar" som inte kan diskuteras och därför är svåra att ifrågasätta eller förändra (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 118). Det handlar om hur medlemmarna på det *riktiga* sättet skapar sig en mening om hur saker hanteras inom organisationen, vilket är en stor del i socialisationsprocessen av exempelvis en ny gruppmedlem. Den enskilde individen är inte medveten om dessa grundantaganden, utan tar dem för givet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Enligt Schein (2010 refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2014) kan man karakterisera en organisationskultur utefter en kombination av sju olika dimensioner:

1. *Hur uppfattas förhållandet mellan organisation och omvärld?* Ser man organisationen som aktiv, dominerande, ledande och styrande i förhållande till omvärlden eller uppfattar man den som passiv och måste anpassa sig till omvärlden?
2. *Vilken syn har man på människans handlingar?* Ligger det i människans natur att försöka påverka och vara aktiv eller är man passiv och efter bästa förmåga försöker anpassa sig till omgivningen. Är människans handlingar rationella eller irrationella?

3. *Hur kommer organisationen fram till "sanning"?* Prövar och testar man ständigt det som antas vara sant genom att lyssna till "de som vet bättre" eller enas man tillsammans om vad som är "sant"?
4. *Hur betraktar organisationen tiden?* Är organisationen orienterad efter framtid, nutid eller förgången tid? Vilket tidsperspektiv använder man sig av, ett-, två- eller femårsperspektiv?
5. *Vilka antaganden görs om den mänskliga naturen?* Ser man människan som "god" eller "ond" eller formas hon av omgivningen och situationsfaktorer?
6. *Hur ser man på relationen mellan människor?* Vilket är det "riktiga" sättet att förhålla sig till varandra? Är det rätt att visa känslor eller uppträda rationellt, konkurrera eller samarbeta? Är det viktigast att delta eller överlåta beslutsfattande åt andra? Ska man fördela makt genom hierarki eller mer jämlika strukturer?
7. *Hur ser man på konflikter?* Bör grupper vara enhetliga eller oenhetliga och i vilken utsträckning ska oenighet tolereras?

#### 4.2.2.2 Normer och värderingar

Normer och värderingar tillhör den andra nivån i Scheins modell, vilken har en högre grad av medvetenhet hos organisationens medlemmar. Värderingar är de medvetna val man gjort då man bestämt att en viss sak är bra eller dålig. Det man värderar vill man ta tillvara och befrämja. Ofta råder ett nära samband mellan ens värderingar och ens grundantaganden. De värderingar som är av stor betydelse blir i efterhand en del av de grundläggande antagandena (Lindkvist et al., 2014). Om man tar för givet att konflikter oftast har positiva konsekvenser tenderar man att önska konflikt och hävda att det är bra. Att allmänt föredra vissa tillstånd framför andra kan alltså vara ett sätt att uttrycka en värdering (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Normer tillhör de oskrivna regler och principer som man förväntas följa i olika sociala sammanhang. De reducerar osäkerheten hos individen om hur den bör handla i en viss social situation genom att skapa riktlinjer och gränser för beteendet. Normer följs ofta av sanktioner, alltså att man ofta utsätts för ett straff om man inte följer normerna. Bakom varje norm finns en värdering av vad som är bra eller dåligt. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)



#### 4.2.2.3 Artefakter

En kulturs tredje nivå är artefakter. De kan uttrycka sig fysiskt, beteendemässigt och verbalt. Fysiska artefakter är fysiska föremål som till exempel en byggnads utformning och inredning, teknik, skriftligt material och klädkoder. Beteendemässiga artefakter är det människor *gör* (Lindkvist et al., 2014), till exempel kommunikationsmönster, beslutsfattande och kroppsspråk (Miller, 2012). Verbala artefakter syftar till det människor *säger*. Det kan vara en historia om hur chefen har agerat i en viss situation eller på vilket sätt man använder slang och humor (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Även om artefakter är lätta att observera är de inte alltid lättförståeliga. Alla typer av artefakter fungerar som kulturella symboler för de underliggande kulturelementen (grundantaganden, värderingar och normer). Därför kan de inte bara observeras utan måste också tolkas inom det sociala sammanhang de uppstår, för att förstå dess betydelse. Förutom att artefakternas symbolik avspeglar organisationskulturen så påverkar de också individernas tänkande och beteende genom att avspegla organisationens normer och värderingar. De underlättar även för den enskilde att dela arbetserfarenheter med kollegor. Dessutom kan artefakterna bidra till att tydliggöra för människor vad de anser om organisationen och på så vis bidra till att integrera olika rådande åsikter om den. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

#### 4.2.3 Kulturnivåernas ömsesidiga påverkan

Kulturnivåerna påverkar varandra ömsesidigt. Grundantaganden påverkar utformandet av normer och värderingar vilka i sin tur påverkar skapandet av artefakter. Samtidigt bidrar artefakter till att forma och förstärka normer och värderingar vilka påverkar grundantagandena. Genom att se nivåernas samband får man en ökad kunskap om grundläggande antaganden och därmed en bättre förståelse för medlemmars handlande (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En organisationskultur kan vara konsekvent genom att de tre nivåerna speglar varandra eller inkonsekvent om organisationens grundantaganden inte stämmer överens med normer och värderingar som i sin tur inte speglas i de observerbara artefakterna. Om grundläggande antaganden stämmer väl överens med kulturens normer och värderingar, som i sin tur kan speglas i artefakterna, anses kulturen vara stark (Miller, 2012).

#### 4.2.4 Organisationskulturens påverkan

En kultur kan ha starka effekter på medlemmarnas beteende. Ofta pratar man om fem generella effekter. För det första ger organisationskulturen individen tillhörighet och gemenskap. Genom gemensamma mål och värderingar som delas med organisationens

medlemmar, skapas en känsla av att jobba mot ett större mål vilket leder till att individen motiveras. Kulturen kan även påverka den tillit som medlemmarna känner till varandra. Genom att lita på att alla handlar enligt organisationens normer, minskas behovet av information och kontroll av vad som görs. Skapandet av en social gemenskap och tillit underlättar även samarbete och koordinering eftersom man litar på varandra, känner ett ömsesidigt beroende av varandra och prioriterar helheten framför egna intressen. Dessutom kan organisationskulturen fungera som ett styrmedel vid vissa situationer genom att filtrera information, vilket gör att personen ifråga begränsar uppmärksamheten till det som uppfattas som relevant. Organisationskulturen har också en central roll beträffande beslutsfattande (valet mellan olika alternativ) genom att ge riktlinjer för vilka val som är bra och mindre bra för organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

## 5 Syfte och frågeställningar

Trots att anställdas röst är en viktig del av moderna organisationers framgång, är det vanligt att inte göra sin röst hörd. Dessutom tenderar anställda att vinkla informationen mer positivt när de kommunicerar med sin chef. Om anställda gör sin röst hörd eller inte beror på individuella, relationella och organisatoriska faktorer. Även om många studier har gjorts om fenomenet så finns det lite forskning ur ett organisatoriskt perspektiv och väldigt få studier har gjorts i Sverige.

### 5.1 Syfte

Studiens syfte är att se hur ÅF:s organisationskultur påverkar de anställdas röst. För att genomföra studien har vi intervjuat ÅF:s anställda och sedan analyserat och diskuterat det empiriska materialet, utifrån begreppet anställdas röst samt Scheins modell över kulturnivåer. Med studien vill vi bidra med en utökad förståelse för hur organisatoriska faktorer kan påverka anställdas röst. Vi ämnar också att bidra till svensk forskning och att uppmärksamma fenomenet i Sverige.

### 5.2 Frågeställningar

Utifrån studiens syfte har vi formulerat tre frågeställningar:

1. Vilka artefakter kopplade till anställdas röst är synliga i ÅF:s organisationskultur?
2. Vilka normer, värderingar och grundläggande antaganden kan ligga till grund för de funna artefakterna?
3. Hur främjar respektive hämmar ÅF:s organisationskultur de anställdas röst?

Vi kommer med de två första frågeställningarna få en indikation av ÅF:s organisationskultur och se hur den är kopplad till anställdas röst. Sedan analyseras detta för att undersöka hur kulturen främjar (skapar gynnsamma förutsättningar för) respektive hämmar (utgör hindrande omständigheter för) anställdas röst.

## 6 Metod och material

*Här beskrivs studiens insamlingsmetod och analysmetod. Slutligen diskuteras studiens kvalitet.*

### 6.1 Insamlingsmetod

#### 6.1.1 Kvalitativ samtalsintervju

För att undersöka hur ÅF:s organisationskultur främjar respektive hämmar anställdas röst, genomförde vi sex individuella semistrukturerade samtalsintervjuer. Via samtalsintervjuer insamlas empiriskt material genom information från intervjuobjektet (intervjupersonen), istället för att på förhand mäta redan bestämda variabler. En semistrukturerad intervju utgår från en guide med förutbestämda frågor och utrymme för uppföljningsfrågor (Østbye, 2004).

#### 6.1.2 Argumentation för val av metod

Studien utgår från en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning har som mål att “nå insikt om fenomen som rör personer och situationer i dessa personers sociala verklighet” (Dalen, 2008, s. 15). Det handlar om att få en djupare förståelse för hur personer anpassar sig till sin “livsvärld” (Dalen, 2008, s. 15). Livsvärld handlar om hur människor upplever sin vardag och hur de förhåller sig till den (Dalen, 2008).

En kvalitativ metod är lämplig när man studerar en organisationskultur (på grund av en kulturs komplexa och förändringsorienterade struktur) (Miller, 2012) men även för insamling och bearbetning av data som är kopplad till människors uppfattningar, värderingar och handlande (Østbye, 2004). Att studera en organisationskultur är komplicerat av flera anledningar. För det första är det en komplex uppbyggnad av grundläggande antaganden, värderingar, normer och artefakter. För det andra förändras en organisationskultur med tiden, i takt med att grupper anpassar sig efter den omkringliggande miljön. För det tredje råder ofta subkulturer vilka kan stämma mer eller mindre överens med kulturen som helhet. För det fjärde är det viktigt att vara medveten om att en organisationskultur skapas och upprätthålls av medlemmars kommunikativa interaktion (Miller, 2012). Dessutom finns det ingen given modell för hur man studerar en organisationskultur. Likt många samhällsforskare (Lindkvist et al., 2014), valde vi att intervjua personer som representerar kulturen.

En fördel med samtalsintervjuer är att forskaren kan nå information som i andra fall kan vara svår att få tillgång till. De möjliggör också en kartläggning av processer och sociala relationer (Østbye, 2004), vilket är relevant i vår studie eftersom vi vill studera hur organisationskulturen påverkar anställdas röst. En annan fördel med samtalsintervjuer är

möjligheten till registrering av oväntad information och utveckling av uppföljningsfrågor (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012).

### 6.1.3 Avgränsningar

Studien har krävt ett antal avgränsningar för att rymmas inom uppsatsens tidsram och omfattning. Observationer är en vanlig metod för att studera en organisationskultur (Lindkvist et al., 2014) men med tanke på studiens förutsättningar utförde vi endast kvalitativa samtalsintervjuer, eftersom det är mindre tidskrävande. Anställdas röst kan ha flera målgrupper (till exempel medarbetare, externa intressenter, chefer) (Morrison, 2014). Intervjupersonerna i denna studie tillhör endast den lägre nivån i ÅF:s organisationshierarki och vi fokuserade endast på anställdas röst med den närmsta chefen som mottagare. Vidare har vi inte fokuserat på ÅF:s subkulturer, utan studerat kulturen som helhet. Vi har även begränsat oss geografiskt genom att studera ÅF-kontoret i Jönköping.

### 6.1.4 Intervjuguide

En intervjuguide (Bilaga 2) består av ett antal bestämda frågor. För att få ett bra empiriskt material ska intervjuguiden utformas efter studiens frågeställningar, som i sin tur är formulerade utifrån fenomenet och teorin (von Platen & Young 2014). Studiens intervjuguide utformades därför utefter anställdas röst och Scheins kulturnivåer. Eftersom en kulturens underliggande kulturelement avslöjas genom att samtala med medlemmar om vilka normer och värderingar de delar (Jacobsen & Thorsvik, 2014) utformades frågor kring det. Eftersom vi endast använde oss av samtalsintervjuer och inte observationer ställde vi frågor under intervjuens gång, som avslöjade vilka artefakter som kunde kopplas till anställdas röst.

Som intervjuare har man en viktig roll eftersom man kan ha stor påverkan på hur intervjupersonerna svarar (Dalen, 2008). Vi utformade därför öppna frågor. Öppna frågor underlättar för en intervjuperson att svara med egna ord snarare än att man som intervjuare ställer frågor som kan vinkla svaren. Frågorna var även av deskriptiv form. Ett deskriptivt utformande av frågor belyser personliga erfarenheter genom att inleda en fråga med "hur upplever du..." eller "hur skulle du beskriva...". På så sätt förebyggs givna svar och det bidrar till mer utförliga och sanningsenliga svar (von Platen & Young, 2014). Det är också viktigt att vara vaksam på om intervjupersonen har svårt för att svara på en fråga, då den kan vara svår att förstå (Olsson, 2008). Därför förutsåg vi även lämpliga följdfrågor som vid behov kan tydliggöra frågan i en så objektiv form som möjligt.

För att skapa en bra intervjuguide, med tydliga och lättförståeliga frågor samt för att hålla sig inom tidsramen kan man utföra test-intervjuer (Dalen, 2008). Vi hade bestämt en tidsram

mellan 35 och 45 minuter och utförde sedan två test-intervjuer. Intervjuguiden förbättrades något innan de riktiga intervjuerna genomfördes. Förbättringarna innebar främst omformulering av frågor för att förtydliga dess innebörd. Vi testade även vår inspelningsteknik för att försäkra oss om god inspelningskapacitet.

#### 6.1.5 Intervjupersoner

Intervjupersonerna representerar ett ÅF-kontor (Jönköping) men två olika avdelningar med olika chefer. Avdelningarna var organisatoriskt belägna under och över varandra. Alla intervjupersoner tillhör den lägre delen av hierarkin. För att bevara intervjupersonernas anonymitet har vi valt att endast belysa intervjupersonernas arbetsperiod och arbetsroll:

- *Intervjuperson 1* har arbetat på ÅF i drygt ett år.
- *Intervjuperson 2* har arbetat på ÅF i ca fem år.
- *Intervjuperson 3* har arbetat på ÅF i ca åtta år.
- *Intervjuperson 4* har arbetat på ÅF i ca snart ett år.
- *Intervjuperson 5* har arbetat på ÅF i ca ett år.
- *Intervjuperson 6* har arbetat på ÅF i ca ett år.

#### 6.1.6 Etiska aspekter

När man använder sig av insamlingsmetoder som berör personer måste forskaren ta ställning till etiska frågor. Det humanistiska och samhällsvetenskapliga fältet har fyra huvudkrav på forskningen: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet syftar till att forskarna är skyldiga att informera deltagarna om syftet till undersökningen och deras roll i denna. Samtyckeskravet innebär att de deltagare som lämnar uppgifter har rätt att när som helst under studiens gång avbryta sin medverkan. Konfidentialitetskravet innebär att deltagande personer inte ska kunna identifieras och nyttjandekravet syftar till att de insamlade uppgifterna enbart får användas i forskningssyfte. (Østbye, 2004)

Vi informerade intervjupersonerna om de forskningsetiska kraven genom ett mejl som skickades ut veckan innan intervjutillfällena. Vi beskrev syftet med vår studie och förklarade att svaren kommer vara anonyma. Under intervjun påminde vi intervjupersonerna om dessa punkter. Vi påpekade även att det är okej att avbryta om det finns frågor eller annat som intervjupersonen undrar över och frågade om de medgav att vi använde oss av inspelningsteknik. Vi har inte kunnat garantera en total anonymitet eftersom vi har valt att inkludera intervjupersonernas arbetstid i analysen.

### 6.1.7 Intervjusituation

Intervjuerna utfördes på intervjupersonernas arbetsplats i stängda rum. För att kunna ställa lämpliga följdfrågor är det viktigt att lyssna väl på vad intervjupersonen säger (Olsson, 2008), därför valde vi att spela in intervjuerna och på så sätt undvika anteckningar för att ha möjlighet att bättre koncentrera oss på vad som sades. Vi varvade också vem av oss som intervjuade så att det alltid var någon som kunde lyssna aktivt och den andra kunde se till att få en mer generell överblick över intervjun. Den kortaste intervjun tog 20 minuter och den längsta tog 49 minuter.

### 6.1.8 Transkribering

Vid kvalitativa intervjuer transkriberas material genom att översätta det talade språket till skriftlig form (Dalen, 2008). För att underlätta transkriberingen använde vi oss av uppspelningsteknik som möjliggjorde uppspelning av materialet i ett långsamt tempo. För att bäst kunna återge intervjupersonernas uttalanden påbörjade vi transkriberingen direkt efter varje intervju.

## 6.2 Analysmetod

### 6.2.1 Carneys abstraktionsstege

Studiens analys utgår från Carneys (1990, refererad i Eksell & Thelander, 2014) analytiska abstraktionsstege, vilken är en lämplig metod för att analysera data som insamlats genom kvalitativa intervjuer. Den analytiska abstraktionsstegen består av tre steg: summera och förpacka teorin, återförpacka och aggregera empirin samt utveckla ett förklarande ramverk (Eksell & Thelander, 2014). I abstraktionsstegens första steg bearbetas materialet i flera omgångar utifrån studiens syfte och forskningsfrågor, först för att få en överblick och sedan mer ingående genom att markera och föra anteckningar utifrån bestämda kategorier vilka utgår ifrån studiens teori, begrepp och empiri (Eksell & Thelander, 2014). Våra kodkategorier blev artefakter, normer, värderingar och anställdas röst.

I det andra steget identifieras teman och trender i det empiriska materialet vilket innebär att se relationer mellan kodkategorierna (Eksell & Thelander, 2014). Våra teman formades av de kulturnivåer som vi kunde koppla till anställdas röst. Vi urskilde också exempel på de anställdas röst. Teman avser beskrivningar som sammanfattar större delar av materialet (Eksell & Thelander, 2014). Vi använde oss därför av citat som exemplifierade intressanta delar av materialet. Genom att hitta relationer och förhållanden kunde vi urskilja artefakter

kopplade till anställdas röst samt se vilka underliggande kulturnivåer som kunde ligga till grund för dessa. Steg ett och två utgör kapitlet "Resultat och analys".

I kapitlet "Slutdiskussion", utvecklade vi ett förklarande ramverk utifrån abstraktionsstegen, vilket avser det tredje och sista steget. I det tredje steget undersöks och kontrolleras de antaganden som gjorts i de tidigare stegen för att synliggöra djupare strukturer (Eksell & Thelander, 2014). Materialet jämförs sedan med tidigare forskning och urskiljer på så sätt studiens kunskapsbidrag.

### 6.3 Kvalitetsfaktorer

Validitet, reliabilitet och objektivitet är tre klassiska kriterier som utgör kvalitén i kvantitativ forskning. Dessa är svåra att tillämpa inom den kvalitativa forskningen och vi har därför utgått från Heide och Simonssons (2014) sex grundläggande kvalitetsfaktorer, i syfte att diskutera studiens metodologiska styrkor och svagheter.

#### 6.3.1 Val av organisation

Val av organisation ska anpassas efter studiens syfte och fenomen (Heide & Simonsson, 2014). ÅF är en lämplig organisation att studera eftersom det är ett svenskt företag i Sverige och lite forskning har gjorts om anställdas röst i Sverige. ÅF har funnits sedan 1895 (ÅF, 2015), vilket är relevant eftersom en organisationskultur är något som byggs upp under en lång tid (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En organisation påverkas av interna och externa förhållanden såsom politiska förhållanden, samhällsvärderingar, kunder och medier (Lindkvist et al., 2014). Då ÅF finns i 30 länder ser vi den som en intressant organisation som påverkas av både nationella och globala faktorer. Eftersom ÅF är ledande i sin bransch antog vi att de prioriterar utveckling, vilket är viktigt för anställdas röst.

#### 6.3.2 Val inom organisation

Enligt den andra kvalitetsfaktorn, val inom organisationen, ska man välja de aspekter och de delar av organisationen som ska studeras. Valen ska vara strategiska och utgå från studiens syfte och frågeställningar (Heide & Simonsson, 2014). Vi valde att intervjua anställda på den lägre nivån eftersom studiens syfte är att undersöka anställdas röst vid uppåtgående kommunikation. För att samla intervjupersoner kontaktade vi en ansvarig på ÅF:s huvudkontor. Tidigare forskning visar att anställdas röst ter sig annorlunda beroende på kön, ålder, utbildning, arbetsperiod och arbetsroll (Landau, 2009), därför informerade vi den ansvarige om önskan att få en blandning av kön, ålder och anställningstid, vilka vi ansåg som mest intressanta för vår studie.



Kontaktpersonen mejlade en person på kontoret i Jönköping. Den personen gav oss i sin tur kontaktuppgifter till sex anställda. Genom ett mejl skickade vi en intresseförfrågan till samtliga. Vi uppmanade dem även att skriva möjliga intervjutider inom tre specifika dagar. Samtliga intervjupersoner var intresserade och gav förslag på intervjutider. Utifrån tiderna utformades ett schema. Därefter mejlade vi respektive intervjuperson och informerade om tid. Vi bad dem även att boka intervjurum och redogjorde för studiens syfte. Eftersom de etiska kraven (avsnitt "Etiska aspekter") kan vara känsliga frågor att ta upp i en intervjusituation (Esaïasson et al., 2012), inkluderade vi dessa i mejlet.

### 6.3.3 Flera perspektiv

Ju bredare bild av verkligheten desto större kvalitet får studien (Heide & Simonsson, 2014). Våra intervjupersoner tillhör olika avdelningar på ÅF. De flesta tillhör den lägre nivån i hierarkin men en av dem har en ledarposition. De är i olika åldrar, av olika kön. Dessutom har de olika arbetsroller och har arbetat på ÅF under olika lång tid. Enligt Landau (2009) kan dessa variabler påverka anställdas röst. Genom att lyfta fram olika perspektiv på det man studerar får studien en större nyansrikedom (Heide & Simonsson, 2014).

### 6.3.4 Arbetsprocessen

Som forskare har man en påverkan på de personer man intervjuar (Heide & Simonsson, 2014). För att undvika att påverka mer än nödvändigt valde vi att genomföra intervjuerna i ett stängt rum. På så vis kan intervjupersonen känna sig mer bekväm och får lättare för att svara (Dalen, 2008). Vi utarbetade även intervjuguiden noga, för att undvika frågor som vinklar intervjupersonens krav. Eftersom vi spelade in intervjuerna kunde vi koncentrera oss mer på vad som sades, och på så sätt tänka på att försöka vara objektiva under intervjun. Dessutom kunde vi noga transkribera exakt vad som sades. Att använda sig av olika metoder för en och samma studie, även kallat multimetod, kan också utöka perspektivet och det är ett av de sex kvalitetskriterierna (Heide & Simonsson, 2014). Vi har endast använt oss av en insamlingsmetod.

### 6.3.5 Deltagarvalidering

Deltagarvalidering sker genom att låta intervjupersonen få ta del av hur det empiriska materialet tolkas (Heide & Simonsson, 2014). Det gjorde vi under intervjuens gång genom att försäkra oss om att vi tolkat intervjupersonens svar rätt. Till exempel citerade vi vad personen hade sagt och frågade om vi hade uppfattat det rätt. Om intervjupersonerna

använde värdeord som till exempel "bra" så bad vi dem utveckla det. Genom att stämna av på detta vis under intervjuens gång undviks missförstånd (Heide & Simonsson, 2014).

#### 6.4 Metoddiskussion

Vi anser att vår studie håller hög kvalitet eftersom vi har gjort strategiska val enligt studiens syfte och fenomen. För att få ett större perspektiv på anställdas röst och ÅF:s organisationskultur hade vi kunnat utföra en multimetod, det vill säga olika typer av undersökningar, som till exempel intervjuer och observationer (Heide & Simonsson, 2014). En organisationskultur skapas och upprätthålls av medlemmars kommunikativa interaktion (Miller, 2012). Genom observationer hade vi utförligare kunnat studera interaktionen mellan medarbetarna och cheferna för att bättre synliggöra kulturen och dess påverkan på anställdas röst. Vi valde däremot att avgränsa oss till samtalsintervjuer som insamlingsmetod på grund av uppsatsens tidsram och storlek. Samtalsintervjuer är en väl använd metod av flera samhällsforskare (Lindkvist et al., 2014) dessutom är det ett sätt för forskaren att nå information som i andra fall kan vara svårt att få tillgång till (Østbye, 2004).

Vi valde att göra sex intervjuer även om fler hade gett ett bredare perspektiv. När man studerar en organisationskultur är det intressant med många olika aspekter av den för att få en bättre bild av den faktiska kulturen (Lindkvist et al., 2014). Ofta ger personer i den lägre nivån en mer sanningsenlig bild än från personer högre upp i hierarkin som kanske har som motiv att framställa organisationen positivt (Eksell & Thelander, 2014). Dessutom är intervjupersonerna i olika åldrar, har arbetat på ÅF olika länge och har olika befattningar. På så sätt har vi tillfört studien olika aspekter.

En organisationskultur förändras i takt med att personer anpassar sig efter den omkringliggande miljön (Miller, 2012). Eftersom studien är situationsbunden, alltså beroende av den rådande kulturen, försvårar det möjligheten att dra generella slutsatser. Sparsamt med forskning har gjorts om organisationskulturens påverkan på anställdas röst (Morrison, 2014) och vi anser därför att studien är viktig, då den bidrar med ny kunskap inom ämnet.

Vi har gjort medvetna och strategiska val enligt fem av de sex kriterier som anses grundläggande vid en kvalitativ fallstudie. Vi har också tagit hänsyn till svårigheter med att studera en organisationskultur. Svårigheter är kulturens komplexa och föränderliga struktur som skapas och upprätthålls av medlemmars kommunikativa interaktion. En annan svårighet är att det kan råda subkulturer inom kulturen (Miller, 2012) vilket vi har visat att vi

är medvetna om. Tack vare våra medvetna och strategiska val, som vi gjort utifrån tidigare forskning, teori och forskningsmetoder anser vi att vår studie håller hög forskningskvalitet.

## 7 Resultat och analys

I kapitlet analyseras det empiriska materialet i tre steg. Först urskiljs ÅF:s artefakter kopplade till anställdas röst. Sedan ser vi vilka normer och värderingar som kan kopplas till dessa. Sist analyserar vi fram organisationskulturens grundläggande antaganden.

### 7.1 Vilka artefakter kopplade till anställdas röst är synliga i ÅF:s organisationskultur?

Artefakter ger uttryck för en kultur genom fysiska föremål, det människor gör eller det människor säger i en kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2014) och anställdas röst är den kommunikation, med chefen, som sker när en anställd är missnöjd med arbetssituationen och vill förbättra sin egen och/eller organisationens välbefinnande (Morrison, 2014). Tabell 1 beskriver de artefakter vi kunnat synliggöra i ÅF:s kultur.

Tabell 1

ÅF:s artefakter kopplade till anställdas röst

Fysisk artefakt	Beteendemässig artefakt	Verbal artefakt
<p><b>Byggnads utformning &amp; inredning</b>  Öppet kontorslandskap  Gemensamt lunchrum &amp; bord  Chef eget rum</p> <p><b>Skrivna dokument</b>  Policy: öppet kontorslandskap  Mål: bli så stora som möjligt  Vision: bli ledande i branschen  Vision: öka personalstyrkan</p>	<p><b>Kommunikationsmönster</b>  Kommunikation &amp; samarbete  Diskussion &amp; problemlösning  Chef engagerar sig i medarbetares arbete  Anpassar kommunikation till chef</p> <p><b>Beslutsprocesser</b>  Medarbetaransvar &amp; beslutsfattande</p> <p><b>Övrigt</b>  Chef går i kontorslandskap  Chef öppen dörr  Köper bästa företagen säljer sämre  Bortprioriterar utvecklingssamtal</p>	<p><b>Humor</b>  Exempel chefen skämtar</p>

#### 7.1.1 Fysiska artefakter

Fysiska föremål som till exempel en byggnads utseende och inredning samt skrivna dokument, tillhör de fysiska artefakterna (Jacobsen & Thorsvik, 2014). ÅF:s anställda sitter i ett öppet kontorslandskap medan cheferna sitter i egna rum. De har även ett gemensamt lunchrum med ett gemensamt lunchbord. Detta beskriver organisationens utformning och inredning och är således fysiska uttryck för organisationskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett öppet kontorslandskap tillhör också ÅF:s policies. En policy är ett skrivet

dokument och således en fysisk artefakt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ovanstående artefakter, förutom att cheferna har egna rum, möjliggör interaktion och kommunikation mellan anställda och chefer. Eftersom anställdas röst avser kommunikationen mellan den anställda och chefen (Morrison, 2014), är det något som kan påverka anställdas röst.

Anställdas röst har i syfte att utveckla sin egen och/eller organisationens välbefinnande (Morrison, 2014). Att en organisation är positivt inställd till utveckling kan därför anses viktigt. ÅF har som mål att bli så stora som möjligt samt en vision om att bli ledande i branschen och att öka personalstyrkan med fem till tio procent om året. Dessutom har de bestämt att de endast ska köpa in de företag som är bland de tre bästa i branschen och sälja de som inte motsvarar det kravet. Mål, visioner och bestämmelser är exempel på skrivna texter och är således fysiska artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

### 7.1.2 Beteendemässiga artefakter

Beteendemässiga artefakter är det människor gör i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2014), till exempel kommunikationsmönster, beslutsprocesser, kroppsspråk och hantering av känslor (Miller, 2012).

Kommunikationsmönster är typiska sätt att uttrycka sig i en organisation (Miller, 2012). Enligt samtliga intervjupersoner sker mycket kommunikation mellan anställda och en del mellan anställda och chefer. Diskussion, problemlösning och samarbete är något som är en stor del av det dagliga arbetet på ÅF. Att man interagerar och kommunicerar mycket med varandra kan tyda på att det är ett öppet klimat. Ett klimat som uppmuntrar välvilja och ett prosocialt beteende främjar anställdas röst (Morrison, 2014).

*Vi pratar mycket med varandra, även om jag har varit med så kort tid så är det inga bekymmer att gå och prata, och det är andra som kommer till mig. (Intervjuperson 4)*

*Det är mycket teamwork. Var och en sitter och jobbar med sitt men sen ingår de i samma projekt, så att de diskuterar mycket och sen åker de iväg och testar sina saker. (Intervjuperson 5)*

En god och stödjande relation mellan chefen och den anställda anses vara positivt för anställdas röst (Morrison, 2014). Intervjupersonerna berättade att de har ett bra samarbete med sin chef. Cheferna går runt i kontorslandskapet och är engagerade i vad de gör. Dessutom har de valt att ha öppen dörr mellan sitt eget kontor och det öppna kontorslandskapet.

*Han pratar med alla om hur det går i allas projekt. Min förra chef hade ingen aning om vad jag gjorde. Jag kunde ju inte prata med honom (förra chefen) då, om jobbproblem, det var ju mest så att säga, "ja här har vi lite bekymmer" men han kunde ju inte sätta sig in i vad det var. (Intervjuperson 4)*

Beslutsprocesser är en annan typ av beteendemässig artefakt (Miller, 2012). Intervjupersonerna sade att de ofta tar egna beslut och får mycket eget ansvar. Att känna att man har ansvar att dela med sig av information är essentiellt för att göra sin röst hörd (Morrison, 2014).

*Jag är självgående och kan bara jobba på. (Intervjuperson 2)*

*Han är mer en lyhörd chef som lyssnar och låter mig sköta min grej än att han går och bestämmer. (Intervjuperson 6)*

Hur organisationen uttrycker känslor, till exempel tigan, är en central kulturartefakt. I hur hög grad tigan tillåts komma fram kan tolkas som ett uttryck för en organisations normer, värderingar och grundantaganden (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Tigan relaterar till anställdas tystnad vilket är när man avstår från att göra sin röst hörd. Ofta väljer anställda tystnad om de tror att chefen kan uppfatta informationen negativt. Det kan bero på att man är rädd för att det ska ge negativa konsekvenser för den enskilde (Morrison, 2014). Intervjupersonerna menar däremot att de ofta framför sina åsikter, även om det är något som de tror att chefen kan uppfatta negativt.

*Man kan ju tänka att chefen är någon auktoritet och sådär men för mig är chefen mer som en jobbkompis (...) Det är bara självklart för mig att dom pratar man med, och jag förväntar mig att dom informerar mig om saker om det händer någonting. (Intervjuperson 4)*

*Även om det kan vara jobbiga grejer så brukar jag lyfta dom. Man skjuter ju bara problemen framför sig utan det är ju bättre att ta tag i det med en gång (...) Han (chefen) är förståelig, han inser problem och vi löser dom ihop, han är tillmötesgående och han ställer krav, normala krav. Det flyter på helt enkelt. Så vi har inte haft några motsägelser. Sen är vi ju inte alltid överens men vi brukar alltid komma till en lösning. (Intervjuperson 3)*

Vi frågade intervjupersonerna om de kunde ge ett exempel på när de gjort sin röst hörd varpå många svarade att det inte uppstår mycket problem.

*Jag är själv nog lite bortskämd med det här företaget, jämfört med tidigare anställningar, med att det faktiskt fungerar så bra som det gör och det är så pass lite problem som behöver utredas. (Intervjuperson 2)*

Intervjupersonerna förklarade vidare att de ändå anpassar kommunikationen när de talar med sin chef. För de första talar de mer formellt och för det andra så delar de inte med sig av information som de anser är irrelevant. Att anse att informationen är tillräckligt relevant är avgörande för att göra sin röst hörd (Morrison, 2014).

*Allt som är relevant berättar jag. Om det är små grejer berättar jag det inte. (Intervjuperson 1)*

*... även om han är kollega också så är han ju ändå chef, och allting kan man ju inte prata med honom om. När man pratar i en grupp så har man olika roller och även om han är duktig på att vara chef så är han ju ändå lite utanför (...) Man väljer vad man ska säga och det ska vara lite mer genomtänkt och konkret när man involverar honom i det, medan med arbetskamraterna kan man liksom bara spåna och skvallra. (Intervjuperson 2)*

Som visats i de fysiska artefakterna så finns det mål och bestämmelser för hur organisationen ska utvecklas. Däremot bortprioriteras ofta utvecklingssamtal. Det är ett beteende som gör att anställda får mindre möjlighet att uttrycka sina åsikter men också sämre möjlighet att utvecklas i sitt arbete. På så sätt kan det vara hämmande för anställdas röst.

*Det sägs att det finns stora förbättringsmöjligheter och det kan i och för sig vara sant, det finns mycket utbildningar internt och så vidare men, jag tror ändå inte att det i praktiken fungerar så riktigt. (Intervjuperson 5)*

*Man är positiv till utveckling och förbättring. Sen kan jag ju tycka att det pratas mycket och sen när det kommer till det praktiska är det inte alltid det genomförs. Samtidigt är det ju delat ansvar hos både företaget och den enskilde. (Intervjuperson 2)*

### 7.1.3 Verbala artefakter

Det människor säger är den tredje typen av artefakt. Genom de verbala artefakterna uttrycks kulturen genom historier och berättelser om vad som tidigare har hänt, hur man till exempel

har skött en viss situation eller vad chefen har gjort vid ett visst tillfälle. Det avser även språket, hur man till exempel använder humor (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Ett exempel på en användning av humor (och anställdas röst) var när Intervjuperson 5 skickade en förfrågan till sin chef om att få gå på ett utvecklingsseminarium och chefen svarade att det var okej så länge hen tog med arbete dit. Den anställda tog illa upp och förklarade det för chefen, som svarade att det var ett skämt.

*Vi har inte jobbat ihop så länge så vissa saker måste man förr eller senare sätta ner foten och säga vad man tycker. Vissa saker får man inte skoja om (...) Jag vet att det inte var jätteilla menat men det är också viktigt att han tänker på vad han säger. (Intervjuperson 5)*

Även om Intervjuperson 5 här illustrerar ett exempel på anställdas röst i syfte att förbättra sin egen situation framkom många exempel senare, gällande personlig utveckling, där de anställda valt att inte göra sin röst hörd.

#### 7.1.4 Slutsats av artefakter i förhållande till anställdas röst

Artefakterna skapar många kommunikations- och interaktionsmöjligheter mellan anställda samt mellan anställda och chefer. Exempel på sådana artefakter är ett öppet kontorslandskap, kontinuerlig diskussion, problemlösning och samarbete. Vi kunde även urskilja några artefakter som hindrar kommunikations- och interaktionsmöjligheter, som till exempel chefernas egna arbetsrum och bortprioritering av utvecklingssamtal. Andra artefakter skapade också utvecklingsmöjligheter, som till exempel mål och visioner.

Generellt upplever de anställda att det inte uppstår så mycket problem och om det gör det så löses de i stunden. De anställda anser att de även framför sina åsikter till sin chef, även vid tillfällen då hen kan uppfatta det negativt. Intervjupersonerna talar endast om ett gott samarbete med chefen, som i sin tur har valt att ha öppen dörr och vistas ofta i kontorslandskapet. Dessutom delegeras mycket ansvar till de anställda.


#### 7.2 Vilka underliggande kulturelement kan ligga till grund för de funna artefakterna?

Även om artefakter är tydligt observerbara så är det svårt att förstå vad de uttrycker, alltså vilka värderingar, normer och grundantaganden som kan ligga till grund för dem. Likaså är det svårt att se hur de olika artefakterna står i relation till varandra. För att tydliggöra deras betydelse och interrelation måste även de underliggande kulturnivåerna analyseras (Miller, 2012), vilket vi illustrerar genom Tabell 2 och analyserar i avsnitt "Normer och värderingar" och "Grundläggande antaganden".



Tabell 2

Funna underliggande kulturnivåer som kan kopplas till de funna artefakterna. Raderna hänger samman horisontellt och kan läsas från både vänster och höger.



Artefakter	Normer	Värderingar	Grundläggande antagande
Kommunikation & samarbete Öppet kontorslandskap Policy: öppet kontorslandskap Gemensamt lunchrum & lunchbord	Man bör kommunicera med varandra Man bör hjälpa varandra	Kommunikation Samarbete	Människan antas vara aktiv och försöka påverka Människan antas samarbeta
Diskussion & problemlösning	Man bör framföra sin åsikt	Diskussion	Människan antas vara aktiv och försöka påverka Tolererar oenighet i viss mån
Chef öppen dörr Chef engagerar sig i arbete Chef går i kontorslandskap	Man bör hålla en god relation mellan medarbetare & chefer	Goda relationer	Människan antas behandlas som en individ
Chef har eget arbetsrum Anpassar kommunikation till chef	Man bör skilja på medarbetare och chefer	Arbetsroller	Maktfördelning antas respekteras
Medarbetaransvar & beslutsfattande	Man bör vara självgående	Engagemang	Människan antas vara aktiv och försöka påverka Människan antas delta vid beslut
Mål: bli så stora som möjligt Vision: bli ledande i branschen Vision: öka personalstyrkan Köper in bättre företag & säljer sämre	Man bör arbeta för att bli ledande i branschen	Organisatorisk utveckling	Organisationen är aktiv och styrande Organisationen är nutids- och framtidsorienterad
Bortprioriterar utvecklingssamtal Exempel: chefen skämtar	Arbetet går först	Effektivitet	Människan antas handla rationellt

### 7.2.1 Normer och värderingar

Respektive "artefaktruta" (Tabell 2, kolumn 1) beskrivs i förhållande till dess respektive norm/-er och värdering/-ar (Tabell 2, kolumn 2 och 3). Normer är de oskrivna regler och principer som man förväntas följa i olika sociala sammanhang. De reducerar osäkerheten hos individen om hur den bör handla i en viss social situation, genom att skapa riktlinjer och gränser för beteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett öppet kontorslandskap och ett gemensamt lunchbord är artefakter som kan symbolisera en norm som innebär att *man bör kommunicera med varandra* (Tabell 2, rad 1) i sitt arbete. Det tydliggörs genom att kommunikation är en stor del av de anställdas vardag.

"Bakom varje norm finns en värdering om vad som är bra eller dåligt" (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 121). Värderingar är något man vill befrämja och ta tillvara, de anger vad som värdesätts och vad som anses viktigt att eftersträva eller uppnå (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Man kan anta att ÅF värderar kommunikation eftersom det befrämjas genom det öppna kontorslandskapet och tas tillvara på genom att man kommunicerar med varandra, både mellan anställda samt mellan anställda och chefer.

Det är viktigt att vara uppmärksam på att det kan ske olika tolkningar när man analyserar artefakter eftersom de kan uppfattas olika (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett öppet kontorslandskap kan uttrycka att man bör kommunicera med varandra men det kan också kopplas till att *man bör hjälpa varandra* (Tabell 2, rad 1). Det belyses genom att det sker mycket samarbete och att man ser det som en självklarhet att fråga varandra om hjälp. Det är ett beteende som förväntas av de anställda och kan därför ses som en av kulturens normer (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Många av intervjupersonerna talade gott om ÅF:s arbetssätt och använde ofta ord som "teamwork", vilket visar att samarbete är något som värderas genom att bestämma att det är något bra och genom att ta tillvara det.

Mycket diskussion och problemlösning kan grunda sig i att man anser att *man bör framföra sin åsikt* (Tabell 2, rad 2). Det är en norm som kan grunda sig i att man värderar diskussioner. Diskussioner är något som tas tillvara genom att göra diskussioner och problemlösning till en del av det dagliga arbetet. Det kan också speglas i de artefakter som tidigare belystes, att man har skapat möjligheter till att diskutera med varandra genom till exempel ett öppet kontorslandskap.

Att *man bör hålla en god relation mellan medarbetare och chefer* (Tabell 2, rad 3) är en annan norm som uttrycks genom artefakterna. För det första går chefen runt i

kontorslandskapet, vilket enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) antyder att det är ett kort avstånd mellan ledare och ledda. Cheferna har också valt att ha öppen dörr mellan sitt rum och det öppna kontorslandskapet samt att hålla sig uppdaterade om medarbetarnas arbete genom att kontinuerligt fråga hur det går. Dessutom beskrev intervjupersonerna att de ser sin chef mer som en kollega, vilket de ansåg vara positivt. De beskrev också hur de lätt kan gå in till arbetsrummet trots att dörren är stängd. Att bestämma att något är bra betyder att det är något man värderar (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

*Man klampar in hela tiden och stör honom. Han är otroligt tolerant och han kan avbryta sitt arbete precis när man kommer in, han tar sig alltid tid om han har möjlighet. (Intervjuperson 4)*

Som nämnt i tidigare avsnitt förklarar en intervjuperson vikten av att chefen är insatt och kunnig inom ens arbete för att man ska vilja dela med sig av problem. Det visar ytterligare på att man bör hålla en god relation mellan medarbetare och chefer. Cheferna interagerar med de anställda, till exempel genom att gå runt i kontorslandskapet. Både medarbetare och chefer visar således att de värderar goda relationer.

Samtidigt som det kan vara ett kort avstånd mellan ÅF:s chefer och anställda så finns det även artefakter som antyder att man ändå *bör skilja på medarbetare och chefer* (Tabell 2, rad 4). För det första sitter cheferna i egna rum. För det andra poängterades det under intervjuerna att det ändå finns en skillnad mellan chefen och den anställda och att man anpassar kommunikationen därefter.

Arbetsroller är alltså något man tar tillvara på och befrämjar genom att tydliggöra vad de innebär, till exempel att en chef är någon med ett arbetsrum medan en medarbetare ska sitta i ett öppet kontorslandskap. Genom detta antar vi att man värderar arbetsroller. Samtidigt ges medarbetare mycket eget ansvar och fattar många egna beslut vilket kan uttrycka att man anser att *man bör vara självgående* (Tabell 2, rad 5). Det i sin tur kan speglas i att man värderar engagemang.

ÅF har som mål att bli så stora som möjligt och köper bara in nya företag som är bland de tre bästa i branschen samtidigt som de säljer företag som inte uppfyller det kravet. En norm som kan ligga till grund för sådana artefakter är att *man bör ständigt jobba för att bli en ledande organisation* (Tabell 2, rad 6), vilket visar sig mer vardagligt i att man för mycket diskussioner och jobbar med problemlösning. Utifrån detta kan man anta att organisatorisk utveckling är något som ÅF värderar eftersom det är något de tar tillvara och befrämjar. Intervjupersonerna tydliggjorde detta.

*Utveckling värderar man hela tiden, att bli större och mer kompetenta (...) Jag blickar bara framåt. Ser stora möjligheter i företaget och kunna röra på mig och så vidare. (Intervjuperson 6)*

*Vi tänker mycket framåt (...) Man måste hela tiden leverera. Man ska hitta nya lösningar som ska funka om fem, tio, femton år. (Intervjuperson 2)*

Även om ÅF fokuserar mycket på utveckling bortprioriteras ofta den personliga utvecklingen. Utvecklingssamtal bortprioriteras vilket intervjupersonerna tycker är synd. På det sättet kan man anta att det är något som de själva värderar. Till skillnad från den personliga utvecklingen prioriteras den organisatoriska utvecklingen i det dagliga arbetet vilket också uttrycks tydligt genom ÅF:s mål och visioner. Utifrån detta kan man anta att *arbetet går först* (Tabell 2, rad 7) vilket i sin tur relaterar till att man värderar effektivitet. Effektivitet uttrycks även i tidigare presenterade artefakter som till exempel att man säljer de företag som inte är de bästa i branschen, eller att chefen sa (skämtade) om att Intervjuperson 5 skulle ta med arbetet till seminariet.

*Jobbet går alltid först, alltså alla kunder och alla jobb går alltid först och då kanske det är svårt med den personliga utvecklingen (...) Det finns inte riktigt tid och möjlighet att göra det i den utsträckningen som man skulle vilja. (Intervjuperson 2)*

## 7.2.2 Grundläggande antaganden

Vi har redovisat de normer och värderingar som kan kopplas till de funna artefakterna i förhållande till anställdas röst. Normer och värderingar i sin tur kan formas av kulturens grundläggande antaganden (Tabell 2, kolumn 4). Grundantaganden är kärnan i en organisationskultur och ses som "sanningar" och finns omedvetet hos medlemmarna (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Genom Scheins sju olika dimensioner och de övriga kulturnivåerna kan man urskilja de grundläggande antagandena och således karaktärisera en organisationskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Nedan utgår vi från fem av de sju dimensionerna som har uttryckts i ÅF:s kultur. Tillsammans skapar de flera olika grundantaganden som finns inom kulturen.

### 7.2.2.1 Hur man ser på människans handlingar

Kulturens syn på människans handlingar är en av Scheins sju dimensioner för att karaktärisera en organisationskultur. Ligger det i människans natur att försöka påverka och

vara aktiv eller är man passiv och efter bästa förmåga försöker anpassa sig till omgivningen? (Jacobsen & Thorsvik, 2014). ÅF värderar kommunikation vilket kan betyda att *människan antas vara aktiv och försöka påverka* (Tabell 2, rad 1). Det speglas även i att man bör kommunicera med varandra, vilket i sin tur uttrycks i det öppna kontorslandskapet.

Att människan antas vara aktiv och försöka påverka (Tabell 2, rad 2) tydliggörs även i att man värderar samarbete och att man bör hjälpa varandra. Det i sin tur kan uttryckas i att diskussion och problemlösning mellan anställda och mellan anställda och chefer är en naturlig del av arbetet. Grundantagandet kan också kopplas till att man värderar engagemang (Tabell 2, rad 5) och att man bör kunna vara självgående vilket i sin tur uttrycks i att medarbetare har mycket ansvar och tar många egna beslut.

Att människan antas handla rationellt (Tabell 2, rad 7) är ett annat sätt att se på människans handlingar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det kan kopplas till att man värderar effektivitet inom organisationen. I en situation när man måste vara effektiv är det viktigt att fatta goda beslut. Rationell handlar om att vara effektiv grundat på förnuftiga slutsatser (rationell, u.å.). Att värdera effektivitet speglas även i att arbetet går först vilket uttrycks genom att cheferna bortprioriterar utvecklingssamtal och de anställda anpassar sin kommunikation med chefen.

#### 7.2.2.2 Hur man ser på relationen mellan människor

En annan dimension av en organisationskultur är hur man ser på relationen mellan människor. Antas man samarbeta eller konkurrera, antas man delta eller överlåta beslut till andra (Jacobsen & Thorsvik, 2014)? Mycket tyder på att man inom ÅF antas samarbeta (Tabell 2, rad 1). Samarbete är något man värderar och en oskriven regel tycks vara att man bör hjälpa varandra i arbetet. Det i sin tur relaterar till det öppna kontorslandskapet och den kontinuerliga interaktionen som sker mellan medarbetare men även en del mellan medarbetare och chefer.

Ett annat grundantagande är att *människan antas behandlas som en individ* (Tabell 2, rad 3) vilket kan kopplas till att man värderar goda relationer och att man bör hålla en god relation mellan medarbetare och chefer. Det i sin tur uttrycker sig genom chefernas val att ha öppen dörr in till sitt arbetsrum och att de visar engagemang i de anställdas arbete.

Även om människor antas behandlas som individer verkar man också värdera arbetsroller och anse att man bör skilja på chefer och anställda, vilket uttrycks i att cheferna har eget arbetsrum och att de anställda anpassar kommunikationen till chefen. Ett grundantagande som kopplas till detta är att man *antas respektera maktfördelning* (Tabell 2, rad 4).

Ett annat sätt att se på relationen mellan människor är att *människan antas delta vid beslut* (Tabell 2, rad 5) istället för att låta andra fatta besluten, vilket kopplas till att engagemang värderas och att man bör kunna vara självgående inom ÅF. Det uttrycks också i att chefen delegerar mycket ansvar till de anställda och att anställda tar många egna beslut. Delegerat ansvar bygger på tillit mellan anställda och chefer. Genom tillit kan kulturen fungera som ett styrmedel för människans handlingar (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

#### 7.2.2.3 Hur ser man på konflikter

Att se hur kulturen tolererar oenighet är ett sätt att se hur man ser på konflikter, vilket är en kulturdimension (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utifrån ÅF:s övriga kulturnivåer kan man anta att *oenighet tolereras till viss mån* (Tabell 2, rad 2). Inom ÅF värderar man diskussioner och man anser att man bör framföra sin åsikt. Detta i sin tur speglas i att diskussion och problemlösning är en naturlig del av det vardagliga arbetet.

#### 7.2.2.4 Hur förhållandet mellan organisation och omvärld uppfattas

Ytterligare en dimension är hur man betraktar organisationen och dess förhållande till omvärlden. Uppfattas den som exempelvis aktiv eller som passiv (Jacobsen & Thorsvik, 2014)? Att *organisationen är aktiv och styrande* (Tabell 2, rad 6) i förhållande till omvärlden, tolkar vi som en av ÅF:s grundläggande antaganden, då vi ser att de värderar organisatorisk utveckling och att man bör arbeta för att bli ledande i branschen. Det i sin tur uttrycks i att man har som vision att bli just ledande i branschen, men också genom ett mål att bli så stora som möjligt och att man köper in bara de bästa företagen och säljer de som inte uppfyller kraven.

#### 7.2.2.5 Hur organisationen betraktar tiden

En femte dimension är hur organisationen betraktar tiden, ifall man ser till förgången tid eller exempelvis framtid (Jacobsen & Thorsvik, 2014). ÅF ser sig som både *nutids- och framtidsorienterade* (Tabell 2, rad 6). Detta antagande, likt att organisationen antas vara aktiv och styrande, kopplas till att man värderar organisatorisk utveckling och att man bör arbeta för att bli ledande i branschen. Detta uttrycks också i att man fokuserar på nutid genom att till exempel köpa in företag som vid tillfället uppfyller ÅF:s krav, och framtid genom att ha ett mål om att bli så stora som möjligt.

### 7.2.3 Slutsats av de underliggande kulturelementens koppling till artefakterna

Många av ÅF:s artefakter (Tabell 1) kan kopplas till de normer, värderingar och grundantaganden som tycks utgöra ÅF:s organisationskultur och vice versa (Tabell 2). Många av de funna grundantagandena stämmer väl överens med kulturens normer och värderingar som i sin tur speglas i artefakterna, vilket enligt Miller (2012) ses som en stark kultur. Dessa hjälper oss även att indikera kulturen. ÅF:s kultur ser organisationen och individer som aktiva i förhållande till omvärlden. De tror på samarbete, ömsesidig tillit och har en hög toleransnivå för konflikter. Att människan antas vara aktiv och försöka påverka kan tydligt kopplas till att man värderar kommunikation som i sin tur speglas i en norm att man bör kommunicera med varandra. Det uttrycks i att kommunikationen mellan anställda och anställda och chefer är en naturlig del av vardagen.

Artefakterna uttrycker olika underliggande kulturelement och på samma sätt ger de underliggande kulturelementen upphov till olika artefakter. Den kontinuerliga kommunikationen kan till exempel uttrycka både att man värderar kommunikation men också samarbete. Likaså kan grundantagandet att man antas vara aktiv och försöka påverka ligga till grund för ett öppet kontorslandskap men också daglig diskussion på arbetsplatsen.

## 8 Sammanfattning och slutsatser

*Det avslutande kapitlet inleds med en sammanfattning av "Resultat och analys". I slutdiskussionen diskuterar vi resultatet för att se hur ÅF:s organisationskultur kan främja respektive hämma anställdas röst. Avslutningsvis tydliggör vi studiens slutsats och bidrag samt ger förslag på vidare forskning.*

### 8.1 Sammanfattning av resultat och analys

ÅF har en konsekvent organisationskultur genom att kulturnivåerna relaterar till varandra både inom nivåerna och mellan nivåerna. Kulturen har på flera sätt kopplats positivt till anställdas röst. De anställda själva upplever det inte som en svårighet att göra sin röst hörd. Dessutom anser de att det inte uppstår mycket problem i deras dagliga arbete.

Däremot visar det sig att det finns tillfällen då de anställda inte gjort sin röst hörd, vilket kan bero på att de inte sett det som ett tillräckligt relevant problem eller inte som ett problem över huvud taget. Även detta fenomen kan kopplas till kulturens olika nivåer.

### 8.2 Slutdiskussion: hur främjar och hämmar ÅF:s organisationskultur de anställdas röst?

Ett klimat som uppmuntrar ett prosocialt beteende och välvilja, vilket anses främjande för anställdas röst (Morrison, 2014), synliggörs i ÅF:s samtliga kulturnivåer. Att det ses som en självklarhet att kommunicera med sin chef i syfte att skapa positiva förändringar är gemensamt för kulturens både gamla och nya medlemmar. När man som nyanställd socialiseras in i en kultur överförs kulturens grundantaganden (Jacobsen & Thorsvik, 2014). På så sätt kan anställdas röst ses som en stor del av ÅF:s kultur, eftersom det är något som man lär sig tidigt.

#### 8.2.1 Hämmande arbetsrum?

Att en chef har ett eget arbetsrum gör hen mer avskild än om hen hade suttit i det öppna kontorslandskapet, vilket genom hindrande kommunikationsmöjligheter hämmar anställdas röst. Samtidigt tillåts de anställda avbryta sin chefs arbete, även när hen sitter på sitt arbetsrum, vilket betyder att artefakten inte behöver vara hämmande. Det kan bero på underliggande kulturelement som talar för att anställda och chefer snarare ska behandla varandra som individer än som olika arbetsroller. Ett separat chefsrum på en arbetsplats som grundat sig i en mer hierarkisk kultur hade kanske hämmat anställdas röst mer. Alltså, om en artefakt främjar eller hämmar anställdas röst beror på de underliggande kulturelementen.



Även om en chefs egna arbetsrum i sig inte är hämmande för anställdas röst, kan de kulturelement det uttrycker vara det. Exempel på sådana kulturelement är att man bör skilja på medarbetare och chefer samt att man antas respektera maktfördelning. En artefakt grundar sig i underliggande kulturelement men kan själv bidra till att förstärka dem (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Att cheferna sitter i egna rum kan därför förstärka normen att man bör skilja på anställda och chefer. Det i sin tur kan vara orsaken till att de anställda anpassar kommunikationen med chefen, vilket kopplas till tidigare forskning som visar att information till en överordnad ofta är positivt vinklad, eftersom chefen har makt att påverka den enskildes arbetssituation (Tourish & Robson, 2004). Genom att vinkla informationen kanske budskapet inte når fram och på så vis har anställdas röst hämmats. Alltså, en artefakt som i sig inte är hämmande, kan indirekt vara det genom att förstärka ett hämmande kulturelement. Detta belyser nivåernas ömsesidiga påverkan.

Även om vissa artefakter inte är direkt hämmande finns det andra som är det. Ett exempel på en direkt hämmande artefakt är att bortprioritera utvecklingssamtal. Det gör att man undantar en möjlighet för de anställda att göra sin röst hörd, eftersom syftet med utvecklingssamtalen är att få göra sin röst hörd för att på så vis skapa en positiv förändring av den personliga utvecklingen. På så vis kan man anta att en artefakt även kan direkt främja anställdas röst.

### 8.2.2 Kulturen filtrerar information

Även om det kan ses som bra att anpassa viss kommunikation till sin chef så finns det tillfällen då det inte är bra. Att den anställda anser att informationen är relevant är essentiellt för att den ska göra sin röst hörd (Morrison, 2014). Trots att personlig utveckling är viktigt för de anställda benämnde de information, med syftet att skapa positiva förändringar för den enskilde, som irrelevant information. För att förtydliga så avser anställdas röst kommunikation i syfte att förbättra både organisationen och den enskildes välmående. Att de anställda anser sådan typ av information som irrelevant kanske snarare beror på kulturen, eftersom en organisationskultur kan göra att man filtrerar information vilket påverkar vad man uppfattar som relevant (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

ÅF värderar organisatorisk utveckling (kanske mer än personlig). Det kan bero på att man betraktar organisationen som aktiv och styrande, vilket i sin tur kan leda till att man ständigt arbetar för att organisationen ska bli ledande i branschen. Parallellt med detta värderas effektivitet och man antas handla rationellt. Detta kan leda till att de anställda väljer bland olika alternativ, till exempel att avstå från den röst som avser den personliga utvecklingen för att istället dela med sig av information gällande organisationens välmående. Å andra sidan

bör man framföra sin åsikt och behandla människor som individer, vilket borde leda till att man ser det personliga välmåendet som relevant nog för att göra sin röst hörd. Trots detta väljer anställda ofta tystnad, alltså att avstå från röst.

Vid en latent möjlighet (när man bär på viktig information) tenderar anställda att göra sin röst hörd eller inte beroende på vad som ger mest positiva konsekvenser (Morrison, 2014). Av detta kan vi anta att den anställda anser att beslut som främjar organisationens välbefinnande genererar mer positiva konsekvenser än val som främjar den enskildes välmående. Eller så kanske det finns fler kulturelement som relaterar till organisatorisk utveckling än den personliga. På så sätt hämmar kulturen anställdas röst genom att värdera organisatorisk utveckling mer än den personliga utvecklingen. Däremot avser anställdas röst både det personliga och det organisatoriska välmåendet (Morrison, 2014) och på så vis kanske kulturen snarare påverkar vilken typ av röst som görs hörd än vad den hämmar. Det kan däremot i sin tur hämma hela organisationen i längden, eftersom en organisation är beroende av dess medlemmar (Schermerhorn et al., 2014), och på så sätt även av det personliga välmåendet.

### 8.2.3 Att inte vilja förändra den rådande kulturen

En förklaring till att de anställda själva värderar personlig utveckling men ändå väljer att inte göra sin röst hörd kan bero på att man vill bevara den trygghet en kultur skapar. En kultur gör att livet i en organisation blir mer stabilt då medlemmarna handlar utefter samma premisser och på så sätt reducerar osäkerheten för hur medlemmar bör handla i olika situationer (Lindkvist et al., 2014). Att ÅF värderar organisatorisk utveckling och betraktar organisationen som aktiv och styrande, kan reducera osäkerheten i hur de ska handla i en situation. Viljan om säkerhet och stabilitet kan göra att medlemmarna motsätter sig förändring i kulturen då det skulle innebära en osäker tillvaro (Lindkvist et al., 2014). Att de anställda ofta väljer att inte göra sin röst hörd när det gäller det enskilda välmåendet kan alltså bero på att det skulle gå emot den rådande kulturen och på så sätt påverka tryggheten som en kultur kan skapa.

### 8.2.4 Chefen och kulturen

Anställdas röst påverkas av den anställdas uppfattning av chefen och relationen till denna (Morrison, 2014). Chefen har också en stor påverkan på kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Generellt bidrar ÅF:s chefer till det röstfrämjande klimatet men det finns också beteenden som kan ha hämmat anställdas röst. Chefen som skämtade om att den anställda fick gå på ett utvecklingsseminarium så länge hen tog med arbete dit, kan på olika sätt ha

hämmat den anställdas röst. En kultur fungerar som filter hos individen genom att styra uppmärksamheten kring hur man förväntas handla som medlem av organisationen, vilket i mångt och mycket har påverkats av ledningen då den justerar och utvecklar det sociala mönster man förväntas handla efter (Lindkvist et al., 2014). Genom att chefen skämtar på detta vis bidrar denne till att förstärka normen att arbetet går först och värderingen av organisationens utveckling, vilket kan vara hämmande för en viss typ av anställdas röst. Chefens beteende kan också vara hämmande för framtida tillfällen eftersom anställdas röst påverkas av tidigare erfarenhet av den tänkta mottagaren och dennes mottaglighet för anställdas röst (Morrison, 2014). Vi kan därför anta att den anställda vid en liknande situation undviker att kommunicera med chefen, och på så sätt hämmas anställdas röst. Detta belyser den forskning som visar att många ledare har brist på kunskap om anställdas röst (Tourish & Robson, 2004). Däremot menar ÅF:s anställda att deras chefer generellt är väldigt mottagliga för röst, vilket kanske har bidragit till att de vid många tillfällen väljer att göra sin röst hörd.

### 8.3 Studiens slutsatser

Studien visar tydliga samband mellan en organisationskultur och anställdas röst. Artefakter kan utgöra både främjande och hämmande faktorer, både indirekt och direkt. Om artefakter främjar eller hämmar anställdas röst beror på de underliggande kulturelementen. Att normer, värderingar och grundläggande antaganden har en positiv koppling till välvilja, ett prosocialt beteende och utveckling har visat sig vara en viktig främjande faktor för anställdas röst.

Kulturen avgör vad som anses vara relevant information och har på så vis en stor påverkan på anställdas röst. Den kan också genom chefen vara främjande och hämmande vilket belyser vikten av vidare forskning och en större medvetenhet om fenomenet hos moderna organisationer, inte minst i Sverige. Att kulturen är svår att förändra belyser ytterligare betydelsen av en medvetenhet om hur en organisationskultur kan påverka anställdas röst.

### 8.4 Studiens bidrag och förslag på vidare forskning

Studien bidrar till att fylla den forskningslucka som finns inom internkommunikation, det vill säga anställdas röst ur ett organisationskulturellt perspektiv. Studien ger en djupare förståelse för anställdas röst och varför anställda agerar som de gör i en organisation. På så vis belyses också organisationskulturens betydelse för en organisation.

Genom att vara medveten om hur kulturen kan påverka de anställdas beteende kan de som har makt att påverka kulturen göra medvetna val som kommer att främja anställdas röst för att på så sätt utveckla sin organisation.

Vidare studier kan göras i större omfattning och genom multimetoder. Genom att kombinera samtalsintervjuer och observationer kan man få en större förståelse för organisationskulturen som helhet. Även kvantitativa metoder kan användas för att bättre kunna skapa både teorier och modeller för organisationskulturens påverkan på anställdas röst.

## 9 Referenslista

- Berntsson, E., Näswall, K. & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (2), 215-230. doi: 10.1177/0143831X09358374
- Dalen, M. (2008). *Interju som metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.
- Detert, JR. & Edmondson, AC. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*. 54, 461–88.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-213). Lund: Studentlitteratur AB.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik
- Frazier, M, & Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, Work Outcomes, and the Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination. *Group & Organization Management*, 36, 691-715. doi: 10.1177/1059601112463960
- Greenberg, J. & Edwards, M., (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215-232). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54. Hämtad från

<http://www.alliedacademies.org/journal-of-organizational-culture-communications-and-conflict/>

- Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (6 uppl.) Stockholm: Liber.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6 uppl.). Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476. doi: 10.1111/1467-6486.00387
- Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academic Management Annals*, 5, 373–412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 173-97.
- Morrison, E., Wheeler-Smith, S., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183. doi: 10.1037/a0020744
- Olsson, T. (2008). *Medievardagen: En introduktion till kvalitativa studier*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Østbye, H. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber ekonomi.
- Rationell. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 22 januari, från <http://www.ne.se/>
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Poole D., Woods, P., Simon, A. & McBarron, E. (2014). *Management: Foundations and applications* (2 uppl.). Milton: John Wiley & Sons.
- Sverke, M. & Goslinga, S. (2003). The Consequences of Job Insecurity for Employers and Unions: Exit, Voice and Loyalty. *Economic and Industrial Democracy*. 24(2), 241-270. doi: 10.1177/0143831X03024002005

- Sverke, M. & Hellgren, J. (2001). Exit, Voice and Loyalty Reactions to Job Insecurity in Sweden: Do Unionized and Non-unionized Employees Differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 167-182. doi: 10.1111/1467-8543.00195
- Tourish, D. & Robson, P. (2006) Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4).
- Tourish, D. & Robson, P. (2004). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150-167. doi: 10.1108/13632540410807628
- ÅF. (2015a) *I korthet*. Hämtad 24 januari, 2016, från <http://www.afconsult.com/sv/om-af/i-korthet/>
- ÅF. (2015b) *Bolagsstyrning*. Hämtad 24 januari, 2016, från <http://www.afconsult.com/sv/investor-relations/bolagsstyrning/>
- ÅF. (2015c) *Mål och strategi*. Hämtad 24 januari, 2016, från <http://www.afconsult.com/sv/om-af/mal-och-strategi/#<b>Strategy</b>>
- ÅF. (2015d) Våra värderingar. Hämtad 24 januari, 2016, <http://www.afconsult.com/sv/lar-kanna-oss/vara-varderingar/>
- Von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 27-42). Lund: Studentlitteratur AB.

## Bilaga 1: Informationsbrev till ÅF:s anställda

Hej XX,

Tack för att du vill ställa upp på en intervju och bidra till vår kandidatuppsats. Här är din tid:

**Veckodag, DD/MM, kl:00:00**

**Information om intervjuens ämne:**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur organisationskulturen påverkar konstruktiv kommunikation.

Konstruktiv kommunikation syftar till dina funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor, till överordnade och chefer, i syfte att förbättra din och/eller din organisations välbefinnande.

Intervjun tar mellan 30-40 minuter. Närvarande på intervjun kommer vara jag, Isabelle Kraupp och Maria Rydhmer, min uppsatspartner. Du som blir intervjuad har möjlighet att vara anonym. Längst ner i mailet finner du etiska krav som vi kommer att följa i vår studie.

Har du några frågor går det bra att maila XX@hotmail.com eller ringa 070 – XXX XXXX.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Vänliga hälsningar,

Isabelle Kraupp & Maria Rydhmer

Vetenskapsrådets etiska forskningskrav:

- Kravet på samtycke: vilket innebär att du som medverkar i vår undersökning bestämmer på vilka villkor du vill medverka och att du när som helst kan avbryta din medverkan.
- Kravet på information: vilket vi uppfyller genom att informera dig om hur denna undersökning går till och vad vi undersöker.
- Konfidentialitetskravet: innebär att du som intervjuperson inte kan identifieras av utomstående. Vi kommer namnge dig som intervjuperson anonymt (ex. person X). Vidare kommer även det material vi samlar in att vara sekretessbelagt.
- Nyttjandekravet: som innebär att det material vi samlar enbart får användas i forskningssyfte och ej i kommersiellt bruk. Vi vill även passa på att framföra att detta arbete kommer presenteras i form av en offentlig handling.



## Bilaga 2: Intervjuguide

### Kontrollvariabler

Utbildning  
Ålder  
Hur länge  
Samma kontor  
Befattning  
Chef

### Kultur

1. Vad utmärker ÅF som organisation enligt dig?
  - a. Hur yttrar det sig på arbetsplatsen?
  - b. Vad utmärker ert sätt att arbeta?
2. Hur skulle du beskriva jargongen på din arbetsplats? (För sig, talar till varandra, aktiv/passiv, lättsamma/allvarsamma)
3. Hur upplever du ditt samarbete med din chef?

### Anställdas röst

4. Upplever du att din chef har ett förtroende för dig och din arbetsroll?
  - a. Vad innebär det förtroendet vad gäller att kommunicera funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor?
5. På vilket sätt är din chef tillgänglig att kommunicera med i det vardagliga arbetet?
6. Upplever du att hen är öppen för funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor? Utöver formella förhållanden?
7. Generellt sätt, upplever du att det är vanligt att framföra sådan typ av information på arbetsplatsen? (Vanligt för dig?)
8. Kan du ge ett exempel där du framfört funderingar, idéer, förslag, information om problem eller åsikter om arbetsrelaterade frågor till din chef?
9. Hur kändes det när du framförde detta?
10. Brukar det kännas så när du framför den typ av budskap?
11. Undviker du kommunikation med din chef som du tror att hen uppfattar negativt?

### Underliggande kulturelement

12. Hur ser man på utveckling och förbättring på din arbetsplats?
  - a. Påverkar det hur du prioriterar delar av arbetet? Hur?
  - b. Hur påverkar synen på utveckling och förändring din kommunikation med chefen?
  - c. Upplever du att dina åsikter om arbetsrelaterade frågor värderas? Hur?
13. Hur ser man på problem som uppstår på arbetsplatsen?
  - a. Upplever du att hanteringen av problem bör ändras?
  - b. Beskriv ett problem som uppstått, som du anser bör hanterats annorlunda?
  - c. Är det något du pratat med din chef om?
14. Vilka förväntningar upplever du att din chef har på dig och din arbetsroll?
  - a. Vad förväntar sig din chef av kommunikationen er emellan? Vad, hur och varför?
15. Hur upplever du att ÅF som organisation förhåller sig till tid? Framtid, nutid, förgången tid?
  - a. Hur yttrar det sig i er organisation?
  - b. Hur påverkar det dig i din arbetsprocess?
16. Är det något du kommit att tänka på under intervjuens gång, om det vi pratat om, som du vill tillägga?
17. Är det okej att vi kontaktar dig i efterhand om vi märker att vi har missat något? Vilket nummer vill du att vi kontaktar dig på då?