

Organisationskultur



Roskilde Universitet

Bachelor fagmodul i Virksomhedsstudier, Efterår 2015

Skrevet af:

Michelle Vive Nielsen (52209)

Cathrine Brøndum Kjelstrup (51620)

Michelle Lyager Johansen (53179)

Astrid Isabella Brødsgaard (53178)

Line Kirk Preisler Skau (58053)

Vejleder: Peter Hagedorn-Rasmussen

Antal anslag: 209.078

Abstract

This project looks at the organizational culture of Euronics in Jyderup and Euronics in Nykøbing Sjælland as well as the managerial leadership roles of the leaders in both stores, and any correlation there may be between said organizational cultures and the leaders' managerial leadership roles. During the analysis and discussion, it was discovered that there was a correlation between managerial leadership roles and how the employees saw the organization's culture. This analysis is based on the theories of Edgar Schein as well as Kim S. Cameron and Robert E. Quinn.

Resumé

Dette projekt fokuserer på organisationskulturen, ledelsestyperne og en mulig sammenhæng imellem disse i Euronics i Jyderup og Euronics i Nykøbing Sjælland. Under analysen og diskussion blev der fundet en sammenhæng mellem butikschefernes ledelsestyper og medarbejdernes opfattelse af organisationskulturen. Analysen er baseret på Edgar Scheins, Kim S. Camerons og Robert E. Quinns teorier om organisationskultur og ledelsestyper.

Indholdsfortegnelse

1. Motivation og problemfelt	1
2. Casebeskrivelse	3
3. Afgrænsning	4
4. Teoretiske perspektiver på organisationskultur	5
4.1 Edgar Scheins organisationskultur	5
4.1.1 Kulturens rolle for virksomheden	6
4.1.2 En formel definition	6
4.1.3 De tre niveauer.....	7
4.1.4 Analyseniveau 1: Artefakter.....	7
4.1.5 Analyseniveau 2: Værdier.....	8
4.1.6 Analyseniveau 3: Grundlæggende antagelser	9
4.2 Cameron og Quinns fire store kulturelle organisationstyper	11
4.2.1 Hierarki kultur	12
4.2.2 Markedskultur.....	13
4.2.3 Klankultur	13
4.2.4 Ad-hoc kultur	14
4.3 Ledelsesteori ved Quinn	16
4.3.1 Klankulturens ledelsestyper	17
4.3.2 Ad-hoc ledelsestyperne.....	17
4.3.3 Markedsledelsestyperne.....	18
4.3.4 De hierarkiske ledelsestyper.....	19
5. Metodiske overvejelser	20
5.1 Casestudie	20
5.2 Induktiv, deduktiv eller abduktiv?	21
5.3 En blandet tilgang	22
5.4 Cameron & Quinns OCAI	23
5.5 Observation af artefakter eller mennesker?	25
5.5.1 Åben eller skjult observation.....	25
5.5.2 Struktureret eller ustruktureret observation	26
5.5.3 Deltagende eller ikke-deltagende observation.....	27
5.5.4 Opsamling	27
5.6 Interviewundersøgelse	28
5.6.1 Tematisering – den første fase.....	28
5.6.2 Design – den anden fase	29
5.6.3 Interview – den tredje fase	30
5.6.4 Transskription – den fjerde fase	31

5.6.5	Analysen – den femte fase	32
5.6.6	Verifikation – den sjette fase.....	32
5.6.7	Rapportering – den syvende fase	33
5.7	Kodning af datamateriale	34
5.7.1	Kodning	34
5.7.2	Kodeliste	35
5.7.3	Kodeprocessen.....	36
5.8	Forskningskriterier	36
5.8.1	Målingsvaliditet	36
5.8.2	Reliabilitet.....	37
5.8.3	Generaliserbarhed	38
5.9	Videnskabsteoretiske overvejelser	38
6.	Empiriredegørelse.....	40
6.1	Resultater af spørgeskemaundersøgelsen.....	40
6.1.1	Butikschef Euronics Jyderup.....	41
6.1.2	Butikschef Euronics Nykøbing Sjælland	42
6.1.3	Euronics Jyderup.....	43
6.1.4	Euronics Nykøbing Sjælland.....	44
6.2	Interviews.....	45
6.2.1	Euronics Jyderup.....	45
6.2.2	Euronics Nykøbing Sjælland.....	46
6.3	Observationer.....	47
6.3.1	Euronics Jyderup.....	47
6.3.2	Euronics Nykøbing Sjælland.....	48
7.	Analyse.....	49
7.1	Kulturen i Euronics Jyderup.....	49
7.1.1	Artefakter.....	49
7.1.2	Værdier	50
7.1.3	Grundlæggende antagelser.....	54
7.1.4	Delkonklusion.....	55
7.2	Hvilken kultur dominerer i Euronics Jyderup?	55
7.2.1	Delkonklusion.....	58
7.3	Ledelsestype for butikschef i Jyderup.....	59
7.3.1	Delkonklusion.....	63
7.4	Jyderup butikkens kultur og butikschefens ledelsestype.....	63
7.4.1	Delkonklusion.....	65
7.5	Kulturen i Euronics Nykøbing Sjælland	66
7.5.1	Artefakter.....	66

7.5.2 Værdier	67
7.5.3 Grundlæggende antagelser	70
7.5.4 Delkonklusion	71
7.6 Hvilken kultur dominere i Euronics Nykøbing Sjælland?	71
7.6.1 Delkonklusion	75
7.7 Ledelsestype for butikchef i Nykøbing Sjælland	76
7.7.1 Delkonklusion	80
7.8 Nykøbings Sjælland butikkers kultur og butikschefens ledelsestype	81
7.8.1 Delkonklusion	83
7.9 Sammenfatning	83
8. Diskussion	86
8.1 Hvorfor varierer kulturopfattelsen?	86
8.2 Modstridende kulturer	88
8.3 Ledernes evne til at formidle kultur	89
9. Konklusion	91
10. Perspektivering	93
11. Litteraturliste	95
11.1 Bøger	95
11.2 Hjemmesider	96
11.3 iBøger	97
12. Bilag	97

1. Motivation og problemfelt

Det er med antagelsen om, at alle virksomheder besidder en dominerende kultur, at vi synes, organisationskultur er et interessant emne at tage op. I dette projekt ønsker vi at sætte fokus på, hvilken betydning organisationskultur spiller inden for butiksverdenen - mere præcist elektronikkæderne. Især trues butikker over hele verden af nethandlen, hvorved vi forestiller os, at disse fysiske butikker er nødsaget til at være mere kreative og finde alternative måder at bibeholde forbrugere på. Vi forestiller os samtidig at organisationskultur har indflydelse på virksomhedens processer. Vi går derfor ud fra, at der stilles høje forventninger og krav til både ledere og medarbejdere i ønsket om at opnå et bestemt mål. Det formodes at alle butikker, til en vis grad, er underlagt en kultur, men spørgsmålet er, hvor mange der rent faktisk kan italesætte deres kultur på arbejdspladsen. I forhold til kultur finder vi samspillet mellem ledere og medarbejdere yderst interessant. Vi forestiller os at der med etableringen, samt den daglige reproduktion af kulturen, må opstå nogle udfordringer for- og mellem ledere og medarbejder. Både i forhold til om de deler en fælles opfattelse af kulturen, og om den er vigtig for butikkernes mål.

Vi antager at man i ønsket om at opnå en velfungerende butik, må besidde en kultur med fælles værdier og mål. Derfor har vi sat os for at udforske i, hvilket omfang kultur kan være med til at skabe en fælles forståelse, og hvordan kultur kan være med til at skabe en fælles identitet og et tilhørsforhold på arbejdspladsen. Vi sidder altså tilbage med en række spørgsmål, der koncentrerer sig om, hvorledes en kultur bliver etableret i en virksomhed, og endvidere om kulturen bliver skabt i samspillet mellem leder og medarbejdere eller om kulturen bliver skabt gennem lederens ledelsestil.

I projektet har vi valgt at stille skarpt på lederens rolle og hans betydning for etableringen af kulturen.

For at undersøge ovenstående finder vi det interessant at arbejde med en case, som tager udgangspunkt i en butik. En butik som vi finder særlig interessant at bruge som case, med henblik på at undersøge kultur, er *Euronics*. Euronics er en indkøbskæde, der i alt har 11.000 butikker fordelt på 31 lande.

Kæden er den næststørste elektronikkæde i Europa (Computerworld.dk: Udenlandsk elektronikkæde vil tage kampen op med Expert og Elgiganten), som blev etableret i Danmark i 2014 (Euronics.dk: Om os). Det interessante ved denne nyetablerede kæde i Danmark er, at de formår at tiltrække allerede etablerede detailbutikker til sig, som ønsker at være en del af Euronics.

Da vi ikke har mulighed for at give et indblik i hele Euronics kæde i forhold til kultur og værdier, har vi udvalgt to af Euronics butikker. Det specielle ved de to udvalgte butikker er, at de er privatejet, men stadig en del af Euronics-kæden. Herudover er det spændende ved butikkerne, at de hører under samme ejer og er placeret i to forskellige byer. Vi finder det blandt andet interessant at undersøge, om de to butikker deler en fælles kultur, og endvidere hvordan de to butikschefer formidler kulturen til deres medarbejdere.

Ud fra ovenstående overvejelser er vi nået frem til følgende problemformulering:

Hvilken betydning har kulturen for organisationen som helhed, og hvordan har ledelsestil indvirkning på kulturen?

Som før nævnt har vi valgt at besvare problemformuleringen ud fra en selvvalgt case. For at opnå en fyldestgørende besvarelse vil vi benytte os af følgende arbejdsspørgsmål:

1. Hvilke nuværende kulturer eksisterer i de to butikker, og hvordan kommer disse til udtryk?
2. Hvilke værdier forefindes i de to butikker, og hvordan bliver de formidlet ud til medarbejderne?
3. Hvilke former for ledelsestyper findes i de to butikker?

2. Casebeskrivelse

Som nævnt i vores problemfelt finder vi virksomheden Euronics særlig interessant. Nærmere beskrevet tager vores case udgangspunkt i Euronics Nordvestsjælland. Som før nævnt er Euronics en indkøbsskæde, og har base i Amsterdam. Euronics har ca. 11.000 butikker, disse er fordelt på 31 lande. De 11.000 butikker omsætter ca. for 130 milliarder kroner om året (Computerworld.dk: Udenlandsk elektronikkæde vil tage kampen op med Expert og Elgiganten). Nøgleord for Euronics' kæden er hovedsageligt service og nærhed. Derfor vil Euronics' butikker typisk være at finde i lokale områder frem for at være placeret i større butiksområder, som ligger uden for byerne (Digitalt.tv: Euronics - ny elektronikkæde i Danmark).

Euronics Nordvestsjælland er et selskab, der som resten af kæden driver en detailhandel. Euronics Nordvestsjælland beskæftiger sig med salg af radio, TV og hvidevarer samt udlejning af disse. Selskabet består af to butikker i Nordvestsjælland, som er placeret i Jyderup og Nykøbing Sjælland (Cvr.dk: EURONICS NORDSJÆLLAND A/S: Årsregnskab, 2013-2014: 5).

Selskabet hører ind under kategorien klasse B-virksomhed, hvilket betyder, at det er et mindre selskab (Cvr.dk: EURONICS NORDSJÆLLAND A/S: Årsregnskab, 2013-2014: 6). Årets resultat lyder i alt på et underskud på ca. 2,8 mio. kr., dog fremgår det af årsregnskabet, at dette negative resultat er påvirket af en totalskade efter brand i den ene af butikkerne. Butikken brændte i starten af regnskabsåret, men er bygget igen, og taget i brug i november 2014. Ledelsen forventer derfor, at både omsætning og indtjening øges i det nye regnskabsår, og at 2015 derfor vil generere et positivt resultat (Cvr.dk: EURONICS NORDSJÆLLAND A/S: Årsregnskab, 2013-2014: 5).

Selskabet var førhen en del af elektronikkæden kaldet Expert, men ændrede navn til Euronics Nordvestsjælland d. 28. april 2015 (cvr.dk: EURONICS NORDVESTSJÆLLAND A/S: Historiske stamdata)

Vi koncentrerer os her om et selskab bestående af to butikker, som er placeret i to forskellige byer. Vi finder det derfor meget interessant at undersøge kulturen i de to butikker. Vi vil derfor udsende et spørgeskema til alle ansatte for at finde ud af, om kulturen adskiller sig fra hinanden i de to butikker og ikke mindst finde ud af, hvilken slags kultur der præger butikkerne. Samtidig udsender vi samme spørgeskema til de to butikschefer for at sammenligne deres resultater med deres ansattes. Vi vil efterfølgende afholde interviews med de to butikschefer for at undersøge deres gøren i forbindelse med kultur i butikkerne.

Endvidere finder vi det interessant at undersøge, hvilken slags ledertype de to butiksschefer er, og om dette stemmer overens, med de svar vi får fra spørgeskemaerne og de to interviews.

3. Afgrænsning

I følgende afsnit vil vi beskrive de udfordringer, vi har haft i starten af projektet. Herudover vil vi redegøre for de valg, vi har truffet for at afgrænse os samt vores tanker i forbindelse med projektet.

Helt fra start var vores ønske at arbejde med kultur i forhold til fusionerede virksomheder. Derfor søgte vi på nettet for at finde en relevant virksomhed, som vi kunne etablere et samarbejde med. Det var klart en udfordring at finde virksomheder, der havde indgået en fusion inden for de sidste to år. Vores bekymring for ældre fusionerede virksomheder var, at de måske ikke ville kunne huske så langt tilbage og derfor ikke ville kunne give os et indblik i fusionens succes eller ej. Vi fandt endelig frem til et firma, som virkede til at kunne bidrage til et godt samarbejde.

Dette firma hedder Holmris & Flexform, og fusionerede i 2013, hvilket opfyldte vores ønsker. Vi forsøgte straks at igangsætte et samarbejde med dette firma. Firmaet var til vores held villige til at samarbejde på trods af, at det var deres travleste tid på året. Med dette in mente måtte vi indgå nogle kompromisser, for at samarbejdet kunne lade sig gøre. Desværre opstod der en miskommunikation mellem os og lederen, hvilket resulterede i, at vi ikke fik det data, vi var blevet lovet. Vi blev derfor nødt til at tage en hurtig beslutning, som endte ud i, at vi måtte afbryde samarbejdet og gå andre veje.

Da vi blandt andet var ekstremt presset på tid, faldt vores valg på Euronics Nordvestsjælland, da en i gruppen havde en tilknytning hertil. Således havde vi et lille kendskab til dem på forhånd, og havde derfor en god ide om, at de kunne bidrage med noget data, der var brugbart. Fokus gik derfor fra at omhandle kultur i forhold til fusion til at omhandle etablering af kultur og lederstilens betydning heraf.

Vi har valgt at interviewe butiksscheferne af de to butikker, da butiksscheferne ville kunne give os et indblik i, hvorledes kultur og lederstil har betydning for hinanden. Derudover ville sådan et interview også kunne bidrage til identifikationen af den eksisterende kultur i butikken. Interviews med medarbejderne ville også kunne bidrage til en mere omfattende ide om oplevelsen af den nuværende kultur.

Vi har dog måtte afgrænse os til blot at interviewe lederne på grund af manglende tid. Da Euronics førhen var en Expert butik, kunne vi have koncentreret os omkring butikkernes økonomi. Vi kunne have sammenholdt omsætningen fra, da de var Expert butik med deres nuværende omsætning som Euronics og dernæst sammenholdt det med deres kultur. Dette ville have skabt et større erhvervsøkonomisk fokus, da vi her ville gå mere i dybden med det økonomiske aspekt. Dette har vi fra-valgt, da vi har ønsket at bibeholde et mere organisatorisk og ledelsesmæssigt aspekt i projektundersøgelsen.

4. Teoretiske perspektiver på organisationskultur

I dette afsnit ønskes det at redegøre for den teori, som projektet benytter sig af. Derunder Scheins organisationskultur, Cameron & Quinns fire kulturelle typer og Quinns kulturelle ledelsestyper.

4.1 Edgar Scheins organisationskultur

”Kultur er et af de to eller tre mest komplicerede ord i det engelske sprog. Dels på grund af dets indviklede historiske udvikling, i forskellige europæiske sprog, men primært fordi det nu også anvendes til væsentlige begreber inden for adskillige, specifikke intellektuelle discipliner og inden for flere særegne og uforenelige tanke-systemer.” (Williams, 1983 i Pedersen & Sørensen, 1994: 13).

Ifølge Edgar Schein, forhenværende professor på MIT Sloan School of Management, hjælper kulturbegrebet os til at forstå og forklare, hvordan tingene hænger sammen på en arbejdsplads. Dette giver en dybdegående forståelse af, hvorfor forskellige grupper af mennesker og organisationer agerer, som de gør, og hvorfor det kan være svært at ændre deres vaner og rutiner (Schein, 1994: 12-13). Det er delvist lederne, der skaber organisationskulturen. Derudover er dét at lede- og nedbryde en kultur en af de vigtigste ledelsesopgaver (Schein, 1994: 13).

4.1.1 Kulturens rolle for virksomheden

Man kan skelne mellem to hovedområder, hvor kultur på organisationsniveau giver løsninger på problemer – ekstern tilpasning og intern integration.

Det eksterne tilpasningsproblem omhandler organisationers grundlæggende problemer med tilpasning til- og overlevelse i det eksterne miljø. Organisationskulturen giver medlemmerne en fælles forståelse af organisationens omgivelser, og lærer medlemmerne at overleve i det.

De interne integrationsproblemer omhandler gruppens evne til at fungere som en gruppe og til at integrere sine interne processer, så overlevelse og tilpasning sikres. Organisationskulturen giver en mulig løsning på, hvorledes forholdet mellem medlemmerne organiseres.

På det generelle plan holder kulturen derfor sammen på organisationen ved at skabe en fælles referenceramme og en fortolkning af dagligdagens fænomener for organisationens medlemmer, således at de kan håndtere både interne og eksterne problemer (Sørensen & Pedersen, 1994: 18).

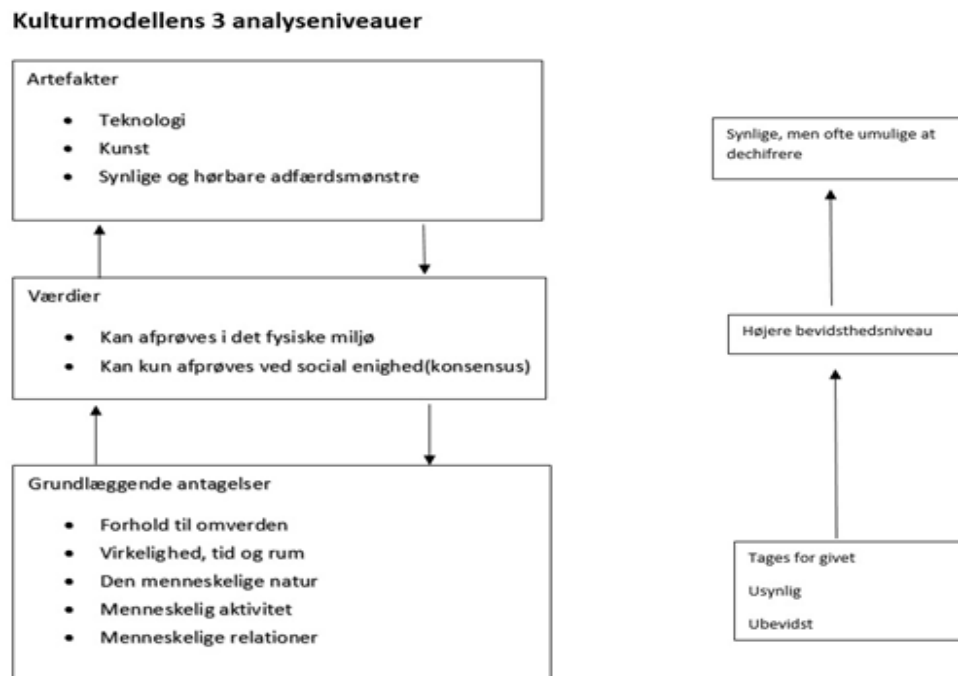
4.1.2 En formel definition

”Det dybereliggende niveau af grundlæggende antagelser og overbevisninger, som er fælles for medlemmer af en organisation, som arbejder ubevidst, og som på en grundlæggende, indforstået måde definerer en organisations syn på sig selv og sine omgivelser. Disse antagelser og overbevisninger er tillærte responser på en gruppes problemer med at overleve i dens eksterne miljø og dens problemer med intern integration. De bliver taget for givet, fordi de gentagne gange løser disse problemer på en pålidelig måde”
(Schein, 1985 i Pedersen & Sørensen, 1994: 18)

Nøgleordene i Scheins definition er *grundlæggende antagelser*. Grunden til at det lige netop er de grundlæggende antagelser, er fordi, at de kan betragtes som essensen af kultur. Det er dog nødvendigt at skelne mellem grundlæggende antagelser og *artefakter* og *værdier*. Artefakter og værdier kan betragtes som manifestationer af de grundlæggende antagelser, og afspejler kun overfladen af organisationskultur. (Pedersen & Sørensen, 1994: 18)

4.1.3 De tre niveauer

Ifølge Schein kan en kultur analyseres på forskellige niveauer. Disse forskellige niveauer kan ses i nedenstående figur (Schein, 1994: 24):



Figur 1: Kulturmodellens 3 analyseniveauer gengivet fra Pedersen & Sørensen, 1994: 19

Artefakter og værdier er modellens to øverste analyseniveauer af kulturelle manifestationer. Disse to niveauer kan også anses som værende startende på overflade-niveau, da det her er muligt at indsamle empiriske data om organisationskultur. Ved at fortolke og undersøge artefakterne og værdierne – og deres tillagte betydninger - kommer man dybere og dybere ned i kulturen, hvor man slutteligvis kan prøve at udlede de grundlæggende antagelser, som binder tingene sammen (Sørensen & Pedersen, 1994: 19).

4.1.4 Analyseniveau 1: Artefakter

Det øverste niveau er som vist artefakter. Dette niveau dækker over alle de fænomener som ses, høres og føles, idet man møder en ny gruppe med en ubekendt kultur. Artefakter er med til at vise gruppens stil.

Den kan for eksempel udtrykkes ved påklædning, tiltaleformer, historier og myter om organisationen, følelsesmæssige udfoldelser, observerbare ritualer og offentlige værditilkendegivelser osv.. I forhold til kulturanalyse er det på dette niveau, man undersøger gruppens synlige adfærd (Schein, 1994: 25).

Artefakterne er nemme at indsamle, da de er synlige eller hørbare og derfor kan observeres af udenforstående. Samtidig er artefakter meget svære at fortolke, da det ikke er nemt for en udenforstående at regne ud, hvilken præcis betydning de forskellige artefakter har. Samtidig er det svært at spørge ind til artefakterne, da kulturens medlemmer ikke altid er bevidste om dem (vane) (Sørensen & Pedersen, 1994: 19-20).

Sørensen og Pedersen kommer i bogen med et eksempel på hvor svært det kan være at fortolke artefakterne:

Hvis en organisation har åbne kontorer er det svært at vide, om artefakten (kontorindretningen) afspejler en åben kultur, tillid osv. eller om artefakten afspejler en meget kontrollerende kultur, hvor de åbne kontorer gør det nemmere at overskue personalet og hindrer personalet i at gemme sig bag en lukket kontordør (Sørensen & Pedersen, 1994: 20).

4.1.5 Analyseniveau 2: Værdier

Værdier er mere bevidste hos medlemmerne end både artefakter og grundlæggende antagelser.

Schein udtrykker værdier således: *"På en måde afspejler al kulturlæring i sidste instans en eller flere personers oprindelige værdier, deres opfattelse af, hvordan tingene "burde" være, i forhold til, hvordan de rent faktisk er."* (Schein, 1985, i Pedersen & Sørensen, 1994: 20)

Værdier er dermed en persons overbevisninger, ideer og forhåbninger, som ikke er tilstrækkelig fælles accepterede til at gælde som gyldige løsninger på diverse problemer. Værdierne er ikke kollektive for medlemmerne og befinder sig derfor i en fase, hvor der kan stilles spørgsmålstejn ved dem, og hvor de kan diskuteres.

Hvis det viser sig, at værdien og dens tilhørende adfædsregler fungerer som handlingsvejleder over en længere periode, vil værdien gradvist undergå en erkendelsesmæssig transformationsproces (Sørensen & Pedersen, 1994: 20). Dermed transformeres værdien til en overbevisning og afslutningsvis til en grundlæggende antagelse.

"For eksempel vil lederen af en nystartet virksomhed, hvor salget begynder at falde, måske sige: "Vi må reklamere mere", fordi han tror på, at "reklamer altid øger salget." Den gruppe, der aldrig har oplevet denne situation før, vil opfatte denne påstand som et udtryk for lederens værdier. "Han mener, at man altid skal reklamere mere, når der er problemer... Hvis mere reklame derfor altid resulterer i øget salg, begynder gruppen at tro på, at lederen "har ret" og har forstand på, hvordan verden virkelig fungerer." (Schein, 1985, i Pedersen & Sørensen, 1994: 20-21).

Værdier er kendetegnet af at være meget bevidste og udtrykkeligt formulerede, da de har en normativ eller moralsk funktion over for gruppemedlemmerne. De vejleder desuden disse i at behandle visse sager og foreskriver deres adfærd i visse situationer. Værdinormerne kan være baseret på forudgående kulturel indlæring. De kan dog også være det, som kaldes *skueværdier* (Sørensen & Pedersen, 1994: 21). Ifølge Schein henviser skueværdier til de bestemte værdier, som kun kan bekræftes af den sociale erfaring, der befinder sig i gruppen. Disse værdier er som regel forbundet med det interne forhold i gruppen. Det der afgør om disse værdier virker eller ikke virker kan bestemmes af, hvordan gruppens medlemmer befinder sig ved at rette sig efter disse værdier (Schein, 1994: 27). Værdier på dette niveau kan være med til at forudsige noget af den adfærd, som man kan observere på det øverste niveau (artefakt-niveauet) (Schein, 1994: 28).

Skueværdierne forudsiger, hvad folk i gruppen vil sige i forskellige situationer, men dermed ikke sagt at folk gør det samme, som de siger. En virksomhed kan derfor sige et og gøre noget andet (Schein, 1994: 28).

4.1.6 Analyseniveau 3: Grundlæggende antagelser

Grundlæggende, underliggende antagelser er det nederste niveau, hvilket koncentrerer sig om de implicite antagelser. Disse er med til at styre gruppens adfærd, og derudover kan de fortælle gruppemedlemmerne, hvordan de skal tænke og forholde sig følelsesmæssigt til forskellige situationer. De grundlæggende antagelser er, ifølge Schein, hverken dem vi debatterer eller udfordrer og er derfor svære at ændre på (Schein, 1994: 29).

De fælles grundlæggende antagelser udgør altså gruppens kultur. I form af de grundlæggende antagelser definerer kulturen de ting, som vi skal være opmærksomme på, og derudover hvad ting har af betydning. Kulturen er gennem de grundlæggende antagelser med til at bestemme, hvordan vi skal reagere emotionelt, og endvidere hvordan vi skal agere i forskellige situationer (Schein, 1994: 30).

Når løsningen på et problem virker gentagne gange, bliver den efterhånden taget for givet. Dét der engang var en idé, værdi eller hypotese, bliver efterhånden betragtet som en realitet. Dermed forsvinder eksempelvis idéen fra bevidsthedsniveauet og bliver dermed udtalt eller indforstået – altså tavs viden (Sørensen og Pedersen, 1994: 21-22).

4.1.6.1 Kulturparadigmer

Det er ikke let at finde og identificere de grundlæggende antagelser, og processen er på ingen måde overstået, når man har fundet og gengivet de forskellige grundlæggende antagelser. For at forstå en given kultur, må vi danne og forstå et mønster af grundlæggende antagelser:

”“Det sidste og måske vanskeligste aspekt i forbindelse med en analyse af antagelser drejer sig om, hvor i høj grad de bliver sammenstillet i ”paradigmer” eller sammenhængende mønstre.”” (Schein, 1985 i Pedersen & Sørensen, 1994: 24).

Et kulturelt paradigme kan defineres som et sæt af indbyrdes forbundne antagelser, der tilsammen danner et sammenhængende mønster og sammenbinder de grundlæggende antagelser om mennesket, naturen, omgivelser og handling. Når et kulturelt paradigme er dannet, står man med det, som er indbegrebet af kultur. Alle stadier før dette er, ifølge Schein, kun manifestationer af kultur:

”“Med mindre vi har ledt efter mønsteret i de forskellige underliggende antagelser hos en gruppe og har forsøgt at identificere de paradigme, der bestemmer hvordan gruppe-medlemmerne opfatter, tænker, bedømmer og føler i forhold til situationer og relationer, kan vi ikke hævde, at vi har beskrevet eller forstået gruppens kultur.”” (Schein, 1985 i Pedersen & Sørensen, 1994: 24”).

Bogen ”Organisationskultur i teori og praksis” anvender en analogi til at beskrive kulturparadigmer. Denne analogi omhandler det at lægge et puslespil:

“Først samler man alle data (ved at åbne æsken eller ved at interviewe og observere) og kigger på dem. Så begynder man at sortere sine data ved at placere dem i forskellige kategorier (små ”bunker” efter farve eller form eller værdier og artefakter). Efter denne indledende sortering, begynder man at se efter mønstre, og man ser på, hvordan elementerne passer sammen inden for den enkelte kategori eller ”bunke”. Til sidst kommer konklusionen og højdepunktet, når man har lagt puslespillet, og de forskellige brikker og

dele af mønstret kædes sammen, og hele billedet fremstår. Men billedet er selvfølgelig vist på æskens låg! Kultur har ikke et sådant færdigt billede, med hvilket man kan sammenligne det endelige resultat. Adskillige gange under denne opgave har man forsøgt at "klemme" en brik ind et sted, hvor den ikke passede, og det kan ikke lade sig gøre uden at gøre vold på brikken." (Sørensen & Pedersen, 1994: 24).

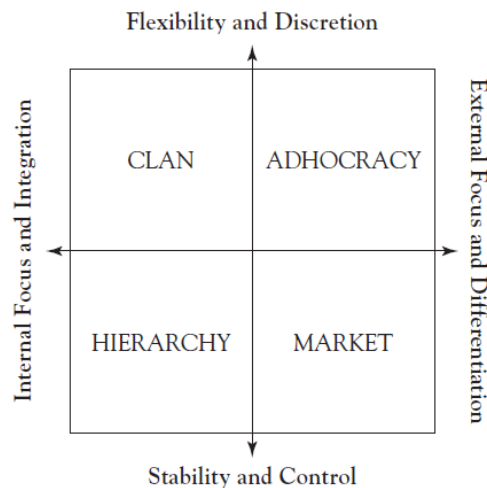
4.2 Cameron og Quinns fire store kulturelle organisationstyper

Ifølge Kim S. Cameron, professor i afdelingen 'Management and Organizations' på Ross School of Business, og Robert E. Quinn, professor på Ross School of Business, har man gennem tiden ignoreret organisationskultur som noget vigtigt. Dette skyldes, at organisationskultur indbefatter givet værdier, underliggende antagelser, forventninger, kollektive erindringer og definitioner, som er til stede i organisationen. Det repræsenterer, hvordan tingene foregår i en organisation. Organisationskultur formidler en form for identitet hos medarbejdere og giver uskrevne og usagte guidelinjer for, hvordan man kommer ud af det med hinanden og hjælper med at stabilisere det sociale system, som opleves i organisationen (Cameron & Quinn, 2011: 19). En organisations kultur afspejles af det som værdsættes i organisationen, den dominerende lederstil, sproget og symbolerne, procedure og rutiner, samt definitionen af succes, som gør en organisation unik. I forlængelse heraf skriver Cameron og Quinn også, at de interne undergrupper, såsom funktionelle afdelinger, produktgrupper, hierarkiske niveauer eller endda teams kan afspejle deres egen unikke kultur. Der kan dog også optræde kultursammenstød mellem undergrupper. *"Difficulties in coordinating and integrating processes or organizational activities, for example, are often a result of culture clashes among different subunits."* (Cameron & Quinn, 2011: 22). Grunden til dette skyldes ofte, at de enkelte undergrupper har udviklet deres eget perspektiv, deres egne værdier og dermed egen kultur. Det er dog vigtigt, ifølge Cameron og Quinn, at huske på at alle undergrupper i en vis udstrækning typisk rummer elementer af hele organisationen (Cameron & Quinn, 2011: 22).

Organisationskultur er i omfang meget bred og omfattende, hvilket gør det umuligt altid at indbefatte alle relevante faktorer, når man skal undersøge og konkludere ens kultur.

Derfor er det, ifølge Cameron & Quinn, utrolig vigtigt at benytte en metode, som kan hjælpe en med at bestemme, hvilke kulturelle dimensioner man ønsker at fokusere på (Cameron & Quinn, 2011: 36-37). Som vist på nedenstående figur 2 arbejder Cameron og Quinn med fire overordnede kulturtyper: *Klankulturen, Ad-hoc kulturen, Hierarki kulturen og Markedskulturen.*

På figuren ses hvorledes de fire kulturer placerer sig i forhold til hinanden overordnet (Cameron & Quinn, 2011: 39).



Figur 2: De fire kultures placering i forhold til hinanden gengivet fra Cameron & Quinn, 2011: 35

4.2.1 Hierarki kultur

Hierarki kulturen er karakteriseret som et formaliseret og struktureret sted at arbejde. På arbejdspladsen er det procedure, der styrer, hvad folk laver/gør. Man finder det vigtigt at vedholde en 'smoothly running' organisation med effektive ledere, som er gode koordinatore og organisatorer. Nye medarbejdere, inden for denne kultur, starter ud med kun at have en specifik opgave og ikke mere end det. Herudover er reglement-bogen utrolig lang, og læses grundigt af hver medarbejder. De langsigtede bekymringer for denne type kultur er stabilitet, forudsigelighed og effektivisering. Organisationen har formelle regler til at holde organisationen sammen, og der er tale om et kontrolleret miljø (Cameron & Quinn, 2011: 42 & 43). Den interne kontrol opholdes af regler, specialiserede jobs og centraliserede beslutninger (Cameron & Quinn, 2011: 44). Ud fra figur 2 kan man også se, hvorledes den hierarkiske kultur overordnet fokuserer på det interne samt integration, stabilitet og kontrol (Cameron & Quinn, 2011: 39).

4.2.2 Markedskultur

En organisation med markedskultur fungerer som et marked selv. Man orienterer sig mod det ydre miljø frem for de interne anliggende. Omverdenen betragtes som fjendtligt, i den forstand at der skal kæmpes for at positionere sig på markedet, og forbrugere er kræsne og interesseret i værdi (Cameron & Quinn, 2011: 40 & 45). Dermed fokuseres der også på transaktioner (handling) med ydre valgkredse, såsom leverandører, kunder, unioner, entreprenører, licenstagere og regulatorer for at skaffe konkurrencefordele. Ifølge Cameron og Quinn arbejder organisationer med denne kulturtype gennem økonomiske markedsmekanismer, konkurrencedygtig dynamik og monetær udveksling (Cameron & Quinn, 2011: 44). Der er tale om en resultatorienteret arbejdsplads, hvor lederne er hårde og krævende (Cameron & Quinn, 2011, 45). Kerneværdierne er konkurrenceevne og produktivitet, hvilket opnås ved at lægge stærkt vægt på ydre positionering og kontrol. Man ønsker ikke at bibeholde ens position, men rykker hele tiden fremad, bekæmper konkurrenten og marcherer kontant mod målet (Cameron & Quinn, 2011: 44 & 45). Derved er management-målet ved denne type produktivitet, resultater og profit (Cameron & Quinn, 2011: 45). Organisationens langsigtede bekymringer er konkurrencedygtige handlinger og opnåelse af mål. Det er vigtigt at overgå konkurrenterne og være de førende på markedet.

Organisationen holdes således sammen af ønsket om at vinde (Cameron & Quinn, 2011: 45 & 46). Modsat den hierarkiske kultur fokuserer markedskulturen, hvilket også ses på figur 2, mere på det eksterne og det at differentiere sig selv i forhold til andre, frem for det interne og integration. Stabilitet og kontrol er også tilstede ved markedskulturen som ved den hierarkiske-kultur (Cameron & Quinn, 2011: 39).

4.2.3 Klankultur

Klankulturen er kaldet klankultur, fordi den har lighed med en familie-type organisation. Der lægges vægt på teamwork, medarbejder-involveringsprogrammer og virksomhedens forpligtelse til medarbejderne. Det store management-mål handler derfor om at bemyndige medarbejderne og lette deres deltagelse, engagement og loyalitet (Cameron & Quinn, 2011: 46). Der skabes her effektiv organisations aktivitet, ved at sikre at medarbejderne har samme værdier, tro og mål. Organisationen er typisk et venligt sted at arbejde, hvor man deler meget af sig selv og engagementet er højt.

Man ser lederne som mentorer, og loyalitet og traditioner er det, der holder organisationen sammen. Organisationen lægger vægt på individuel udvikling som værende en langtidssigtet fordel, hvor moral er vigtigt. Succes defineres i form af intern klima og bekymringer for mennesker (Cameron & Quinn, 2011: 47 & 48). Herudover betragtes omverdenen som venligsinde, og der skal samarbejdes med kunder, som gerne ses som partnere og interessenter (Cameron & Quinn, 2011: 41 & 46). Klankulturen fokuserer, ligesom den hierarkiske-kultur, også på det interne forhold og integration i organisationen. Modsat de tidligere to gennemgåede kulturer, lægger klankulturen også fokus på fleksibilitet og det at være diskret, som ses på figur 2 (Cameron & Quinn, 2011: 39).

4.2.4 Ad-hoc kultur

Organisationer under ad-hoc kulturen udvikler ofte nye produkter og service og dermed gør klar til fremtiden. De helt store mål med management er at fremme iværksætterier og kreativitet. Modsat markedskultur og hierarki-kulturen har ad-hoc kulturen ikke centraliseret magt eller autoritetsforhold. Der fokuseres i stedet på magt som værende flydende fra individ til individ eller fra opgave til opgave, alt efter hvilket problem der opstår.

Samtidig lægges således vægt på individualitet samt det at tage chancer og foregribe fremtiden (Cameron & Quinn, 2011: 49 & 50). Ad-hoc kulturen karakteriseres som en dynamik, et iværksætter-samfund og en kreativ arbejdsplads. Herudover lægges der også vægt på tilpasning og fleksibilitet. Det er vigtigt for organisationer under ad-hoc kulturen at tilpasse sig nye muligheder (Cameron & Quinn, 2011: 49 & 51). Effektivt lederskab handler om visioner, det at være innovativ og risici orienteret. At vise engagement mod eksperimenter og innovation er, hvad der holder organisationen sammen. Det er vigtigt at lægge vægt på at være førende inden for ny viden, produkter og service samt at møde nye udfordringer.

Langsigtet lægger man vægt på hurtig vækst og det at erhverve nye ressourcer. Når der produceres unikke og originale produkter og service, er der tale om succes (Cameron & Quinn, 2011: 51). Ad-hoc kulturen fokuserer modsat klankulturen overordnet på det eksterne og differentieringen fra andre organisationer ligesom markeds-kulturen. Samtidig fokuserer ad-hoc kulturen også på fleksibilitet og diskretion, som klankulturen gør, hvilket også tydeliggøres på figur 2 (Cameron & Quinn, 2011: 39).

Undersøgelser viser, at de fleste organisationer udvikler en dominerende kultur. I forlængelse heraf mener Cameron og Quinn, at hvis ikke man har en dominerende kultur, er det fordi man enten er uklar omkring sin egen kultur, eller fordi man tilgodeser alle fire typer lige meget (Cameron & Quinn, 2011: 52). I dag er udfordringen dog ikke at konstatere om ens kultur bør ændres, men hvordan den skal ændres for at opnå en forbedring af organisations effektivitet (Cameron & Quinn, 2011: 10). I forlængelse heraf nævner Cameron og Quinn at folk desværre ofte ikke er bekendt med deres kultur, før kulturen bliver udfordret, før de oplever en ny kultur eller før det er blevet gjort åbenlyst og explicit gennem nogle rammer eller en model (Cameron & Quinn, 2011: 19). Kultur er samtidig noget, der ændres over tid. Det kan ikke ændres fra dag til dag (Cameron & Quinn, 2011: 64). Når det kommer til en organisations cyklus, nævner Cameron og Quinn at organisationer i de tidlige stadier af cyklussen, ofte har tendens til at blive domineret af ad-hoc kulturen uden formelle strukturer. Dernæst som de vokser over tid blive ad-hoc kulturen suppleret med klankulturen. Medlemmerne af organisationen begynder at føle et tilhørsforhold til organisationen, samt en identifikation og familiefølelse. De sociale og følelsesladede behov bliver opfyldt af organisationen, og der skabes en form for samfund med plads til personlige venskaber.

Efterhånden som organisationen vokser, vil der optræde flere og flere kriser, hvilket gør at man begynder at bevæge sig hen imod den hierarkiske kultur. Det gør man, da man pludselig vil opleve et behov for en vis struktur og nogle procedure, for at kunne kontrollere det udvidede ansvar. Dette får dog betydning for medlemmernes følelse af den venlige og personlige følelse, som før karakteriserede organisationen. Den personlige tilfredsstillelse formindskes. Med tiden bliver organisationen dog suppleret med markedskulturen. Her bliver der så fokuseret på de eksterne forhold, såsom kunder og den konkurrence som ligger uden for organisationen (Cameron & Quinn, 2011: 64). Det sker dog ofte at store og effektive virksomheder udvikler undergrupper eller segmenter, som repræsenterer hver af disse kulturer. På trods af dette nævner Cameron og Quinn, at en eller flere af kulturerne næsten altid vil dominere organisationen (Cameron & Quinn, 2011: 65).

4.3 Ledelsesteori ved Quinn

Dette afsnit vil redegøre for Quinns forskellige ledelsestyper – dette vil blandt andet involvere deres karakteristika, samt deres relation til Cameron og Quinns kulturteori.

Ifølge Quinn findes der otte forskellige ledelsestyper, der alle hører ind under de fire førnævnte kulturtyper (Cameron & Quinn, 2006: 46). Fordi organisationskulturen og ledelsestyperne er relateret, hører de mest effektive ledere – ifølge deres medarbejdere – ind under en ledertype, der passer til organisationskulturen (Cameron & Quinn, 2006: 45). Dette vil sige, at hvis organisationskulturen er en udpræget hierarkisk kultur, så vil en leder med en hierarkisk ledertype blive anset for at være mere succesfuld og effektiv, hvorimod en leder med en klanmæssig ledertype vil blive anset for at være mindre succesfuld og effektiv end den hierarkiske leder. De mest effektive ledere har dog evner, der hører ind under hver ledelsestype (*ibid*), da de kan træde i kraft og effektivt håndtere mange, varierede situationer. Derudover er en leder med til at opretholde eller støtte op om kulturelle ændringer (Cameron & Quinn, 2006: 117). Dette kan have store betydninger eller konsekvenser for organisationer, siden en stærk organisationskultur kan være med til at skabe succes på arbejdsmarkedet (Cameron & Quinn, 2006: 5), da en velfungerende organisationskultur kan være med til at øge produktivitet og effektivitet blandt organisationens ansatte.

Disse forskellige ledelsestyper kan først og fremmest opdeles i de kulturer, de tilhører – der er to ledelsestyper for hver kultur. Disse to ledelsestyper har nogle fællestræk og grundlæggende antagelser, men varierer i deres metoder, samt i hvor meget vægt de lægger på de forskellige karakteristika inden for de forskellige kulturer. Hertil skal det også nævnes at færdighederne som en kulturs ledelsestyper typisk er gode til, ikke er eksklusive for disse ledelsestyper. En klanledelsestype kan eksempelvis godt have færdigheder, som også hører ind under en hierarkisk ledelsestype (Cameron & Quinn, 2006: 122).

4.3.1 Klankulturens ledelsestyper

Klanstyrerede ledelsestyper har en tendens til at være fokuseret på samarbejde og teamwork blandt medarbejderne (Cameron & Quinn, 2006: 46). De har typisk den holdning, at effektivitet og succes kommer via udvikling af deres ansattes kompetencer, godt samarbejde og en fremgangsmåde, der støtter op om organisationens ansatte – glade medarbejdere, med andre ord, effektive medarbejdere (*ibid*). De er typisk fokuseret meget på engagement i organisationen, kommunikation iblandt medarbejderne og udviklingen af medarbejderne. De tænker ofte på længere sigt og fokuserer primært på de interne aspekter i organisationen – især forholdene imellem medarbejderne (Quinn, 1988: 86).

Disse ledelsestyper er typisk også gode til at håndtere og skabe sammenhængende og velfungerende teams (Cameron & Quinn, 2006: 120), håndtere og løse konflikter iblandt medarbejderne (*ibid*), samt at lytte til deres følelser og behov. Derudover, involverer klanmæssige ledelsesfærdigheder også typisk udviklingen af medarbejdernes kompetencer, samt at se hvor deres personlige muligheder for udvikling og lignende ligger (Cameron & Quinn, 2006: 121).

De to deciderede ledelsestyper, der hører til klankulturen, er kaldet for *facilitator* og *mentor* (Quinn, 1988: 87). Facilitatorer er primært procesorienteret og fokuserer især på interaktionen mellem medarbejderne, samt samarbejde og Kooperation i organisationen (Cameron & Quinn, 2006: 41).

Mentoren er mere empatisk, omsorgsfuld og fleksibel end facilitatoren. De fokuserer mere på moral og personligt engagement, samt at lytte til medarbejdernes behov og sørge for medarbejdernes personlige udvikling (Quinn, 1988: 41f).

4.3.2 Ad-hoc ledelsestyperne

Ad-hoc ledere er primært fokuseret på kreativitet og innovation i organisationen (Cameron & Quinn, 2006: 46). For dem handler det meget om at være på farten, at optænke nye idéer og at holde sig relevant på markedet. Vejen til effektivitet og succes indebærer, ifølge disse ledelsestyper, typisk innovation. Hermed en overordnet vision for produktet og organisationen, samt brug af nye ressourcer (*ibid*). De værdsætter typisk innovative- og nyskabende resultater og metoder, samt en stor fleksibilitet og en konstant transformation af organisationen og dens produkter (*ibid*).

Deres ledelsesstil er rettet mod at være opfindende og meget risikovillig (Quinn, 1988: 86). De har en tendens til at fokusere på organisationens omverden - dette involverer blandt andet kunder eller klienter og deres ønsker og behov – på relativt kort sigt i forhold til eksempelvis klan.

Fokusset ligger på hvad der gør kunderne interesserede her og nu. Ad-hoc ledelsestyperne er fleksible ligesom klanledelsestyperne (*ibid*). Disse ledelsestyper er tit gode til at opfordre medarbejderne til at være kreative og nyskabende, samt støtte op om kreativitet og innovation i organisationen (Cameron & Quinn, 2006: 121). Derudover har de en tendens til at vide, hvordan en klar vision skal skabes og kommunikeres ud til medarbejderne (*ibid*), samt sørge for en konstant forbedring og nyskabelse i organisationen (*ibid*).

De to ledelsestyper der tilhører ad-hoc kulturen hedder *innovatør* og *visionær*. Innovatøren er meget fleksibel og åben overfor, hvad kunderne og klienterne ønsker sig. Deres tilgang er typisk kreativ og klog med et stort fokus på at forudse, skabe- og overvåge forandring i organisationen (Quinn, 1988: 86). Visionæren derimod er mere fokuseret på, hvor organisationen er på vej hen, og hvilke muligheder organisationen har (Cameron & Quinn, 2006: 128). Denne type har en tendens til at være dynamisk og fokuseret på strategi og skabelse af konstant forbedring i organisationen (*ibid*).

4.3.3 Markedsledelsestyperne

Markedsledelsestyperne er orienteret mod konkurrencedygtighed. For dem handler det meget om det endelige resultat i stedet for innovation eller glade medarbejdere (Cameron & Quinn, 2006: 46). De mener typisk, at et fokus på kunderne, organisationens profit og at aggressivt konkurrere med deres konkurrenter er vejen frem til succes.

Eksempelvis hvis en konkurrent opnåede et bedre resultat eller højere profit end deres egen organisation, ville disse ledelsestyper fokusere på at opnå et bedre resultat og en højere profit end konkurrenten. Det ville de gøre ved at drive medarbejderne til at blive mere konkurrencedygtige, yde bedre kundeservice, sælge bedre, og lignende. De værdsætter opnåelse af mål og resultater, samt den profit de opnår og organisationens markedsandele (*ibid*). Deres ledelsesstil er typisk bestemmende og målfokuseret (Quinn, 1988: 86). De har en tendens til at fokusere på, hvordan det går for organisationens konkurrenter, og hvad der kan tiltrække flest kunder i nuet. I modsætning til ad-hoc ledelsestyperne er de primært fokuseret på at udøve kontrol for at opnå de ønskede resultater (*ibid*).

Markedsledelsestypernes færdigheder involverer at skabe et konkurrerende fokus i organisationen, hvor organisationens medarbejdere konkurrerer imod andre organisationer og forsøger at blive bedre end andre organisationer (Cameron & Quinn, 2006: 121). De er også typisk dygtige til at motivere og inspirere medarbejderne til at blive bedre og arbejde hårdere, samt at skabe et fokus på en kundeservice, der går ud over kundernes forventninger (*ibid*).

De to tilhørende ledelsestyper hedder *producent* og *konkurrent* (eller *direktør*). Konkurrenten er typisk meget beslutsom og giver struktur i organisationen. Dette sker blandt andet ved at definere problemer, give instrukser og evaluere medarbejdernes indsats og evner (Quinn, 1988: 40). Denne ledelsestype planlægger og sætter mål. Det handler for dem meget om at vinde over forskellige konkurrenter (Cameron & Quinn, 2006: 128).

En producent derimod er mere dynamisk. Producenten er mere fokuseret på opgaverne, produktivitet og arbejdsprocessen (Quinn, 1988: 86). Denne type er mere fokuseret på at motivere medarbejderne til at arbejde hårdt end konkurrenten er (Quinn, 1988: 40)

4.3.4 De hierarkiske ledelsestyper

De hierarkiske ledelsestyper er især fokuseret på organisationens interne regler og procedurer, samt brugen af kontrol i organisationen (Cameron & Quinn, 2006: 46). For dem er effektivitet lig med brugen af kontrollerende interne mekanismer og effektive processer og procedurer. I modsætning til markedsledelsestyperne er de hierarkiske ledelsestyper mere fokuseret på organisationens interne forhold end på organisationens eksterne miljø. Dette betyder også, at disse ledere typisk værdsætter ensartethed blandt deres medarbejdere, konsekventhed, indre effektivitet og aktualitet (*ibid*).

Den tilhørende ledelsesstil er typisk konservativ, forsigtig og primært fokuseret på de regler og procedurer, der allerede eksisterer. De har en tendens til at fokusere på deres organisations indre funktioner og kontrolmekanismer på længere sigt (Quinn, 1988: 86).

De hierarkiske ledelsestypers tilhørende færdigheder er blandt andet at hjælpe medarbejderne med at få et klart syn på, hvad der forventes af dem, og hvor de passer ind (Cameron & Quinn, 2006: 121), samt sørge for at organisationens procedurer, kontrolmekanismer og regler bliver overholdt og brugt ordentligt (*ibid*). Derudover er de typisk gode til at styre koordineringen af diverse hold og medarbejdere både i og uden for organisationen (*ibid*).

De to tilhørende ledelsestyper er *overvågeren* og *koordinatoren*. Overvågeren indsamler typisk information og holder øje med om reglerne i organisationen bliver overholdt (Quinn, 1988: 86).

Denne ledelsestype forsøger at holde øje med om alt er oppe til standard på en rationel og logisk måde (Cameron & Quinn, 2006: 128). Overvågeren håndterer typisk papirarbejde, foretager inspektioner og evaluerer rapporter (Quinn, 1988: 39).

En koordinator derimod er mere pålidelig og fokuseret på stabilitet, planlægning og organisationens formelle struktur. Koordinatoren prøver primært på at opretholde den eksisterende struktur (Cameron & Quinn, 2006: 128) og sørge for at alt kører, som det skal. Koordinatoren håndterer typisk skemalægning, kriser, samt tekniske og logistiske problemer (Quinn, 1988: 39).

5. Metodiske overvejelser

I det følgende afsnit vil vi reflektere over vores metodiske overvejelser i forbindelse med problemformulering og forskningsspørgsmål. Vi vil også redegøre for, hvordan vores teori og metodevalg går i spænd.

5.1 Casestudie

I vores projekt har vi valgt at gennemgå et casestudie, hvorfor det er vigtigt at være klar over de forskellige elementer, der indgår i sådant et foretagende. Ifølge Bryman (2012) kan et casestudy typisk inddeles i følgende kategorier: *Den kritiske case*, *den ekstreme eller unikke case*, *den repræsentative case*, *den åbenbarende case* og *den longitudinelle case* (Bryman, 2012: 70f). Den kritiske case er en case, der illustrerer hvilke omstændigheder, der kan få en hypotese eller teori til at holde eller bryde. Den ekstreme case (også kendt som den unikke case) er en case, der er så ekstrem eller unik i sig selv, at den kan være med til at belyse et nyt aspekt af det undersøgte emne. Den repræsentative case er en typisk case, hvori forskeren kan undersøge den givne hypotese, teori, og lignende under typiske eller almene omstændigheder. Den åbenbarende case forekommer, når forskeren får muligheden for at undersøge et emne, der hidtil har været utilgængeligt for forskere.

Den longitudinelle case er en case, som forskere laver flere undersøgelser på over længere tid. Hvis en forsker undersøger en case i 1995, og derefter undersøger den igen i 2015, ville casen kunne betegnes som en langsgående case (*ibid*). Nogle cases kan inddeles i mere end én kategori.

Vores projekt tager udgangspunkt i den repræsentative case, idet vores case med de to Euronics butikker i henholdsvis Jyderup og Nykøbing Sjælland, er valgt på baggrund af, at vi har ønsket på bedste vis at udforske teoriernes brugbarhed og forklaringskraft, til at begribe kulturen for vores case. Det har været et udgangspunkt for projektet, at casevalget er sket ud fra betingelserne om, at vi ønsker at finde den case, hvormed vi bedst kunne undersøge teoriens applicerbarhed.

5.2 Induktiv, deduktiv eller abduktiv?

Deduktiv metodetilgang involverer, at forskerne starter med en teori eller hypotese og derefter indsamler data for at teste teorien eller hypotesen. Den indsamlede data bliver derefter brugt til enten at bekræfte, afvise eller revidere den udvalgte hypotese eller teori (Bryman, 2012: 24f).

Induktiv metode involverer, at forskerne skaber en teori baseret på deres dataindsamling eller observationer (Bryman, 2012: 26f). Man indsamler altså en masse data. Når man analyserer og bearbejder dataet, vil man højst sandsynligt komme frem til, at alt dataet ikke nødvendigvis er entydigt, men at det er muligt at finde nogle gennemgående mønstre (Jeremiassen & Trost, 2010: 38). Induktiv kan også beskrives som en metode, hvor man baserer sine konklusioner ud fra enkelte tilfælde, og dermed opstiller en generalisering (Lund, 2011: 24).

En sidste metodetilgang er den abduktive metode. Den abduktive metode kan ses som en mellemting mellem den induktive og deduktive metode. Det vil sige, at forskerne, som anvender den abduktive metode, betragter omverden ud fra det teoretiske perspektiv og kan drage konklusioner, som er mere eller mindre automatiske slutninger. Man kan også sige, at abduktion mere eller mindre kan beskrives som kvalificerede gæt (Jeremiassen & Trost, 2010: 40).

I vores projekt har vi valgt den abduktive metodetilgang, idet vi har taget udgangspunkt i Scheins og Cameron & Quinns teorier om organisationskultur samtidig med, at vi har valgt kun at kigge på to af Euronics-kædens butikker. Vores dataindsamling har derfor været baseret på ønsket om at finde frem til, hvilken kultur der eksisterer i de to Euronics butikker, ud fra de teorier Schein og Cameron & Quinn opstiller for en sådan undersøgelse.

Når vi med vores problemformulering ønsker at undersøge, hvilken betydning kultur har for organisationen, og hvordan ledelsesstil har indvirkning på denne, har vi valgt at tage udgangspunkt i eksisterende teori for at undersøge dette bedst. Det har været udgangspunktet at, vi ønskede at have et fokus på kulturen og dermed også noget teori at arbejde ud fra, idet vi rent videnskabsteoretisk har valgt, at se på kultur som noget vi faktisk kan se og måle på. Vi er dermed også bekendte med, at der findes andre socialkonstruktivistiske tilgange til kultur, som indtager et andet syn på kultur, som værende noget som ikke kan måles og kategoriseres.

Når vi ser kultur som værende noget vi kan se og måle, samtidig med, at vi studerer enkelttilfælde og generaliserer ud fra disse, bliver den abduktive tilgang mest oplagt, idet vi behøver et teoretisk begrebsapparat til netop at undersøge kulturen samtidig med, at vi tager udgangspunkt i to af Euro-nics-kædens butikker. Vi har derfor ladet os inspirere af teorierne til at undersøge, hvordan de kan bruges til at besvare vores problemformulering ud fra den case, vi har valgt.

5.3 En blandet tilgang

Vi har valgt at bruge både kvalitative og kvantitative metoder. Dermed kan det siges, at vi har valgt at bruge en *mixed methods* tilgang (Bryman, 2012: 614). Dette kan blandt andet ses i gennem vores valg af at bruge spørgeskemaer, observation og interview som metoder. Brugen af spørgeskema er en overvejende kvantitativ metode, hvorimod semi-strukturerede interviews og observation er kvalitative. Denne tilgang er blevet udvalgt, fordi vores udvalgte metoder forekom som de mest oplysende og effektive metoder til vores problemstilling. Derudover mener vi også, at en *mixed methods* tilgang kan være med til at dække mulige huller, der kunne forekomme ved brugen af udelukkende kvalitative eller kvantitative metoder.

Den primære udfordring ved brugen af en *mixed methods* tilgang er, at det kan være svært at integrere den kvalitative data med den kvantitative data (Bryman, 2012: 649). Dette kan gøre integrationen af de forskellige datasæt overfladiske, hvilket kan medføre at den mulige forståelse og konklusion også bliver overfladisk. Dette forekommer typisk, når de to datasæt bliver analyseret og diskuteret separat. Problemet kan forhindres ved at bringe de to datasæt sammen under analysen og diskussionen (*ibid*), hvilket er det, som vi har valgt at gøre.

5.4 Cameron & Quinns OCAI

Dette afsnit vil beskrive Cameron & Quinns Organizational Culture Assessment Instrument, samt omtale hvordan vi kan maksimere respondent-raten af denne.

Vi har valgt at bruge Cameron og Quinns OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument* – til at opmåle vores cases kultur. Vi vil opmåle kulturen ved at bede butiksheferne og medarbejderne i de to butikker om at besvare OCAIen, som derefter vil blive behandlet og analyseret. Dette instrument er en form for et specialiseret spørgeskema, der er blevet skabt til at kunne give et præcist billede af en organisations kultur (Cameron & Quinn, 2011: 27). Vi har valgt at involvere butiksheferne og medarbejderne, da vi ønsker at kigge på kulturen, som den opleves i butikken, fremfor sådan som den opleves af eksempelvis direktøren.

OCAIen består af seks kategorier, der har hvert sit emne (se Bilag 1). I hver kategori er der fire spørgsmål eller beskrivelser om organisationen. Hvert spørgsmål illustrerer en bestemt kulturtypes attitude til den givne kategori (Cameron & Quinn, 2011: 28f). Respondenterne har to kolonner, som de hver skal udfylde. Den ene omhandler hvordan organisationens kultur er på det givne tidspunkt. Den anden kolonne omhandler den ønskede organisationskultur. Hver respondent har 100 point i hver kategori, og skal give de forskellige spørgsmål eller beskrivelser point. Jo flere point en given beskrivelse eller spørgsmål får, jo mere akkurat er det i forhold til organisationens nuværende eller ønskede kultur (*ibid*).

Derefter vil beskrivelserne og spørgsmålenes point blive optalt, behandlet og sat ind på et diagram, der vil vise de dominerende kulturtyper i vores case, samt hvilke kulturtyper respondenterne ønsker skal være dominerende. Disse diagrammer vil i vores projekt blive omtalt som *drager*. Dette vil blive gjort ved at følge Cameron & Quinns procedure (Cameron & Quinn, 2011: 33ff). Derefter er der mange aspekter af kulturen, som kan analyseres – for eksempel hvilken kulturtype der er dominerende. Denne kan være med til at påvise, hvilke former for lederstile, der vil være mest nyttig for organisationen (Cameron & Quinn, 2011: 82). Derudover kan organisationskulturens overensstemmelse, samt forskellen mellem den nuværende og den ønskede organisationskultur, blive opmålt. En manglende kulturel overensstemmelse i organisationen kan være med til at skabe utilfredshed og en trang til kulturforandring blandt de ansatte (Cameron & Quinn, 2011: 85).

OCAIen kan således anses for at være en form for et specialiseret eller standardiseret spørgeskema, der bruges til at opmåle en organisationskultur. Dette betyder også, at der kan forekomme problemer med at få nok af respondenterne til at færdiggøre spørgeskemaet (Bryman, 2012: 235), hvilket yderligere kan lede til manglende data og ubrugelige analyser. Manglende besvarelser kan være forårsaget af en forvirring over, hvad spørgsmålene betyder (Bryman, 2012: 234). En anden mulig grund kunne være at respondenterne simpelthen bliver trætte af at svare på for mange spørgsmål (Bryman, 2012: 235). Dette er også kendt som *respondent trætthed*. Disse problemer kan forhindres gennem designet af spørgeskemaet. Blandt andet vil noget visuelt pænt og overskueligt være med til at forhindre respondent trætthed (Bryman, 2012: 237). Klare instruktioner, samt en introduktion der blandt andet omtaler, hvad nytten ved spørgeskemaet er, er også med til at forhindre respondent trætthed (Bryman, 2012: 236). Af disse grunde, har vi valgt at inkludere klare instruktioner i spørgeskemaet, samt at stille OCAIen – spørgeskemaet – pænt op. Ud over dette gennemgik vi også spørgeskemaet med en udestående person med et fokus på om spørgeskemaet og spørgsmålene var forståelige og klare.

Nogle styrker ved denne metode, udover at den er blevet brugt utallige gange til at måle organisationskulturer (Cameron & Quinn, 2011: 27ff), er at den giver respondenterne tid til at besvare på deres egen tid (Bryman, 2012: 234), og at de kan bruge så meget tid på besvarelsen, som de ønsker eller har behov for. Ud over dette så er den korte OCAI, der består af 24 spørgsmål i alt, mere præcis og akkurat end en længere OCAI, der eksempelvis kunne bestå af 144 spørgsmål (Cameron & Quinn, 2011: 28). Dette betyder, at vi kan få et godt billede af organisationskulturen ved at bruge den korte standardiserede version af Cameron & Quinns OCAI. Respondent-raten kan forbedres eller sikres ved at give klare instruktioner og gøre spørgeskemaet rart at kigge på, hvilket vil være med til at sørge for, at alle de adspurgte svarer på OCAIen.

5.5 Observation af artefakter eller mennesker?

Nedenstående afsnit vil forklare vores observationer. Vi vil her hovedsageligt lægge vægt på en ustruktureret, åben og ikke-deltagende observation, da det er denne observationsform, vi har valgt at benytte til at indhente vores empiri. Vi vil i dette afsnit tage udgangspunkt i iBogen "Psykologiens veje" af Ole Schultz Larsen.

Under vores observation er målet, at vi får skrevet så mange synlige artefakter ned som muligt. Disse artefakter er beskrevet ud fra Scheins kulturanalyse, som vi uddyber i et senere afsnit. Artefakterne kan for eksempel være arkitekturen, sproget, udsmykningen og påklædningen blandt de ansatte. Derudover vil vi tage feltnoter under observationerne, som dernæst vil blive bearbejdet til narrative fortællinger. Disse narrative fortællinger vil under vores analyse, med udgangspunkt i Scheins kulturmodel, blive anvendt i sammenspil med butikernes værdier til at udlede de grundlæggende antagelser, som forefindes i butikkerne.

En observation kan, ligesom et interview, være både kvalitativ og kvantitativt. Observationerne kan med andre ord tilrettelægges således, at man får kvalitativ data eller kvantitativ data. Inden man går i gang med at observere, er det en god idé at gøre sig nogle tanker om, hvilke strategier man vil benytte sig af. De forskellige strategier vil oftest være knyttet til enten de kvantitative- eller kvalitative observationsmetoder, men flere af strategierne, ifølge Larsen, kan benyttes af begge observationsmetoder (Larsen, 2008).

5.5.1 Åben eller skjult observation

Observationer kan foregå enten åbent eller skjult. Valget om en åben eller skjult observation, kommer an på, om man vil have, at de involverede skal være bevidste om observationen eller ej. Begge former for observation har dog nogle ulemper, som er værd at nævne.

Man skal være opmærksom på, at hvis man laver en åben observation, er risikoen for, at de observerede ændrer adfærd stor, da de bevidst, eller ubevidst ændrer adfærd. Denne ændring kan forekomme, da de observerede kan have et ønske om at fremtræde på en bestemt måde for andre. En ulempe ved den skjulte observation er, at der kan være nogle etiske problemstillinger omkring det. Man bliver nødt til, som forsker, at spørge sig selv, om det er etisk korrekt at udsætte deltagerne for observationen. (Larsen, 2008)

Vi vælger i dette projekt at anvende den åbne observation. Dog vælger vi ikke at fortælle de observerede ansatte om, hvad vi præcis observerer, da formålet med observationen ikke som sådan omhandler de ansatte, men snarere de artefakter, som befinder sig i de to butikker. Det vil sige, at vi kigger mere efter, hvordan arkitekturen ser ud, hvordan butikkerne er udsmykket, samt hvordan de ansatte klæder sig, og hvordan de snakker med hinanden indbyrdes.

5.5.2 Struktureret eller ustruktureret observation

Observationer kan være strukturerede eller ustrukturerede. Ved den strukturerede observation ved man præcis, hvad det er man vil observere. Her kan man for eksempel lave skemaer med felter, som krydses af når en bestemt adfærd optræder. Den strukturerede observation har den fordel, at den genererer en stor mængde overskuelig data, som senere er forholdsvis lette at behandle. Modsat er man under den ustrukturerede observation så åben og fordomsfri som muligt over for det eller den, man ønsker at observere og undersøge. Dette kan også betyde, at man får en langt større mængde data, som kan kræve en mere omfattende behandling (Larsen, 2008).

Valget af metoden omhandler, hvad man gerne vil observere, samt hvordan man ønsker at analysere på dataet efterfølgende. Ved en struktureret observation kan man, som tidligere nævnt, bruge dataet og sætte det ind i skemaer for så at analysere dataet.

Ved en ustruktureret observation er formålet at få så mange detaljer skrevet ned, således at man senere kan producere en narrativ beskrivelse af adfærden (Metodeguiden.au.dk: Observationstyper).

Vi vælger at anvende den ustrukturerede observation. Dette vælger vi, da vi med vores observation ønsker at lave en narrativ beskrivelse af de artefakter, som vi observerer i de to Euronics-butikker. Vi ønsker ligeledes at få så mange detaljer med som muligt. Samtidig ville det være alt for omfattende at skulle lave et afkrydsningsskema over alle de artefakter, som vi observerer. Dette hænger også sammen med, at det vi ønsker at observere, som tidligere nævnt, er artefakter såsom arkitektur, udsmykning, sprog osv.

5.5.3 Deltagende eller ikke-deltagende observation

Man kan, som forsker, vælge i hvor høj grad man involverer sig i observationen. Ved en deltagende observation deltager observatøren i observationen. Man kan f.eks. løbende interviewe deltagerne (MEGAFON.dk: Observation). Man kommer med andre ord tæt på det, man vil observere (Larsen, 2008). En fordel er, at man involverer sig meget og derigennem nemmere kan sammenligne, hvad folk siger de gør, med hvad det i virkeligheden gør (MEGAFON.DK: Observation). På den anden side risikerer man som deltagende observatør at påvirke situationen og dermed også resultaterne af observationen. Ved en ikke-deltagende observation forsøger man i mindst muligt omfang at involvere sig i observationen (Larsen, 2008). Det er dog ikke altid, at man kan undgå at deltage i observationen.

For eksempel kan der opstå situationer, hvor det ville være uhøfligt ikke at svare eller på anden måde ikke reagerer. Visse situationer kan dog undgås ved en skjult observation. Dette rejser dog, som tidligere nævnt, en række etiske problemstillinger (Metodeguiden.au.dk: Passiv observation (non-participant)).

Vi vælger at anvende den ikke-deltagende observation, da vi ikke ønsker uddybende svar på de artefakter, som vi observerer. Det er dog en mulighed, at vi ved vores observation bliver nødt til at interagere med de ansatte. Vi vil dog i disse situationer forsøge at forholde os så neutrale som muligt for derefter at returnere til at være ikke-deltagende.

5.5.4 Opsamling

Ud fra de valg vi har foretaget, er vi kommet frem til, at vi ønsker at udføre en kvalitativ observation. Dog ønsker vi at forholde os så neutrale som muligt og vil derfor ikke være deltagende observatører. Vi ønsker at udføre en kvalitativ observation, da man typisk i en kvalitativ observation benytter en fortolkende og hermeneutisk tilgang, hvor dataet analyseres og fortolkes, ud fra den sammenhæng eller helhed de indgår i (Larsen, 2008). Uanset hvilken observation der bliver foretaget, er det dog vigtigt at påpege, at fuldkommen objektivitet er umulig. Observatørens tolkning og udsyn vil altid være farvet af observatørens egne holdninger, humør, erfaringer, kultur og fordomme (Løkken & Søbstad, 1998: 44-49).

Det er vores mål, at vi gennem vores observation får observeret så mange artefakter som muligt, således, at vi kan anvende Scheins kulturanalyse så grundigt som muligt. Artefakterne vil blive noteret og sidenhen bearbejdet til narrative fortællinger.

5.6 Interviewundersøgelse

Ifølgende afsnit vil vi gennemgå vores tanker og valg omkring dannelsen af vores interviewundersøgelse.

Når man skal udarbejde en interviewundersøgelse, er det, ifølge Kvale og Brinkmann, en fordel at udarbejde et design af ens interview. Det vil skabe højere kvalitet i den viden, der produceres i samspil med interviewpersonen(erne).

Selvom der i et semistruktureret forskningsinterview ikke findes nogle standardprocedurer er der stadig, ifølge Kvale og Brinkmann, nogle standardvalg af tilgange og teknikker, som man bør tage i designet af ens interviewundersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2009: 30 & 119). Kvale og Brinkmann arbejder med 7 faser af en interviewundersøgelse. Disse faser har netop til formål at føre intervieweren gennem velovervejede beslutninger. De syv faser er: *tematisering, design, interview, transkription, analyse, verifikation og rapportering* (Kvale & Brinkmann, 2009: 119 & 122). På baggrund af ovenstående har vi valgt at benyttes os af de 7 faser i vores udarbejdelse af vores interviewundersøgelse.

5.6.1 Tematisering – den første fase

Tematisering omhandler formålet med undersøgelsen samt temaet. Det handler om at besvare undersøgelsens *hvad og hvorfor* (Kvale & Brinkmann, 2009: 122). Undersøgelsens *hvorfor* har til opgave at afklare formålet med undersøgelsen, hvorimod undersøgelsens *hvad* omfatter en afklaring af undersøgelsens emne (viden om emnet). Det er således vigtigt at have kendskab til undersøgelsens tema, så man kan stille relevante spørgsmål i interviewet (Kvale og Brinkmann, 2009: 126-127). Som det første stillede vi os derfor hv-spørgsmålene ‘hvad’ og ‘hvorfor’ for at afklare formålet med undersøgelsen, og om interview ville være en brugbar måde at indsamle empiri på.

Det blev her gjort klart for os, at interview kunne være en måde at indsamle empiri i forhold til vores teoretiske valg, da Schein går ind for, at man skal vælge de metoder, som passer bedst muligt på undersøgelsens formål: *“And, as we will see, how we go about the assessment and what tools we use are very much dependent on our purpose in making it.”*(Schein, 2004: 203) Herudover arbejder Schein selv med interviews i undersøgelser om at identificere kulturer: *“As I interviewed more managers and gathered information that would be relevant to what they were trying to do [...]”* (Schein, 2004: 58).

Da vi allerede inden udarbejdelsen af interviewundersøgelsen havde fået en ide om Euronics Nordvestsjælland A/S’ organisationskultur gennem Cameron og Quinns OCAI, valgte vi blandt andet at udarbejde interviewundersøgelsen med fokus på den daglige gang, værdier og lederstil i forhold til kulturen. Ved Kvale og Brinkmanns første fase tematisering bliver vi således allerede gjort opmærksomme på at vores valg af tema og fokus, får betydning for de spørgsmål, vi vælger at stille. Der er således nogle aspekter af vores emne, som vi retter vores spørgsmål imod og andre aspekter, vi lader forblive i baggrunden eller udelukker (Kvale & Brinkmann, 2009: 127).

5.6.2 Design – den anden fase

Kvale og Brinkmanns anden fase; design, omhandler planlægningen af undersøgelsen inden interviewet finder sted. Her er det en fordel at tage alle 7 faser i betragtning. Designfasen er vigtig og har til formål at designe undersøgelsen, så den tilsigtede viden opnås, og der tages hensyn til de moralske implikationer undersøgelsen har med sig (Kvale & Brinkmann, 2009: 122). Her befinder undersøgelsens *hvordan* sig (Kvale & Brinkmann, 2009: 129). I denne fase diskuterede vi om det semistrukturerede interview var optimalt at benytte. Herudover diskuterede vi, hvor mange interviews vi skulle have, hvem der skulle interviewes, hvordan interviewene skulle foregå, samt dokumentationen heraf. Da vi har valgt, at det semistrukturerede interview er en fornuftig måde at indsamle viden på, har vi også været nødt til at overveje det moralske aspekt, som Kvale og Brinkmann omtaler. *“Der er knyttet moralske spørgsmål til interviewundersøgelsens midler såvel som des mål.”* (Kvale og Brinkmann, 2009: 80). I denne fase blev vi gjort opmærksomme på det menneskelige samspil, som opstår i en interviewsituation og som påvirker interviewpersonerne.

Den viden som vi producerer gennem vores projekt vil have betydning for vores og læsernes forståelse af de interviewedes handlinger og holdninger, som i vores tilfælde er de to butikschefer (Kvale & Brinkmann, 2009: 80). Det er blandt andet med denne grund, at vi har valgt at optage og transkribere vores interviews og vedhæfte dem som bilag. På den måde har læseren mulighed for selv at læse transskriptionerne og danne deres eget indtryk og egne holdninger til det, som er blevet sagt. Da vi benyttede det semistrukturerede interview, fandt vi det også særdeles relevant at udarbejde en interviewguide.

5.6.3 Interview – den tredje fase

Den tredje fase er interview. Her udarbejdes interviewguiden og interviewet gennemføres ud fra den såkaldte interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2009: 122). Det semistrukturerede forskningsinterview karakteriseres som et åbent interview, hvor strukturen kun i nogen grad er planlagt på forhånd. Intervieweren introducere et spørgsmål eller et område, som ønskes kortlagt eller et problemkompleks, som ønskes afdækket. Herefter følger intervieweren op på den interviewedes svar for at søge ny information eller nye vinkler på emnet (Kvale & Brinkmann, 2009: 126). På baggrund af dette har vi planlagt at udføre to semistrukturerede interviews. Et med hver af de to butikschefer fra henholdsvis Euronics i Jyderup og Euronics i Nykøbing Sjælland.

Ved denne interviewform får vi mulighed for at undersøge nye vinkler under interviewet, som vi måske ikke havde regnet med eksisterede. For de to interviews har vi udarbejdet en interviewguide. Interviewguiden består af tematiske spørgsmål, som relaterer sig til Euronics Nordvestsjælland A/S' kultur og lederstil. Under interviewet vil der være to personer tilstede. Den udarbejdede interviewguide kan ses i Bilag 2.

5.6.3.1 Refleksioner over interviewguide

Det vigtigste for os, i udarbejdelsen af interviewguiden, var at skaffe brugbart materiale. Der skulle være nogle afdækkende spørgsmål, nogle reflekterende spørgsmål og nogle spørgsmål, som konfronterede interviewpersonerne med deres valg og betydningen heraf. Om interviewguides siger Kvale således:

”Guiden vil i forbindelse med det halvstrukturerede interview, [...], indeholde en skitse over emner, der skal afdækkes, og forslag til spørgsmål. Det vil afhænge af det særlige design, der er valgt, om spørgsmålene og deres rækkefølge er strengt forudbestemt og bindende for intervieweren, eller om det er op til interviewerens skøn og takt, hvor tæt han vil følge guiden, og i hvor stor udstrækning han vil forfølge den enkelte interviewers svar.” (Kvale, 1997: 133-134)

For at skaffe brugbart data fra interviewet udformede vi følgende undertemaer; overordnede værdier, forandringspotentiale, kædens regler, direktørens regler, personalepleje, butikernes interne forhold og ledelsestype, som vi mente kunne dække de to overordnede temaer organisationskultur og lederstil. Disse undertemaer gav os en begrebslig forståelse af de to overordnede temaer. Undertemaerne er temaer der åbner op for, hvad lederstil og organisationskultur indebærer samt samspillet mellem dem. Ud over temaer blev interviewguiden også opdelt i forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål. Forskningsspørgsmålene var en hjælp til os i forhold til vinklerne og fokuset på projektet. Interviewspørgsmålene blev lavet til hverdagspræget spørgsmål, så de ville være lettere at forstå for interviewpersonerne under interviewet. Da vi valgte at lave interviews var det vigtigste i forhold til interviewguiden at komme omkring de forskellige temaer og så vidt muligt forsøge at afdække dem. Der var ingen krav i forhold til rækkefølgen af temaerne og spørgsmålene. Vi lod interviewpersonerne tale og brød kun ind, hvis vi kom for langt væk fra fokus eller hvis der optrådte en pause, som lagde op til nyt spørgsmål eller nyt tema.

5.6.4 Transskription – den fjerde fase

Det indhentede materiale fra interviewet skal gøres klar til analyse. Dette sker i den fjerde fase, hvor man transskriberer sit interviewmateriale (Kvale & Brinkmann, 2009: 122). *”At transskribere betyder at transformere, skifte fra én til en anden. [...] Transskriptioner er oversættelser fra talesprog til skriftsprog [...]”* (Kvale & Brinkmann, 2009: 200). Kvale og Brinkmann skriver i forlængelse heraf, at eksempelvis ironi, kropssprog, kropsholdning, gestus og stemmeleje går tabt ved skriftsprog (Kvale & Brinkmann, 2009: 200). Vi har valgt at transskribere den fulde version af vores interviews for, at de kan indgå i undersøgelsens analyse. Herudover giver det også andre mulighed for selv at læse transskriptionerne og danne deres eget indtryk, som nævnt tidligere. Når vi har valgt den fulde version indebærer det også alle interjektioner, samt grin, pauser og afbrydelser.

Vi vil forsøge at markere i transskriptionen, når ironi optræder, da den som sagt forsvinder, når det nedskrives. Det transskriberede materiale vil også være transskriberet ordret, hvilket gør transskriptionerne mere nøjagtige, og gør dem til et mere troværdigt empirisk data. Vi forsøger dermed at bibeholde talesprog på papir og ikke gøre det til fuldkommen skriftsprog. Vi er opmærksomme på, at der selvfølgelig er tale om skriftsprog, eftersom det bliver skrevet ned. *Man går fra "[...] én narrativ form – mundtlig diskurs – til en anden narrativ form – skriftlig diskurs."* (Kvale & Brinkmann, 2009, 200). Da der er forskel på det sprog, vi taler, og det vi skriver, kan der i transskriptionerne være mundtlige udtryk, som virker usammenhængende.

5.6.5 Analysen – den femte fase

På baggrund af det indhentede interviewmateriale skal man i femte fase afgøre, hvilke analyseredskaber man ønsker at benytte til interviewene (Kvale & Brinkmann, 2009: 122). Man skal altså i denne fase reflektere over ens analysemetoder i forhold til interviewet. Der er tale om, hvordan ens teori benyttes analytisk på empirien. Vores empiriske materiale fra interviewene har vi valgt at analysere ved hjælp af Edgar Schein, Kim S. Cameron og Robert E. Quinn.

I vores undersøgelse af Euronics Nordvestsjælland A/S's kultur vil vi ud fra Cameron og Quinns kulturtyper og Scheins beskrivelse af artefakter forsøge at få en forståelse for, hvordan kultur kommer til udtryk. Det vil vi gøre ved en undersøgelse af butikschefernes holdninger og udtryk for at identificere deres kulturtyper.

Med Scheins kulturteori om artefakter og værdier, vil vi analysere os frem til de grundlæggende antagelser, som er ubevidste, hvilket giver et indblik i den tilstedeværende kultur. Med udgangspunkt i Cameron og Quinn vil vi analysere os frem til, hvilken kultur, som hersker i de to butikker med fokus på butikscheferne som individer, samt butikkerne som et fællesskab.

5.6.6 Verifikation – den sjette fase

Verifikation, som er den sjette fase, omhandler interviewresultaternes validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. Denne fase handler således om at fastslå om interviewundersøgelsen rent faktisk undersøger, det der var formålet, samt resultaternes konsistenthed (Kvale & Brinkmann, 2009: 122).

Denne fase finder sted efter interviewet, transskriptionen og analysen. Vi skal reflektere over sammenhængen af vores resultater, og om vi har formået at undersøge formålet. Dette vil vi gøre løbende i projektundersøgelsen.

5.6.7 Rapportering – den syvende fase

Den sidste og syvende fase er rapportering. Undersøgelsens resultater og den valgte metode bliver her til et læsevenligt produkt. Der tages hensyn til videnskabelige kriterier og etiske aspekter af undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2009: 123). Dette betyder, at vores projekt skal være læsevenligt over for vores læsere, samt indholdsrigt og give vores læsere en ny viden. Læseren skal kunne se sammenhængen mellem undersøgelsen, og de resultater undersøgelsen har båret med sig. Den rapporterede viden som indsamles, her i form af vores interviews, bliver også farvet af de procedurer og teknikker, vi vælger at benytte undervejs (Kvale & Brinkmann, 2009: 72). At vi har valgt at lave en spørgeskemaundersøgelse inden interviewet, har haft betydning for retningen af vores interviewspørgsmål til de to butikshefer. Dette skyldes det faktum, at vi allerede inden udarbejdelsen af interviewguiden dermed havde en ide om, hvilke kulturer der fandtes i butikkerne. De spørgsmål vi tager op til interviewene er også dannet ud fra vores valg af fokus og teori. Allerede fra starten af har vores valg i projektet således påvirket tilrettelæggelsen og motiverne for empirien. At vi på forhånd havde valgt at benytte Cameron og Quinns teori, havde betydning for spørgsmålene i interviewguiden i forhold til vores ønske om, at kunne sige noget om butikshefernes ledelsestype. Scheins teori har også præget vores interviewspørgsmål, da vi med denne teori har haft et ønske om at undersøge butikkerens værdier.

Kvale og Brinkmann pointerer, at man bør huske at interviews kan være særligt velegnede i undersøgelser, der har med menneskets forståelse af betydninger i deres livsverden at gøre. Interviews er gode, når man ønsker at beskrive selvforståelser og oplevelser for at kunne afklare og uddybe perspektiver på livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009: 137).

5.7 Kodning af datamateriale

I dette afsnit redegøres for hvorledes vi har benyttet kodning til at analysere de to interviews, vi har haft med butiksscheferne for de to Euronics butikker.

5.7.1 Kodning

Efter indsamling af empiri ved interview bliver det næste at analyseres det kvalitative datamateriale. Til dette bruger vi kodning, som bruges til at analysere materialet ved at knytte nogle mærkater, som repræsenterer materialets indhold til bestemte tekststykker (Jakobsen, 2012: 173). Udgangspunktet for denne tilgang er, at man ved at bruge analyseredskaberne korrekt og reflekteret opnår en analyse af høj kvalitet, som forsøger at leve op til de metodiske kriterier (Jakobsen, 2012: 174). I overensstemmelse med en deduktive analysetilgang har vi desuden to sammenlignelige cases for at få en større støtte til vores hypoteser (Jakobsen, 2012: 175).

Når denne opgave antager en deduktiv analysestrategi, vil det også betyde, at vi på forhånd har klart definerede begreber og forventninger til, hvad vi vil finde. Vi har med baggrund i Scheins teori om organisationskultur og Cameron og Quinns teori om de fire kulturelle typer, samt Quinns ledelsesteori et ønske om at se på, hvilken funktion kultur har for organisationer, og hvordan ledelsesstil har indvirkning på denne kultur. På dette grundlag har det været muligt, at udarbejde nogle på forhånd teoretisk forankrede koder. Vi har derfor foretaget en lukket kodning, hvor koderne er opstillet på forhånd.

Det ses allerede i vores interviewguide, at der er opstillet de teoretiske temaer, vi ønsker at belyse i vores interview, idet vi allerede i interviewet forsøger at placere interviewpersonerne i forhold til vores koder og teoretiske forudsætninger (Jakobsen, 2012: 182). Vi har allerede på forhånd defineret vores koder i vores kodeliste for at sikre både høj målingsvaliditet, så vi måler på det, vi faktisk ønsker og koderelabilitet så vores koder er konsistente og ikke udtryk for tilfældigheder (*ibid.*).

5.7.2 Kodeliste

Det kan være en god ide at udarbejde en kodeliste, inden man starter sin kodning for at få et overblik over alle de koder, som man ønsker at bruge. I kodelisten kan dannes et kodehieraki, som går fra de mere overordnede temaer til de mere specifikke begreber, ligesom vores definitioner også kan ses der (Jakobsen, 2012:182). Kodehierakiet kan være en fordel, idet det bliver nemmere at relatere koderne systematisk i forhold til hinanden (Jakobsen, 2012:183). Nedenfor ses vores kodeliste. Som det ses af kodelisten er denne meget teoretisk forankret, idet alle hovedkoderne er et udtryk for en bestemt teori, vi ønsker at belyse. Der lægges vægt på at belyse organisationens værdier med baggrund i Scheins organisationskultur teori. Derefter ønskes det at finde indikatorer for hvilken kultur, som dominerer ud fra Cameron og Quinns teori om de fire kulturelle organisationstyper. Til sidst er der fokus på ledelsesstil, hvor Quinns forskellige ledertyper kommer i spil.

Hovedkoder	Underkoder	Beskrivelse
Værdier	Butikschefernes udtryk for butikkens værdier	Hvilke værdier siger butikscheferne at butikkerne besidder?
Klankultur	Team, familie, forpligtelser overfor medarbejderne, engagement, loyalitet, deltagelse, individuel udvikling, leder som mentor succes kommer af interne klima og personale.	Indikatorer for at butikken lægger vægt på klan kultur
Hierarki-kultur	Procedurer, leder som koordinator, forudsigelighed, effektivitet, kontrolleret miljø via regler, centraliserede beslutninger.	Indikatorer for at butikken lægger vægt på hierarki-kultur.
Markedskultur	Kunder bestemmer, konkurrence, resultater, leder er hård og krævende, konkurrenceevne, produktivitet, førende på markedet, vil vinde.	Indikatorer for at butikken lægger vægt på markeds kultur
Ad-hoc kultur	Iværksætter, kreativitet, magt er flydende i kontekst, individualitet, innovation er lig succes, førende indenfor viden, hurtigt vækst, unikke produkter.	Indikatorer for at butikken lægger vægt på Ad-hoc kultur
Ledelsesstil		Udsagn der udtrykker hvilken ledelsesstil butikscheferne har.

5.7.3 Kodeprocessen

I den lukkede kodeproces kobles koderne til tekststykker, hvis det vurderes, at det stykke giver udtryk for den givne kode (Jakobsen, 2012:183). Vi har kodet vores materiale systematisk og konsistent for at opnå den største reliabilitet i analysen. Det har vi gjort ved at benytte os af interkoding, hvor flere af gruppens medlemmer har kodet de samme interviews for at sikre os, at flere er enige om, de koder der bruges, hvordan de bruges, og hvor de er relevante at knytte til et bestemt tekststykke. Helt praktisk er kodeprocessen foregået sådan, at det transskriberede interview er blevet printet ud, hvorefter vi har siddet med kodelisten ved siden af og manuelt markeret i teksten, hvor de forskellige koder kan bruges og gøre sig gældende. Derefter har vi sammenholdt vores kode-markeringer og talt os frem til, hvor det er mest rigtigt at bruge de forskellige. På den måde har vi kunnet diskutere, hvordan de forskellige stykker relateres til vores koder, men især også hvorfor de bliver vigtige elementer til analysen og besvarelsen af vores problemformulering.

5.8 Forskningskriterier

Dette afsnit ønsker at redegøre for, hvad vi har gjort i vores projekt for at sikre den højeste kvalitet af undersøgelsen. Der lægges fokus på forskningskriterierne målingsvaliditet, reliabilitet og generaliserbarhed.

5.8.1 Målingsvaliditet

Målingsvaliditet handler om, hvorvidt man i sin undersøgelse faktisk måler, det man ønsker at måle (Andersen, 2012: 100). Målingsvaliditeten sikres bedst ved, at der er overensstemmelse mellem de teoretiske og operationelle definitioner, hvor teoretiske definitioner relateres til teorien og de operationelle relateres til måden, hvorpå man måler ens begreber (Andersen, 2012: 98). I vores projekt er målingsvaliditeten forsøgt forhøjet ved, at vi teoretisk har bygget vores undersøgelse på veldefinerede teorier og definitioner. Med brugen af Schein og Cameron og Quinn har vi valgt et teoriapparat, som er veldefineret og velundersøgt af mange andre før os. Derudover har vi operationelt brugt de undersøgelsesmetoder, som anbefales af teorierne.

Det meste af Scheins eget arbejde har været baseret på etnografiske feltstudier (Sørensen & Pedersen, 1994: Forord af Edgar H. Schein). Derudover mener Schein, at organisationskultur kan: “... be studied in a variety of ways. The method one chooses should be determined by one’s purpose” (Schein, 2004: 203).

Schein (2004) pointerer også at: “Some cultural artifacts can be gathered by purely demographic methods or by observation at a distance, such as photographing buildings, observing action in the organization without getting involved, entering the organization incognito, and so on [...]” (Schein, 2004: 205) Derfor vi har valgt observation og interviews som den primære metode til undersøgelse af aspekterne i denne teori. Derudover har vi brugt Cameron og Quinns standardiserede spørgeskema til at kategorisere, hvilken kultur der findes i de to Euronics butikker. Man kan derfor argumentere for, at de anvendte teoretikere har gjort forarbejdet for os og opstillet en metode til deres teori, som anses for at forhøje målingsvaliditeten på bedst vis. Derudover har vi i vores interview brugt en interviewguide, som er opstillet efter de teoretiske aspekter, vi ønsker at komme ind i. Ligesom vi i kodning af vores datamateriale har benyttet en teori-relateret kodeliste. Dette har vi gjort for netop at sikre os, at vi faktisk måler det, vi ønsker at undersøge i vores projekt.

5.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet vedrører hvorledes undersøgelsen ved gentagne målinger vil komme frem til samme konklusion (Andersen, 2012: 102). Der kan være tale om tilfældige eller systematiske fejl i undersøgelser. Systematiske fejl henviser til en konsekvent skævvridning af målinger, og er derfor den alvorligste type fejl at havne i (*ibid.*). Vi har bedst forsøgt at forhøje undersøgelsens reliabilitet i vores spørgeskema ved at benytte et standardiseret spørgeskema udarbejdet af Cameron og Quinn. Ved brugen af dette spørgeskema, må det forventes, at det er opstillet således, at man bedst undgår tilfældige fejl. For at sikre endnu højere reliabilitet kunne vi have fået respondenterne, til at besvare spørgeskemaet to gange, det var der dog hverken ressourcer eller tid til fra respondenternes side til det.

5.8.3 Generaliserbarhed

En regel for samfundsvidenskabelige undersøgelser er ofte, at man ønsker at generalisere sine resultater til en bredere kontekst (Andersen, 2012: 105). For denne undersøgelse kan der dog sættes spørgsmålstegn ved, hvor meget vi kan sige om organisationskultur på et meget overordnet niveau, idet vores case er meget specialiseret inden for detailhandel med elektronik og hvidevarer.

Brymans begreb om økologisk validitet, som betegner undersøgelsens gyldighed i forhold til, hvor godt resultaterne kan appliceres på folks hverdag (Andersen, 2012: 106), kan bruges i denne sammenhæng. Med økologisk validitet, kan der argumenteres for, at dette projekt kan bruges til, at sige noget mere generelt om hvilken kultur der hersker i de danske detailbutikker, hvordan de ansatte oplever kultur, hvor svært det faktisk er at knytte værdier og begreber på den eksisterende kultur, og desuden noget om hvordan lederens syn på kultur i disse butikker kan variere meget fra de ansattes.

5.9 Videnskabsteoretiske overvejelser

Opgavens videnskabsteoretiske udgangspunkt bygger på funktionalismen, som den er defineret af sociolog Talcott Parsons. Funktionalismen udspringer af systemteori og gør derfor op med årsagsforklaringer og motivforklaringer (Fuglsang, 2013: 231). Systemteorien har en realistisk ontologi med fokus på menneskelig handling og deres indbyrdes interaktion i et system (Fuglsang, 2013: 232).

Ontologisk opfattes virkeligheden som en manifestation, hvori handlinger eller kommunikation indgår funktionelt i helheder – kaldet systemer (Fuglsang, 2013: 254). Funktionalismens epistemologi bygger på, at virkeligheden må studeres og forklares ved hjælp af begreber, definitioner, teorier, hypoteser og empirisk materiale. Derfor opstiller funktionalismen en strukturel forklaringsramme, hvor sociale handlinger forklares ud fra et fælles accepteret værdimønster (*ibid.*).

Handlinger og interaktion ses som egenskaber ved virkeligheden, og de eksisterer uafhængigt af erkendelse af disse (Fuglsang, 2013: 232). Systemteori bygger derfor på en antagelse om, at der foregår en vekselvirkning mellem enkeltfænomener og den helhed de indgår i (Fuglsang, 2013: 231f). Det er derved ikke bare enkeltfænomeners relation, som er interessant, men derimod den sammenhængende helhed, som de indgår i (Fuglsang, 2013: 232). Dette indebærer, at enkeltfænomenerne har en funktion i den sammenhængende helhed.

De fungerer, så at sige, efter bestemte principper, hvilket giver dem en funktion for helheden (Fuglsang, 2013: 233). Disse principper kunne eksempelvis være værdier, standarder, forventningsstrukturer og implicite adfærdsregler.

Netop dette bliver relevant for projektundersøgelsens problemformulering, idet vi ønsker at undersøge, hvilken funktion kulturen har for organisationen, og desuden hvilken betydning ledelsesstil har. I denne sammenhæng er det derved organisationen, som er helheden, hvis enkeltfænomeners funktion vi ønsker at se påvirkningen af.

Vores teorier passer desuden ind i denne videnskabsteoretiske retning, idet netop fokus på værdier, implicite adfærdsregler (grundlæggende antagelser ved Schein) og forventningsstrukturer i form af de kulturelle organisationstyper, som er dominerende for organisationen.

Systemteori har oprindeligt rødder inden for biologien, men bliver relevant for samfundsvidenskaben, når man kan argumentere for, at den fysiske verden kommer til at ligne den biologiske mere og mere. Dette ses ved, at virksomheder hele tiden bliver præget i gensidige vekselvirkningen mellem for eksempel ledelse, ansatte, kunder og stakeholdere (Fuglsang, 2013: 233). Det giver derfor ikke på samme måde mening at se på enkeltdele alene, de skal derimod relateres til helheden, for at forstå den kompleksitet, som eksisterer i højere grad. Derudover kan man argumentere for, at det bliver endnu vigtigere, at have styr på de grundlæggende system principper, som man fungerer og navigere efter for netop, at kunne eksistere i den komplekse verden, vi lever i (Fuglsang, 2013: 234). I forhold til vores problemformulering kan man derved sige, at vigtigheden af at forstå, hvilken effekt både kultur og ledelsesstil har på en organisation, bliver særdeles vigtig, for at man som eksempelvis leder kan påvirke organisationen i den rigtige retning.

Parsons' vil med funktionalismen forklare de menneskelige sociale handlinger. Handlinger fortolkes af Parsons som værende interaktive, og de skal forklares ud fra de funktioner, som de har i helheden inden for det sociale system (*ibid.*). Handlingerne skal hænge sammen inden for den samfundsmæssige orden, og det kan bedst lade sig gøre, hvis man har fælles værdier (Fuglsang, 2013: 235). De fælles værdier gør det muligt for medlemmerne at relatere deres handlinger til hinanden i systemer, hvor værdierne er med til at sikre, at man ikke går skævt af hinanden (*ibid.*). Parsons tese er, at det er de fælles accepterede værdier, der får samfundet til at hænge sammen og opretholder den sociale orden (Fuglsang, 2013: 239).

Vi har valgt at begrænse os til den funktionalistiske tilgang, med den rationelle ontologi, fordi det er denne videnskabsteoretiske tilgang, som passer bedst til vores teori og problemformulering. Schein forsøger netop at analysere kultur ud fra de funktioner, som kulturen varetager i organisationen. Schein starter på et overordnet niveau med at se på enkeltdele - med artefakter og dybere værdier - for på baggrund af de grundlæggende antagelser, at kunne sige noget om den kultur, som eksisterer i organisationen (helheden). Den symbolistiske tilgang definerer kultur som værende mere flydende, hvor kultur er i konstant forandring og skabes i interaktionen mellem individer.

Tilgangen retter meget opmærksomhed til den proces hvori bestemte meninger om symboler konstrueres og for at forstå mening, skal man først forstå den kulturelle kontekst, de er skabt i (Hatch, 2013: 174f). Kultur er derfor ikke noget, man kan måle på og slet ikke kategorisere på den måde vi ønsker. Vi ville ikke kunne retfærdiggøre vores metodiske udgangspunkt, hvis vi havde taget udgangspunkt i symbolismen, da vi metodisk forsøger at måle kulturen og sætte den i bokse i forhold til andre kulturer - som det ses med Cameron og Quinns teori om de fire kulturelle typer.

6. Empiriredegørelse

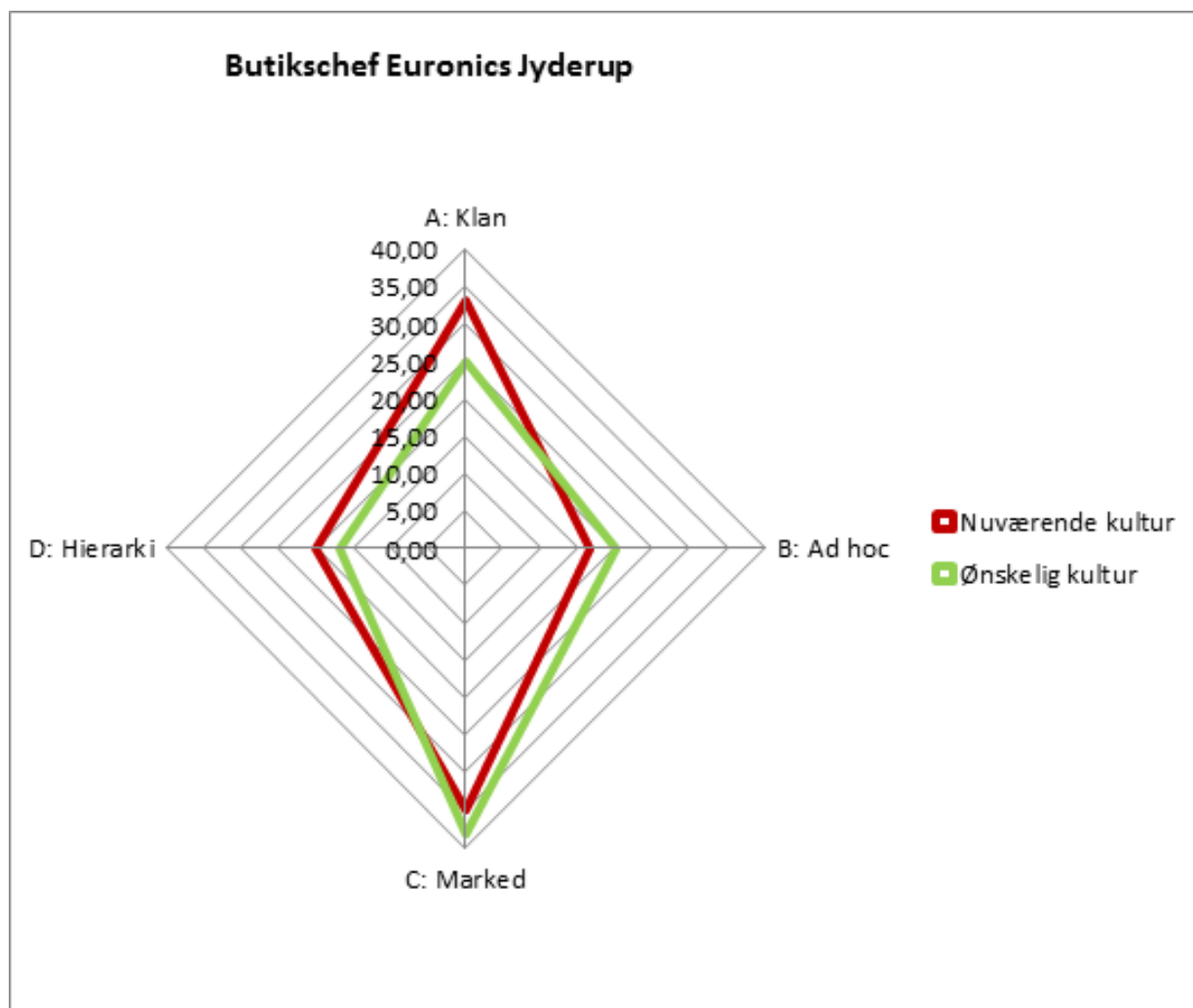
Vores empiri tager udgangspunkt i to interviews med butikscheferne for de to nordvestsjællandiske Euronics-butikker, samt 10 spørgeskemaer besvaret af de ansatte i butikkerne (butikscheferne inklusiv). Derudover har vi foretaget to observationer i butikkerne. I de kommende afsnit vil vi redegøre for de forskellige interviews, observationer samt graferne, som er udarbejdet på baggrund af spørgeskemabesvarelsene.

6.1 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen

Nedenfor vil vi beskrive de grafer, som vi har udarbejdet på baggrund af resultaterne udledt fra Cameron & Quinns OCAI (se Bilag 3 & 4). Vi har udarbejdet fire forskellige grafer – én for de ansatte (inkl. butikschefen) i Jyderup-butikken, én for de ansatte (inkl. butikschefen) i Nykøbing Sjælland-butikken samt én for hver af butikscheferne. Graferne består af to ”drager” i hver deres farve.

Den røde farve er deres eksisterende kultur, og den grønne farve repræsenterer deres fremtidige ønskelige kultur.

6.1.1 Butikschef Euronics Jyderup



Figur 3: Drage for butikschefen i Euronics Jyderup

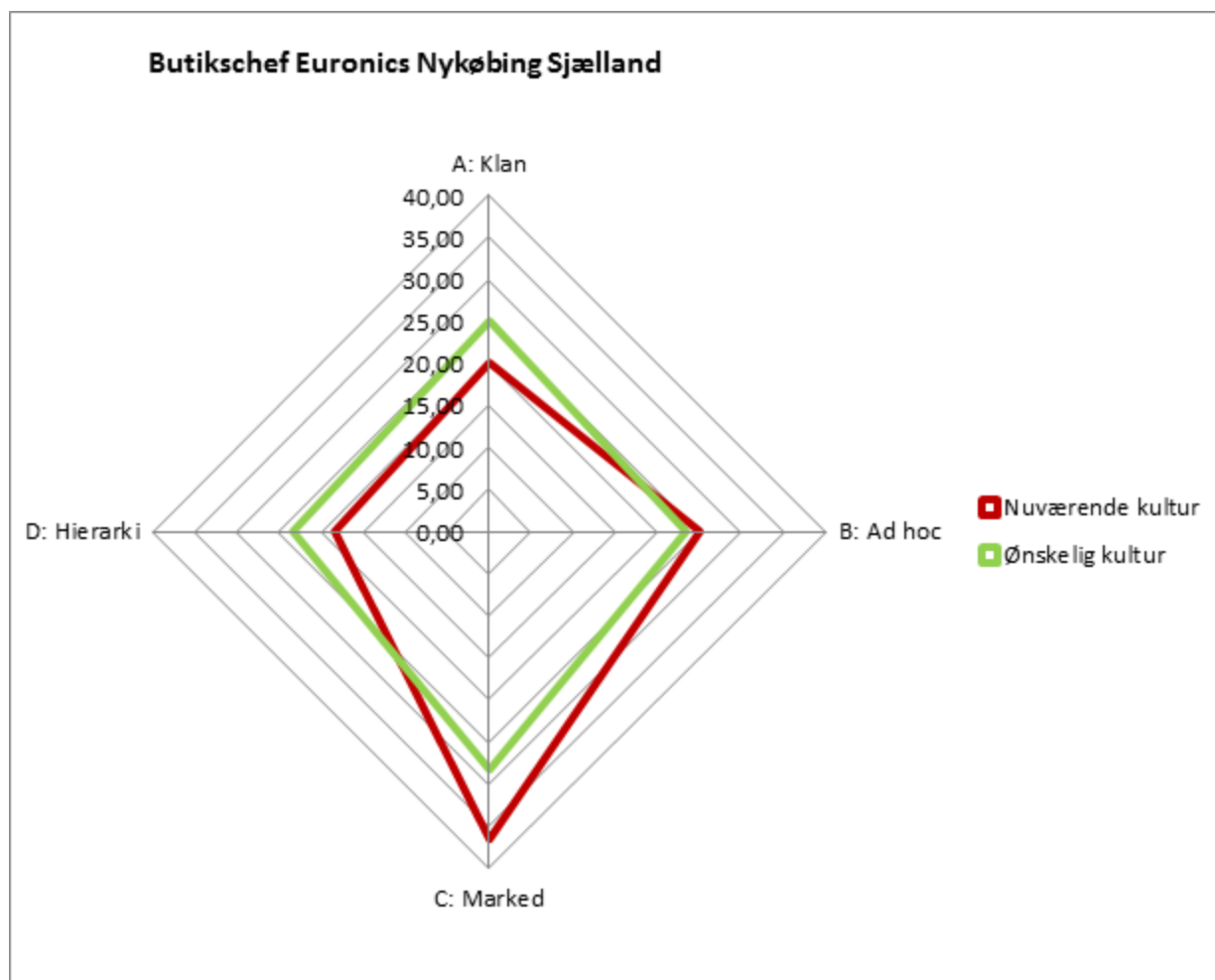
Nu

Butikschefen i Jyderup-butikken mener, at de dominerende kulturer i butikken er klan –og markeds-kulturen. Dette ses ved, at den røde drage strækker sig langt op i både klan –og markeds-kulturen. Butikschefen har dermed fokus på det indre såvel som det ydre. Derudover kan vi se, at der er lidt mere hierarki end ad-hoc. Denne forskel er dog minimal.

Fremtid

Butikschefen i Jyderup ønsker, at der skal være en smule mere markeds-kultur, samt en smule mere ad-hoc. Samtidig ønskes der en formindskelse i både klan –og hierarki-kulturerne. Det mest iøjne-faldende i denne graf er dog, at det er tydeligt, at den største forandring ligger i mindskelsen af klankulturen i butikken. Dette betyder, at butikschefen ønsker mere fokus på omverden.

6.1.2 Butikschef Euronics Nykøbing Sjælland



Figur 4: Drage for butikschef Euronics Nykøbing Sjælland

Nu

Butikschefen i Nykøbing Sjælland-butikken mener, at den dominerende kultur i butikken i høj grad er markeds-kulturen. Derudover er der en smule mere ad-hoc-kultur end klan –og hierarki-kultur.

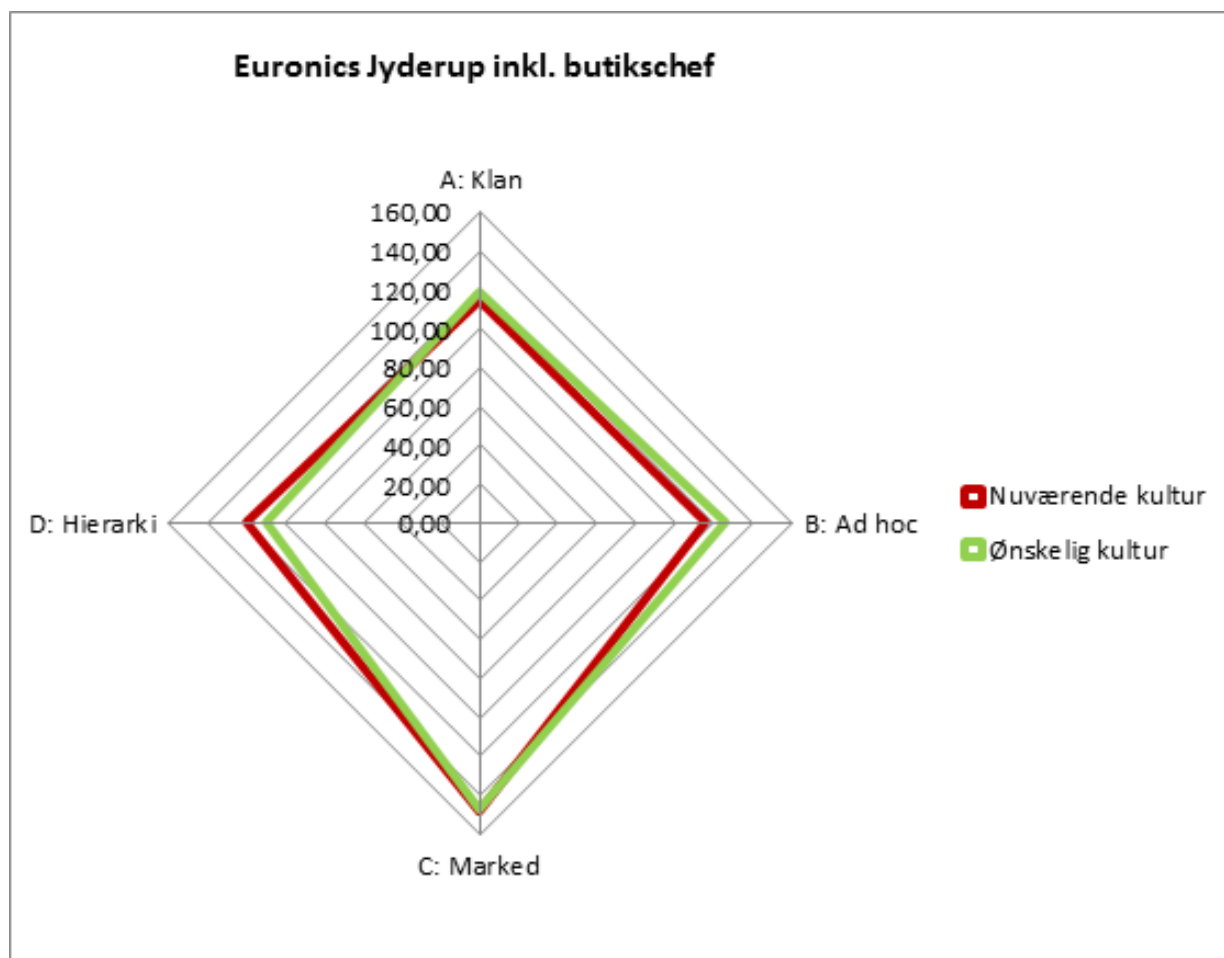
Denne forskel er dog minimal.

Da den dominerende kultur er markeds-kulturen, er der meget fokus på omverden.

Fremtid

Butikschefen ønsker at mindske markeds-kulturen betydeligt, samt øge klankulturen og hierarki-kulturen en smule. Dette betyder, at der skal være mere fokus på det indre sammenlignet med det nuværende ydre fokus. Den fremtidige ønskelige kultur er også mere balanceret, og alle kulturerne er mere ligevægtige.

6.1.3 Euronics Jyderup



Figur 5: Drage for Euronics Jyderup

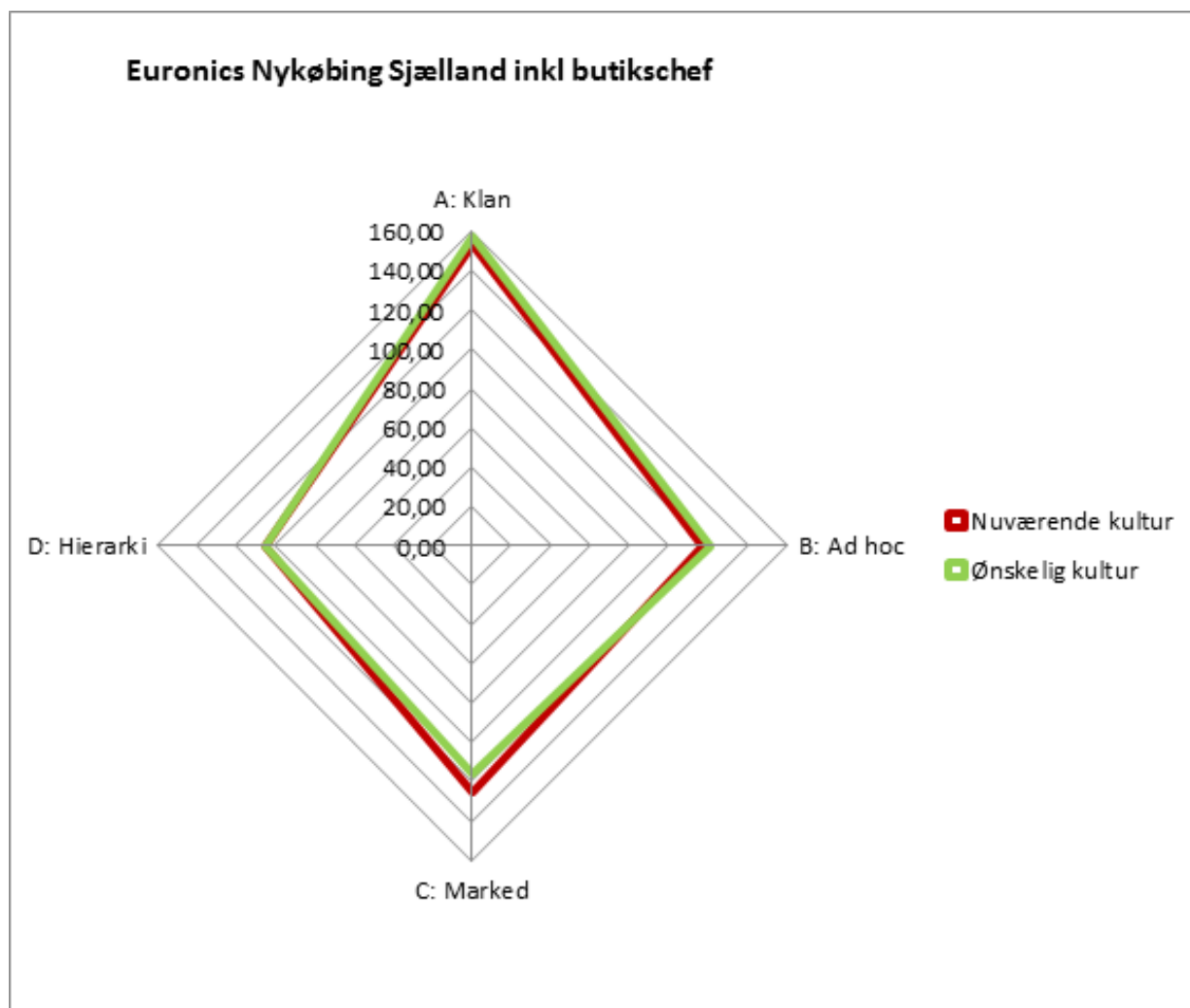
Nu

De ansatte i Jyderup-butikken mener, at der hersker en meget balanceret vægtning af alle de fire kulturer. Skal man gå i detaljer er der en lille tendens til en hældning mod marked –og hierarki-kulturerne. Som det ser ud nu, er der lige meget fokus på det indre og den ydre omverden.

Fremtid

Som det ses på grafen virker det ikke som om, at de ansatte ønsker en stor kulturforandring. Der ønskes en smule mere fokus på omverdenen og en smule mindre hierarki.

6.1.4 Euronics Nykøbing Sjælland



Figur 6: Drage for Euronics Nykøbing Sjælland

Nu

De ansatte i Nykøbing Sjælland-butikken mener, at der hersker en fremtrædende klankultur. Derudover er ad-hoc-kulturen og markedskulturen en smule mere fremtrædende end hierarki-kulturen. Der er et større fokus på det indre, men samtidig er der også stor fokus på omverdenen.

Fremtid

Der er ikke særlig stor forskel på butikkens nuværende kultur og deres fremtidige ønskelige kultur. Der er meget minimale ændringer i klan-, markeds –og ad-hoc-kulturerne, og ingen ændring i hierarki-kulturen.

6.2 Interviews

I dette afsnit vil vi kort præsentere vores to interviews. Vi vil desuden komme med de vigtigste hovedpointer for hvert af interviewene. Begge interviews blev foretaget d. 1/12-2015 af de to samme gruppemedlemmer. Interviewene blev foretaget i Euronics butikker i henholdsvis Jyderup og Nykøbing Sjælland. Begge transskriptioner forefindes i bilagene i fuld form.

6.2.1 Euronics Jyderup

Dette interview blev foretaget sammen med butikschefen Henrik. Interviewet blev udført den 1/12-2015 af to gruppemedlemmer i Euronics Jyderups egne lokaler. Interviewet havde til formål, at få afdækket diverse overordnede emner heriblandt: Værdier, ledelsestyper og kædens regler (se interviewguide i Bilag 2)

I starten af interviewet ytrede butikschefen, at spørgeskemaerne var ret svære at udfylde. Grunden til dette var at man i løbet af spørgeskemaet begynder at tænke mere og mere over, hvad man egentlig gør i butikken.

Vi var bl.a. interesseret i at vide noget om Euronics Jyderups værdier over for personalet og kunderne. Butikschefen forklarede, at Euronics går meget op i ærlighed - både over for kunderne, men også over for hinanden. I forhold til kunder, fortalte butikschefen, at de går meget op i høj service, ærlighed, tillid og et bredt sortiment.

Vi spurgte dernæst ind til hvad Henrik finder vigtigst som butikschef. Her svarede han, at det er vigtigt, at de ansatte fungerer under de rammer, som er sat op samtidig med, at de skal være glade for at gå på arbejde, da de som butik har et økonomisk mål, som de skal nå.

På baggrund af Euronics A/S' årsregnskab gik vi ind til interviewet med en forventning om, at Euronics er en del af en franchise. Vi fandt ud af, at Euronics ikke er en franchise, men derimod et indkøbssted hvor butikken kan indkøbe deres sortiment.

Butikschefen forklarede også, at han vægter salget og resultatet højere end han egentlig vægter at 'please' personalet. Han forklarede også, at det for ham er vigtigt, at man lytter til hinanden.

Dette er også en nødvendighed, da der ikke er nogle af de ansatte eller butikschefen selv, som er 'Superman'. Derfor får de ansatte stukket nogle ansvarsområder ud.

Vi spurgte også ind til de krav, som stilles til Euronics Jyderup fra direktøren Anders' side. Her forklarede butikschefen, at direktøren har nogle krav til de mål, som skal opfyldes, men at de to butikschefer også selv er med til budgetplanlægningen. Derudover er de grundlæggende regler ens for de to butikker. Det vil sige at serviceabnomenter, biler, garanti, priser og den måde, de behandler deres kunder på, skal være de samme. Han nævner også, at det er en fordel, at det er den samme kæde, og at de, ifølge Henrik, dermed er dyrket sammen, men at de samtidig har frihed til selv at bestemme de enkelte ting såsom indretning og sortiment - således at deres sortiment følger deres kundeefterspørgsler.

Det sidste vi spurgte ind til var, hvordan Henrik opfatter sig selv som leder. Her forklarede han, at han selv startede ud som sælger, men sidenhen blev chef for butikken. Han ser sig selv som en synlig leder, som kan findes på gulvet sammen med de ansatte. Han vil med andre ord gerne stå forrest ude i butikken således, at han har overblikket, og er tilgængelig hele tiden. Han forklarede også, at dette kan betyde, at de ansatte føler sig meget ligeværdige i nogle ting, og at det som leder kan være svært at gå fra at være ligeværdig, til at skulle være chef og uddelegere opgaver.

6.2.2 Euronics Nykøbing Sjælland

Dette interview blev ligesom ovenstående foretaget den 1/12-2015 i Euronics Nykøbing Sjællands personalerum. Interviewet blev afholdt af de samme to gruppelemmer, som foretog interviewet med butikschefen i Jyderup. Interviewets formål var, ligesom ovenstående, at afdække forskellige emner, såsom værdier og ledelsestype. Hovedformålet med interviewet var at finde frem til hvilken kultur der dominerer i butikken ifølge butikschefen Peter.

For at finde frem til den eksisterende kultur stillede vi Peter forskellige spørgsmål, der afdækker de forskellige emner. Vi fandt frem til, at han prioriterer sit personale meget højt, og at det er noget af det aller vigtigste for ham som butikschef. Derudover fortalte han, at Euronics Nykøbing Sjælland både besidder et eksternt og et internt værdigrundlag.

Ærlighed spiller en stor rolle, og er en vigtig værdi for Peter. Det er både vigtigt, at de ansatte er ærlige over for hinanden, og at man er ærlig over for butikkens kunder. I fremtiden ønsker Peter at salget optimeres yderligere, og at de ansatte bliver bedre til at sælge flere ting til den enkelte kunde. Peter fortalte også, at sælgerne har et budget de skal nå, og hvis dette sker når butikken i mål som helhed.

Det er vigtigt for Peter at strække sig langt for sine ansatte, og derfor forventer han også, at de giver tilbage den anden vej, ved at knokle ekstra på når der er behov for det. Peter går generelt meget op i at motivere sit personale, hvilket kan foregå igennem en lille peptalk på et morgenmøde.

Det er vigtigt for butikken, at den har "hele pakken", med dette mener Peter, at det er vigtigt at have et bredt varesortiment, for at efterleve så mange kunders ønsker som muligt. Endvidere nævner Peter at Euronics i Nykøbing lever meget af deres service til kunderne, og han mener derfor, at det er en kunst at holde sig fagligt opdateret, for netop at kunne hjælpe kunderne optimalt. Peter mener klart, at det er en fordel at være to butikker, idet man kan sparre med hinanden. Dog giver han også udtryk for, at flere ansatte finder det svært at omstille sig fra den ene butik til den anden. Peter beskriver sig selv som en salgsleder, og ikke en praktisk leder. Han er dog begyndt at give mere ansvar til sine ansatte, og på den måde hjælper han de ansatte til at blive mere problemløsende.

6.3 Observationer

I dette afsnit vil vi kort opridse de observationer vi har gjort os i forbindelse med vores to interviews. Disse observationer vil blive uddybet i den første del af analysen.

6.3.1 Euronics Jyderup

Observationen blev foretaget tirsdag d. 1. december 2015 af to gruppemedlemmer. Observationens formål var at observere de eksisterende artefakter i butikken. Vi startede med at gøre os overvejelser over butikkens rum. Vi observerede et meget lyst og moderne rum, med højt til loftet. Dernæst koncentrerede vi os om medarbejderne. Vi observerede her en ikke ens uniform, dog havde alle ansatte enten en polo eller skjorte på med et Euronics logo. Butikken var udsmykket med diverse skilte og reklamer, som både var placeret i loft, på vinduer, og andre forskellige steder i butikken.

Generelt gav observationen os et indtryk af en butik, som var meget moderne og salgsklar, samt et indtryk af et velsoigneret og præsentabelt personale.

6.3.2 Euronics Nykøbing Sjælland

Efter at have besøgt butikken i Jyderup tog vi turen videre til Euronics Nykøbing Sjælland. Her observerede de samme to gruppemedlemmer, ligesom i Jyderup, imens de resterende gruppemedlemmer lavede interview med butikschefen.

Euronics i Nykøbing Sjælland er en noget ældre butik, dog med samme interiør som i Jyderup butikken. Vi observerede altså en noget mere kompakt butik i Nykøbing, med lavere til loftet og mange varer overalt. Stemningen var udpræget hyggelig, både imellem de ansatte og i selve butikken. Ud over reklamer på vinduer og i loftet, var butikken udsmykket med en del julepynt, med dertil spillet julemusik fra en højttaler. De ansatte var ens klædt med Euronics skjorte og selvvalgte bukser. Vi observerede generelt en hyggelig butik med et samarbejdende og positivt personale.

7. Analyse

Følgende afsnit vil indeholde vores analyse. Vi har valgt at dele vores analyse op således, at vi først koncentrerer os om Euronics i Jyderup for derefter at koncentrere os om Euronics i Nykøbing Sjælland. Begge butikker bliver analyseret på baggrund af Scheins kulturmodel, efterfulgt af Cameron og Quinns fire kulturelle organisationstyper og til sidst ud fra Quinns otte ledelsestyper.

7.1 Kulturen i Euronics Jyderup

Vi vil i følgende afsnit afdække Scheins kulturmodel. Vi vil gennemgå Scheins tre niveauer - artefakter, værdier og grundlæggende antagelser - med udgangspunkt i vores indsamlede empiri i Euronics. Vi vil starte med at gennemgå Euronics i Jyderup.

7.1.1 Artefakter

Fysiske symboler

Euronics i Jyderup ligger over for Jyderup Station. Bygningen falder ikke ud fra normen i forhold til de andre bygninger i byen. Facaden er pæn og velholdt med meget tydelige udsmykninger og skilte. Skiltene er holdt i Euronics blå og gule farver og er meget prangende og iøjnefaldende. Samtidig står der ude på gaden et 'gadeflag' med Euronics' logo.

Butikken indeholder flere forskellige afdelinger. På første sal ligger personalerummet, bogholderiet og direktørens kontor. I stuen ligger selve butikken. Derudover er der bagerst i butikken lavet et lille område, hvor servicechefen sidder. På den anden side af vejen, skråt over for butikken, ligger det store værksted, som fungerer som værksted for begge Euronics-butikker.

Når man ankommer til indgangen, mødes man af et skilt med Euronics navn og logo, samt åbningstider. Når man kommer ind i selve butikken, er noget af det første, man kan se et stort, hvidt juletræ, samt en betalingsstation. Umiddelbart var den eneste lyd i butikken lyden af de ansatte og kunderne - der var ikke noget stemningsmusik. Derudover er der lidt en snert af panik, da butikken natten før har været udsat for rambuktyveri.

Selve butikken er holdt i et meget stilrent design. Der er hvide vægge og interiøret er holdt i hvide nuancer og sølv med farvepræg og kunst på væggene. Butikken har forskudt plan, men det er stadig muligt at få et overblik over hele butikken, når man først træder ind.

Det er tydeligt, at butikken er meget up-to-date. Dette skyldes blandt andet en brand i 2013, hvor butikken brændte ned. Denne renovation ses også på nogle af de faciliteter, som butikken tilbyder. Der tilbydes for eksempel kaffe eller kakao fra deres kaffemaskine og gratis Wi-Fi. Derudover har de også en opladestation med tre aflåste rum, hvor man som kunde kan lægge sin telefon til opladning.

De ansatte virker ligeledes meget afslappede i deres måde at henvende sig til- og snakke med hinanden på. De bruger ikke titler, men kalder hinanden ved fornavn og snakker indbyrdes på en venlig og varm facon. Dette ses blandt andet ved, at en af de ansatte kalder butikschefen for 'Henrikke'.

De ansatte virker meget afslappede i deres måde at klæde sig på. De ansatte har alle sammen uniform på i forskellige afskygninger. En har Euronics standard uniform på i form af en lyseblå skjorte og valgfrie bukser. En anden ansat har en trøje ud over skjorten. Den sidste synlige ansatte har en sort poloskjorte på. Alle tre ansatte ser meget velsoignerede ud og er præsentable og imødekommende. Butikschefen har den samme uniform på som de ansatte. Dette illustrerer meget godt, at butikken er meget uformel. Butikschefen skiller sig ikke synderligt ud og ligner de øvrige ansatte.

7.1.2 Værdier

Gennem vores empiriindsamling i Euronics Jyderup stødte vi på både interne og eksterne værdier. Vi har ud fra vores observation udledt 6 nøgleværdier. Vi har i dette afsnit inddelt værdierne i tre afsnit præsenteret med en overskrift med tilhørende forklaring.

Kunden i centrum, ærlighed og høj service

Euronics Jyderup har nogle meget konkrete eksterne værdigrundlag, som de forsøger at efterleve. Da Euronics Jyderup ligger i en lille by, er de meget afhængige af at give deres kunder den bedste service i byen.

Derfor er det vigtigt, at kunderne kommer i centrum: “[...] det er ulogisk, at vi ligger så stor butik i så lille by. Og det gør vi, det opnår vi kun ved, at vi sætter kunden i centrum og er ærlige og har et højt serviceniveau. Ellers kan vi ikke. Så er det ulogisk.” (Bilag 5, s. 7: l. 180-182).

Dermed er det en udtrykt værdi for Euronics Jyderup, at de sætter kunden i centrum, er ærlige over for deres kunder, og har et højt serviceniveau:

“Jeg synes meget, når man læser værdigrundlag for enkelte butikker [...] Så synes jeg meget, det er de samme ting, som der står bare omformuleret. Så kan der selvfølgelig være, at når du kommer længere ned på listen, så er der nogle, der har nogle mere specifikke ting med, [...] Og det er der, hvor man skiller sig lidt ad, men de første 3 synes jeg altid, er de samme. Det er kunden i centrum, høj ærlighed og god service.” (Bilag 5, s. 7: l. 165-171).

Især ærlighed er noget Euronics i Jyderup sætter højt. Det er ildeset, at de ansatte selv opdiger dårlige undskyldninger:

“Men altså ærlighed over for kunderne, og hvis man har glemt en ting, jamen så er det hellere at sige det, end at man kommer med en eller anden historie, hvor at ja der falder en i hovedet. Det er bare at sige: det har vi sku glemt, vi skal nok sørge for, at det kommer hjem ik’.” (Bilag 5, s. 2: l. 45-47).

Samtidig er det vigtigt, at kunderne har tillid til butikken. Denne tillid prøver Euronics at etablere ved at gøre en dyd ud af at huske deres kunder: “Tillid og kan du huske deres navn, er det jo endnu bedre. Så er man jo, så er du længere.” (Bilag 5, s. 5: l. 121). Ligesom andre butikker får Euronics også stamkunder: “[...] stamkunder får man typisk også, og så lærer man dem jo også at kende, og så næste gang du skal handle med dem, så er du kommet skridtet videre end første gang.” (Bilag 5, s. 5: l. 127-119). Disse stamkunder opnås kun ved gentagen god service og tilfredsstillende butiksoplevelser.

Euronics Jyderup har foruden de eksterne værdier også nogle interne værdier. Disse værdier fokuserer på forholdet mellem butikschefen og de ansatte, samt forholdet mellem de ansatte.

Vi lytter til hinanden

Euronics er ligesom alle andre butikker stærkt afhængige af deres ansatte. Derfor er det vigtigt, at de ansatte og butikschefen kommunikerer og lytter til hinanden. Især mener butikschefen, at det er en værdi, at han selv kan bruge nogle af hans ansattes egenskaber. Især når der er nogle ting, som hans ansatte kan, som han ikke selv kan: “[...] fordi der er nogle ting, jeg er stærke til og nogle ting, jeg absolut ikke kan. Så derfor bliver jeg nødt til at lytte på dem også ik’. [...] Altså jeg lytter til dem, fordi de kan nogle ting, jeg ikke kan.” (Bilag 5, s. 10: l. 255-257).

Ligesom at ærlighed er vigtigt over for kunderne, er ærlighed ligeledes vigtigt over for de ansatte og butikschefen. Dette er en stor del af Euronics i Jyderup: *“Ja. Jamen altså over for både personalet og kunderne, så er det sådan noget som ærlighed. Det er en stor ting ik’ øh for os.”* (Bilag 5, s. 2: l. 37-38).

Ligeledes er det vigtigt for butikschefen at udnytte og motivere de ansatte, således, at de ansatte bliver udnyttet bedst muligt. Dette gøres blandt andet ved at der sættes mål for de ansatte. Der er dog forskel i, hvad der motiverer de ansatte. Dette er noget, som butikschefen også vægter højt:

“Altså nogle er motiveret af, at de skal nå et salgsresultat andre ved at have det godt på arbejdspladsen. Så det skal man jo også vægte, når man taler, og når man sætter mål.” (Bilag 5, s. 4: l. 86-87).

I takt med at butikschefen lærer de ansatte at kende, bliver det også muligt at give de ansatte mål og arbejdsopgaver, alt efter hvad de er gode til: *“Så på den måde inddeler man det og siger, man kender dem eller man lærer dem at kende, og de er gode til det, og de er gode til det, og så sætter man deres mål efter det.”* (Bilag 5, s. 4: l. 77-78).

Butikschefen går også op i at ‘coache’ sine ansatte til at kunne tænke selvstændigt. Dermed er det en udtrykt værdi, at de ansatte skal rustes til selv at kunne tage vare på de ansvarsområderne, som butikschefen ikke selv har tid til at varetage, selvom det ikke er alle der synes, at det er lige fedt:

“De får helt klart stukket nogle ansvarsområder ud, og det er også igen, nogle trækker det og for andre er det som at få en kæmpe kasse ned over hovedet ik’. Men det dyrker vi, og skal vi helst kunne, fordi der er ingen, der er supermand. Jeg kan ikke være over det hele, hele tiden.” (Bilag 5, s. 10: l. 259-261).

Det er også her, at butikschefen coacher de ansatte til at forbedre sig på diverse punkter, samtidig med, at butikschefen stadig gør det klart, at han støtter sine ansatte, hvis de kommer ud i situationer, som spidser til:

“Så (P) jeg coacher dem også i den forstand, kan man sige, jeg synes næste gang, så skal du hellere sige sådan og sådan, og hvis du nu selv havde sagt sådan og sådan, hvordan tror du så kunderne havde reageret. Hvis det er en situation, der spidser til, at jeg skal komme ind og glatte ud og sådan nogle ting.” (Bilag 5, s. 22: l. 564-567).

Fokus på salg og resultat før personale

Det er en udtrykt værdi fra butikschefens side, at han sætter butikkens resultat før at ‘please’ sit personale. Han vægter altså salg og resultat før personalet: *“Så jeg vægter salget og resultatet højere, end jeg egentlig vægter og please personalet [...] Fordi når butikken har det godt, så har personalet det godt.” (Bilag 5, s. 8: l. 209-211).*

Det er med andre ord vigtigt for butikschefen, at butikken klarer sig godt - klarer butikken sig ikke godt, klarer de ansatte sig heller ikke nødvendigvis særlig godt. Hvis butikken klarer sig godt, som følge af glade, sælgende ansatte og glade kunder, smitter det, ifølge butikschefen, af på de ansatte:

“[...] jeg har det på den måde, at man kan sige hvis resultatet, hvis butikken opnår et godt resultat, så følger det her med, at personalet også har det godt med. Så jeg vægter egentlig hellere, at man siger: butikken performer godt, fordi en typisk sælger er jo, hvis det er en rigtig sælger, er de tricket af salget, og hvis du sælger meget og har mulighed for at sælge meget, og kunderne er glade og ikke møder sure kunder hele tiden, så bliver de også glade.” (Bilag 5, s. 8: l. 204-209)

De værdier vi fandt i Euronics Jyderup-butikken, var en god blanding af både eksterne og interne værdier. De eksterne værdier fokuserer meget på kunderne, hvorimod de interne værdier primært fokuserer på forholdet mellem butikschefen og de ansatte, samt de ansatte imellem.

7.1.3 Grundlæggende antagelser

Gennem vores arbejde med Scheins model har vi udledt nogle grundlæggende antagelser baseret på de artefakter og værdier, som vi har indsamlet empirisk.

De eksterne nøgleværdier: høj service, tillid og ærlighed, afspejler en grundlæggende antagelse om, at **kunden er i fokus, og det er vigtigt, at vi når målsætningen**. Dette ses også ved, at det er tydeligt - især i værdierne - at det er vigtigere for butikschefen, at butikken opnår et godt resultat, end det er for ham at 'please' sit personale. Disse værdier viser også, at **hvis butikken ikke klarer sig godt, så har de ansatte det heller ikke godt**. Selve Euronics-butikken er også indrettet på en måde, som opfordrer til salg. Butikken er meget moderne, og det er tydeligt, at Euronics i Jyderup prøver at sælge så meget som muligt.

De interne nøgleværdier, som er ærlighed over for hinanden, vi lytter på hinanden, og vi ruster hinanden til at kunne klare uddelegerede ansvarsområder, afspejler en grundlæggende antagelse om, at **vi skal kunne stole på hinanden**. Mange af Euronics Jyderups værdier omhandler netop dette - de skal kunne stole på hinanden, og det er ildeset, at der bliver løjet. Netop det, at de skal kunne stole på hinanden, så vi også under vores observation af butikken. Det var tydeligt, at de ansatte ofte spurgte hinanden til råds. Det er også tydeligt, at de ansatte lidt selv bestemmer, hvordan de klæder sig i butikken.

Generelt kan vi antage, at Euronics i Jyderup er fokuseret på kunderne og salg, samtidig med at der stadig er en del fokus på, at forholdet mellem butikschefen og de ansatte imellem er et forhold baseret på ærlighed og tillid.

Derfor kan vi udlede en sidste grundlæggende antagelse, som vi i høj grad synes gør sig gældende for denne butik:

Det skal være sjovt at være her, men vi er her ikke for sjov.

Denne antagelse opsummerer de antagelser, som synes at være herskende i butikken: Et godt forhold til kunderne baseret på service, tillid og ærlighed, samt et tillidsvækkende og ærligt forhold mellem butikschefen og de ansatte, samt de ansatte imellem. De grundlæggende antagelser præsenteret i ovenstående giver umiddelbart et klart og sammenhængende kulturelt mønster. Tillid, ærlighed og service er i fokus, og dette afspejler sig både i måden de ansatte agerer på over for kunderne, og måden hvorpå de ansatte og butikschefen agerer på over for hinanden.

7.1.4 Delkonklusion

Vi har gennem Scheins kulturmodel analyseret os frem til nogle grundlæggende antagelser. Disse grundlæggende antagelser stammer fra vores empiriindsamling af artefakter og værdier.

Vi kan konkludere, at der i Euronics i Jyderup er meget fokus på kunderne - de skal kunne stole på Euronics, og de skal have tillid til dem som butik. Samtidig skal kunderne have den bedste service i byen, hvilket er vigtigt, da byen er så lille, som den er.

Der er ligeledes fokus på de ansatte, men i mindre grad end kunderne og salg. Det vigtigste for butikschefen er dermed, at butikken klarer sig godt og ikke at 'please' sit personale.

7.2 Hvilken kultur dominerer i Euronics Jyderup?

Ifølgende afsnit vil vi tage udgangspunkt i dragerne fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewet med butikschefen Henrik, for at analysere os frem til hvilken kultur der fremtræder i Euronics i Jyderup. Vi vil i dette afsnit gøre brug af vores teori fra Cameron og Quinn, om de fire kulturelle organisationstyper.

Euronics i Jyderup er en virksomhed, der lægger vægt på deres medarbejdere, kunder og markedet. Ud fra butikschefen Henriks besvarelser af spørgeskemaet, viser dragerne for nutiden, at Euronics i Jyderup besidder en klankultur, samt en markedskultur (Figur 3). Mest dominerende optræder klan-kulturen, hvilket betyder at Euronics på nuværende tidspunkt, er et venligt og loyalt sted at arbejde, som tager godt hånd om sine medarbejdere og fokuserer meget på fælles værdier og tro. At få for midlet butikkens værdier til medarbejderne er især vigtigt for butikschefen: *“Det er i hvert fald vores hovedformål, [...] Det gør vi ligesom fra start af, det er ligesom det, der ligger i vores DNA.”* (Bilag 5, s. 4: l. 101-102).

Butikschefen føler også en vis forpligtelse over for sine medarbejdere, hvilket gør, at han primært kun har fuldtidsansatte. Ved at have fuldtidsansatte formår butikschefen at præge sine medarbejder, så de får butikkens DNA ind under huden (Bilag 5: s. 9: l. 276-280). Herved skabes der også en effektiv organisations-aktivitet, da medarbejderne ønsker det bedste for virksomheden. Herudover lægges der i Euronics også vægt på individuel udvikling. Butikschefen forsøger, når det er muligt, at få medarbejderne til at tænke selv ved enten at spille dum eller spørge, hvad de ville have gjort, hvis han ikke havde været til stede. Samtidig bliver medarbejderne også udfordret ved at blive tildelt ansvarsområder (Bilag 5, s. 22-23: l. 576-590 & s. 10: l. 259-261).

Samarbejdet med omverdenen i form af kunder og interessenter er også nævnt inden for klankulturen. Som nævnt tidligere kommer dette også til udtryk gennem interviewet med butikschefen, da vi snakkede om værdier. “[...] over for både personale og kunderne, så er det sådan noget som ærlighed. Det er en stor ting [...] for os. Hvis vi tager ren kunder, så er det høj serviceniveau [...].” (Bilag 5, s. 1: l. 37-38). Butikschefen går også ind for, at det interne klima og bekymringen for mennesker er med til at skabe succes. Dette tydeliggøres i nedenstående citat:

“Altså det vigtigste det er jo, at personalet fungerer under de rammer vi har sat op [...] og så skal det jo være en fornøjelse for dem at gå på arbejde hver dag. [...] så hovedsagen for mig det er, at de har det godt. Men det næste det er jo, at der bliver sat nogle mål for dem alle sammen.” (Bilag 5, s.3: l. 55-56 & 61-62).

Butikschefens ovenstående udtalelser støtter godt op omkring klankulturen, som blev tydeliggjort på dragen. Euronics i Jyderup betragter således omverdenen som venligsindet og finder det yderst vigtigt, at have et godt samarbejde med kunder, interessenter og medarbejdere.

Euronics besidder ud fra dragen næsten markeds-kulturen ligeså højt som klankulturen. Euronics i Jyderup er foruden ovenstående, ifølge butikschefen, også et resultatorienteret arbejdssted, hvor opnåelse af mål er vigtigt, og tanken om at vinde holder butikken sammen. “[...] hvis butikken opnår et godt resultat, så følger det her med, at personalet også har det godt med. Så jeg vægter egentlig hellere at man siger: butikken performer godt,” (Bilag 5, s. 8: l. 205-206).

Euronics i Jyderup lægger også vægt på at gøre sig attraktiv på markedet ved at have et bredt sortiment. Fokus ligger her på, at der skal være noget til alle (Bilag 5, s. 2: l. 38-43).

Butikschefen finder det også vigtigt at tiltrække kunder, hvilket sker gennem positionering af butikken i forhold til konkurrenterne. Butikschefen nævner selv Elgiganten som værende en af konkurrenterne:

“[...] hvis der er misforståelser med det, man har stået og talt med kunden om, så er det igen os, de kommer og taler med. I Elgiganten får du ikke lov til at tale med den sælger, du har handlet med første gang, fordi han skal bare sælge, sælge, sælge. Og problemløsning det er en helt anden person” og “[...] Der er forskellen, at vi kan komme ud og gøre tingene fremfor, at du skal om til bagindgangen og stå i kø for femte gang for at få dine vare” (Bilag 5, s. 5, l. 112-115 & l. 109-110).

Butikschefen Henrik forsøger således med Euronics, at positionere sig anderledes end Elgiganten, som er konkurrent på markedet, for at overleve. Han forsøger at lægge mere vægt på salg gennem service med kunden i centrum. Dette skyldes blandt andet butikkens beliggenhed. Jyderup er en lille by, og det er, ifølge butikschefen, ulogisk, at de omsætter for så meget, som de gør. Det kan kun lade sig gøre, fordi de er så optaget af service til kunderne. Ved at lægge vægt på service formår Euronics også at trække kunder helt fra Kalundborg, Nordsjælland og lidt fra Sydsjælland (Bilag 5, s. 4-5: l. 103-106). Butikschefen giver, med nedenstående citat, udtryk for, at man ikke kan undgå at miste kunder til konkurrenter, men at de med servicen, når langt for at bibeholde kunderne:

“[...] ikke så meget Holbæk mere for der bliver vi jo ramt af Elgiganten ik’. Øh og så dér er det pris, pris, pris. Det er også klart, at de kører ik 25 kilometer derfra for at betale høj pris. Det ved vi også godt. Det er jo kun servicen, vi får stadig nogle derfra.” (Bilag 5, s. 5: l. 106-109).

Ad-hoc kulturen og hierarki kulturen er ikke særlig fremtrædende for Euronics i Jyderup, som klan-kulturen og markedskulturen, men de optræder til dels både på dragerne og under interviewet. Som nævnt tidligere i analysen udtaler butikschefen, at medarbejderne skal fungere under de rammer, der er sat for dem. Dette udtrykker en vis form for struktur på arbejdspladsen, hvor procedure og regler er til for at holde orden, som netop hører til under den hierarkiske-kultur.

Der gives ikke udtryk for at butikschefen for Euronics i Jyderup fokuserer på produktudvikling og iværksætter, som værdsættes inden for ad-hoc kulturen.

Til gengæld giver butikschefen udtryk for, at der er plads til individualitet og kreativitet, som også hører under ad-hoc kulturen: *“Så når de selv dyrker de der ting, så tror jeg også, de opnår en tilfredsstillelse i at få lov til at have medbestemmelse.”* (Bilag 5, s. 10: l. 251-253). Forskellen på ad-hoc kulturen og hierarki kulturen i dragen er minimal, men viser dog at butikschefen hælder en smule mere til den hierarkiske kultur end ad-hoc kulturen. Kulturerne er således ikke særlig dominerende, men fremtræder fordi butikschefen værdsætter og benytter nogle af disse kulturens karakteristika.

Ud fra dragen (Figur 5), som repræsenterer medarbejdernes syn på butikkens kultur, bliver klankulturen ikke sat ligeså højt som butikschefen. Medarbejderne mener, at den dominerende kultur er markedskulturen. Dog fremtræder markedskulturen kun lidt mere end klankulturen, hierarki-kulturen og ad-hoc, som alle fremtræder lige meget. På trods af at butikschefen mener at et af hovedformålene, er at formidle butikkens værdier ud til medarbejderne, kan det diskuteres om dette rent faktisk lykkes og om medarbejderne egentlig er klar over, hvilken kultur butikken har. Dette vil vi diskutere senere i opgaven under afsnittet diskussion.

I fremtiden har butikschefen et ønske om at bevæge sig længere væk fra klankulturen (Figur 3) og fokusere mere på markedet og dermed opnå en klart dominerende markedskultur. Klankulturen i fremtiden skal stadig være en smule mere fremtrædende end ad-hoc kulturen og hierarki kulturen, men modsat den nuværende position ønskes et skift til en større ad-hoc kultur end hierarki kultur. Butikschefen ønsker således at gå mere væk fra familie-type kulturen, hvor medarbejderne er i fokus og mere nærme sig en resultat- og profitorienteret kultur, som lægger vægt på sin egen positionering i forhold til omverden og fokusere på at blive konkurrencedygtige og bedst inden for branchen.

7.2.1 Delkonklusion

Ifølge dragerne, som blev dannet ud fra spørgeskemaerne, besidder Euronics i Jyderup klankulturen som deres dominerende kultur, men med stort fokus på markedskulturen også. Euronics er en butik, ifølge butikschefen, der værner om sine medarbejdere og sine kunder. Medarbejderne bliver udfordret gennem ansvarsområder og personlige mål, hvorved der således skabes plads til udvikling.

Under interviewet blev begge ovenstående kulturer tilgodeset, men medarbejderne blev ofte omtalt med fokus på salg og butikkens resultat. Det er for eksempel vigtigt, at medarbejderne påtager sig butikkens værdier og mål, da det skaber det bedste resultat økonomisk. Herudover nævner Henrik direkte, at han anser butikken som det vigtigste. Hvis butikken performer godt, har medarbejderne det også godt. Butikken holdes sammen gennem fælles tro og værdier, samt et ønske om at nå sine mål. Euronics er også et venligt sted at arbejde, hvor der lægges vægt på loyalitet og samarbejde med kunder for at forbedre sine konkurrenceevner. Markedskulturen blev således sat lidt mere i fokus under interviewet end klankulturen. Ad-hoc kulturen og hierarki kulturen optræder også i mindre grad i butikken. Hierarki kulturen optræder i form af få procedure og regler, som skaber orden ifølge butikschefen. Der er samtidig også plads til kreativitet og individualitet hos medarbejderne, som afspejler lidt fra ad-hoc kulturen. At disse kulturer også fremtræder, men i noget mindre grad end markedskulturen og klankulturen, er fordi at butikschefen stadig værdsætter og benytter nogle af disse kulturers karakteristika, men ikke som det dominerende for butikken. Medarbejderne tilgodeser ud fra dragen næsten alle fire kulturer lige meget. Dog med størst fokus på markedskulturen.

7.3 Ledelsestype for butikschef i Jyderup

I dette afsnit ønsker vi, at analysere hvilken ledelsestype, som er dominerende for butikschefen i Euronics i Jyderup. Analysen tager udgangspunkt i Quinns teori om de otte ledelsestyper og knytter sig tæt til Cameron og Quinns fire kulturelle organisationstyper. Analysen inddrager interviewet med butikschefen i Jyderup, samt dragerne udledt af spørgeskemaerne.

For butikschefen i Jyderup tegner der sig hurtigt, i løbet af interviewet, et klart billede af, hvilken ledelsestype, som er den dominerende for ham. For Henrik er den dominerende ledelsestype marked. Særligt rollen som producent, som er fokuseret på motivationen af medarbejderne for at få dem til at blive bedre og opnå bedre resultater er fremtrædende. Dette kommer blandt andet til udtryk, idet Henrik i interviewet fortæller, hvorledes hver medarbejder får opsat nogle individuelle økonomiske mål for, hvor meget de hver især skal omsætte for (Bilag 5, s. 3: l. 61-63). Det ses herved, at Henrik især bruger økonomiske målsætninger for sine medarbejdere, for at få dem til at yde deres bedste. Derudover lægger han vægt på, at han har et hovedbudget, som han skal nå, og hvordan han deler dette budget ud på hans medarbejdere efter bedste evne (Bilag 5, s. 3: l. 67-69).

Henrik har fokus på produktiviteten for butikken, hvor hovedformålet er at få smidt så mange varer over disken som muligt og opnå den højeste omsætning.

I forlængelse af dette besidder Henrik også nogle egenskaber fra konkurrent-rolle, som netop planlægger og sætter mål for at opnå det bedste resultat.

Henrik besidder dog også elementer fra nogle af de andre typer, blandt andet fra den hierarkiske leder. Det ses i følgende udtalelse: ”Altså det vigtigste det er jo, at personalet fungerer under de rammer, vi har sat op ik’?” (Bilag 5, s. 3: l. 55). Denne udtalelse lægger sig op af koordinator-rolle, hvor formel struktur og skemaplanelægning bliver en forudsætning for en velfungerende organisation. Henrik giver indtrykket af, at det er hans rolle som leder at opstille nogle gode rammer for medarbejderne for på den måde at guide dem i den retning, som er ønskelig for ham som leder og for at opretholde butikkens omsætning.

Henrik besidder også værdier fra klankulturen, som kommer til udtryk i hans formuleringer omkring sit personale, og hvordan det er vigtigt for ham, at de kan lide at gå på arbejde (Bilag 5, s. 3: l. 56). Omvendt fortsætter han: ”For når de er det, så ved jeg så også, at så præsterer de også bedre. Så går de ikke ned i en klokken og med hoved nedad og sådan nogle ting.” (Bilag 5, s. 3: l. 56-58). Man kan dermed argumentere for, at Henrik besidder klan-elementer i relationen til sit personale, som han ønsker, har det godt på arbejdspladsen, men, at han omvendt ønsker at tilgodese sit personale af markedsmæssige årsager – nemlig salg og omsætning. Henrik er som leder godt klar over, at det er forskelligt, hvilke ting der driver hans medarbejdere. Om det er salgsresultater eller at have det godt på arbejdspladsen, og desuden hvordan hver medarbejder ønsker at blive tiltalt og få fortalt ting. Han forsøger at vægte alle disse aspekter, når han kommunikerer med dem, og når han sætter mål for dem (Bilag 5, s. 4, l. 82-88). Henrik besidder elementer fra klankulturen, når han godt er klar over, at motivationen for medarbejderne skal rettes ud fra den enkeltes personlighed og præferencer.

For Henrik bliver det vigtigt at kende sit personale godt, for derved at kunne opsætte de mål, som passer bedst til den enkelte: ”Så på den måde inddeler man det og siger, man kender dem eller man lærer dem at kende [...] og så sætter man deres mål efter det” (Bilag 5, s. 4, l. 77-78). Igen ses elementer af klan, idet han ønsker at have en god kontakt med sine medarbejdere. Omvendt er det dybt relateret til markedsmæssige fordele, idet han primært ønsker en tæt kontakt med sine medarbejdere, for at kunne sætte deres mål individuelt og nå hovedbudgettet for butikken.

Senere i interviewet spørges der ind til i hvilken retning butikschefen gerne vil have butikken udvikler sig i forhold til kultur. Her udtrykker Henrik, at han vægter butikkens resultat højere end personalets velbefindende: *"Så jeg vægter salget og resultatet højere, end jeg egentlig vægter at please personalet. Det kan lyde lidt barsk, men jeg har den, at med det (ene) så følger det andet med."* (Bilag 5, s. 8: l. 209-211). Hertil tilføjer Henrik også, at han ikke sætter for høje krav til sit personale, men også spørger ind til, om de har samme opfattelse som ham, af hvordan tingene fungerer bedst (Bilag 5, s. 8: l. 2013-214). Henrik indtræder tydeligt i rollen som producent, når han fokuserer på at motivere medarbejderne til at arbejde hårdt for at opnå resultater, ligesom han har fokus på produktivitet. Hans ledelsesstil stemmer overens med Quinns definition af en markeds ledelsestype, som er bestemmende og målfokuseret.

Butikschefen i Jyderup fortæller ligeledes, hvordan han tillader at medarbejderne selv er med til at bestemme, hvordan tingene skal se ud og være i butikken. Dette gør Henrik på baggrund af, at han har en overbevisning om, at medbestemmelse kan skabe en større tilfredshed for medarbejderne i deres arbejde (Bilag 5, s. 10: l. 251-253). Han giver medarbejderne mere frihed og lægger fokus på fleksibilitet i arbejdet, som det ses for ad-hoc ledelsestypen. For denne type leder handler det om at nytænke ideer, transformation og risikovillighed. Netop disse værdier tager Henrik til sig, når han lader medarbejderne komme med forslag til nye tiltag i butikken, og han lader dem gennemføre det. Henrik udtaler også, hvordan han giver ansvar til den enkelte medarbejder, også som en ting han mener kan bidrage til, at de bliver mere engagerede på arbejdspladsen (Bilag 5, s. 10: l. 251-253).

Når der spørges ind til, hvilken chef Henrik selv mener han er, er det første, han nævner, at han er den synlige chef (Bilag 5, s. 21: l. 533). Den synlige chef defineres af Henrik som værende en chef der helst vil: *"[...] stå forrest derude, så jeg har overblikket derude, og man kan sige, jeg er der tilgængelig hele tiden."* (Bilag 5, s. 21: l. 539-540). Denne udtalelse læner sig op ad klan, idet ledelsestilen bliver fleksibel, støttende og kommunikerende, netop fordi han ønsker at være til stede, så han både kan støtte og vejlede sine medarbejdere.

Senere kommer Henrik ind på, at hans rolle som leder er at *"lede, (og) fordele"* (Bilag 5, s. 22: l. 563), hvilket går i tråd med den hierarkiske leder, idet Henrik giver udtryk for, at han sørger for, at alt kører som det skal inden for den eksisterende struktur.

Modsat dette tager han også rollen som coach for sine medarbejdere, idet han coacher dem i, hvordan de skal agere over for kunderne og derved forbedre deres salg: "Så [...] jeg coacher dem også i den forstand, kan man sige, jeg synes næste gang, så skal du hellere sige sådan og sådan," (Bilag 5, s. 22: l. 564-565). Denne ide med at coache sine medarbejdere, for igennem de ansattes kompetencer at opnå effektivitet og succes, stemmer godt overens med klan-ledelsestypen. Ligesom at Henrik forsøger at coache medarbejderne til at tænke selv, får de lov til at spørge ham om hjælp. Han tvinger dem til at stoppe op og tænke, hvordan de selv vil håndtere situationen i stedet for at slå hjernen fra og bare spørge ham til råds (Bilag 5, s. 23: l. 589-590).

Når vi spørger til butikschefens konflikthåndtering er det noget der håndteres personligt en-til-en eller bliver taget op på butikkens mandagsmøder, hvis det er noget der vedrører flere medarbejdere (Bilag 5, s. 25: l. 640-642). Denne form for konflikthåndtering hænger umiddelbart sammen med klan, idet konflikt bliver vigtigt at håndtere hurtigt, for at samarbejde og teamwork kan fungere. Omvendt leder Henrik samtalen over på kundeservice hurtigt herefter og begynder at tale om, hvordan de har håndteret en konflikt med en producent, og hvilken betydning det havde for den service, de kunne tilbyde deres kunder (Bilag 5, s. 25: l. 646-656). Efterfølgende kommer Henrik igen ind på sin måde at håndtere konflikt på, hvor det bliver gjort klart, at han lytter til de ting hans medarbejdere går og tumler med og forsøger at coache dem i en retning, som kan afhjælpe den konflikt, der ellers ville opstå (Bilag 5, s. 26-27: l. 681-687). Netop dette hænger også sammen med Henriks ønske om at være en synlig leder, som er meget på gulvet med sine medarbejdere. Ved at være til stede, vil det være lettere for ham at tage tingene i opløbet, inden de bryder ud i en decideret konflikt. Klan-ledelsestypen fokuserer netop på de interne aspekter af organisationen og især forholdet mellem medarbejderne, som Henrik har fokus på i sin konflikthåndtering.

Overordnet kan det konkluderes at butikschefen Henrik veksler mellem at indtage rollen som markeds- eller klankulturel leder. Han vil have passionerede sælgere, samtidig med, at han lægger stor vægt på, at de nye medarbejdere skal passe godt i hans team (Bilag 5, s. 9: l. 228-232). Medarbejderne skal sælge godt, de skal være tilfredse på arbejdspladsen, og det vigtigste er de eksterne behov fra kunderne, og at de bliver varetaget godt, så medarbejderne yder den bedste service. Man kan sige, at han besidder klan-elementer for at kunne gøre sig bedre gældende på markedet. Han er primært ledelsestypen producent, når han motiverer sine medarbejdere for, at de skal sælge mere og butikken når hovedbudgettet.

Han besidder også elementer af konkurrent typen, selvom han ikke har det største fokus på konkurrenterne, her nævner han blandt andet Elgiganten. Han ønsker at være den bedste lokalt og levere den bedste service inden for det område, de varetager.

Hvis der sammenlignes med spørgeskemaet, og de drager der er kommet ud af dette, giver det et billede af, at han gerne vil lidt væk fra klankulturen og nærmere markedskulturen (Figur 3). Dette kunne give et indtryk af, at han gerne vil have, at organisationskulturen kommer til at passe bedre overens med hans personlige ambitioner, som ligger inden for markedskulturen. Det er også netop markedskulturen, som han lægger mest vægt på i sin ledelsestil, hvorfor det giver god mening.

7.3.1 Delkonklusion

For butikschefen i Jyderup er den dominerende ledelsestype den markedskulturelle. Det ses i hans fokus på, at butikken hele tiden skal blive bedre for at nå deres mål og resultater, mens han orienterer sig mod det eksterne, som i denne sammenhæng er kunderne. Butikken skal levere den bedste service for at være de mest konkurrencedygtige i lokalområdet. Butikschefen påtager sig desuden primært rollen som producent, fordi hans fokus er på at skabe en god arbejdsproces, ved at coache og motivere sine medarbejdere til at yde deres bedste, så butikken kan opnå det bedste resultat. Modsat besidder han også elementer fra den klankulturelle ledelsestype, idet pleje og udvikling af personale også er på dagsordenen. Dog får man indtrykket af, at det ses som et led i at styrke butikkens konkurrenceevne og i sidste ende resultat. Som han selv siger, vil han hellere vægte butikkens resultat højere end personalepleje. Sammensat med 'dragerne' viser det, at butikschefen gerne vil bevæge sig mere mod markedskulturen, hvilket er i særlig overensstemmelse med den ledelsestype han besidder.

7.4 Jyderup butikkens kultur og butikschefens ledelsestype

Butikschefen i Jyderups besvarelse af spørgeskemaet skaber et billede af, at hans opfattelse af butikkens nuværende kultur er meget præget af klan- og markedskulturen. Henrik mener, at butikken næsten ikke kan blive mere klankulturel, idet hans score på dragen næsten ikke kan komme længere mod klan (Figur 3). Hans score på ad-hoc og hierarki er meget afbalanceret, og disse to kulturelle typer får næsten lige meget opmærksomhed.

Fremtidigt vil Henrik gerne meget længere væk fra klan og en smule længere mod markedskultur (Figur 3). Derudover giver hans svar også udtryk for, at han gerne vil tættere på ad-hoc, og derfor kan vi se, at han vil give mere fokus til de eksterne og differentiering fra de andre på markedet. Derved giver Henrik udtryk for, at han ønsker mere kreativitet og innovation. Ligesom at også service er centralt for ad-hoc kultur. Figuren viser, at Henriks prioriteringer er meget ensrettet mod klan og marked - hvilket umiddelbart er lidt tankevækkende, da disse to kulturer er meget modstridende. Vi fandt dog frem til i ovenstående, at dette kan skyldes at man ønsker, at tilgodese markedskulturen netop ved at have stærke klankulturelle elementer. Så man udvikler sit personale, for at disse kan være det bedste for butikken ved at sælge mest.

Medarbejdernes opfattelse af butikkens nuværende kultur, viser, at de mener at markedskulturen er den mest dominerende, og det er de godt tilfredse med. Dog er der ikke en kultur, som de mener har meget større vægtning end de andre kulturer. Derved ses en ligelig vægtning af de fire kulturer. Det ses ved, at deres ønske for fremtiden ikke rykker sig synderligt, i forhold til den nuværende kultur. I fremtiden ønsker de at rykke en smule mere mod ad-hoc, hvor de vil opleve færre regler og mere plads til kreativitet og selvbestemmelse.

Hvis butikschefens og medarbejdernes ønsker for butikkens fremtid holdes sammen, ses det at deres ønsker stemmer fint overens. Alle ønsker at bevæge sig mere mod marked - der er dog uenighed om hvor meget. Henrik vil gerne meget tættere på marked, mens medarbejdernes ønske kun indbefatter et lille skridt nærmere markedskulturen. Ligesom de også er enige om, at de gerne vil have mere ad-hoc kultur ind i butikken. Det eneste punkt hvor der opstår uenighed om butikkens fremtidige kultur, er i spørgsmålet om hvor meget klankulturen skal dominere. Her vil medarbejderne gerne have en langt større vægtning af klan end butikschefen.

Når vi ønsker at sige noget om, hvor god butikschefen er til at få gennemført den kultur han mener, er den vigtigste for butikken, kan vi holde butikkens billede af butikkens kultur nu, op mod hvilken ledelsestype Henrik er, og i hvilken kulturel retning den peger. Ovenstående analyse fandt frem til, at Henrik overvejende var den markeds kulturelle ledelsestype - herunder producenten. Producenten er fokuseret på at motivere sit personale, så de arbejder hårdt og når de resultater der er opstillet for butikken. Når vi ser på hvordan medarbejderne opfatter den eksisterende kultur i butikken, mener de også, at den hælder mest mod markedskulturen.

På den måde, kan man argumentere for, at Henrik til en vis grad, har fået hans ambitioner for butik-
kens kultur igennem. Butikken mener også, at den hierarkiske kultur er til stede, hvilket går godt i
spænd med Henriks opstilling af regler og klare retningslinjer for, hvordan salg og butikkens funge-
ren skal være. Overordnet set konkluderes det derfor, at Henrik til en tilfredsstillende grad, får hans
visioner for butikkens kultur ført ud i livet.

I forhold til hvordan Henriks ledelsestype passer sammen med kulturen i butikken som han ønsker
den i fremtiden, er det først værd at bemærke, at Henriks opfattelse af den nuværende kultur i butik-
ken er meget forskellig fra butikkens. Henriks markedsorienterede ledelsestype stemmer fuldstæn-
dig overens med hans fremtidige ønsker for butikken, om at kulturen også skal bevæge sig mod
marked. Og det lader til, at medarbejderne er godt tilfredse med det store fokus på marked (Figur 5).
Når vi spørger medarbejderne er de allerede i mål, fordi de befinder sig så meget i markedskultur.
Derudover gælder det for både Henrik og medarbejderne, at de vil længere mod ad-hoc. Netop øn-
sket om dette, kommer også til udtryk under interviewet med Henrik, som fokuserer på at deres bu-
tik differentierer sig fra deres konkurrenter, blandt andet Elgiganten, på deres høje serviceniveau
(Bilag 5, s. 5: l. 112-115). Ligesom at Henrik giver plads til, at medarbejderne kan komme med de-
res egne ideer til tiltag i butikken (Bilag 5, s. 10: l. 250-253). Her går Henrik ind i rollen som en ad-
hoc leder, hvor effektivt lederskab handler om at vise engagement mod eksperimenter og innova-
tion, magten er flydende fra individ til individ og opgave til opgave. Omvendt kan man argumentere
for, at netop ønsket om ad-hoc ikke passer helt så godt sammen med, at han opstiller så mange reg-
ler for medarbejderne, blandt andet i form af deres daglige individuelle salgsbudgetter og opnåelsen
af butikken hovedbudget. Hertil kan der spekuleres på, om disse regler er et udtryk for Henriks le-
delsestype, eller om regler er udstukket fra direktørens side og det derved bare er Henriks opgave
som butikschef at følge dem til punkt og prikke.

7.4.1 Delkonklusion

Det konkluderes at butikschefen i Jyderup og medarbejderne her, har et fælles ønske om, at butik-
kens kultur skal bevæge sig mod markeds- og ad-hoc kultur. Butikschefens markeds kulturelle le-
delsestype kan være med til netop at få det til at ske, ligesom at ønsket om mere ad-hoc går igen i
Henriks interview, hans spørgeskema og medarbejdernes. Overordnet set er der gode muligheder
for, at butikken kan få opfyldt sine mål om en mere markeds- og ad-hoc kultur.

7.5 Kulturen i Euronics Nykøbing Sjælland

Vi vil nu koncentrere os om Euronics i Nykøbing Sjælland, og nedenfor vil vi starte med at analysere butikken ved brug af Scheins teori om organisationskultur. Vi vil, ligesom i analysen af Euronics i Jyderup, gennemgå Scheins tre niveauer i hans kulturmodel.

7.5.1 Artefakter

Fysiske symboler

Euronics i Nykøbing Sjælland ligger placeret i enden af byens hovedgade. Butikken befinder sig i en lys ældre bygning og består af mange store vinduer, der viser, hvordan butikken ser ud. Derudover er butikkens fortov dekoreret med flere skilte og gadeflag, endvidere spilles der musik ved indgangen, som kan høres langt nede på gaden. Dette giver en følelse af liv og en hyggelig stemning.

Selve butikken er delt op således, at den største del af butikken udgøres af elektronikdelen, hvor den mindre del af butikken dækker området med hvidevarer. Der er to indgange til butikken, hvilket betyder, at både elektronikdel og hvidevareafdeling har hver sin indgang. Dog får man ikke en fornemmelse af, at butikken er delt i to, grunden til dette kan være, at butikkens eneste disk er placeret meget centralt i butikken, og det virker derfor helt naturligt, at disken hører til begge afdelinger.

Man kan nemt få en fornemmelse af, at butikken virker meget kompakt, dette kan skyldes at der er forholdsvis lavt til loftet, og at der samtidig er mange varer på vægge og gulv. Dét at butikken er af ældre stand, har den betydning, at den ikke er lige så moderne som butikken i Jyderup. Butikken i Nykøbing bærer derfor ikke præg af kunst og mange farver.

Man har forsøgt at holde farverne meget neutrale, der er dog flere steder hvor den blå farve fra Euronics' logo optræder på mindre vægge, skorsten og bjælker.

Butikken er udsmykket med Euronics-skilte, der er placeret i loftet, samt reklamer der er klistret på vinduer og forskellige flader rundt omkring i butikken. Udover reklamer er der gjort et stort nummer ud af julepynt, som figurerer i hele butikken og understøttes af julemusik, der afspilles fra en højtaler.

De ansattes påklædning er meget ens og består af en lyseblå skjorte med logo og et par valgfrie bukser. Dog er der en enkelt, der skiller sig ud fra mængden, og har i anledning af december måned valgt at tage jakkesæt med juleslips på. Dette er en tradition, som denne ene medarbejder dyrker hvert år i december. Alle ansatte virker meget soigneret, og der tenderer en ro både over for kunder men også imellem de ansatte. De taler pænt til hinanden, og har også plads til at udtrykke sig ironisk og med et glimt i øjet. Butikken bærer klart præg af at være meget lokal, hvilket resulterer i, at flere kunder kaldes ved fornavn.

På førstesalen er personalerum og kontor placeret. Førstesalen er især et eksempel på, at butikkens lokaler er af ældre dato. Personalerummet er meget lille med ældre møbler, og butikschefens kontor er af samme stil. Man kan dog lukke døren ind til personalerummet, modsat butikschefens kontor, som ligger meget åbent og midt i det hele.

7.5.2 Værdier

I Euronics i Nykøbing Sjælland kan der præsenteres syv nøgleværdier. De syv værdier koncentrerer sig både om interne og eksterne værdier. I dette afsnit har vi inddelt nøgleværdierne i tre afsnit, som hver især vil blive præsenteret med en overskrift og en efterfølgende forklaring.

Personalet i fokus

Ifølge butikschefen Peter i Euronics i Nykøbing Sjælland er det en meget vigtig værdi for butikken at motivere sit personale. Dette kan gøres på forskellige måder, og i dette tilfælde er det vigtigt for butikschefen at give personalet en lille peptalk, hvilket foregår på de forskellige morgenmøder.

Dette beskrives på følgende måde: *“Så det er noget, jeg går meget op i og så at motivere mit personale [...] Kurser og så videre, men altså ellers hver mandag har vi en øh en lille peptalk.”* (Bilag 6, s. 10: l. 242 & 249).

Endvidere er det også vigtigt for butikschefen Peter selv at strække sig langt for sit personale. Dette er især i forhold til, at personalet kan få ferie, når de ønsker det, hvilket ses som en stor prioritet og værdi hos butikschefen. Til gengæld forventer han også, at de ansatte strækker sig den anden vej og knokler ekstra meget i det tidsrum, hvor en eller flere har ferie, dette formulerer Peter i følgende citat:

“Så ved de i øvrigt godt, at så kan det godt være, at vi ska’ arbejde lidt mere lige i den uge, hvor øh 1 eller 2 er væk. Omvendt kan det jo blive deres tur den anden vej rundt øhm (P). Vi har også, en af vores værdier hedder os’, at vi øh vi lover ikke mere, end vi kan holde. Fordi det giver bagslag, specielt når vi lever i så lille en by, som vi gør i, altså det skal holde, det vi siger til kunderne.” (Bilag 6, s. 3: l. 72-75).

Ligeledes er det en meget vigtig værdi for butikschefen, at alle ansatte føler sig godt tilpas, og at der opretholdes en positiv stemning. Humor er klart et nøgleord hos butikschefen, og for ham er det især vigtigt at teamet spiller som helhed. Dette resulterer i en slags familier følelse blandt de ansatte. Humoren er derfor nøglen til positivitet og familiefølelse, og ifølge butikschefen i Nykøbing er det noget, de besidder i større grad end butikken i Jyderup for eksempel. “[...] Altså humor det er en kæmpe stor del af vores hverdag. Den tror jeg, vi har væsentligt mere af herinde end i Jyderup.” (Bilag 6, s. 22: l. 547-548).

For at ovenstående familiefølelse kan blive en realitet, er det især vigtigt, at de ansatte er ærlige over for hinanden. Dernæst er det vigtigt for butikschefen, at han kan uddelegere ansvar og være med til at gøre sine ansatte mere problemløsende, hvilket også er en vigtig værdi ligesom ærlighed. Butikschefen taler om begge værdier i nedenstående citat:

“[...] ved så få ord som dem der, det er jo, at hvis du står med en medarbejder, der skal have løst et eller andet, og han siger: hvad skal jeg gøre? Så vil jeg jo typisk spørge: hvis ikke du kunne spørge mig, hvad ville du så gøre? Jamen så ville jeg nok gøre sådan og sådan, og så kan jeg sige: er du problemløsende lige nu? for eksempel. Så kan han sige: arg det er jeg måske ikke helt. Er du ærlig lige nu? Fordi vi har, vi siger, vi fylder lige mere på de her af ord bare, fordi vi har en aftale om, at vi skal være ærlige, os’ når vi har kvajet os.” (Bilag 6, s. 24: l. 598-603).

Sund konkurrence

En yderligere vigtig intern værdi er den konkurrence, der skabes i forhold til salg imellem de ansatte. Nogle ansatte vil gerne slå hinanden på salg, og det mener butikschefen kun, er en positiv ting:

“Det er fint, men det er stadig på den gode måde. Det er ikke sådan, så de fejler hinanden af banen, når der kommer en kunde ind. Det foregår heldigvis stille og roligt, men jeg er glad for, at de tager det på deres kappe også. Fordi det gavner jo kun butikken som helhed, at der er nogen, der rykker.” (Bilag 6, s. 30: l. 752-754).

Ovenstående koncentrerer sig meget om de interne værdier, vi vil derfor nu rette fokus imod de eksterne værdier.

Butikken udadtil

For butikschefen er det vigtigt at illustrere udadtil, at Euronics i Nykøbing Sjælland har ‘hele pakken’. Dette skal forstås på den måde, at det er en stor værdi for butikken at have så mange forskellige varegrupper som muligt, det er vigtigt at nå ud til så mange kunder som muligt, derfor er det vigtigt at have et bredt sortiment for eksempel.

“Jamen vores er primært bestemt ud fra, at vi har valgt at sige, at vi vil have hele pakken, altså der er nogle butikker, som ikke har nogle hvidevarer for eksempel. Der er nogle butikker, der ikke har mobiltelefoner, øh så de har valgt nogle produktgrupper fra, som de traditionen tro aldrig har haft før. Det vil de, det har de valgt ikke at tage med eller starte op her i forbindelse med det nye. Men nu ligger der sådan en avis der (en tilbudsavis findes frem), altså når vi sender sådan en der ud, øh så føler vi ikke, at det skal være sådan, at folk kommer til os og tænker: nå men, eller får at vide at det har vi ikke i vores butik.” (Bilag 6, s. 11: l. 272-278).

En anden vigtig ekstern værdi er selve servicedelen. Butikschefen i Nykøbing er af den overbevisning, at service er noget, de lever meget på (Bilag 6, s.14: l. 350), hvilket selvfølgelig gør, at den er uhyre vigtig. Derudover betyder det også, at man rent fagligt er nødt til at holde sig opdateret konstant, netop for at kunne yde en god service over for kunderne (Bilag 6, s. 15: l. 366-367).

7.5.3 Grundlæggende antagelser

Vi har nu analyseret Euronics Nykøbing Sjælland i forhold til de to første kulturelle niveauer i Scheins model. Det næste skridt i analysen handler om at finde ud af, om der findes nogle grundlæggende antagelser ud fra de artefakter og værdier, vi har fundet frem til. Ovenfor er der i alt fundet syv nøgleværdier.

De eksterne værdier afspejler en grundlæggende antagelse om, at ***hvis vi har hele pakken, så vælger kunderne os***. Butikschefen nævner selv, at det er vigtigt at have så mange varegrupper som muligt for at efterkomme, så mange kunders ønsker på bedst mulig vis. Derudover hænger dette godt sammen med vores observation af butikken. Som før nævnt virkede butikken kompakt, grundet alle de mange varer der var placeret både på vægge og gulve. Denne grundlæggende antagelse omhandler derfor kunderne.

De interne værdier afspejler en grundlæggende antagelse om, at ***med ærlighed når vi længst***. I vores beskrivelse af artefakterne har vi observeret en rolig stemning med plads til ironi og et glimt i øjet. Butikschefen udtaler i interviewet, hvor vigtigt det er, at teamet spiller sammen som helhed, og at der på den måde opnås en familiær følelse. Det er derfor vigtigt, at de ansatte er ærlige over for hinanden for at opnå de bedste resultater sammen. Denne grundlæggende antagelse omhandler derfor de ansatte.

En yderligere grundlæggende antagelse, der afspejles af de interne værdier er, at ***alle skal yde, for at alle kan nyde***. Denne grundlæggende antagelse omhandler også de ansatte, og hænger sammen med værdien om, at butikschefen går meget langt for at opfylde sine ansattes ønsker.

Dog forventer han også, at de ansatte giver noget igen og yder ekstra meget, hvis der er behov for det. Da vi observerede butikken, blev vi mødt af et team, det støtter op om hinanden, går ens klædt og med et smil på læben.

Overordnet set viser artefakterne og værdierne et kulturelt mønster, der koncentrerer sig meget om de ansatte. Dette betyder ikke at salg og service er af mindre betydning, men blot at det er de ansatte, der er i fokus.

7.5.4 Delkonklusion

Vi har nu analyseret os frem til nogle grundlæggende antagelser for Euronics i Nykøbing Sjælland. Dette har vi gjort på baggrund af Scheins kulturmodel, hvor vi har koncentreret os om artefakter og værdier.

Ud fra de grundlæggende antagelser kan vi nu konkludere, at der fremgår et kulturelt mønster, hvor det er de ansatte, der er i fokus. Ærlighed og samarbejde er utroligt vigtigt for butikschefen. Dermed ikke sagt at salg og service ikke er prioriteret, men at de ansatte har en højere prioritet.

I den næste del af analysen vil vi ud fra Cameron og Quinn analysere os frem til, hvilken kultur Euronics i Nykøbing Sjælland har ifølge deres butikschef og butikkens medarbejdere.

7.6 Hvilken kultur dominere i Euronics Nykøbing Sjælland?

Ifølgende afsnit vil vi ud fra dragerne og interviewet med butikschefen Peter analysere os frem til Euronics i Nykøbing Sjællands kultur. Vi vil her gøre brug af Cameron og Quinns teori om de fire kulturelle organisationstyper.

Euronics i Nykøbing Sjælland lægger fokus på salg, kunder og medarbejdere. Det er utrolig vigtigt for butikschefen at have et velfungerende personale for at opnå de overordnede mål. Derfor bliver der også lagt vægt på, at medarbejderne hver især har et budget, de skal nå (Bilag 6, s. 3: l. 51-55). Euronics er en butik, hvor markeds-kulturen er dominerende ifølge dragen for butikschefen. Dette understøttes i følgende citat af butikschefen, hvor han omtaler butikkens positionering i forhold til omverden:

“[...] den konkurrencesituation vi er i, i forhold til internet og i forhold til ja andre fysiske butikker selvfølgelig os’. For der er butikker, der er mere prisstærke end vi er. Og det er klart, vi er nødt til at slå på nogle andre parametre. Vi kan godt være med på mange priser, øh vi er bare ikke lige så hårde ude i markedsføringen, som de er.” (Bilag 6, s. 5: l. 123-126).

Udover ovenstående ligger Euronics også fokus på konkurrencedygtige fordele gennem transaktioner med leverandører.

Dengang Euronics hed Expert, blev de begrænset i deres køb af vare:

“[...] i Expert bliver man straffet for at købe varer uden for kædens aftaler. Så hvis der står en fodboldklub og siger, at vi vil godt have en projektor og lærred, for vi skal kunne vise noget bold en gang imellem æh, og det var en vare, som ikke lå i Experts i deres samhandelsaftaler, jamen så måtte vi sige nej tak, det kan vi ikke lave for jer.” (Bilag 6, 12: l. 299-303).

Som Euronics butik er der ikke regler for transaktioner med bestemte leverandører, hvilket gør det nemmere at tilfredsstille kunderne ifølge Butikschefen Peter. *“[...] man kan være meget mere købmand.”* (Bilag 6, s. 12: l. 298).

I forlængelse af det med at være konkurrencedygtige giver butikschefen Peter også udtryk for, at det derfor er meget vigtigt, at de alle arbejder benhårdt, på at tjene noget mere på de varer som sælges. Samtidig er det vigtigt at medarbejderne, som er sælgere, får fyldt kurven helt op hos kunderne for at sikre mere salg, hvilket de bliver målt på (Bilag 6, s. 6: l. 128-130). Kontrollerede mål er således med til at sikre medarbejdernes salg og dermed butikkens mål. Målene er med til at skabe en sund konkurrence mellem medarbejderne, som gavner butikken som helhed (Bilag 6, s. 30: l. 748-754). Som butik er der, ifølge Peter, også et ønske om at være markedsorienteret ved hele tiden at rykke fremad og ikke gå i stå. Der er øje for målet og måder at nå dertil. *“Øhm der er det klart at man, altså det er ikke sådan at mer’ vil ha’ mer’, men man vi arbejder, vi ligger os ikke ned og sover, fordi nu synes vi, at det går godt.”* (Bilag 6, s. 6: l. 132-133). Med citatet tages der dog også lidt afstand til det markedsorienterede perspektiv. Butikken har ikke et ønske om at være grådige og bevæge sig fremad i hurtig hast for at skabe mere profit. Der er i butikken tendens til en mere stille udvikling, som langsomt rykker fremad hele tiden.

For at sælge så meget som muligt er det også vigtigt for Euronics at have et bredt sortiment i forhold til andre butikker. *“[...] vi har valgt at sige, at vi vil have hele pakken, altså der er nogle butikker, som ikke har nogle hvidevarer for eksempel.”* (Bilag 6, s. 11: l. 272-273). Butikschefen Peter argumenterer også for dette valg ud fra ønsket om at være orienteret omkring kunderne: *“[...] nu ligger der sådan en avis der [...] altså når vi sender sådan en der ud, øh så føler vi ikke, at det skal være sådan, at folk kommer til os og tænker: [...] eller får af vide, at det har vi ikke i vores butik.”*

(Bilag 6, s. 11: l. 276-278). Samtidig er sortimentet i Nykøbing Sjællands Euronics butik delt op i forhold til efterspørgsel fra kunderne (Bilag 6, s. 13: l. 325).

Euronics er ud fra ovenstående en resultatorienteret arbejdsplads, der lægger fokus på transaktioner med leverandører for at nå kundernes behov. Medarbejderne har ikke helt samme oplevelse af markedskulturens fremtrædenhed i butikken som Peter.

Butikken har, ud fra medarbejdernes drage (Figur 6), klankulturen som den mest dominerende, hvorefter markedskulturen er næst mest fremtrædende, men stadig mindre fremtrædende end i Peters drage. Det største fokus ligger altså ifølge medarbejderne på det indre.

Ud fra dragen fremtræder klankultur og hierarki kulturen lige meget, hvorimod ad-hoc kulturen fremtræder en smule mere end de andre to. Butikschefen tilgodeser ad-hoc kulturen i det, han forsøger at give plads til individualitet hos sine medarbejdere. Medarbejderne får ansvar til selv at tage beslutninger fra opgave til opgave (Bilag 6, s. 26: l. 656-658). Samtidig uddeler Peter opgaver til sine medarbejdere, hvor de har magten til at løse opgaven. *“Vi har en her i Nykøbing, som laver en del mere praktisk arbejde [...] jeg er jo ikke så meget en praktisk leder øh [...] Øh, som sidder og ordner alt det praktiske bagved* (Bilag 6, s. 8: l. 183 & s. 25: l. 627-629).

Butikschefen nævner også, at han ikke går særlig meget op i paragraffer og regler som styreform (Bilag 6, s. 29: l. 721-722), hvilket hører ind under den hierarkiske kultur. Selvom denne frihed til udvikling optræder, findes der dog nogle regler i form af salgsprocedure og tjeklister, som medarbejderne gerne skal følge for at skabe mere salg (Bilag 6, s. 31-32: l. 787-800). At Peter ikke lægger stor vægt på den hierarkiske kultur opleves også hos medarbejderne. Ud fra medarbejdernes drage fremtræder hierarki kulturen kun en lille smule mere end hos Peter.

Under interviewet lagde butikschefen dog også meget vægt på det interne klima for medarbejderne og butikkens værdier som værende det, der holder butikken sammen. *“En meget høj prioritering det er personalet [...] som jo er, øh dem, som skal bære at det her det lykkedes [...] og det gør vi allerbedst, hvis vi har et godt team”* (Bilag 6, s. 3: l. 49-52). Det er samtidig vigtigt for Peter, at hans medarbejdere har det godt, og føler sig motiveret til at gå på arbejde. *“[...] det er også noget, jeg tager fat i, hvis der er nogen, der går og mugger lidt [...] Det kan der være mange årsager til, det behøver ikke en gang være arbejdsrelateret altid. [...] Så det er noget, jeg går meget op i og så at*

motivere mit personale.” (Bilag 6, s. 10: l. 237-242). Peter forsøger at motivere sit personale gennem blandt andet mandags morgenmøder. Her bliver der tid til en lille peptalk (Bilag 6, s. 10: l. 249). Samtidig er der plads til udfordringer for medarbejderne. *“nu skal vi altså have solgt de sidste 4 af de der Phillips 32”, fordi der kommer nogle nye.*” (Bilag 6, s. 10: l. 252-253). Medarbejderne bliver ved ovenstående citat udfordret til at udvikle deres salgsevner, ved at skulle sælge et bestemt tv.

Udfordringer fører også til personlig udvikling, hvilket Peter går meget op i at hjælpe sine medarbejdere med. At Peter orienterer sig meget omkring sine medarbejdere, kommer også til udtryk, da Peter nævner at butikken på nuværende tidspunkt har det bedste team nogensinde (Bilag 6, s. 22: l. 536).

“[...] hvis du står med en medarbejder, der skal have løst et eller andet, og han siger: hvad skal jeg gøre? Så vil jeg jo typisk spørge: hvis ikke du kunne spørge mig, hvad ville du så gøre? Jamen så ville jeg nok gøre sådan og sådan, og så kan jeg sige: er du problemløsende lige nu? for eksempel. Så kan han sige: arg det er jeg måske ikke helt, - er du ærlig lige nu? Fordi vi har, vi siger, vi fylder lige mere på de her aford bare, fordi vi har en aftale om, at vi skal være ærlige, os' når vi har kvajet os.” (Bilag 6, s 24: l. 598-603).

Ud fra ovenstående citat formår Peter at få sine medarbejdere til at tænke selv, samtidig med, at han i læringsprocessen får formidlet nogle af deres værdier ud til medarbejderne eller husket medarbejderne på dem. *“[...] det er et rigtig godt værktøj, [...]”* (Bilag 6, s. 26: l. 643). Som nævnt tidligere har Euronics formuleret et sæt værdier, som alle medarbejdere er bevidste omkring, og som er med til samle butikken.

“Altså vi har faktisk et værdigrundlag. [...] Som vi selv har skabt for nogle år siden, øh hvor vi, hvor vi har lavet det som et øh (P) et internt værdigrundlag. Det vil sige, at det er, er det vi vil, når vi er her, os der er her, og så har vi også et mere eksternt værdigrundlag. Det er, (P) det er mere de ting som vi godt, den måde vi gerne vil have, vores kunder ser os på.” (Bilag 6, s. 3: l. 62-67).

Med ovenstående citat kommer klankulturen til udtryk ved, at man som butik formulerer et sæt værdier, som repræsenterer dem som butik indadtil. Medarbejderne er bevidste omkring, hvad de står for, og hvordan butikken ønsker at blive opfattet udadtil. Som nævnt tidligere giver Peter udtryk for, at humor er en kæmpe stor del af deres hverdag, hvilket også er med til at udtrykke en klankultur. Man kan formode at medarbejderne også oplever dette, da de som nævnt tidligere, anser klankulturen som værende den mest dominerende i butikken.

Euronics lægger ifølge butikschefen også stor vægt på at samarbejde med sine kunder. Kunderne er velkomne til at komme ind i butikken og få hjælp til små services, hvorimod det koster en lille smule, hvis der kræves et lidt større stykke arbejde, hvor kunderne kan hente varen senere (Bilag 6, s. 15: l. 357-359). Euronics ønsker også at samarbejde med kunderne ved at skaffe ting hjem ud fra forespørgsel og, som ikke haves på lager. Som nævnt tidligere var dette en af grundene til, at de gik fra Expertkæden til Euronics. *“Altså vi lever meget på vores service.”* (Bilag 6, s. 14: l. 350). Euronics er dermed både interesseret i kunderne ud fra et markedsperspektiv og et klan-perspektiv. Ved at lægge vægt på et værdisæt, som skal repræsentere butikken udadtil over for kunderne, skabes et særligt forhold til kunderne som udtrykkes i klankulturen. Samtidig skabes et markedsperspektiv, fordi værdisættet, som butikken har formuleret, sørger for at medarbejderne yder et stykke arbejde, som bliver værdsat af kunderne, hvorved man kan sikre kunders genkomst.

Butikschefen ønsker fremadrettet at have en mindre fremtrædende markedskultur og ad-hoc kultur og mere klan- og hierarkisk kultur i forhold til nu. Dog stadig med markeds-kulturen og ad-hoc kulturen som værende lidt mere fremtrædende end klankulturen og hierarki kulturen. I fremtiden har butikschefen dermed et ønske om, at de fire kulturer skal fremtræde næsten lige meget, hvorimod hans medarbejdere stort set ønsker, at det forbliver, som det nuværende billede de har af kulturen.

7.6.1 Delkonklusion

Euronics i Nykøbing Sjælland fokuserer meget på sine medarbejderes ve og vel, og de er ligesom bundlinjen for, at der kan være tale om overlevelse på markedet. Samtidig er det værdierne, der er med til at skabe Euronics som en helhed. Dette opleves i stor grad hos medarbejderne, som anser klankulturen for værende den mest dominerende kultur i butikken. Under interviewet lagde Peter

også stor vægt på mange af klankulturens karakteristika, på trods af, at det ikke blev prioriteret meget højt på hans drage.

På dragen var det markedskulturen, der var den mest dominerende kultur for Euronics. Markedskulturen kom også til udtryk under interviewet gennem et ønske om konkurrencedygtige fordele og økonomiske mål pr. måned. Herudover fremtrådte ad-hoc kulturen og hierarki kulturen i nogen grad. Der er i butikken plads til individualitet og medbestemmelse ved forskellige opgaver. Samtidig ligger Peter ikke vægt på regler og paragraffer, men der findes dog salgsprocedure og tjeklister.

7.7 Ledelsestype for butikschef i Nykøbing Sjælland

Ligesom for Jyderup butikken ønsker vi at analysere, hvilken ledelsestype der er dominerende for butikschefen i Euronics Nykøbing Sjælland. Analysen tager derfor udgangspunkt i Quinns teori om de 8 ledelsestyper, hvilket knytter sig tæt til Cameron og Quinns fire kulturelle organisationstyper. Analysen inddrager interviewet med butikschefen i Nykøbing Sjælland, samt dragerne udledt af spørgeskemaerne.

*”En meget høj prioritering, det er personale” – Peter, butikschef i Nykøbing Sjælland,
(Bilag 6, s. 3: l. 49)*

Som det kan ses fra citatet, er en af butikschefens højeste prioriteringer personalet og dets velbefindende. Dette involverer blandt andet, at personalet skal være så glade som muligt (Bilag 6, s. 3: l. 49-53). Det lokale team bliver sat højest, og butikschef Peter anser det for at være hans vigtigste lederopgave, at holde teamet glade og velfungerende. Dette peger umiddelbart på en klankulturel ledelsestype, da denne ledelsestype fokuserer primært på organisationens medarbejders velbefindende og det velfungerende samarbejde mellem disse medarbejdere (Cameron & Quinn, 2006: 46). Dette kan især ses i det, at han forsøger at sørge for, at alle medarbejderne får ferie når de ønsker det (Bilag 6, s. 3: l. 70). ”Og jeg forventer egentligt også at mine medarbejdere, de tager det en lille smule løst, for så får de lige så meget løst tilbage fra mig, og det er der rigtig mange, der godt kan lide” (Bilag 6, s. 29: l. 730-731).

Dette kan også ses via hans fleksible attitude til de lokale regler og procedurer – hvis medarbejderen arbejder en time for meget eller for lidt, så anser butikschefen det som medarbejderens ansvar selv at rette op på det (Bilag 6, s. 29: l. 721-724). Derudover bruger han ikke så meget tid på ” [...] *paragraffer og alt det halløj*” (Bilag 6, s. 29: 727-728) – med andre ord, så har han en fleksibel attitude til regler og procedurer og brug af kontrolmekanismer. Dette peger bort fra en hierarkisk- og markedsmæssig ledelsestype, da disse har en tendens til at bruge kontrolmekanismer – for ham er enigheden blandt medarbejderne meget vigtigere (*ibid.*).

Den fleksible tilgang har også en tendens til at fokusere på en form for udvikling og bevægelse i organisationen – og dette kan også ses igennem butikschefens udtalelse om, at de ”[...] *ligger [...] ikke ned og sover, fordi nu synes vi, at det går godt.*” (Bilag 6, s. 6: l. 132-133). Dette peger alt sammen bort fra en eksempelvis hierarkisk ledelsestype, der fokuserer meget på interne regler og procedurer. Den fleksible attitude peger også hen på en ad-hoc ledelsestype, der konstant fokuserer på innovation og kreativitet, eller på en af klankulturens ledelsestyper, der fokuserer mere på samarbejde og medarbejdernes personlige udvikling, end de fokuserer på bundlinjen og kontrolmekanismer.

Hertil skal det dog nævnes, at butikschefen også har en lille tendens til en ledelsestype, der er baseret mere på markedskulturen. Dette kan blandt andet ses i opmålingen af medarbejdernes salg (Bilag 6, s. 6: l. 128-130), samt at der bliver fremlagt salgsprocedurer og tjeklister over ting, som de skal huske at anbefale til kunderne (Bilag 6, s. 31-32: l. 787-800). En markedsbaseret ledelsestype er meget fokuseret på motivation af medarbejderne, at være konkurrencedygtig, samt salg og det endelige resultat. Dette kommer også til udtryk i, at nogle af medarbejderne i organisationen konkurrerer indbyrdes om at få flere salg. Dette bliver dog gjort på en sund måde ifølge butikschefen (Bilag 6, s. 30: l. 748-754), hvilket han også opfordrer til – dog er der ingen, der skal få det dårligt over ikke at nå deres mål eller være så gode som de andre (Bilag 6, s. 7: l. 153 & 171). Dermed kan det siges at butikschef Peter også har nogle markedsmæssige træk, da han også har bundlinjen og salg i tankerne. Dette kan også ses i det, at han går meget op i at motivere sit personale (Bilag 6, s. 10: l. 242). Motivering af medarbejdere er typisk iblandt en markedsledelsestypes færdigheder, samt er det noget som eksempelvis en producent, hvilket er en markedsledelsestype, ville gøre. Dog er denne motivation meget baseret på idéen om, at medarbejderne gør et bedre arbejde, hvis de har det godt, og af denne grund, er det vigtigt for butikschefen at medarbejderne ”... *har det godt her.*” (Bilag 6, s. 9-10: l. 225-231).

” [...] ved så få ord som dem der, det er jo, at hvis du står med en medarbejder, der skal have løst et eller andet, og han siger: hvad skal jeg gøre? Så vil jeg jo typisk spørge: hvis ikke du kunne spørge mig, hvad ville du så gøre?” (Bilag 6, s. 24: l. 598-600).

Som det kan ses fra ovenstående citat, fokuserer butikschef Peter meget på at hjælpe sine medarbejdere via en form for coaching, når de står i arbejdsrelaterede problemer. Denne måde er med til at udvikle deres kompetencer og støtte op om deres individuelle færdigheder.

Samtidigt, så følger denne problemløsningsmetode også Euronics' værdier, i det at den omhandler at være problemløsende og ærlig (Bilag 6, s. 24: l. 601-603). Denne måde til at løse arbejdsrelaterede problemer på, forekommer også naturligt for butikschef Peter (Bilag 6, s. 25: l. 613-615), hvilket stærkt tyder på, at han er en klanledelsestype – dette ville også passe til hans fleksible attitude, da klanledelsestyperne er fleksible og internt fokuserede.

Butikschefens tendens til en klanledelsestype kan også ses i hans intuitive tilgang til medarbejderne. For eksempel fornemmer han, når en medarbejder ikke har det godt, og spørger derfor ind til det, for at sørge for at medarbejderen har det godt, får det godt, og dermed kan arbejde godt (Bilag 6, s. 10: l. 237-242). Dette fokus på at motivere medarbejderen via at sørge for deres velbefindende, peger hen imod mentor-ledelsestypen. Denne ledelsestype fokuserer primært på de individuelle medarbejders kompetencer og velbefindende, samt opfører denne type sig på en omsorgsfuld, plejende og empatisk måde over for medarbejderne. Dette involverer typisk at udvikle medarbejdernes kompetencer, og agere som et lyttende øre, når konflikter forekommer, hvilket butikschefen også gør, selv når det er noget mere personligt (Bilag 6, s. 10: l. 240).

Denne accepterende, støttende attitude, kan også ses i butikschef Peters målsætning for medarbejderne - de har individuelle, små og tit også lidt løse mål (Bilag 6, s. 7: l. 153-155), da de har forskellige kompetencer og evner. Eksempelvis, er der en medarbejder, der ikke har samme salgsmål som andre, fordi han er mere velegnet til praktisk arbejde (Bilag 6, s. 8: l. 183-184). Alle bliver også anset for at være lige værdifulde - den mere praktiske medarbejder og supersælgeren står på lige fod (Bilag 6, s. 8: l. 188-189).

Dette støtter også op om butikschefen som en mentor, da han igen fokuserer på at udvikle og støtte op medarbejdernes individuelle kompetencer. Alle er værdifulde og brugelige, selvom de ikke nødvendigvis når de samme mål, hvilket er med til at fremme medarbejdernes velbefindende.

Udover dette, så forsøger butikschefen også på at give plads til medarbejdere, der ikke nødvendigvis er helt som ham. For eksempel er der en medarbejder, der er mere regelfokuseret end butikschefen er, og det forsøger butikschefen også at give plads til (Bilag 6, s. 29: l. 733-734). Dette peger også på en fleksibel, støttende ledelsestype, der forsøger at give plads til medarbejderne, hvilket er typisk for en klanledelsestype. Dog påkræver han også, at medarbejderne passer ind i teamet, og forsøger dermed også at ansætte mennesker, der vil passe ind i den nuværende gruppe af medarbejdere (Bilag 6, s. 22: l. 551-554).

Dette er også typisk for en klanledelsestype, da de fokuserer meget på engagement i organisationen, kommunikation iblandt medarbejderne og udvikling af individets kompetencer. Idéen om god og åben kommunikation iblandt medarbejderne kommer også til udtryk i hans syn på medarbejderstaben, idet at han anser dem som at være en form for familie, hvor “[...] humor [...] er en kæmpe del af vores hverdag.” (Bilag 6, s. 22: l. 547), og mener, at de skal kunne lave sjov med hinanden og nyde hinandens selskab.

Butikschefens indtryk af kulturen er anderledes fra hans egen ledelsestype. Han anser den for at være overvejende rettet mod markedskulturen (Figur 4), hvorimod han selv er klanledelsestypen mentoren. Der er en relativ ligevægt imellem klankulturen og ad-hoc kulturen, samtidigt med at hierarki kulturen virker meget svag i Euronics i Nykøbing Sjælland ifølge ham. Han anser dermed den nuværende kultur som at være meget rettet imod omverdenen og organisations miljø frem for de mere interne funktioner. Hans foretrukne kultur retter sig mere mod hans egentlige ledelsestype, da hans foretrukne kultur involverer et større indre fokus med et betydeligt mindre fokus på markedskulturen (Figur 4), som han anser for at være dominerende på nuværende tidspunkt. Dog fremfor alt foretrækker han, at Euronics i Nykøbing Sjælland har en temmelig afbalanceret kultur med lidt fra alle de forskellige kulturtyper. Potentielle grunde til hvorfor dette er tilfældet vil blive diskuteret i et senere afsnit.

Dermed kan det siges at, på trods af at butikschefen i Euronics i Nykøbing Sjælland udtrykker nogle af markedsledelsestypernes tendenser, er han overvejende en klanledelsestype. Dette er begrundet i hans store fokus på at finde de rigtige medarbejdere til det nuværende hold, samt i hans forsøg på at forbedre deres personlige egenskaber og færdigheder, og at han opfordrer til åben og ærlig kommunikation mellem medarbejderne.

Hans specifikke ledelsestype – mentoren – kommer især til udtryk i hans opmærksomhed på de individuelle medarbejders velbefindende. Dette betyder, at han dermed er en empatisk og omsorgs-

fuld leder, der fokuserer på hans medarbejders personlige udvikling og velbefindende fremfor eksempelvis reglerne, bundlinjen eller konstant forandring. Hans tendens til markedsledelsestyperne forekommer mest som et brug af færdigheder, der er associeret med disse typer, hvilket er meget muligt, da ledelsestypernes tilhørende færdigheder ikke udelukkende bliver brugt af den tilhørende ledelsestype.

Hans syn på kulturen er på tværs med hans ledelsestype, da han anser den for at være meget eksternt fokuseret og rettet mod markeds-kulturen, hvorimod han selv er mere fokuseret på klankulturen. Hans foretrukne kultur fremkommer som en mere afbalanceret kultur, hvor der er en del ligevægt mellem det interne og eksterne fokus, samt de forskellige kulturtyper.

7.7.1 Delkonklusion

Overordnet er den dominerende ledelsestype for butikschefen i Nykøbing Sjælland den klankulturelle. Dette ses når butikschefen prioriterer sit personale, og at de har det godt som det allervigtigste. Han ser det som sin vigtigste ledelsesopgave at opretholde et velfungerende team. Omvendt besidder han også nogle elementer fra de andre ledelsestyper, blandt andet ad-hoc, når han fokuserer på fleksibilitet ved, at butikken hele tiden skal bevæge sig et sted hen - man sætter sig ikke bare ned med armene i skødet, fordi tingene går godt.

I forlængelse heraf besidder han markeds-kulturelle egenskaber når han måler sit personale på, hvor meget de personligt sælger for hver dag, og desuden opstiller personlige budgetter for dem.

Hans overvejende ledelsestype er dog mentorrollen inden for det klankulturelle, med hans fokus på teamet, forbedring af personalets personlige udvikling. Han er en empatisk leder, som vægter sine medarbejdere højt og anser dem for at være en stor familie, som bygger på tillid, sund konkurrence og humor. I forhold til dragerne vil butikschefen i Nykøbing Sjælland gerne bevæge sig mere mod klankulturen, hvilket stemmer rigtig fint overens med den ledelsesstil han vægter højest.

7.8 Nykøbings Sjælland butikkens kultur og butikschefens ledelsestype

Ifølge butikschef Peters besvarelse af spørgeskemaet, har han indtrykket af, at butikkens nuværende kultur primært er marked og ad-hoc (Figur 4), hvilket lægger op til et stort fokus på omverdenen – på både kunderne og konkurrenterne. Markedskulturen anser han for at være den klart mest dominerende, hvilket betyder at han sandsynligvis bl.a. anser butikken i Nykøbing Sjælland for at være fokuseret på konkurrencedygtighed, kunden og opnåelse af gode salgsresultater. Klankulturen og hierarki-kulturen anser han for at være de mindst dominerende kulturer.

Hans ønske til den fremtidige kultur involverer, at han ønsker at gøre den meget afbalanceret ved at rykke kulturen meget mod klankulturen og hierarki-kulturen, med et minimalt større fokus på klankulturen i modsætning til hierarki-kulturen (Figur 4). Det er usandsynligt, at han ønsker at opstille mange regler og procedurer, som hierarki kulturen ellers påkræver, da han som nævnt tidligere udtrykker i interviewet, at han ikke gider at koncentrere sig om reglerne (Bilag 6, s. 29: l. 721-722).

Dette kan også tyde på, at det er en dårlig idé at rykke sig nærmere end hierarki-kultur.

Derudover ønsker han et markant mindre fokus på marked i forhold til hvad han mener, der er nu – dog ønsker han stadigvæk at markedskulturen er den dominerende kultur, bare ikke nært så dominerende som han mener den er nu. Siden han ønsker at rykke den nærmere over imod klankulturen og hierarki-kulturen, kan det dog være muligt at han ønsker at opbygge butikkens indre sammenhold og struktur, samt at flytte fokuset væk fra butikkens omverden hen til butikkens indre mekanismer og relationer.

Butikschefens syn på kulturen er betydeligt anderledes fra hans medarbejderes syn. De mener, at butikkens kultur er dybt præget af klankulturen (Figur 6), som kan ses i det, at de anser organisationskulturen for næsten at være så klankulturspræget som overhovedet muligt. Udover dette, så mener de, at butikskulturen er noget mere præget af ad-hoc end hierarki – hvilket vil sige, at de mener, at butikkens kultur er fleksibel, lettere nyskabende og meget omsorgsfuld.

Deres fremtidsønsker er meget nær deres nuværende opfattelse af kulturen. De ønsker lidt mere ad-hoc og marked, samt en smule mere klan (Figur 6) end de mener, at de har på nuværende tidspunkt. De ønsker dog at bevæge sig lidt mere mod større fleksibilitet og personlig frihed end de har på nuværende tidspunkt – men forskellen imellem deres nuværende opfattelse af kulturen, samt deres ønskede kultur, er meget lille. De ønsker ikke at bevæge sig mod en mere hierarkisk kultur, hvilket ville påkræve flere regler og procedurer, hvilket butikschefen gerne vil, på trods af, at han ikke kan lide regler og procedurer (Bilag 6, s. 29: l. 721-722).

Som det fremgår af begge drager (Figur 4 & 6), så ønsker butikschefen og medarbejderne begge at rykke kulturen mere hen imod en klankultur. Graden af denne rykning mod klankulturen er der dog uenighed om – medarbejderne ønsker en langt mere klankulturspræget organisationskultur end butikschefen gør, samt ønsker butikschefen at markedskulturen er dominerende, hvorimod medarbejderne vil have at klankulturen skal være dominerende. Udover dette, ønsker butikschefen en betydeligt mere afbalanceret kultur end medarbejderne gør (Figur 4 & 6), da medarbejderne gerne vil have en kultur, der er dybt præget af sammenhold, udvikling af medarbejderne og omsorg overfor hinanden, hvorimod butikschefen ønsker en afbalanceret kultur, der har en lettere dominerende markedskultur – hvilket vil sige, at han hellere vil have en lettere resultatsfokuseret kultur end en kultur med et stort indre fokus på samarbejde imellem medarbejderne. Hertil skal det også nævnes, at butikschefen og medarbejderne har to forskellige syn på den nuværende kultur: Butikschefen mener at kulturen er betydeligt mere fokuseret på butikkens miljø, samt opnåelse af resultater, store salg, konkurrence og lignende, hvorimod medarbejderne er af den mening, at butikkens kultur primært er fokuseret på sammenholdet og samarbejdet mellem medarbejderne, samt udviklingen af medarbejdernes kompetencer.

Peters ledelsestype, hvilket er klanledelsestypen *mentor*, passer ikke med hans opfattelse af butikkens kultur, samt hans ønsker om hvordan butikkens kultur skal være – da en chefs ledelsestype er bedst egnet til en organisation, der er præget af den samme kultur som ledelsestypen hører ind under. Siden mentor-typen er omsorgsfuld og fokuseret på medarbejdernes velbefindende og udvikling, ville Peter være mere velegnet til en organisationskultur, der er meget rettet mod klankulturen. Butikschef Peter har dog også nogle markedsmæssige ledelsestype træk, så som at han kan benytte sig af i en mere markedskulturel organisationskultur – eksempelvis opstiller han personlige budgetter og gør brug af salgsmål.

Derimod passer hans ledelsestype godt ind med medarbejdernes opfattelse af butikkens kultur – da de opfatter deres kultur som dybt klankulturel og Peter er en klankultursledelsestype. Dette kan tyde på, at Peter har fået sat det præg, som han ønsker i butikken – og det kan også betyde at Peter blive anset som en succesfuld og effektiv chef af hans medarbejdere, da dette typisk er tilfældet når en chefs ledelsestype hører til den kultur, der er den dominerende kulturtype i organisationen. Udover dette, så passer hans ledelsestype også med medarbejdernes ønskede organisationskultur, da denne også er meget præget af klankulturen.

7.8.1 Delkonklusion

Medarbejdernes opfattelse af kulturen passer med butikschef Peters ledelsestype, der er den omsorgsfulde og plejende mentor. Dette gør deres ønske om den fremtidige organisationskultur også, især da denne er lig deres nuværende opfattelse af organisationskulturen. Peter, derimod, ønsker en anderledes kultur end medarbejderne, og har en anden opfattelse af butikkens nuværende kultur end medarbejderne har. Hvor medarbejderne mener, at kulturen er meget præget af et stærkt sammenhold og udvikling af medarbejdernes kompetencer, mener butikschefen, at kulturen er langt mere præget af at være konkurrencedygtig og opnå de rigtige mål og resultater. Medarbejderne ønsker også at bibeholde deres opfattelse af organisationskulturen – de vil gerne have, at den forbliver fokuseret på medarbejdernes samarbejde og udvikling. Derimod ønsker butikschef Peter derimod, at kulturen skal være meget afbalanceret, hvor der er et næsten ligevægtigt fokus på ad-hoc-, klan- og hierarki-kulturerne, samtidigt med at markedskulturen er lettere dominerende. Dog vil både medarbejderne og Peter gerne rykke kulturen over mod klankulturen, om end i forskellige grader.

7.9 Sammenfatning

Vi har i løbet af analysen analyseret de to butikker Euronics Jyderup og Euronics Nykøbing Sjælland ud fra vores teoretikere Schein og Cameron & Quinn. I dette afsnit vil vi sammenholde vores analyser for til sidst at munde ud i en diskussion.

Gennem hele vores analyse var der to kulturer, som var meget dominerende i hver af de to butikker. Disse kulturer var gennemgående i begge butikker – dog med nogle forskelle i hvor dominerende de hver især var. Disse to kulturer var markedskulturen og klankulturen.

Ud fra vores analyse, baseret på dragerne udledt af Cameron & Quinns OCAI, fandt vi ud af, at butikken i Jyderup besidder klankulturen som sin dominerende kultur, men med stort fokus på markedskulturen. Dette så vi også tydeligt i vores kulturanalyse baseret på Scheins kulturmodel. Her så vi, at butikkens personale lagde meget op til en klankultur ved, at de i butikken snakkede meget afslappet til hinanden indbyrdes. Samtidig ligger butikkens arkitektur og udsmykning op til at være mere markedsfokuseret med hvide vægge og en mere formel stemning. Også de værdier som vi udledte ud fra vores interview med butikschefen Henrik viste en tendens til, at kulturen i Jyderup-butikken er meget klan –og markedsfokuseret.

Butikkens værdier omhandlede især butikkens forhold til kunderne, hvor kunderne skal være i centrum hvilket er meget markedskulturelt. Derudover er det en værdi, at de ansatte og butikschefen lytter til hinanden hvilket også er meget klankulturelt. En sidste værdi var, at der er fokus på salg før at 'please' personalet. Dette betyder, at vi gennem Scheins kulturanalyse kan se, at butikschefen er mere markedskultur end klankultur. At butikken fokuserer på både klan –og markedskulturen ses også i de grundlæggende antagelser, hvor vi kunne udlede antagelser, som både fokuserede på klan og marked.

Som tidligere nævnt i afsnittet er den dominerende kultur i Jyderup klankulturen. Analyseresultaterne baseret på Scheins kulturmode står lidt i modsætning til Cameron & Quinns OCAI. De to analyser er derfor en smule modstridende. Dette kan forklares ved, at de to analyser er baseret på to forskellige modeller. Dette betyder, at der er fokus på forskellige aspekter af interviewet. Derfor er det heller ikke overraskende, at der er en forskel i de to analyser.

Ud fra Quinns ledelsestyper fandt vi ud af, at butikschefen i Jyderup besidder en dominerende markedskulturel ledelsestype. Derudover påtager butikschefen sig også rollen som producent. Modsat besidder butikschefen også elementer fra den klankulturelle ledelsestype.

Dette betyder, at det igen er klan –og markedskulturen som er dominerende. Dermed går analysere-sultaterne baseret på Quinns ledelsestyper en smule imod resultaterne baseret på Cameron & Quinns OCAI. Dog er det ikke sådan, at det er nogle helt andre kulturer som begynder at dominere. Tværtimod er det de sammen to kulturer som hersker i forskellig grad alt efter hvilken teori og model, som anvendes.

I analysen baseret på Cameron & Quinns OCAI fandt vi ud af, at de ansatte i Euronics Nykøbing Sjælland anså klankulturen, som den mest dominerende kultur i butikken. Dette er i modsætning til butikschefen Peter, som anser markedskulturen som den mest dominerende. Butikschefen lagde dog også stor vægt på mange af klankulturens egenskaber – selvom det ikke blev prioriteret højest på dragen. Butikkens artefakter lagde meget op til klankulturen. Dette kunne vi se ved, at de ansatte i høj grad havde lov til, at præge deres uniformer. De ansatte talte også ret ironisk til hinanden – men altid med et glimt i øjet. Samtidig så vi også tegn på markedskulturen i artefakterne. Butikken havde rigtig mange varer i en meget kompakt butik. Butikken ønsker et bredt sortiment af varer, så deres kunder ikke går forgæves og vælger en anden butik. Også butikkens værdier viser klan –og markedskulturen.

Også her er kunderne et vigtigt fokuspunkt hvilket bl.a. ses ved at butikschefen mener, at det er en værdi at der hersker en form for sund konkurrence mellem de ansatte – det motiverer dem til mere salg og dermed et bedre resultat for butikken. Det er derudover tydeligt, at butikschefen har et større fokus på de ansatte. Det er f.eks. en værdi for Nykøbing Sjælland-butikken, at personalet bliver motiveret og butikschefen fortalte, at han strækker sig langt for at give personalet ferie når de ønsker det. De grundlæggende antagelser viser også her, at butikken er præget af begge kulturer.

Værdierne i Nykøbing Sjælland-butikken er ikke synderligt anderledes end værdierne i Jyderup-butikken. Dog er der dog en forskel i prioriteringen af værdierne. Hvor Euronics Jyderup har mere fokus på markedet, har Euronics Nykøbing Sjælland mere fokus på 'klanen' – altså sine ansatte. Som nævnt i det ovenstående er den dominerende kultur markedskulturen. Igen har vi to analyser, som er en smule modstridende. Ifølge analyseresultaterne baseret på Cameron & Quinns drager har Euronics Nykøbing Sjælland en kultur som hælder mere mod markedskulturen end klankulturen. Analyseresultaterne baseret på Scheins kulturmodel viser, at butikken er mere klanfokuseret end markedsfokuseret. Igen er det vigtigt at have in mente, at analyserne er baseret på to forskellige teorier og modeller.

Ud fra Quinns ledelsestyper fandt vi ud af, at butikschefen i Euronics Nykøbing Sjælland besidder en dominerende klankulturel ledelsestype. Dette ses også ved, at butikschefens specifikke ledelsestype er mentoren hvilket især kommer til udtryk i hans opmærksomhed på de individuelle medarbejders velbefindende. Han besidder omvendt også nogle elementer fra andre ledelsestyper heriblandt den ad-hoc –og markedskulturelle ledelsestype. Dette viser, at analyseresultaterne baseret på Quinns ledelsestyper går en smule imod resultaterne baseret på Cameron & Quinns OCAI i Euronics Nykøbing Sjælland, ligesom Euronics Jyderup.

Vi kan konkluderende sige, at analyseresultaterne er afhængige af hvilken teori og model, som anvendes. Overordnet kan vi dog konkludere, at klan –og markedskulturen er de mest dominerende i begge butikker. Butikschefen i Euronics Jyderup mener selv, at han, ifølge Cameron & Quinns OCAI, er meget klanorienteret hvorimod vi ud fra vores analyse baseret på Scheins kulturmodel kunne se, at han var meget markedsorienteret. Hans ledelsestype bakker også op om dette, da hans specifikke ledelsestype er producenten som har fokus på det markedskulturelle.

Det omvendte gjorde sig gældende for Euronics Nykøbing Sjælland. Her mente butikschefen, at han var meget markedsorienteret, hvorimod vi gennem Scheins kulturmodel kunne konstatere, at han var meget klanorienteret. Dette stemmer igen overens med hans specifikke ledelsestype, som er mentoren, som har fokus på at hjælpe og motivere de ansatte.

Ud fra ovenstående kan vi altså se, at begge butikker indeholder en del klan –og markedskultur samtidig med, at der ikke altid er en overensstemmelse mellem hvad de to butikschefer svarede i vores spørgeskemaundersøgelse, og de svar vi fik gennem vores interview med de to butikschefer.

8. Diskussion

Nedenstående afsnit vil indeholde vores diskussion. Vi har valgt at diskutere ud fra tre forskellige emner, disse er henholdsvis: Hvorfor varierer kulturopfattelsen? modstridende kulturer og ledernes evne til at formidle kulturen.

8.1 Hvorfor varierer kulturopfattelsen?

I analysen af de to Euronics butikkers kultur blev det klart, at butikschefernes opfattelse af hver butiks nuværende kultur, varierer meget fra medarbejdernes opfattelse. For det første kan det diskuteres hvordan det påvirker butikscheferne, at vi så at sige tvinger dem til, at tage stilling til, hvilken kultur de mener butikken har. Det må forventes, at man som chef altid har et ønske om, at forbedre sin butik, og at butikschefen aldrig bare vil være tilfreds med, hvordan tingenes nuværende tilstand er. Det kan derfor tænkes, at chefernes tilkendegivelse af hvor butikken er nu, vil være længere væk fra, hvor de vil have butikken optimalt skal være, netop fordi man som butikschef har forbedringspotentiale for øje hele tiden.

Det ses blandt andet at Jyderups butikschef har en udpræget markedsorienteret ledelsestype, og han placerer butikkens kultur længere væk fra marked end butikkens medarbejdere. Ligesom at han i sit ønske om butikkens fremtidige kultur, tilkendegiver at denne skal rykke endnu længere mod marked. Derfor kan man argumentere for, at hans ønske om, at rykke mere mod marked, faktisk gør ham blind for at se, at de allerede befinder sig tæt på den markedskultur, som han ønsker.

I forlængelse heraf kan vi også se, at Nykøbing Sjællands butikschef ligger meget langt fra klankulturen, selvom dette er den ledelsestype som er mest dominerende for ham.

Det er klart, at han også ønsker at rykke længere mod klan - selvom butikkens medarbejdere mener, at butikkens kultur faktisk ikke kan komme længere mod klan. Man kan derfor undre sig over, om chefernes ønske om hele tiden at forbedre butikken gør, at de bliver dårligere til at se, at de faktisk er der, hvor de gerne vil være.

I interviewet blev det også klart, at i hvert fald Jyderups butikschef synes, det var svært, at vælge hvilke udsagn han ville vægte højest, fordi han gerne ville det hele, og mente at alle udsagn var ønskværdige.

Omvendt kan man også sætte spørgsmålstegn ved, om det ikke er chefen, der er bedst til at formulere butikkens mål for fremtiden, og at butikkens ansatte måske er mere tilbøjelige til, at ønske at blive hvor de er, fordi forandring kan betyde, at de skal yde mere eller, at de ikke bryder sig om uvisheden i forandring.

Men er butikscheferne biased? Biased i den forstand, at fordi de har en bestemt ledelsestype og derfor syn på butikken, vil de lægge mere mærke til, når kulturen fraviger fra den og derved tilkendegive, at butikken ligger meget langt fra det, de som chefer, ønsker for butikken. Så den foretrukne kultur, også for cheferne, passer faktisk meget bedre på den kultur som faktisk eksisterer.

Dertil kommer spørgsmålet, om det ikke er indlysende, at butikschefen alt andet lige vil have en anden opfattelse af kulturen end medarbejderne, netop fordi de er placeret højere i hierarkiet. Det kan godt være, at medarbejderne mener, de har en klankultur, med familiære bånd og løssluppen stemning, men når chefen træder ind af døren, vil den stemning nok alt andet lige ændre sig. Derfor er et alternativt bud på forskellen mellem chefens og medarbejdernes kulturopfattelse netop, at chefen faktisk ikke oplever den samme kultur som medarbejderne. Butikschefen i Nykøbing Sjælland føler ikke kulturen er så klan orienteret som medarbejderne, fordi medarbejderne har et andet internt forhold, som chefen ikke er en del af. Omvendt lader en forklaring for Jyderup butikken til at være, at butikschefen her faktisk mener, at hans medarbejdere er for familiære overfor hinanden, og han ønsker at påvirke dem længere mod markeds-kulturen. Hvilket også kan ses i forlængelse af hans markedsdominerende ledelsestype - hans ambitioner for butikken er anderledes og mere præget af eksterne forhold.

8.2 Modstridende kulturer

Ved at de dominerende kulturer for begge butikker er klankultur og markedskultur kunne dette indikere en modstridende kultur, da de repræsenterer hver deres. Markedskulturen retter sig, som tidligere nævnt, mod det eksterne med fokus på positionering, konkurrencedygtige fordele og økonomiske mekanismer. Herudover også stabilitet og kontrol. Modsat klankulturen som fokuserer på det interne med et ønske om integration, fleksibilitet og diskretion. Hvordan så to modsatte kulturer kan være så fremtrædende i begge Euronics butikkerne, er interessant at diskutere.

På den ene side er det meget forståeligt, at der i begge butikker fremtræder en markedskultur. Grunden til dette er, at butikkerne helt generelt skal have et fokus på salg, da det netop er salget der sikrer dem overlevelse i sidste ende.

Derudover er begge butikker, som værende radio, tv, og hvidevare butik, nødsaget til at positionere sig i forhold til konkurrenterne på markedet for at sikre sig kunder. Herudover kunne man også forestille sig, at kulturen fra butikschefernes side påvirkes af direktøren, som højst sandsynligt har et resultatorienteret perspektiv. På den anden side er der også en chance for, at butikken i Jyderup er underlagt direktøren på en anden måde end butikken i Nykøbing, hvilket gør markedskulturen mere fremtrædende i Euronics i Jyderup end Euronics i Nykøbing. Direktøren er fysisk i butikken i Jyderup, hvilket kan være en årsag til, at butikschefen koncentrerer sig mere om selve salget, end Nykøbings butikschef, idet han kan føle et pres fra direktøren, der handler om, at butikken skal nå sit mål. Når direktøren er fysisk til stede i butikken, kan han således bedre kontrollere butikschefen og medarbejderne. Hvis dette er tilfældet, giver det også bedre mening i forhold til, at klankulturen er mere fremtrædende i Nykøbing butikken, idet at butikschefen er alene om dagens gang, samt det at pleje sit personale og motivere dem til salg. Butikschefen i Nykøbing vil derfor muligvis ikke opleve det samme pres og følelsen af at blive kontrolleret, da direktøren ikke er fysisk tilstede i butikken. Det er dog op til butikscheferne selv at styre hvilken måde målet kan nås på, og om det bedst nås ved at have fokus på det interne eller det eksterne. Klankulturen fremtræder derfor muligvis hos begge butikker, fordi elementer af klankulturen er måden, hvorpå de overordnede mål for butikkerne bedst kan nås.

Det er samtidig normen i salgsverdenen at vurdere sine medarbejdere ud fra nøgletal, hvilket højst sandsynligt er grunden til medarbejdernes salgsmål. Derfor behøver medarbejdernes salgsmål ikke at være 100 % med fokus på konkurrencedygtighed udadtil som i markedskulturen, men en måde at

interessere sig for sine medarbejdere på og hjælpe dem i deres daglige gang, samt give dem lyst til at arbejde, som karakteriseres inden for klankulturen.

Dét at flere kulturer er fremtrædende på samme tid i butikkerne er dog ikke så mærkeligt ifølge Cameron og Quinn, som netop udtrykker, at flere kulturer ofte afspejles i en organisation. I Jyderup findes ikke kun salgsmedarbejdere men også kontormedarbejdere. Der optræder således forskellige undergrupper i butikken, som ifølge Cameron og Quinn ofte i organisationer danner forskellige kulturer, hvilket gør, at flere kulturer netop optræder i organisationen som helhed. Hermed kan man undre sig over, om dette er grunden til, at medarbejdernes syn på kulturen går i flere retninger, hvorved alle kulturene vægtes forholdsvis ens.

8.3 Ledernes evne til at formidle kultur

Som vores teori påpeger, er ledernes rolle blandt andet at formidle og skubbe organisationskulturen i den ønskede retning, samt at opretholde den nuværende organisationskultur - hvis den er ønsket. På denne måde opstod spørgsmål om butikschefernes evne til at formidle deres ønskede organisationskultur ud til medarbejderne.

Butikscheferne har udtrykt, at de mener, at en af deres hovedformål er at formidle butikkens værdier ud til medarbejderne. Disse værdier involverer især ærlighed for begge butikker over for både kunder og medarbejdere. Hvor butikschefen i Jyderup ønsker at sætte kunden i centrum og opnå resultater, så ønsker butikschefen i Nykøbing Sjælland at sætte personalet i fokus, samt at skabe sund konkurrence mellem de forskellige medarbejdere.

Ifølge cheferne er værdien om ærlighed lykkedes - dette kan ses i deres interviews, hvor de begge gør meget ud af at formidle ærlighed blandt deres medarbejdere. Butikschefen i Jyderup sørger eksempelvis for, at hans medarbejdere er ærlige overfor kunderne, især hvis de har begået en fejl, og butikschefen i Nykøbing Sjælland fokuserer i stedet for på ærlighed blandt medarbejderne, især under problemløsningen.

På en side, kan der argumenteres for at det ikke lykkedes for cheferne at få formidlet deres syn på organisationskulturen ud til medarbejderne - dette kan bl.a. ses i dragernes forskelligheder: Medarbejderne i Jyderup synes eksempelvis, at organisationskulturen er meget baseret på markedskulturen, hvorimod butikschef Henrik mener, at der er meget mere klankultur end medarbejderne synes. Det samme kan ses i Nykøbing Sjælland, hvor butikschef Peter mener, at organisationskulturen er mere baseret på markedskulturen, og medarbejderne mener, at klankulturen er den mest dominerende kultur i butikken. Dette kan også ses i butikschefernes ønskede kulture. Selvom butikschef Peter i Nykøbing Sjællands ønskede kultur er lettere domineret af markedskulturen, opfatter medarbejderne alligevel organisationskulturen som at være domineret af klankulturen. I modsætning til dette, lykkedes det butikschef Henrik i Jyderup at formidle sin ønskede kultur ud, da hans ønskede kultur er domineret af markedskulturen - hvilket præcist er sådan medarbejderne i Jyderup opfatter butikkens kultur. De mener, at den er markedskulturel, hvilket er det, som Henrik ønsker.

På den anden side, kan det dog argumenteres for, at det lykkedes lederne at få formidlet deres værdier ud til medarbejderne - bl.a. kan dette ses idet, at medarbejdernes drager er meget lig med butikschefernes ledelsestyper. I Jyderup, hvor butikschefens ledelsestype er markedskulturel, mener medarbejderne at markedskulturen er dominerende, hvorimod i Nykøbing Sjælland, hvor butikschefens ledelsestype er klankulturel, mener medarbejderne at klankulturen er dominerende. Disse værdier er muligvis mere baseret på chefernes personlige væremåde og værdier i stedet for de værdier, som de mener er vigtige for butikken - hvilket kan være derfor, at det lykkedes butikschef Henrik i Jyderup, der ønsker en markedskultur, og har en markedskulturel ledelsestype, at formidle og skubbe organisationskulturen i den ønskede retning. Det kan også være derfor at det ikke lykkedes butikschef Peter i Nykøbing Sjælland at gøre det samme: Han ønsker en afbalanceret organisationskultur, der er lettere domineret af markedskulturen, men fordi han selv er en klankulturel ledelsestype, vil han komme til at skubbe organisationskulturen langt mere over mod klankulturen, end han ønskede.

Af denne grund kan det siges, at ledelsestypen muligvis har mere indflydelse på kulturen, end ledernes egentlige syn på kulturen eller deres ønskede kulturer - dette kan være fordi ledelsestypen er så tæt forbundet med, hvordan lederen agerer overfor sine medarbejdere, da dette vil være med til at skabe den tone og væremåde, som der er i organisationen - og dermed ville den være med til at

skubbe kulturen i bestemte retninger. Dette er også hvad Cameron og Quinn blandt andet har påstået: En leder kan være med til at hindre eller fremme bestemte kulturtyper via deres væremåde, færdigheder og dermed deres ledelsestype.

Dermed kan det siges, at det ikke lykkedes lederne at få formidlet deres ønskede kulturelle værdier i organisationen, medmindre disse værdier stemmer overens med deres ledelsestype - altså deres personlige væremåde og deres ledelsesmæssige færdigheder. Ledelsestypen ser ud til at have en meget større indflydelse på hvordan medarbejderne opfatter kulturen, end ledernes egen opfattelse har.

9. Konklusion

Vi har gennem vores projekt fundet ud af at der i Euronics' to butikker, i henholdsvis Jyderup og Nykøbing Sjælland, eksisterer to meget udprægede og dominerende kulturer. Disse kulturer er markeds- og klankulturen.

Det er svært at sige præcist, hvilken en af disse kulturer der er den mest dominerende, da dette varierer efter, hvilken model der bliver brugt, og hvem der bliver bedt om at definere kulturen. Ifølge Scheins kulturanalyse var Euronics i Jyderup lidt mere til markeds-kulturen end klankulturen, hvorimod vores analyse af interviewet med butikschefen samt Cameron og Quinns drager konkluderede, at Euronics i Jyderup hældte mere mod klankulturen end markeds-kulturen. Euronics i Nykøbing Sjælland var mindre tvetydig med sin organisationskultur, da klankulturen blev fremhævet af både Schein og Cameron & Quinn, samt gennem interviewet med den lokale butikschef. Det eneste der talte imod en dominerende klankultur, var butikschefens egen opfattelse. I bund og grund kan det dog konkluderes, at både klankulturen og markeds-kulturen er de dominerende kulturtyper i begge butikker. Klankulturen kom blandt andet til udtryk i begge butikker ved, at begge butikker havde nogle stærke værdier, hvor de støttede op om hinanden, og hvor butikscheferne forsøgte at lære fra sig og hjælpe medarbejderne i stedet for at opretholde status quo. Markeds-kulturen kom til udtryk via deres salgsmål og fokus på god kundeservice. I Nykøbing Sjælland kom den også til udtryk ved den sunde konkurrence mellem sælgerne, som butikschef Peter opfordrede til og støttede op om.

Butikkerne havde nogle fælles værdier og havde en tendens til at fokusere på de samme ting - nemlig kunderne og butikkens ansatte. Vi fandt ud af at begge butikker værdsatte ærlighed højt - dette blev også nævnt under begge interviews. Butiksheferne påkrævede ærlighed fra deres medarbejdere både indbyrdes såvel som over for kunderne. Dette kom blandt andet til udtryk under konfliktløsninger med personalet og med kunderne, samt udvikling af medarbejdernes færdigheder. Udover dette fokuserede begge butikker på at lytte til deres medarbejdere og sørge for, at de havde det godt. De havde også begge værdier, der omhandlede kunderne og salg. Blandt andet var butikken i Jyderup meget fokuseret på at give den bedste kundeservice som mulig uden, at de tabte indtægt på det. Butikken i Nykøbing Sjælland havde også salgsfokuseret værdier, hvilket blandt andet kom til udtryk i den sunde konkurrence imellem medarbejderne, samt troen på at så længe de havde 'hele pakken', ville kunderne vælge dem.

Dette stemmer også overens med at klankulturen, der fokuserer på medarbejderne og organisationens interne forhold, samt markedskulturen, som fokuserer på resultatet, samt det at tiltrække kunder, er de to dominerende kulturtyper i begge butikker. Disse to kulturer er modstridende, hvilket kan forklares ved, at flere kulturer typisk bliver afspejlet i en organisation. Dette kan blandt andet være på grund af forskellige kulturopfattelser, der kan forekomme i en organisation med flere afdelinger, hvor forskellige organisationskulturer er påkrævet for at arbejde effektivt.

Ud fra vores analyse kan vi også konkludere, at de to butikshefer begge havde ledelsestyper, der hørte til de to dominerende kulturer. Butikshefen Henrik i Jyderup var en producent, som er en markedskulturel ledelsestype, og butikshef Peter i Nykøbing Sjælland var en mentor, som er en klankulturel ledelsestype. Hertil skal det dog nævnes, at begge butikshefer havde elementer fra andre ledelsestyper end deres dominerende. Eksempelvis havde butikshefen i Jyderup også ad-hoc ledelsestypetræk, og butikshefen i Nykøbing Sjælland havde også markedskulturelle ledelsestypetræk. Igennem vores diskussion kom vi til den konklusion, at ledelsestypen kunne have påvirket kulturen. Dette kunne ses idet, at medarbejderne typisk opfattede, at den dominerende kultur var den samme kultur, som deres butikshefs ledelsestype hørte til. I Jyderup opfattede medarbejderne markedskulturen som dominerende, og butikshefen i Jyderup var en markedskulturel ledelsestype, hvorimod butikshefen i Nykøbing Sjælland var en klankulturel ledelsestype. Medarbejderne i Nykøbing Sjælland-butikken mente også, at klankulturen var den dominerende. Derimod mente ingen af butiksheferne, at deres ledelsestypes kultur var den dominerende kultur.

Derudover fandt vi ud af, at organisationskultur er svært at definere. I vores undersøgelse havde begge butikker mange modstridende kulturelle træk, som blandt andet kan ses i dragerne, der alle påviser en blanding af alle de forskellige kulturer. Begge butikker havde nogle dominerende kulturer - klan og marked - men havde også træk fra ad-hoc- og hierarki kulturerne. Disse forskellige kulturtyper spiller alle ind i en større eller mindre grad, hvilket kan gøre kultur svært at definere helt præcist. Udover dette kan organisationskulturen variere alt efter hvilken teori og model, der bliver brugt til at definere organisationskulturen, og hvilke medarbejdere og dele af organisationen der bliver spurgt, da de alle kan have delte meninger og oplevelser af organisationskulturen. Det kan også være svært for medarbejderne at italesætte organisationens kultur, og det kan være svært at observere en organisations givne kultur.

Til sidst kan det siges, at det fremstod, at en leder kan påvirke medarbejdernes opfattelse af organisationskulturen - hvilket teorien også bakker op om - og at dette typisk bliver gjort via ledernes opførsel og ageren overfor medarbejderne - altså ledernes ledelsestype - i stedet for ledernes egentlige mål.

10. Perspektivering

Dette afsnit vil indeholde vores refleksioner over vores projekt, og hvordan vi kunne have ført projektet videre. Fokus vil blandt andet være på, hvordan vi kunne forhøje vores validitet i projektet, samt hvordan vi kan bruge vores projekt til at sige noget mere generelt om organisationskultur.

I vores diskussion lægger vi op til, at direktøren også har en rolle at spille i forhold til, hvilken kultur der hersker i de to butikker. Derfor kunne det have været interessant at inkludere direktøren i undersøgelsen, både i form af interview og spørgeskemabesvarelse. Dette ville give os et mere nuanceret billede af kulturen for hele organisationen, idet vi forventer, at direktøren også påvirker kulturen i form af de regler og retningslinjer, han dikterer for butikkerne. Når de overordnede beslutninger tages i en ledergruppe, som både direktøren, begge butikschefer og kontorpersonele er med i, bliver direktøren interessant at have med i vores undersøgelse, fordi han sammen med de andre i ledelsesgruppen, er med til at forme den kultur, som gør sig gældende i de to butikker.

Ydermere kunne vi have foretaget interviews med alle butikkernes medarbejdere med henblik på, at dette ville kunne frembringe andre og mere nuancerede aspekter af butikkernes kultur.

Ligesom vi i interviewene med de to butikshefer fandt frem til flere interessante aspekter, har vi en forventning om, at dette også vil gøre sig gældende for butikkernes medarbejdere.

For at sikre højere validitet i vores undersøgelser, kunne vi have lavet et oplæg som introduktion til besvarelsen af spørgeskemaerne. Dette kunne enten have været et mundtligt oplæg, hvor alle respondenterne var samlet, for at give dem en udførlig introduktion til, hvordan spørgeskemaet skal besvares. Vi mener, at dette ville have givet os et bedre billede af kulturen, fordi vi forventer at ville modtage mere velovervejede besvarelser. Det indtryk får vi blandt andet af Henrik, som i starten af interviewet, giver udtryk for, at han efter at have besvaret hele spørgeskemaet, havde fået en bedre fornemmelse af, hvordan spørgeskemaet skulle besvares, og derfor også at hans besvarelse ville være blevet bedre, hvis han havde besvaret det igen.

Det giver os en ide om, at vi generelt havde fået bedre besvarelser, hvis respondenterne havde været bedre indført i spørgeskemaet, inden de besvarede det.

Hvis vi skulle arbejde videre med dette projekt, kunne det var spændende at forsøge at lave en forandringsproces. Vi kunne opstille en workshop sammen med ledergruppen, hvor de i fællesskab skal score spørgeskemaet. Her ville ledergruppen skulle score, hvor de er nu, og hvor de vil være om 10 år. Bagefter kunne det have været muligt at gå ind og hjælpe dem med at lægge en plan for fremtiden i plenum, og på den måde opstille en forandringsproces for butikkerne. Hertil kunne vi inddrage Cameron og Quinn, som kommer med forslag til, hvordan man skaber forandring i kulturen i en organisation. Hvis og når ledergruppen er kommet frem til en overordnet plan for butikernes fremtidige plan, ville dette kunne suppleres med et fokusgruppeinterview med medarbejderne, for at afdække eventuelle forandringsbarriere fra deres side.

For at kunne sige noget mere generelt om organisationskultur, ville det være relevant enten at foretage sammenlignende undersøgelser fra andre Euronics butikker eller andre elektronikbutikker. Ved at se på andre butikker i Euronics kæden, ville det være muligt at sige noget generelt om, hvordan man som kæden er underlagt nogle ensartede værdier, og derved hvordan det kommer til udtryk i organisationskulturen. For Euronics kæden gælder det blandt andet, at man har fokus på værdierne service og nærhed, ligesom at butikkerne ofte er placeret i lokale områder (jf. Casebeskrivelse). Med dette in mente ville det blive interessant at kigge på fælles ligheder for kædens butikker.

11. Litteraturliste

11.1 Bøger

Andersen, Bøgh Lotte (2012): *4. Forskningskriterier I: Metoder i Statskundskab*, Andersen, L.B.; K.M. Hansen og R. Klemmesen (red.): Hans Reitzels Forlag. (2. Udgave).

Brinkmann, Steen & Kvale, Steinar (2009): *Interview: introduktion til et håndværk*. 2. udg. Hans Reitzel.

Bryman, Alan (2012): *Social research methods*. 4th edition. Oxford University Press.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Version. Jossey-Bass.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edition. Jossey-Bass.

Fuglsang, Lars (2013): *7. Systemteori og funktionalisme som forklaringsform I: Videnskabsteori I samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Lars Fuglsang, Poul Bitsch Olsen og Klaus Rasborg (red.): Samfundslitteratur. (3. udgave).

Hatch, Mary Jo (2013): *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 3rd Edition. Oxford University Press.

Jakobsen, Mads Leth Felsager (2012): *7. Kvalitativ analyse: Kodning I: Metoder i Statskundskab*, Andersen, L.B.; K.M. Hansen og R. Klemmesen (red.): Hans Reitzels Forlag. (2. Udgave).

Jeremiassen, Lise & Trost, Jan (2010): *Interview i praksis*. 1. udg. 1 opl. Hans Reitzels forlag.

Kvale, Steinar (1997): *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzel.

Lund, Christian (2013): *Videnskabsteori og faglige metoder*. Frydenlund og forfatteren, 2011. 1. udg. 2. oplag.

Løkken, Gunvor & Søbstad, Frode (1998): *Observation og interview i børnehaven*. 1. udg. Munksgaard.

Pedersen, Jesper Strandgaard og Sørensen, Jesper Steen (1994): *Organisationskultur i teori og praksis*. NYT FRA SAMFUNDSVIDENSKABERNE.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisation og ledelse*. 2. udg. Valmuen, København.

Schein, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition. Jossey-Bass.

Quinn, Robert E. (1988): *Beyond rational management*. 1st Edition. Jossey-Bass.

11.2 Hjemmesider

Computerworld.dk: *Udenlandsk elektronikkæde vil tage kampen op med Expert og Elgiganten*

Forfatter: *Henrik Rasch, 2014*

Link: www.computerworld.dk/art/232672/udenlandsk-elektronikkaede-vil-tage-kampen-op-med-expert-og-elgiganten

Sidst besøgt d. 10/12-2015

Cvr.dk: *EURONICS NORDSJÆLLAND A/S: Historiske stamdata*

Link: <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=19065405&soeg=Expert+baagland+radio&type=Alle>

Sidst besøgt d. 10/12-2015

Cvr.dk: *EURONICS NORDSJÆLLAND A/S: Årsrapport: Periode: 01.10.2013 - 30.09.2014)*

Link: <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=19065405&soeg=Expert+baagland+radio&type=Alle>

Sidst besøgt d. 10/12-2015

Digitalt.tv: *Euronics - ny elektronikkæde i Danmark*

Forfatter: *Bo Kjærsgaard, 2014*

Link: <http://digitalt.tv/euronics-ny-elektronikkaede-danmark/>

Sidst besøgt d. 10/12-2015

Euronics.dk: *Om os*

Link: <http://euronics.dk/about-us>

Sidst besøgt d. 10/12-2015

MEGAFON.DK: *Observation*

Link: <http://www.megafon.dk/366/observation>

Sidst besøgt d. 11/12-2015

Metodeguiden.au.dk: *Observationstyper*

Link:<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/religionpsykologiske-og-sociologiske-metoder/observationsstudier/observationstyper/>

Sidst besøgt d. 11/12-2015

Metodeguiden.au.dk: *Passiv observation (non-participant)*

Link:<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/religionpsykologiske-og-sociologiske-metoder/observationsstudier/passiv-observation-non-participant/>

Sidst besøgt d. 11/12-2015

11.3 iBøger

Larsen, Ole Schultz: *Psykologiens veje*. Systime, 2008.

Link: <https://psykologiensveje.systime.dk/index.php?id=1183>

Sidste besøgt d. 11/12-2015

12. Bilag

Bilag 1: Spørgeskemaerne som de blev sendt ud

Bilag 2: Interviewguide

Bilag 3: Spørgeskemaundersøgelsens resultater for Euronics Jyderup

Bilag 4: Spørgeskemaundersøgelsens resultater for Euronics Nykøbing Sjælland

Bilag 5: Transskription Euronics Jyderup

Bilag 6: Transskription Euronics Nykøbing Sjælland