Organisationskultur i växande startups -
En kvalitativ studie om att främja den entreprenöriella kulturen

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
VT 2016

Datum för inlämning: 2016-06-02

Elise Johanson
Sara Hjortmar
Handledare: Göran Nilsson

**Nyckelord:** organisationskultur, organisationsstruktur, startups, entreprenörskap, entreprenöriell kultur
Innehållsförteckning

1. INLEDNING .................................................................................................................................5
   1.1 BAKGRUND ..........................................................................................................................5
   1.2 PROBLEMATISERING .............................................................................................................6
   1.3 SYFTE ......................................................................................................................................7
   1.4 FRÅGESTÄLLNING ...................................................................................................................7

2. TEORETISKT RAMVERK ..............................................................................................................8
   2.1 STARTUPS ..............................................................................................................................8
       2.1.1 Ålder .................................................................................................................................8
       2.1.2 Storlek .............................................................................................................................8
       2.1.3 Utvecklingsskede ............................................................................................................9
       2.1.4 Bransch ..........................................................................................................................9
       2.1.5 Affärsmodell ....................................................................................................................9
   2.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR .................................................................................................10
       2.2.1 Fyra dimensioner av organisationsstruktur .................................................................10
       2.2.2 Organisk och mekanistisk organisationsstruktur ............................................................11
   2.3 ORGANISATIONSKULTUR ....................................................................................................12
       2.3.1 Tre nivåer av organisationskultur ..................................................................................12
       2.3.2 Entreprenöriell kultur ....................................................................................................12
   2.4 TEORETISK SAMMANFATTNING .......................................................................................15

3. METOD ........................................................................................................................................17
   3.1 VAL AV METOD ....................................................................................................................17
   3.2 VAL AV FÖRETAG ................................................................................................................18
   3.3 VAL AV MEDVERKANDE .......................................................................................................18
   3.4 INTERVJUPROCESSEN .........................................................................................................19
   3.5 OPERATIONALISERING .........................................................................................................20
   3.6 METODREFLEKTION ............................................................................................................20

4. RESULTAT ....................................................................................................................................22
   4.1 UNIVERSAL AVENUE .............................................................................................................22
   4.2 UNIVERSAL AVENUES ORGANISATIONSSTRUKTUR ...........................................................22
       4.2.1 Differentiering ................................................................................................................22
       4.2.2 Integrering .......................................................................................................................23
       4.2.3 Centralisering ................................................................................................................24
       4.2.4 Formalisering ..................................................................................................................24
   4.3 UNIVERSAL AVENUES ORGANISATIONSKULTUR ............................................................25
       4.3.1 Resultat- och tillväxtorientering ....................................................................................26
       4.3.2 Teamwork och delaktighet ............................................................................................26
4.3.3 Innovation och kreativitet .......................................................... 28
4.3.4 Värderingar ............................................................................. 29

5. ANALYS ......................................................................................... 31
5.1 UNIVERSAL AVENUE SOM STARTUP ............................................. 31
5.2 ORGANISATIONSKULTUREN PÅ UNIVERSAL AVENUE ....................... 31
5.3 ORGANISATIONSSTRUKTUREN PÅ UNIVERSAL AVENUE .................. 33
   5.3.1 Differentiering ................................................................. 33
   5.3.2 Integrering ..................................................................... 34
   5.3.3 Centralisering ................................................................. 34
   5.3.4 Formalisering .................................................................. 35
   5.3.5 Organisationsstrukturen förändring på Universal Avenue ................. 35
5.4 BETYDELSFULLA FAKTORER FÖR FRÄMJANDET AV EN ENTREPRENÖRIELL KULTUR .......................................................... 36
   5.4.1 Faktorer som främjar resultat- och tillväxtorientering ....................... 36
   5.4.2 Faktorer som främjar teamwork och delaktighet ............................. 36
   5.4.3 Faktorer som främjar innovation och kreativitet .............................. 37

6. SLUTSATS ....................................................................................... 39
6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING ............................................... 40

7. LITTERATURFÖRTECKNING .................................................................. 41

8. BILAGA .......................................................................................... 46
8.1 BILAGA 1 INTERVJUGUIDE .......................................................... 46
1. Inledning

1.1 Bakgrund


Under de senaste åren verkar det som att allt fler stora företag, särskilt inom IT-sektorn, anstränger sig för att få in en fot i ”startup-världen” i syfte att kunna dra nytta av de fördelar som startups har (Weiblen & Chesbrough, 2015). I en intervju med Veckans Affärer beskriver grundaren av IT-företaget Klarna, Niklas Adelberth, hur de fortsatte verka själva som en startup, trots deras 1200 anställda och det fakten att de har varit verksamma i tio år (Montén, 2015). Även elektronikjätten Samsung, men sina 300 000 anställda världen över, beskrev i ett
pressmeddelande i april 2016 att de vill anta en organisationskultur och struktur som efterliknar en startups. Detta i syfte att bli mer flexibla och främja innovationsprocesserna på företaget: "We aim to reform our internal culture, execute as quickly as a startup company and push towards open communication and continuously innovate". Samsung avser att minska hierarkin i organisationsstrukturen till förmån för en så kallad ”startupkultur”, och detta med syftet att bli mer innovativa och effektiva. (Lee, 2016) De egenskaper som startups besitter verkar därmed vara eftersträvansvärda hos både stora och små företag som önskar främja innovation och snabbhet. Företag verkar uppleva det utmanande att vara fortsätt innovativa samtidigt som de växer och får ett ökat behov av struktur.

1.2 Problematisering

Enligt Gulati och DeSantola (2016) tenderar ofta entreprenörer att se formaliserade strukturer och processer som ett byråkratiskt hot mot deras entreprenöriella verksamhet. De använder sig hellre av ad hoc-strategier där de improviserar längs med vägen och löser problemen när de uppstår. Allt eftersom företaget växer möter ledarna nya komplexa utmaningar som kan komma att kräva


1.3 Syfte

1.4 Frågeställning
Vilka faktorer är betydelsefulla för att främja en entreprenöriell kultur när startups växer och behovet av en formaliserad struktur ökar?
2. Teoretiskt ramverk

I det teoretiska ramverket presenteras definitioner av begreppet startup, teorier om organisationssstruktur som fyra dimensioner av struktur samt mekanistisk och organisk organisationsform. Vidare presenteras även en beskrivning av begreppet organisationskultur samt entreprenöriell kultur. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av det teoretiska ramverket.

2.1 Startups


2.1.1 Ålder

Luger och Koo (2005) definierar startups utifrån tre kriterier som är nära sammankopplade: ny, aktiv och självständig. De hävdar att en startup är en affärsenhet: “which did not exist before during a given time period (new), which starts hiring at least one paid employee during the given time period (active), and which is neither a subsidiary nor a branch of an existing firm (independent).” De anser att alla tre kriterier måste uppfyllas för att ett företag ska kunna definieras som en startup. En annan definition ges av Freeman och Engel (2007) som definierar begreppet startups som: “företag nyligen startade av entreprenörer” och särskiljer dem från begreppet bolag genom definitionen: “företag som är äldre och oftast större".

2.1.2 Storlek

Gällande storleken på en startup finns det inte heller någon allmängiltig definition, däremot kategoriserar Europa kommissionen företag efter något som kallas ”small and medium sized enterprises” (SMEs) som baseras på företagens antal anställda och omsättning. Baserat på EUs normer skulle startups rimligtvis ingå i kategorin "små företag" med upp till 50 anställda och under €10 miljoner i omsättning. (European Commission, 2016)
2.1.3 Utvecklingsskede

2.1.4 Bransch
Sedan mitten på förra seklet har det skett en kontinuerlig ökning i andelen nystartade företag inom IT-branschen, många startups har alltså teknikbaserade affärsmodeller. Dessa företag drar nytta av teknologiska förändringar och de marknadsstörningar som de ofta själva skapar. (Freeman & Engel, 2007) Det finns även indikationer som talar för att de företag som har högst tillväxtpotential är kunskaps- och teknikbaserade. De karakteriseras av att de primärt livnär sig på immateriella tillgångar och de verkar inom snabbt utvecklande områden (Landström, 2007, s. 3). Calopa et. al. (2014) beskriver att startups ofta är associerade med högteknologiska projekt och deras produkt är ofta mjukvara som lätt kan produceras och omproduceras.

2.1.5 Affärsmodell
Sammanfattningsvis kan startups utifrån ovan beskrivna teorier kunna beskrivas som relativt unga och små företag som inte är färdigutvecklade. Med det menas att de fortfarande befinner sig i en uppstartsfas och har en relativt hög tillväxttakt. Startups har ofta teknikbaserade affärsmodeller och innovationsprocessen är snabb på grund av flexibla resurser och kongruenta drivkrafter.

2.2 Organisationsstruktur
En definition av organisationsstruktur görs av Mintzberg (1989), “The structure of an organization can be defined simply as the total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination achieved among those tasks.” Mintzberg menar alltså att organisationsstruktur i enkelhetens form handlar om uppdelning och koordinering av arbetsuppgifter. Denna definition förklarar organisationsstruktur på ett lättförståeligt sätt men är för simpel för att kunna tillämpas vid analysen av en organisations struktur. I kommande avsnitt presenteras därför en mer utförlig teori om organisationsstruktur utifrån de fyra dimensionerna: differentiering, integrering, centralisering och formalisering. Därefter beskrivs två olika sätt att strukturera en organisation, organiskt och mekanistiskt.

2.2.1 Fyra dimensioner av organisationsstruktur
2.2.2 Organisk och mekanistisk organisationsstruktur

En mekanistisk organisationsstruktur är mest lämplig på en stabil marknad. Den karakteriseras av en hierarkisk struktur gällande styrning, beslutsfattande och kommunikation. Den hierarkiska strukturen förstärks genom att kunskap och information lokaliseras uteslutande till toppen av hierarkin. Arbetsuppgifter är specialiserade, differentierade och integrering sker främst vertikalt, alltså mellan överordnad och underordnad. Det finns tydliga instruktioner från överordnade om hur arbetsuppgifter ska utföras samt rättigheterna och skyldigheterna som tillhör ett visst ansvarsområde. (Burns & Stalker, 1994, s. 119-121)

På en dynamisk marknad är en organisk organisationsstruktur mer passande. Detta eftersom att villkoren ändras snabbt, vilket ger upphov till problem och oförutsedda krav på handling. Denna organisationsform karakteriseras av en decentraliserad och platt struktur gällande styrning, beslutsfattande och kommunikation. Eftersom information och kunskap inte enbart är tillskriven ledningen, utan kan vara lokalisierad var som helst i nätverket, kan olika delar av organisationen komma att bli ett centrum för beslutsfattande och agerande. Arbetsuppgifter är mer flytande i en organisk organisation och fördelas i form av ansvarsområden som inkluderar en uppsättning rättigheter och skyldigheter. Arbetsuppgifterna är dock inte skrivna i sten, utan omdelas kontinuerligt genom interaktion med andra inom organisationen. Kommunikationen sker främst horisontellt men även mellan personer på olika nivåer i organisationen, den kännetecknas av information och rådgivning snarare än instruktioner och beslut. (Burns & Stalker, 1994, s. 119-121)
2.3 Organisationskultur

2.3.1 Tre nivåer av organisationskultur

2.3.2 Entreprenöriell kultur
Ireland et. al. (2003) beskriver en entreprenöriell kultur som en organisationskultur där nya idéer och kreativitet är förväntat, risktagande uppmuntrat och misslyckande tillåtet. Den entreprenöriella kulturen fostrar och stöttar sökandet efter entreprenöriella möjligheter som kan utnyttjas genom konkurrensfördelar.


En klankultur har enligt Cameron och Quinns ramverk likheter med ett familjeföretag. Gemensamma värderingar och mål, sammanhållning, delaktighet, individualitet och vi-känsla

Cameron och Quinn beskriver att grunden i en adhokratisk kultur är att företaget befinner sig i en temporär och dynamisk omgivning och därmed snabbt tvingas rekonstruera sig själv när omständigheterna förändras. Arbetsmiljön karaktäriseras av anpassning, innovation, flexibilitet, kreativitet och entreprenörskap. Vidare kännetecknas marknaden av osäkerhet och ett överflöd av information. En adhokratisk kultur är fördelaktig för företag som producerar innovativa varor och tjänster och som utnyttjar nya affärsmöjligheter, till exempel företag inom mjukvaruutveckling. Inom denna kulturtyp är ledarskapet visionärt, innovativt och riskorienterat. Företagets långsiktiga mål är snabb tillväxt och förvärv av nya resurser. Framgång är lika med att producera unika och originella produkter. (Cameron & Quinn, 2006, s. 43-45) Majocchi och Presutti (2009)

Baserat på ramverket kännetecknas en entreprenöriell kultur av att vara en resultatorienterad och tävlingsinriktad kultur där de anställda känner en stark gemenskap och samarbetsvilja för att kunna bidra till ständig innovation och kreativitet på företaget.

2.4 Teoretisk sammanfattning
3. Metod

I det kommande avsnittet avser vi redogöra för de ansatser och metoder som har använts vid datainsamlingen och varför de anses vara relevanta för studiens syfte. Först presenteras val av metod följt av val av företag, val av medverkande och intervjuprocessen. Avslutningsvis presenteras operationalisering samt metodreflektion.

3.1 Val av metod

Studien ämnar undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för att främja en entreprenöriell kultur när en startup växer och är av förklarande karaktär. Forskningsdesignen, det vill säga valet av utformningen och insamlandet av empirisk data, har utformats efter forskningsfrågan och studiens syfte. Därav har studien en kvalitativ ansats vilket ansågs nödvändigt i och med komplexiteten som begreppen organisationskultur och organisationsstruktur kan medföra. Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer där valet av metoden grundar sig i att respondenten har möjlighet att förklara, utveckla och diskutera de valda temana. Intervjuerna ledde till att detaljrik primärdata kunde insamlas där mer invecklade frågor kunde besvaras, exempelvis gällande grundläggande värderingar hos individerna på företaget. Intervjuerna ledde till att detaljrik primärdata kunde insamlas där mer invecklade frågor kunde besvaras, exempelvis gällande grundläggande värderingar hos individerna på företaget. Under samtalalets gång gled ibland vissa svar på strukturfrågorna över i en diskussion kring organisationskulturen vilket gjorde att ordningen på frågorna blev olika under varje intervju. Att genomföra semistrukturerade intervjuer blir därmed fördelaktigt då ordningen på frågorna kan ändras beroende på hur samtalen fortlöper. Detta gjorde även att intervjuerna blev mer dynamiska. (Saunders et. al., 2009, s. 320-324)

De semistrukturerade intervjuerna möjliggjorde att respondenterna kunde förtydliga vissa svar vilket ibland ansågs nödvändigt, speciellt vid diskussionen kring företagets kultur och hur den manifesterades. Att kunna fånga respondentens personliga erfarenheter och uppfattningar om företaget ansågs nödvändigt för att kunna besvara forskningsfrågan. Intervjuformen underlättar att undersöka begrepp av mer abstrakt karaktär som exempelvis känslor och tankar. Därmed kunde begrepp som motivation, ledarskap, beslutsfattande, framgång och värderingar undersökas på mer djupet än om en kvantitativ ansats hade valts.
3.2 Val av företag

3.3 Val av medverkande
Primärdatal samlat in genom semistrukturerade intervjuer med fyra stycken anställda på UA. Valet av respondenter har gjorts utifrån ett tillgänglighetsperspektiv där vi i samråd med vår kontakt som är Head of Brand Relations på företaget blev rekommenderade vilka som var tillgängliga samt lämpliga för intervju. Detta kan således även ses som ett snöbollsurval, då det var svårt att identifiera vilka medlemmar i den undersökta populationen som bör intervjuas. Ett problem med snöbollsurval kan vara partiskhet då respondenter tenderar att identifiera potentiella respondenter som är lika dem själva vilket kan leda till homogen data (Saunders et. al., 2009, s. 238-241). Respondenterna kan i detta fall anses vara homogena då alla ingår i ledningen. Detta ansågs inte vara något större problem i och med att de medverkande har vitt skilda ansvarsområden och därmed bidrar till en differentierad bild av företaget. Ledningen, i UAs fall managementteamet, är den nivån i organisationsskartan som står under VD. Beslutet att endast intervjuas personer från
ledningen gjordes eftersom studien ämnar att finna vilka faktorer som är betydelsefulla för att främja en entreprenöriell kultur och dessa faktorer kan ledningen möjligtvis ha inflytande över. Ledningen ansågs även ha inblick i hur arbetsprocesser har formaliserats.


3.4 Intervjuprocessen
För att undvika en felaktig eller partisk tolkning av respondenternas svar validerades svaren genom att kortfattat summeras av intervjuaren. Detta verktyg kan leda till en mer lämplig och korrekt tolkning av intervjusvaren. (Saunders et. al., 2009, s. 334) Efter godkännande av respondenterna spelades intervjuerna in och de transkriberades sedan i efterhand. Fördelarna med att spela in ansågs vara att det är möjligt att göra direkta citeringar. Inspektion underlättar även aktivt lyssnande samt ger en korrekt och opartisk inspektion. Nackdelarna kan däremot vara tidsåtgången för transkribering, tekniska problem samt ett möjligt fokuserande på inspektionen (Saunders et. al., 2009, s. 341).

Nedan återfinns en tabell över vilka som har intervjuats, karaktär på intervju, datum samt längd:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Position</th>
<th>Metod</th>
<th>Datum</th>
<th>Antal minuter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Head of Brand Relations/ Respondent A</td>
<td>Personlig</td>
<td>2016-04-27</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Chief Communications Officer/Respondent B</td>
<td>Skype</td>
<td>2016-05-02</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>Head of Growth/Respondent C</td>
<td>Personlig</td>
<td>2016-05-02</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Creative Director/Respondent D</td>
<td>Personlig</td>
<td>2016-05-02</td>
<td>35</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.5 Operationalisering

Studien baseras på kvalitativ data och på grund av detta behöver den primärdatal som har samlats in kategoriseras samt analyseras genom konceptualisering av begrepp. (Saunders et al., 2009, s. 482) Att översätta de teoretiska begreppen till mätbara variabler är ett viktigt steg i studien. För att undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för att främja en entreprenöriell kultur samt förstå till vilken grad företaget har formaliserat och systematiserats sedan starten utformades intervjufrågorna efter det teoretiska ramverket. Frågorna baseras därmed på de två nivåerna av kultur, de fyra dimensionerna av organisationsstruktur samt begreppet entreprenöriell kultur som baseras på teorier om entreprenöriell kultur och Cameron och Quinns (2006 ramverk Competing Values Framework).


3.6 Metodreflektion

De mest nämnvärdana utmaningarna med semistrukterade intervjuer är den så kallade intervjuareffekten samt respondenteffekten. Med intervjuareffekten menas att det alltid finns en
risk att intervjuaren kan komma att påverka respondentens svar på grund av ett visst tonfall, kommentarer eller hur frågorna ställs vilket kan komma att påverka det insamlade materialet. Detta hanterades genom att frågorna som ställdes exempelvis var öppna för att låta respondenten kunna svara och resonera fritt kring den ställda frågan. Respondenteffekten syftar till en partiskhet som kan uppstå beroende på hur respondenten upplever intervjuaren. Respondenten kan därmed välja att inte delge och diskutera vissa ämnen som behandlar känslig information vilket kan resultera i en partisk bild av situationen som beskrivs. (Saunders et. al., 2009, s. 326-327) Denna effekt är något svårare att hantera då man som intervjuare inte kan påverka i vilken utsträckning respondenten väljer att svara. Däremot försöks detta undvikas genom att be respondenten att utveckla vissa svar som var för korta eller inte riktigt besvarade frågan. (Saunders et. al., 2009, s. 336)

Reliabilitet syftar till hur tillvägagångssättet datainsamling och analys kan leda till konsekventa resultat om empirin samlas in vid ett annat tillfälle eller av en annan forskare (Saunders et. al., 2009, s. 156). För att underlätta att studien ska kunna upprepas och därmed öka reliabiliteten har en intervjuguide bifogats.

Validiteten syftar till huruvida resultaten säger något om det som studien ämnar uttala sig om. (Saunders et. al., 2009, s. 157) Detta har hanterats genom att göra en noggrann operationalisering där det har fastställts att det teoretiska ramverkets begrepp har omvandlats till begrepp som de anställda på företaget kan förstå och reflektera kring. Exempelvis användes inte begrepp som centralisering utan istället ställdes frågor kring beslutsfattande och kommunikation. Intervjufrågorna kan på så sätt stärka studiens validitet i och med att dessa är baserade på det teoretiska ramverket och har operationaliserats för att kunna uttala sig om områdena organisationskultur och organisationsstruktur. Genom denna operationalisering har det garanterats att de ställda frågorna är relevanta sett till den valda forskningsfrågan.
4. Resultat
I följande avsnitt kommer resultatet från de fyra semistrukturerade intervjuerna att presenteras. Först ges en kort bakgrund om företaget, vidare presenteras resultaten gällande UAs organisationsstruktur utifrån de fyra dimensionerna: differentiering, integrering, centralisering samt formalisering. Detta för att senare i analysen kunna få en sammantagen uppfattning kring hur företagets struktur förändrats i samband med att företaget har vuxit. Sist presenteras resultatet gällande UAs organisationskultur utifrån de tre variablerna som främjar entreprenöriell kultur: resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet. Detta för att senare kunna dra slutsatser kring vilka faktorer som varit mest betydelsefulla i främjandet av en entreprenöriell kultur.

4.1 Universal Avenue

4.2 Universal Avenues organisationsstruktur
4.2.1 Differentiering

4.2.2 Integrering

"Intrinsic motivation är starkare än extrinsic motivation så att om vi kan få Brand Ambassadors att engagera sig genom att, inte bara gå ut och sälja men också tänka på vårt varumärke och vårt community, alltså att bli "evangelists" inte bara tycka att "det här är grymt, här kan vi tjäna pengar" utan att tycka att "det här är världens bästa företag, det är så kul att jobba med
Respondent C anser att personalen på UA arbetar integrerat med varandra i och med att mycket av arbetet sker i projektform. Däremot kan det vara en utmaning att förstå vad de andra delarna av bolaget arbetar med när det växer snabbt menar respondent C.

4.2.3 Centralisering
Vidare redogörs resultaten gällande på vilken nivå i hierarkin som beslut fattas. Respondent A och C beskriver organisationen som relativt platt och att det samtidigt är tydligt vem som fattar vilka beslut. De hävdar att det från starten varit tydligt kring vilka personer som är ansvariga för de olika avdelningarna. De menar även att man som manager har behörighet att fatta beslut kring det mesta inom sin avdelning och att detta även uppmuntras från ledningens håll. Det som enligt respondent A har förändrats från starten är att fler avdelningschefer har anställts och att avdelningarna i sig har vuxit. Detta har lett till att det finns fler åsikter att ta hänsyn till när beslut fattas.

"...There are more stakeholders now. There are more people to include in the early discussion process. Ultimately, I think that the heads of the departments, we have a lot of control of our own departments.” (Respondent A)

Respondent C förklarar att övergången när allt fler har anställts har skett naturligt utan att det har blivit någon flaskhals i beslutsfattandet.

4.2.4 Formalisering
Vidare redogörs för formalisering, det vill säga till vilken grad företagets aktiviteter styrs av etablerade, oftast skriftliga, regler och standardiserade rutiner. Respondent A beskriver att varumärkesteamet har haft tydliga processer från början, framförallt gällande att dokumentera information. Vidare hävdar respondent A att det är oundvikligt att saker inom företaget formaliseras i och med att företaget växer. Exempelvis har kostnadsrapporter, lönesystem och HR-system implementerats. Hen förklarar även att företagets grundare implementerade processer och policiys i ett tidigt skede vilket hen anser är ovanligt för startups. Respondent B förklarar att företaget behöver införa processer och arbeta mer systematiskt för att kunna skala bolaget och i
slutändan kunna tjäna pengar och generera kapitalavkastning. Anledningen till att startups måste implementera processer tror respondent B är för att de anställda måste bli ansvariga för vissa områden. Dessutom måste processer och system vara på plats för att företaget ska kunna arbeta effektivt. Det är en konstant avvägning gällande vilka delar av organisationen som bör systematiseras, menar att en ökad systematisering kan leda till att ”startupkulturen” försvinner.

Respondent B förklarar att det på kommunikationsavdelningen i början inte fanns några system för att be avdelningen om hjälp, utan den fick förfrågningar från alla håll. Därmed behövdes en intern struktur på avdelningen för att se över vilka projekt som skulle prioriteras för att undvika ineffektivitet. Bland annat införde de ett system för förfrågningar, ett så kallat ”request sheet”, för att resten av företaget ska kunna be om hjälp på ett effektivt sätt. Vidare förklarar respondent B att företaget har behövt implementera mer processer och system sedan de tagit in externt riskkapital. De har även behövt planera mer långsiktigt och redogöra tydligare för framtida kostnader och rekryteringar.

Respondent C förklarar att UA har tagit fram dokumentet ”playbook” som fungerar som en mall vid lansering av nya marknader där information om den internationella expansionen sammanställs. Även respondent D beskriver att företaget håller på att ta fram en bok där företagets värderingar och varumärke ska beskrivas närmare. Återkommande aktiviteter som har tillkommit sedan starten är enligt respondent A bland annat så kallade sales meetups, technical meetups, afterworks och "town halls". Enligt respondent C har varje anställd på företaget månadsavstämningar med sin manager där man tittar på sina mål för den kommande månaden.

4.3 Universal Avenues organisationskultur
Nedan redogörs resultatet från intervjuerna utifrån de tre variablerna som främjar entreprenöriell kultur: resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet. Utöver detta kommer viktiga aspekter som kom fram i intervjuerna att presenteras under rubriken ”värderingar".
4.3.1 Resultat- och tillväxtorientering
Respondent C anser att miljön på UA är professionell men samtidigt avslappnad och menar att nyckeln till det är bra rekryteringar. Hen anser att de som arbetar på UA är väldigt duktiga på det de gör och att de levererar bra. Vidare beskriver respondent C att det som hen tror motiverar personalen att arbeta hårt, utöver att det är roligt och att få umgås med sina kollegor, är en stark tro på produkten, tjänsten och idén. Många motiveras av utveckla företaget och har ambitionen att bli ett globalt företag.

"Jag tror att vi tror väldigt mycket på produkten och tjänsten, vi har något bra att leverera och vi vill att fler ska få ta del av det här. Vi tror på bolaget, på idén. [...] det här är bara början, att få vara med på den här resan och bygga ett stort eller ett framgångsrikt bolag av det här." (Respondent C)


I rekryteringsprocessen söker UA enligt respondent A kreativa och entreprenöriella personer som samtidigt är resultatdrivna. Även respondent C beskriver hur de resonerar när de ska anställa ny personal och vad de prioriterar hos egenskaper.

"Dels måste man vara genuint intresserad av vad man gör [...] sen tycker jag att man måste vara positiv, ha bra energi, vara ödmjuk och gilla människor. [...] Vi vill ju inte anställa folk som vill sitta på kontor eller vara chef. Chef är ju bara en titel som man skriver på ett papper. Alla måste vara redo att kavla upp ärmarna, ut och köra. Nu ska vi bygga det här. Det tycker jag är viktigt.” (Respondent C)

4.3.2 Teamwork och delaktighet
Respondent C anser att företagets identitet har förbättrats och att detta främst är på grund av att företaget blivit bättre på att kommunicera vad de gör, både intern och extern. Vidare menar
respondent C att en stark organisationskultur gör det lättare att jobba mot samma mål. Detta samtidigt som sammanhållningen stärks av att individuella mål är likartade organisationens övergripande mål, vilket enligt respondent C stärker känslan av delaktighet.


Respondent B anser att UA har en kultur där bästa idén vinner oavsett vem den kommer ifrån och att det är viktigt att uppmuntra folk att komma med idéer. Med den öppenheten kommer folk att våga engagera sig anser hen.

"Det är ju nästan helt otänkbart i riktigt stora organisationer att någon från ett helt annat team bara skulle dyka upp mitt under ett möte och säga "men hörni, gör så här." (Respondent B)


Respondent C anser även att det är av vikt att anställa personer med olika bakgrund och från olika kulturer, för att bidra till en diversifiering. Vidare förklarar respondent C att rekrytering och organisationskulturen hänger samman och att de påverkar varandra. Enligt hen efterfrågas en stark kultur hos en arbetsgivare idag i högre grad än tidigare. Hen menar också att det är lättare
att bygga en stark kultur om man anställer personal med värderingar som liknar organisationens, vilket förstår organisationens värderingar.

"Jag tycker att när man rekryterar folk också så är det viktigt att ha en bra och stark intressant kultur så man kan locka till sig, det tror jag att folk efterfrågar mer idag än vad man gjorde tidigare. Visst, pengar är ersättning men det kanske är en del, men jag vill också känna att jag kan stå för dem här värderingarna, jag vill ha en flexibel arbetssituation, jag vill lära mig, jag vill utvecklas och allt det tillhör också kulturen." (Respondent C)

Respondent D förklarar att UA vid rekryteringen ser till att personen är ”on brand” det vill säga att personen passar in i företaget och inte endast anställs på grund av CV eller erfarenheter. Efter att UA har anställt ny personal ser de till att de kommer in i företaget genom en ”onboarding”-process.

4.3.3 Innovation och kreativitet

När det kommer till att prova nya idéer testas nya produkter i liten skala för att kunna se om dessa fungerar innan de fullskaligt lanseras. Respondent A menar att UA är relativt bra på att våga testa nya idéer och ta risker, hen menar att UA blivit ett ganska stort företag med bra resurser till att testa nya saker.

En viktig aspekt i att föra företaget framåt och främja kreativitet anser respondent D vara att få personerna i företaget att våga utvecklas.

"Det är inte så många som pratar om hur mycket de vill utvecklas, för det är som att man blottar sig, man visar en svaghet. I professionella sammanhang vill man ju framstå som så kunnig, stabil, proffsig och duktig som möjlig. Just att utvecklas och att få människor att vilja utvecklas och förstå att de kanske kan utvecklas, det är jätteviktigt." (Respondent D)

Respondent B framhäver att man i en startup kan göra saker väldigt snabbt i och med att startupen är flexibel och agil, vilket i sin tur leder till att de anställda blir motiverade av att de kan vara med och påverka. Vidare anser respondent B att en viktig komponent i kulturen är kreativitet

"...One of the events we do often is that we have brainstorming sessions [...] what happens is that people put topics up on the wall and choose group about the one you felt most strongly about and join the group, then everyone just writes up ideas and summarize afterwards so we do quite a lot to try to harvest ideas from the whole company." (Respondent A)

Respondent C anser att företaget har en ung och nyfiken känsla, medan respondent A beskriver att arbetsmiljön präglas av att vara modern och framtidsorienterad. Detta förtydligas genom att respondent A förklarar att de verkar på en helt ny marknad eftersom deras affärsmodell inte testats inom säljbranschen tidigare.

Enligt respondent A är arbetstiderna på företaget flexibla men att största delen av teamet ändå kommer in till kontoret varje dag. Även respondent C instämmer med att det gäller att alla gör vad de ska snarare än att vara på arbetet en viss tid. Vidare anser respondent A att om man vill attrahera entreprenöriella personer gäller det att ge dem mycket ansvar:

"If you want to attract entrepreneurial people you have to give them control really.”

(Respondent A)

Respondent A menar att de ser sig som en framtida generation av säljare och att de har lyckats göra detta genom att skapa ett livsstilsvarumärke. Enligt respondent A kunde företaget expandera snabbt tack vare ett starkt team och en stabil finansiering, vilket hen anser är relativt ovanligt för startups.

4.3.4 Värderingar
UAs grundvärderingar “freedom, honesty, courage, community, professionalism och speed” kommunikeras ut genom en folder som fungerar som en guide i hur man ska behandla varandra samt för att de anställda ska veta hur man ska representera UA som ett varumärke. Respondent C
räknar även upp värdeorden ”flexibility, self-reliance, curiosity, kindness och solidarity” där hen anser att freedom, flexibility, honesty och speed är dem som utmärker sig. Respondent B tycker att bland deras värdeord sticker ”speed” ut mest i och med att företaget har lanserats på fyra marknader under det senaste året. Även ”courage” är ett av orden som representerar det som företaget står för:

”Det är modigt att gå ut och ta kontakt med nya människor och introducera dem för nya produkter. Det kräver mod att gå in i en butik och ta kontakt med någon, be om deras tid och uppmärksamhet och att sälja in en lösning. Det kan vara modigt att joina en startup också, du tar alltid en risk när du går in i en startup, du kan inte säkert säga att det här bolaget kommer finnas kvar om 2-3 år.” (Respondent B)

Enligt respondent D har UA en tagline som lyder: ”forget work, think life” som syftar till att man inte ska se på ”jobb” och ”fritid” som skilda saker utan att man istället har ett ”liv” där både jobb och fritid kan vara roliga. Vidare tror respondent B att det är en startups kultur som får människor att arbeta hårt och som även får dem att stanna kvar.
5. Analys
I det kommande avsnittet kommer resultatet från de semistrukturerade intervjuerna analyseras och vidare diskuteras utifrån det teoretiska ramverket för att kunna besvara studiens forskningsfråga kring faktorer som är betydelsefulla för främjandet av en entreprenöriell kultur.

5.1 Universal Avenue som startup

5.2 Organisationskulturen på Universal Avenue
Entreprenöriell kultur definierades i det teoretiska ramverket som en resultatorienterad och tävlingsinriktad kultur där de anställda känner en stark gemenskap och samarbetsvilja för att kunna bidra till ständig innovation och kreativitet på företaget. Nedan förklaras i vilken utsträckning UA har en entreprenöriell kultur utifrån de tre variablerna som främjar entreprenöriell kultur: resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet.

De intervjuade är överens om att personerna som arbetar på UA är resultatdrivna, och detta verkar även vara en egenskap som prioriteras vid rekrytering. Framgång definieras av vissa personer inom UA i form av måluppfyllelse och det som håller personerna samman verkar enligt intervjuerna vara ambitionen att expandera och bli ett globalt företag. Under intervjuerna framkom det dessutom att ”speed” sågs som ett av de mest utstickande värdeorden. Denna
värdering verifiers även av det faktum att företaget lyckats lansera sig på flertalet marknader under kort tid. Dessa värderingar kan kopplas till konkurrenskraft, produktivitet och tillväxt som är viktiga värderingar i en entreprenöriell kultur. Den sammantagna uppfattningen är att UA präglas av att ha en resultatorienterad och tävlingsinriktad kultur.


I intervjuerna framkom det att miljön på UA känns entreprenöriell eftersom det uppmuntras att personalen kommer med förslag och idéer på förbättringsområden. Dessutom är företaget bra på att ta tillvara på dessa idéer som bland annat uppkommer genom "brainstorming"-övningar. Entreprenörskapet återspeglas även i det faktum att UA har attraherat och rekryterat entreprenöriell personal, det vill säga att många i personalstyrkan tidigare själva startat företag eller varit en del av en startup. Vidare framkom det att flexibilitet var ett värdeord som utmärkte sig. Flexibiliteten uppmuntras av ledorden "forget work, think life", som visar att livet för en anställd på UA inte är uppdelat i jobb och fritid utan att dessa smälter samman. Ett ytterligare exempel på flexibilitet är att det inte finns några fasta arbetstider på UA, att vara anpassningsbar och redo att rycka in där det behövs är någonting som uppmuntras. Innovation återspeglas i värdeordet "speed", som innebär att företaget strävar efter att vara snabba när det kommer till att
expanderar samt att de vill ligga i framkant gällande att hitta nya affärsmöjligheter och marknader för sin produkt. Miljön beskrivs som modern och framtidsorienterad. I och med att UA arbetar med ett koncept som ingen annan tidigare har arbetat med och på en helt ny marknad, faller det naturligt att UAs kultur har karaktärsdrag som kan kopplas till den innovativa delen av en entreprenöriell kultur. Faktorerna ovan ger sammantaget god grund för att säga att UA har likheter med den delen av entreprenöriell kultur som präglas av innovation och kreativitet.

Sammanfattningsvis är kulturen dels präglad av resultatorientering, där ständig tillväxt och ökad marknadsandel står i fokus, dels av en stark vi-känsla där de anställda får vara med och påverka och där de hålls samman av gemensamma värderingar och mål. Slutligen karaktäriseras företaget av ett innovativt och kreativt tänk genom ett ständigt arbete med att utveckla tjänsten. Utifrån variablerna resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet kan UAs kultur liknas vid en entreprenöriell kultur.

5.3 Organisationsstrukturen på Universal Avenue
Burns och Stalker (1994, s. 119-121) beskriver de två formerna av organisationsstruktur, mekanistisk och organisk. Dessa fungerar som två motpoler där den mekanistiska strukturen karaktäriseras av hierarki när det kommer till styrning, beslutsfattande och kommunikation. Motsatsen till den mekanistiska strukturen är den organiska strukturen som präglas av decentralisering och en platt struktur. Enligt Burns och Stalker befinner sig företag någonstans på skalan mellan organisk och mekanistisk struktur. Nedan förklaras huruvida företaget har rört sig i en viss riktning på skalan, snarare än att försöka definiera var på skalan det befinner sig.

5.3.1 Differentiering
UAs organisationskarta har med sina fyra nivåer sett i princip likadan ut sedan starten. Däremot har de anställda blivit mer specialiserade på sina områden och allt fler funktioner och därmed avdelningar har tillkommit. Dessa avdelningar har dessutom vuxit stadigt sedan starten. Att avdelningarna blir allt större kan leda till att organisationen upplevs som mer uppdelad där det är en utmaning att vara insatt i andras arbete. Enligt Burns och Stalker (1994, s. 119-121) präglas en mekanistisk organisation av att arbetsuppgifterna är specialiserade och differentierade. Detta kan likställas med den utveckling som har skett på UA, när det kommer till strukturdimensionen differentiering har de blivit allt mer differentierade sedan starten.

33
5.3.2 Integrering
Något som fortfarande präglas av den organiska organisationsstrukturen är hur kommunikationen sker inom företaget. Burns och Stalker (1994, s. 119-121) förklarar att kommunikationen i organiska strukturer sker horisontellt men även mellan personer på olika nivåer i organisationen. På UA kommunicerar hela företaget med varandra genom chattverktyget Slack. Det finns inga begränsningar för vem de anställda kan kontakta. Tidigare hade företaget veckomöten där hela managementteamet samlades men i och med att antalet anställda har ökat sker mötena numera främst inom de olika avdelningarna, vilket leder till att det är svårare för alla att vara delaktiga i varandras arbete. För att tackla utmaningen kring att avdelningarna börjat arbeta allt mer separat kommer företaget att anställa en ”community builder” som ska underlätta för ökad gemenskap. Ett annat sätt att hantera den sjunkande integreringen mellan avdelningarna är att arbeta i projektform, samla hela företaget genom town hall-möten samt kommunicera fritt mellan avdelningarna genom Slack. Vi kan konstatera att integreringen mellan avdelningarna delvis har sjunkit i och med att teamen har vuxit och avdelningarna blivit flera. Integreringen är även någonting som UA känner ett behov av att aktivt arbeta med.

5.3.3 Centralisering
De intervjuade beskriver UA som ett platt och decentraliserad organisation. Information och kunskap är inte endast tillskriven ledningen utan de olika teamen och deras managers kan själva fatta beslut och agera på dessa. Det här kan likställas med en organisk struktur som enligt Burns och Stalker (1994, s. 119-121) präglas av att beslutsfattandet är mer jämnt fördelat i hela organisationen. I och med att allt fler avdelningschefer har anställts finns det fler personer som har rätten att fatta beslut inom UA, på så sätt sprids beslutsfattandet ut i organisationen och gör den mer decentraliserad. I en hierarkisk struktur är kunskapen och information lokalisera i toppen (Burns & Stalker, 1994, s. 119-121). Från intervjuerna framkommer det att kunskap är lokalisera genom hela organisationen och att kollegor gärna hjälper och lär sig av varandra. Det framgår även att UA har ett klimat där de anställda uppmuntras till att komma med egna idéer och förslag på förbättringar. Enligt dimensionen centralisering verkar UA inte ha fått en mer mekanistisk struktur. Företaget har i takt med att det vuxit blivit allt mer decentraliserat, både sett till beslutsfattande och kunskapsspridning.
5.3.4 Formalisering
Den största förändringen, sett till huruvida strukturen har blivit mer mekanistisk, har skett kring dimensionen formalisering eftersom flera system och processer har implementerats. Dimensionen formalisering innebär enligt Burns och Stalker (1994, s. 119-121) att arbetet styrs av regler och rutiner i större utsträckning. De menar även att den mekanistiska organisationsstrukturen är hierarkisk sett till styrning där att det finns tydliga instruktioner och rutiner för hur arbetet ska utföras. I UA implementerades processer och policies i ett tidigt skede, och detta i syfte att arbeta mer effektivt och för att snabbt kunna skala upp bolaget. Fastän företaget formaliserades i ett tidigt skede har det framkommit i intervjuerna att det fortfarande finns ett behov att tydliggöra ansvarområden för att kunna följa upp och utvärdera arbetet. Ytterligare exempel på formalisering är att företaget implementerat kostnadsrapporter, lönesystem och HR-system. I intervjuerna framkom det att detta är en konsekvens av att företaget tagit in riskkapital. Detta har enligt respondenterna inneburit att de behövde planera mer långsiktigt och tydligare redovisa framtidiga kostnader och rekryteringar för deras investerare. Att företaget har infört ”town hall”-möten och ”meetups” är också ett exempel på att allt fler gemensamma rutiner har tillkommit. Även månadliga möten mellan överordnad och underordnad har införts för att se över månadens mål samt arbetsuppgifterna kopplade till dessa. Även handböcker har tagits fram för förbättrar styrning. Sammanfattningsvis har UA en ökad grad av formalisering då de i allt större utsträckning styrs av riktlinjer och rutiner.

5.3.5 Organisationsstrukturen förändring på Universal Avenue
Gällande strukturdimensionen differentiering har företaget blivit allt mer uppdelat i olika avdelningar och fler specialiserade funktioner har tillkommit, som exempelvis kommunikationsavdelningen. Företaget har även blivit mer formaliserat i och med att fler system, processer och rutiner har implementerats. Den ökade graden formalisering kan ses som ett svar på att företaget har blivit allt mer differentierat och således har behövt tydliggöra ansvarsområden och arbetsuppgifter. Den ökade differentieringen, med allt fler avdelningar, verkar även ha bidragit till företagets decentralisering av beslutsfattande. Det ter sig naturligt i företaget att låta de olika avdelningarna arbeta självstänndigt eftersom dessa har bättre kunskap och information om sina områden. Gällande integreringen kan den delvis ses som sjunkande i och med att avdelningarna växer och arbetar mer isolerat och autonomin. Detta är något som företaget vill motverka och arbetar aktivt med.

5.4 Betydelsefulla faktorer för främjandet av en entreprenöriell kultur
Nedan presenteras de mest betydelsefulla faktorerna som bidragit till att främja UAs entreprenöriella kultur när de har vuxit. Faktorerna presenteras utifrån de tre variablerna som främjar entreprenöriell kultur: resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet.

5.4.1 Faktorer som främjar resultat- och tillväxtorientering
Baserat på intervjuerna är viktigaste faktorn för att upprätthålla en resultat- och tillväxtstrategi att ha en personalstyrka som i sig är resultat- och målinriktad. Med det menas att det anställda drivs av att prestera och nå sina uppsatta mål. En förutsättning för en sådan strategi är självfallet en tydlig målsättning och även uppföljning tillsammans med närmaste överordnad.

Inre motivation, ambition och en stark tro på företaget och dess affärssidé har visat sig vara viktiga egenskaper hos personalen som lett till att företaget blivit framgångsrikt och vuxit i snabb takt. Dessa egenskaper, i synnerhet inre motivation, är något som per definition inte går att främja genom externa belöningar. Därmed är rekrytering en viktig faktor. I intervjuerna framkom det att företaget prioriterar att rekrytera personal som är genuint intresserad, brinner för företaget och som drivs av att vara med i processen att bygga upp företaget. Utöver ovan nämnda egenskaper eftersöks även energiska personer som är redo att kavla upp ärmar och arbeta.

5.4.2 Faktorer som främjar teamwork och delaktighet
Det framkom i resultatet av studien att integreringen och delaktigheten i varandras arbete sjunkit i samband med att företaget vuxit sett till antal anställda. För att hantera detta arbetar företaget med att bygga upp ett community, med vilket de menar en form av gemenskap. Gemenskapen stärks av att de har gemensamma event, både formella och informella. Formella event kan
innebära konferenser, town hall-möten, "sales meetups" och "technical meetups" där de anställda kan ta del av varandras kompetenser och information kan spridas över avdelningsgränserna. Informella event kan innefatta after works och middagar som enbart ses som sociala sammankomster som syftar till att de anställda har roligt tillsammans.

En annan viktig faktor för att främja sammanhållning och delaktighet i organisationen är kommunikation, både den som sker muntligt och den som sker via datorn. Intervjuerna visar att kommunikationen är öppen och obegränsad. Till exempel använder de ett chattverktyg som heter Slack och som beskrivs som ett "fikarum för de anställda där alla samlas, diskuterar saker och firar framgångar". Det är uppskattat att komma med idéer och förslag på förbättringar inom alla olika områden, oavsett vilket team du tillhör. Detta är något som gör att alla känner sig delaktiga i processen att utveckla företaget. En annan faktor som bidragit till att inkludera alla i företaget är språket som sedan starten varit engelska, trots att företaget från början enbart bestod av personer som talade svenska. Detta var ett medvetet val som gjorde att dem som anställdes från utlandet lättare integrerades i företaget som i dagsläget består till hälften av personer från andra länder än Sverige.

En tredje aspekt i främjandet av delaktighet är att bygga företaget på gemensamma värderingar som kommuniceras både internt och externt. Ett sätt att stärka organisationens värderingar och därmed kulturen är genom att anställda personal med värderingar som till stor del överensstämmer med företagets. Efter att en person blivit anställd är det viktigt att denne introduceras till företaget och dess värderingar på ett medvetet sätt och i ett tidigt skede. För att värderingarna inte sedan ska glömmas bort utan fungera som ledord som genomsyrar allt arbete kan det vara fördelaktigt att ha dessa nedskrivna och nära till hands för personalen.

5.4.3 Faktorer som främjar innovation och kreativitet
Från intervjuerna framgår att ett sätt att främja kreativitet är att ha gemensamma brainstorming-övningar där alla får vara med och komma med förslag. Att ta tillvara på idéer från alla håll i organisationen är viktigt eftersom det motiverar personalen i och med att de känner sig lyssnade på och får vara med och påverka. Det är även ett verktyg för att driva företaget framåt, prestigelösheten gör att den bästa idén vinner oavsett vem den kommer ifrån.

6. Slutsats
I det kommande avsnittet presenteras de viktigaste delarna från denna kvalitativa studie. De insamlade data från de semistrukturerade intervjuerna har analyserats utifrån det teoretiska ramverket vilket lett fram till några slutsatser som presenteras nedan.


I denna studie fanns tre variabler som främjar entreprenöriell kultur: resultat- och tillväxtorientering, teamwork och delaktighet samt innovation och kreativitet. Studiens forskningsfråga ämnade identifiera faktorer som är betydelsefulla för att främja en entreprenöriell kultur indirekt genom dessa tre variabler. De faktorer som upptäcktes i det insamlade empiriska materialet ska därmed inte tolkas som uttömmande faktorer som utgör entreprenöriell kultur, utan snarare som förslag över faktorer som kan främja densamma.

Variabeln resultat- och tillväxtorientering visade sig främjas av en målinriktad personalstyrka där

6.1 Förslag på vidare forskning

För att fördjupa förståelsen för hur en entreprenöriell kultur kan främjas inom ett företag föreslås att vidare studera större företag som lyckats främja denna typ av kultur. Detta eftersom en entreprenöriell kultur kan vara önskvärd i både små och stora företag. Vidare kan det vara intressant att på motsatt vis studera vad som hämmer en entreprenöriell kultur genom att undersöka företag som misslyckats med att främja en entreprenöriell kultur. En studie med kvantitativ ansats, där tyngdpunkten ligger på de faktorer som presenterats i slutsatsen, skulle kunna leda till en djupare förståelse och större generaliserbarhet.
7. Litteraturförteckning


Muntliga
Dainter, J., Head of Brand Relations på Universal Avenue, Stockholm, April 27, 2016, Fågelsången, Uppsala. Personintervju.

Lundberg, C., Chief Communications Officer på Universal Avenue, Stockholm, Maj 2, 2016. Telefonintervju.

Saven, R., Creative Director på Universal Avenue, Stockholm, Maj 2, 2016, Universal Avenue, Stockholm. Personintervju.

Sehlberg Westergård, O., Head of Growth på Universal Avenue, Stockholm, Maj 2, 2016, Universal Avenue, Stockholm. Personintervju.
8. Bilaga
8.1 Bilaga 1 Intervjuguide
Intro
Hur länge har UA funnits i den form det är idag? Hur länge har du jobbat på UA?
Vad är din position/dina arbetsuppgifter? Som XX, vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden?
Har ni flexibla arbetstider?

Organisationsstruktur
Hur är organisationen uppdelad i nivåer och avdelningar? Hur har organisationsdesignen utvecklats över tid?
I hur stor grad är de olika delarna av organisationen integrerade med varandra?
Sker det gemensam koordinering, samverkan och planering mellan individer, avdelningar och mellan olika nivåer i organisationen?
Hur ser kommunikationen ut i organisationen? Hur har detta förändrats sedan starten?
Hur fattas viktiga beslut och av vem eller vilka?
Hur stor makt/beslutsrätt upplever du att andra än ledningen har? Hur har beslutsfattandet förändrats sedan starten?
Hur styrs ditt arbete?
Uppliever du att det har ändrats under tiden du arbetat på UA? Har formaliseringen ökat eller minskat?

Organisationskultur
Vad karakterisrerar UA som arbetsplats? Vad driver/motiverar folk?
Vilken typ av ledarskap genomsyrar UA?
Har ni några värdeord eller särskilda värderingar som ni sprider i organisationen? Och på vilket sett arbetar ni med värderingar i praktiken?
Hur definieras framgång på UA?
Har ni några återkommande aktiviteter på UA? Har ni någon klädkod på kontoret?
Hur är den typiska UA-anställda?
Vilka är de viktigaste egenskaper ni tittar på när ni anställer?
Hur arbetar ni med sammanhållningen i organisationen när ni växer? Hur uppmuntrar nya idéer från anställda?
Hur ser ni på risktagande, dvs investeringar i nya oprövade idéer? Hur arbetar ni för att möta framtida utmaningar?