



SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN

FÖRETAGSKULTUR PÅ ETT BEMANNINGSFÖRETAG

Vad och hur?

Daniel Rasmusson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Jessica Bagger
Examinator:	Petra Adolfsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Jessica Bagger
Examinator:	Petra Adolfsson
Nyckelord:	Organisationskultur, Bemanningsföretag, Flexibilitet, Employer Branding, Styrmedel

- Syfte:** Syftet med denna undersökning är att belysa vilken funktion företagskulturen fyller inom ett bemanningsföretag där en stor del av verksamheten går ut på att hjälpa kunden att vara numeriskt flexibel. Det ska även undersökas hur företagskulturen ser ut i ett sådant företag och hur den kan skilja sig mellan olika nivåer inom organisationen i syfte att ta reda på hur detta kopplas till organisationens användning av kultur.
- Teori:** Studien tar sin utgångspunkt i Hofstedes (2010) lökdiagram som förklarar hur en kultur kan förstås. Tillsammans med teorier om organisationskultur och hur kultur kan användas och förstås utifrån ett organisatoriskt perspektiv skapade lökdiagrammet och dess tillhörande begrepp studiens teoretiska referensram.
- Metod:** Studien genomfördes genom att studera ett företag, utvalt genom målinriktat urval, som ansågs kunna representera området. Undersökningen genomfördes med hjälp av fyra semistrukturerade intervjuer som hade två övergripande teman, *kultur* samt *arbetsätt/symboler*, som under samtalsliknande former med en intervjuguide som fungerade som stödord. De som intervjuade under denna form var tre konsulter och en konsultansvarig inom företaget. Utöver personmötena hölls ytterligare en intervju, med en konsultansvarig, via e-mail. Därefter transkriberades, tolkades och tematiserades intervjuerna och sammanställdes under studiens två övergripande teman, *kulturen inom företaget* och *kulturens funktion*. För att skapa en förståelse för vad som återfunnits i undersökning och koppla det till de tidigare teorierna anammades ett fenomenologiskt perspektiv. Det sammanställda resultatet tolkades sedan med hjälp av de tillgodogjorda teorierna och forskningen.
- Resultat:** Resultatet visade att kultur fungerar som ett viktigt sätt att styra, samt marknadsföra, ett företag där flexibilitet är en grundläggande förutsättning. Kulturen användes för att få organisationen att röra sig åt samma håll utan att inkräkta på den rörlighet som är en förutsättning för att verksamheten ska fungera. Genom implementeringen av företagets grundläggande värderingar i rekryteringsprocessen eftersträvades att de anställda skulle ha en gemensam kultur. Vad som utmärkte den undersökta organisationens kultur var anspråkslöshet och en vilja att marknadsföra sig själv och sitt företag.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Bakgrund.....	2
2.1 Syfte.....	3
2.2 Frågeställning.....	3
3. Metod.....	4
3.1 Avgränsning.....	4
3.2 Urval.....	4
3.3 En kvalitativ studie.....	4
3.4 Semistrukturerad intervju.....	5
3.5 Etik.....	6
3.6 Fenomenologi.....	6
4. Tidigare forskning och teori.....	8
4.1 Kultur.....	8
4.2 Organisationen och kultur.....	9
4.3 Employer branding och kultur.....	10
5. Resultat.....	12
5.1 Kulturen inom företaget.....	12
5.1.1 Sitt eget varumärke.....	12
5.1.2 Flexibel.....	13
5.1.3 Anspråklös.....	13
5.2 Kulturens funktion.....	14
5.2.1 Marknadsföring.....	14
5.2.2 Styrning.....	15
6. Diskussion.....	17
6.1 Kulturen inom företaget.....	17
6.1.1 Sitt eget varumärke.....	17
6.1.2 Flexibilitet och anspråklöshet.....	17
6.2 Kulturens funktion inom företaget.....	19
6.2.1 Styrning.....	19
6.2.2 Marknadsföring.....	20
6.2.3 Övergripande.....	21
7. Slutsats.....	22
7.1 Vidare forskning.....	22
Referenslista.....	23

1. Inledning

I dagens arbetsliv förknippas flera av de stora företagen i Sverige med en utmärkande företagskultur. Många företag har en stark kultur knuten till sig och det anses vara en konkurrensfördel (Volvo, 2015). Med ökad transparens och globalisering har organisationskultur blivit ett sätt för företag att fortsätta vara unika och skilja sig från varandra på arbetsmarknaden. Parallellt med denna trend växer även en annan fram. I och med ett ökat krav på flexibilitet från marknaden försöker företag att svara genom bl.a. användandet av bemanningsföretag för att underlätta regleringen av sin personalstyrka, med andra ord så kallad *numerisk flexibilitet*. Bemanningföretag används som ett sorts vikariesystem där företag försöker bemöta sjukdom och arbetsbelastningsvariation med inhyrd arbetskraft (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Kommunikationen mellan hemföretaget och den konsult som skickas för att hjälpa kunden kan då vara i form av ett sms på morgonen om att arbetskraft efterfrågas hos någon av kunderna under dagen. Den distans som detta tyder på kan ställas i kontrast till den nära sammanhållning som förespråkas av de större företagens starka fokus på kulturell tillhörighet, och även gemenskap mellan de anställda (IKEA, 2015; Volvo, 2015). En fråga som kan ställas är vilken plats och/eller funktion kulturen har inom ett bemanningsföretag där det finns en strävan efter hög flexibilitet och rörlighet bland de anställda samtidigt med stor distans till företaget och därav möjligheten till kontroll relativt låg. Enligt litteraturen är kultur ett viktigt område för en organisation i en bransch med hård konkurrens då det blir allt viktigare att särskilja sig från konkurrenterna. Kulturen anses kunna ge ett företag andra fördelar som kan kopplas till dess effektivitet och framgång. Om kulturen idag är allt viktigare för organisationerna i strävan att särskilja sig från konkurrenterna, samt anses vara en källa till ekonomiska vinster och andra konkurrensfördelar; hur hanteras kulturen inom denna typ av bemanningsföretag? Hur ser kulturen ut och vilken funktion anses den fylla? (Adebayo, 2011).

2. Bakgrund

Enligt Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2006) ses flexibilitet, i dagens samhälle, som en betydande del av en framgångsrik organisation. Antagandet grundar sig i att genom ett marknadsekonomiskt perspektiv och logik skapa fördelar för arbetsgivare, anställda och kunder. Meningen är att företaget ska bli mer kundfokuserade och koncentrera sin verksamhet kring det värde som skapas gentemot kunden. Även den anställde utvärderas och tillsätts efter detta kriterium. Författarna menar att en följd av perspektivet är att företag försöker skapa en kultur där utgångspunkten är att utföra en tjänst för riktad mot en kund snarare än för att det ingår i arbetsbeskrivningen eller liknande. Grunden i kulturskiftningen är, till följd av snabbt svängande marknader, att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare ska ses som ett samarbete snarare än en styrning från den ena parten. Som en följd av dessa förändringar i synen på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare framhävs det utökade förtroendet och ansvaret för arbetstagaren. Den enskilde arbetaren har idag en större makt över sina arbetsuppgifter och ett större fokus på värdegenerering gentemot kunden.

De två vanligaste formerna av flexibilitet inom ett företag är *funktionell* och *numerisk*. Med funktionell flexibilitet menas att den anställde har ett brett spektrum av kompetens och därför kan röra sig mellan olika uppgifter. Flexibiliteten uppnås i och med att den anställde, genom sin breda kompetens, kan byta funktion efter behov. En situation när detta kan vara användbart är när en arbetsuppgift är slutförd och den anställde då kan gå från denna syssla till en annan där det behövs mer hjälp. För att klara av skiftet bland positioner bör den anställde ha den breda kompetensen. En baksida av den funktionella flexibiliteten är att arbetaren eventuellt blir överkvalificerad för den uppgift anställningen i huvudsak går ut på men är en nödvändighet för att arbetaren ska kunna ändra funktioner (Allvin et al., 2006). Enligt Furåker, Håkansson och Karlsson (2007) är numerisk flexibilitet den flexibilitet som uppnås genom att kunna öka och minska antalet arbetande efter behov. Författarna skriver att det kan göras genom att underlätta anställning och uppsägning men även genom olika sorters anställningar som kan kombineras för att täcka det behov som finns för det specifika tillfället. I vanliga fall varieras deltid, heltid och inhyrd personal för att täcka upp och nedgång av arbetsbelastning exempelvis på grund av sjukdom. Bemanningsföretaget kan alltså vara ett sätt för företag att underlätta numerisk flexibilitet då det går att variera antalet timmar som beställs från kunden.

Enligt Adebayo (2011) finns det en motsättning mellan olika värderingar inom en organisation. Kontroll och flexibilitet står i kontrast till varandra enligt den modell som används av författaren. I en organisation som värderar flexibilitet högt är anpassningsbarhet och öppenhet viktiga delar och en låg grad av kontroll är ett sätt att uppnå detta. Kontrollvärderingar har istället med förutsägbarhet, stabilitet och formalitet att göra och för att underlätta det styrs så många delar som möjligt, och i så stor utsträckning som möjligt. Bemanningsföretag är, som tidigare nämnt, ett sätt för företag att uppnå en numerisk flexibilitet vilket säger något om kundens värderingar i form av att flexibilitet tycks värderas högt. Adebayo beskriver att anpassningsbarhet och flexibilitet är värden som korrelerar med ekonomisk vinst vilket skulle kunna vara en anledning till varför denna strävan återfinns hos kundföretagen. Hur kulturen ser ut på bemanningsföretagen själva säger det dock inte mycket om förutom att det antagligen är en nödvändighet att ha en relativt hög grad av flexibilitet för att kunna erbjuda sin produkt till kunderna. Enligt Employer Branding-litteraturen är kultur ett viktigt instrument för marknadsföring men det finns även andra områden inom vilka kultur är viktiga. Styrning, konkurrens och gemenskap är andra exempel på hur kultur kan användas som verktyg inom en organisation (Kowalczyk & Pawlish, 2002).

Vilken funktion kultur har inom bemanningsföretag med den specifika strävan att hjälpa sina kunder att ha numerisk flexibilitet är ett område inom vilket det inte finns så mycket forskning. Som tidigare nämnt menar Allvin et al. (2006) att det anses allt viktigare för organisationer inom många områden att sträva efter flexibilitet för att möta förändringarna på arbetsmarknaden. Enligt författarna gäller

detta framförallt hårt konkurrensutsatta marknader men trenden sprider sig även till andra. Utnyttjandet av bemanningsföretag i strävan efter en flexibel organisation gör dessa intressanta att studera dels för att de får en central roll i utvecklingen och för att dess uppbyggnad och verksamhet gör dem själva till flexibla eller rörliga organisationer (Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, 2004). Om kultur är ett så pass värdefullt verktyg för en organisation som litteraturen föreslår är det intressant att undersöka hur detta utnyttjas inom ett bemanningsföretag där kommunikationen mellan konsult och ansvarig är begränsad till ett fåtal kommunikationsvägar gör att kulturen kan vara svårkontrollerad. Genom att undersöka denna sorts organisation kan området belysas från en intressant vinkel och ge en inblick i hur kultur används och ser ut i en flexibel organisation och värld (Hofstede & Hofstede, 2005; Sehgal & Malati, 2013).

2.1 Syfte

Syftet med denna undersökning är att undersöka hur företagskulturen ser ut i ett bemanningsföretag där en stor del av verksamheten går ut på att hjälpa kunden att vara numeriskt flexibel och vilken funktion företagskulturen fyller.

2.2 Frågeställning

Hur ser företagskulturen på ett bemanningsföretag ut?

Vilken funktion fyller företagskulturen inom ett bemanningsföretag?

3. Metod

3.1 Avgränsning

Syftet med studien är att belysa vilken plats eller funktion kulturen kan ha inom ett bemanningsföretag. Hur och varför en företagskultur utvecklas har ett nära samband med tolkningen och förståelsen av den men för att begränsa studien har dessa aspekter inte undersökts eller analyserats. Att inte på något sätt beröra ursprunget eller bakgrunden av kultur samtidigt som dess beskaffenhet och funktion undersöks är dock en omöjlighet eller åtminstone mycket svårt och inte önskvärt då områdena på många sätt tangerar varandra. Fokus för studien kommer däremot ligga på företagets kultur och användandet av den. För att kunna ge ett relevant svar och skapa en förståelse för fenomenet kommer det även att undersökas hur kulturen på företaget upplevs utav de anställda. På grund av studiens tidsbegränsning på tio veckor och tillgänglighetssvårigheter har studien genomförts på ett företag som valts för att kunna representera den avsedda branschen väl. Då enbart en organisation har undersökts kan den externa validiteten av studien ifrågasättas, trots att det undersökta företaget har valts ut för att vara branschnära påverkar detta studiens generaliserbarhet (Brinkmann & Kvale, 2015).

3.2 Urval

Urvalet för studien är målinriktat d.v.s. en organisation som kan undersökas för att på ett bra sätt svara på frågeställningarna, har valts (Bryman, 2008). Den organisation som har valts i denna undersökning är ett av Sveriges tio största företag inom bemanningsbranschen och har under flera år rankats högt inom kundnöjdhet och prisvärdhet enligt Svensk Kvalitetsindex (2014). Organisationen levererar konsulter, inom ett antal olika branscher, däribland administration, logistik och ekonomi.

Genom kontakt med en konsultansvarig anställd på företaget, skickades meddelande till ett tiotal konsulter som valdes ut slumpmässigt, om medverkan i undersökningen, varav tre stycken svarade på och accepterade. På liknande sätt frågades flera ansvariga om deltagande och två stycken erbjöd sin medverkan, varav en genom e-mailkontakt. De undersökta är två konsultansvariga och tre konsulter. Konsulternas anställningstid har varierat från tre år till tre månader och alla tre arbetar i huvudsak som brevbärare på olika kontor men inom en och samma kommun. En annan gemensam faktor för dem är att de är deltidsanställda med någon annan huvudsaklig sysselsättning. Att konsulterna har samma anställning kan påverka resultatet av studien då de inte kan svara för hur det ser ut inom organisationen i övrigt. De undersökta konsulterna anses lämpliga för studien då de sällan har en given arbetsplats och deras roll hos kunden kan variera med uppdraget. De flesta som arbetar med denna typ av vikarietjänster i branschen har även en annan huvudsaklig sysselsättning vilket motsvaras av den undersökta gruppen (Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, 2004).

3.3 En kvalitativ studie

Bryman (2008) förklarar att kvalitativa studier kan sägas undersöka vad som sägs och inte att det sägs, som kvantitativa metoder ämnar undersöka. Syftet med denna studie är att undersöka vilken funktion företagskultur har i de verksamma inom bemanningsföretags vardag samt hur de uppfattar att kulturen inom företaget ser ut. Det leder till att begreppen som är centrala för undersökningen bestäms i den undersökande stunden eftersom det är studieobjektens subjektiva uppfattning av dem och dess betydelse som är studiens mål. En följd av den kvalitativa forskningsansatsen är kontextens betydelse då det är den bakomliggande meningen av exempelvis ett uttalande som är forskningens fokus. Enligt Bryman kan en utsaga som verkar irrationell eller oförklarlig bli förståelig om bakgrunden till den tas med i beräkningarna och det är det som är styrkan i den kvalitativa forskningen. Kontexten har stor betydelse i denna studie då ett fenomen ska belysas på olika nivåer av en organisation. De olika nivåerna skiljer sig på många sätt åt och uppfattningarna kan skilja sig åt på grund av detta. En förutsättning för den undersökta organisationen är de begränsade kommunikationsvägarna som finns

mellan de ansvariga och konsulterna. Eftersom de rör sig inom så olika områden i organisationen, både fysiskt och psykiskt, så kan utsagorna skilja sig åt enbart beroende på detta och bakgrunden till svaren får därför än mer tyngd (Bryman, 2008).

En vanlig kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden är att den tenderar att vara subjektiv. Den tolkningsprocess som sker för att identifiera bakomliggande processer och liknande riskerar att färgas av forskaren (Bryman, 2008). I den kvalitativa analysen är det forskaren som använder sig av de tillgodogjorda teorierna och forskningen och försöker göra en tolkning av resultatet utifrån dessa. På grund av de olika livsvärldar som forskaren och den undersökta befinner sig i går det inte med säkerhet att säga att forskaren, trots sin strävan, uppfattar saker och ting på samma sätt som objekten (Brinkmann & Kvale, 2015). Det går inte att utesluta att så även är fallet i denna studie. Därför har ett kritiskt förhållningssätt till studien och dess innehåll anammats. I så stor utsträckning som möjligt har författaren försökt hålla sig borta från tolkning utifrån sin egen uppfattning av fenomen och istället eftersökt förståelse utifrån de teorier och forskning som ligger till grund för studien. Med bakgrund i Brinkmann och Kvale (2015) har forskaren under intervjuerna försökt att hjälpa den intervjuade att få fram sin förståelse men försökt undvika inblandning i tolkning och förklaring av olika begrepp och fenomen för att undvika att studien färgas av forskarens förförståelse och belysa den undersöktes.

3.4 Semistrukturerad intervju

Den intervjuform som använts i studien är semistrukturerad och, i enlighet med Bryman (2008), har fokus för intervjuerna varit objektens förståelse och ståndpunkter. Enligt Starrin och Svensson (1994) är målsättningen med en kvalitativ undersökning att identifiera okända fenomen, exempelvis strukturer och processer, vilket motiverar intervjuformen då den är ämnad att belysa dessa delar. I utformningen av en intervjuguide till denna typ av forskning är det viktigt att med frågorna försöka uppnå en djupgående beskrivning genom att använda sig av öppna frågor som belyser processerna bakom svaret. Detta kan göras genom att fråga om innebörden av ett begrepp samt den subjektiva uppfattningen eller upplevelsen av dem. Det är inom denna typ av intervjuer viktigt att de intervjuade kan prata om det de själva anser vara relevant för frågan då det uppnås en djupare förståelse för vad individen lägger i ett visst begrepp eller ämne. För att underlätta dessa svar används följdfrågor för att styra intervjuobjektet bort från de kvantifierbara svaren och mot svar som rör den enskildes upplevelse och förståelse av fenomen. En intervjuguide utformas utifrån olika teman som intervjuaren vill undersöka där frågorna är tänkta att hjälpa den intervjuade in på ämnet. Enligt Brinkmann och Kvale (2015) ligger denna intervjuform nära ett samtal kring ett ämne och det är så frågorna ska betraktas; som stödpunkter och hjälp att tala om ämnet. Kultur är ett brett begrepp som innefattar många aspekter och rör sig över många områden. Därför varierar svaret på frågan om vad det är för något med personen frågan ställs. För att skapa en förståelse för innebörden av kulturen på företaget är det därför fördelaktigt att använda sig av en semistrukturerad intervju där öppna frågor hjälper den intervjuade att ta upp vad den anser vara av vikt för ämnet och sedan uppnå en djupare förståelse genom att även belysa bakgrunden till detta.

I utformningen av intervjuguiden (se Bilaga 1) till denna studie användes två övergripande teman, som tagits fram i enlighet med Brymans (2008) rekommendationer. Temana som valdes var tänkta att röra de övergripande aspekterna som, efter den tidigare forskning som tillgodogjordes, kunde tänkas vara relevanta att föra samtalet kring. Som tidigare nämnt är kultur ett brett begrepp som många olika saker kan kopplas till vilket gör det svårt att utforma frågor som med säkerhet kommer att ge den förståelse som eftersöks. Med bakgrund i begreppets komplexitet motiverades därför användandet av semistrukturerad intervjuform. Denna studie grundar sig i Hofstedes (2010) lökdiagram och dess beskrivning av kultur och valen av teman, samt utformningen av de guideande frågorna, baserades på detta. Det första temat, "kultur", var ämnat att beröra de punkter närmst kärnan av löken så som värderingar och förhållningssätt men även de delar som mer direkt kunde kopplas till organisationens kultur och värderingar. Tema nummer två döptes till "arbetsätt/symboler" och hade som syfte att försöka förstå organisationskulturen genom att belysa de yttre lagren som Hofstede kallar för symboler

samt ritualer. Tillsammans var de två temana tänkta att beröra fenomenet från två olika håll; inifrån och utifrån.

Fyra av de fem intervjuerna hölls som ett personligt möte med var och en av deltagarna. Intervjuernas längd varierade mellan 30 till 40 minuter och spelades in efter den deltagandes godkännande. Därefter transkriberades intervjun. Den femte intervjun utfördes genom mailkontakt med en anställd på konsultansvarig nivå. Mailintervjun höll en annan form än de tidigare då syftet med denna var att ge ett annat perspektiv på vad den första ansvariga gett för svar samt fylla i luckor där förståelsen för hur företaget ser på fenomenet brast. Meddelandet skickades via den ansvarige till flera anställda på företagets kontor. Därför skrevs frågorna om och ihop för att uppfylla detta syfte samt för att ställa frågor som kunde ge djupgående svar trots att det inte fanns möjlighet att ställa följdfrågor. Efter att intervjuerna transkriberats tematiserades dem för att skapa en bild av vad som sagts av de intervjuade och var berättelserna stämde överrens med varandra och var de gick isär. Tematisering är, enligt Bryman (2008), ett bra sätt för att få en förståelse för hur olika intervjuer kan förstås i förhållande till varandra och sedan analyseras. Temana som gick att finna var *sitt eget varumärke*, *flexibel*, *anspråkslös*, *trivsel*, *varumärke* samt *styrning*. Dessa kategorier presenteras under delen "resultat".

3.5 Etik

Inom forskningen finns det olika etiska frågor som bör tas i beaktning när en studie ska genomföras. Den första principen benämner Bryman (2008) informationskravet beskriver att de som deltar i studien informeras om dess syfte så att de på frivillig grund kan välja att medverka eller inte. I denna studie är det av vikt att de som medverkat gjort det frivilligt eftersom den undersöktes genuina uppfattning om ett fenomen eftersöks. Det underlättas av att studieobjektet medverkar av egen vilja. Den andra princip som Bryman tar upp rör även detta område och benämns som samtyckeskravet och förklaras med att den som undersöks själv ska få bestämma över sin medverkan i studien. Även detta knyter an till att det för studien är viktigt att den undersökte medverkar frivilligt och har makten över sitt deltagande. För att leva upp till dessa krav lades vikt vid att medverkandet i studien var frivilligt samt vad den insamlade informationen ämnades användas till.

De två sista principer som tas upp av Bryman (2008) är konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Det förstnämnda innebär att de medverkandes personuppgifter ska behandlas med försiktighet för att inte utelämnas de medverkande på sätt som inte är nödvändiga för studien. Nyttjandekravet berör ett liknande område och handlar om att uppgifterna om studieobjekten endast ska användas för studien. Efter intervjutillfällena erbjöds samtliga medverkande att få ta del av transkriberingen och även den färdiga studien. Det gjordes för att de medverkande skulle ha möjlighet att påverka vad som framkom om dem om det skulle vara av känslig karaktär.

Med den sorts intervju som använts i studien kommer även ett dilemma som rör den intervjuandes involvering i intervjun. Som tidigare nämnt är en del av intervjuformen att, genom följdfrågor och diskussionsliknande samtal, nå en djupare förståelse för intervjuobjektets upplevelse och bakgrund till en ståndpunkt, beteende eller uppfattning. Genom att ställa en följdfråga påverkar dock intervjuaren objektet och kan föra samtalet i en riktning som grundar sig i intervjuarens uppfattning av fenomenet snarare än den intervjuades (Bryman, 2008). Det är alltså en balansgång mellan att å ena sidan påverka och styra intervjun i på ett sätt som gör att forskarens egen förståelse framhävs och att å andra sidan komma närmare en förståelse för den intervjuades uppfattning. Detta problem fördjupas av den maktobalans som finns mellan forskare och objekt, enligt Brinkman och Kvale (2015), då det kan finnas en vilja hos objektet att göra forskaren till freds genom att anpassa sitt svar och förhållningssätt efter situationen och frågorna som ställs.

3.6 Fenomenologi

Denna studies syfte är att undersöka fenomenet kultur inom ett givet sammanhang, som i detta fall utgörs av företaget. Fenomenologin grundar sig i att det går att skapa en mening bakom ett fenomen

genom att ha ett förhållningssätt som går ut på att göra sig främmande för det studerande fenomenet. Enligt Starrin och Svensson (1994) är den studerade individens livsvärld viktig att ta i beaktning inom fenomenologin. Uppfattningen av ett fenomen grundar sig i den studerades bakgrund och för att undersöka den krävs att forskaren kan göra sig fri från sin egen tolkning av fenomenet och se med ”nya” ögon på intervjuobjektet och fenomenet. För förståelsen för forskningsområdet är det viktigt att vara medveten om de subjektiva ramar inom vilka individen tolkar och förstår sin omvärld. Dessa är viktiga att ta i beaktning för att kunna förstå frågan på en djupare nivå än tidigare. Enligt forskarna måste det studerade området brytas ner i dess beståndsdelar, som görs med hjälp av tidigare forskning och teorier, för sedan byggas ihop igen med hjälp av den nya informationen som har tillkommit i undersökningen. När det studerade området sedan återbyggs finns en djupare förståelse för det. I den rekonstruerande fasen kopplar forskaren samman de studerade delarna med den förförståelse som finns eller har tillgodogjorts inför. På denna nivå möts med andra ord forskarens och den studerades livsvärldar och resulterar i en utbyggnad som är större än de bådas var innan.

I denna studie ska forskaren undersöka fenomenet kultur inom en given kontext, i detta fall ett specifikt företag, och för att göra det tillgodogörs teorier och forskning som utökar förståelsen för begreppet. Därefter görs en undersökning med syfte att samla in information om hur fenomenet uppfattas utav de studieobjekt som valts ut inom organisationen. Förhållningssättet som anammats kan sägas vara fenomenologiskt då de två olika förståelserna sedan ska resultera i en bredare förståelse för det studerade ämnet genom de olika uppfattningarna som framkommit.

4. Tidigare forskning och teori

4.1 Kultur

För att förstå kultur används i denna undersökning Hofstedes lökdiagram, som presenteras av Hofstede, Hofstede och Minkov (2010). I kärnan av löken är Värderingar som, av Hofstede och Hofstede (2005), beskrivs som mönster i hur vi uppfattar olika förhållanden och vad vi har för känslor inför dessa, positiva eller negativa. Det förklaras som en sorts "mentala program" som individen har och ligger till grund för våra känslor kopplade till olika betingelser. Programmen gör att individen tenderar att reagera på ett visst sätt inför en speciell situation. Schein (2010) förklarar fenomenet som personligheten en grupp har och kan kopplas till Hofstedes et al. (2010) förklaring. Utvecklingen av värderingar sker, enligt författarna, framförallt under barndomen då vi är som mest mottagliga för denna typ av påverkan från vår omgivning. Nästa lager i löken utgörs av ritualer som kan beskrivas som de sociala aktiviteter som utförs av gruppen. Aktiviteterna är inte nödvändiga för utförandet av en uppgift men är viktiga för den sociala sfären och kan utgöras av exempelvis speciella sätt att hälsa eller ett visst språkbruk. Det tredje lagret, hjältar, fungerar som förebilder inom kulturen. Hjältar och formella ledare är inte nödvändigtvis samma sak men Hofstede et al. (2010) uttrycker att hjältar kan beskrivas som de kulturella ledarna vars handlingar och förhållningssätt ses som viktiga för den kulturella sfären. Nära besläktat med hjältar är det yttersta lagret, symboler, vilket är någonting som har en speciell plats för människorna inom kulturen. Exempel på symboler är ord, objekt och de är ofta ytliga till naturen då de snabbt kan bytas ut eller förändras. Symbolerna kan alltså variera i form men gemensamt för dem är att de har en metaforisk tyngd för medlemmarna av kulturen och ses som något som kan representera de grundläggande värderingar som kulturen grundar sig i.

Hofstede et al. (2010) skiljer den första dimensionen från de övriga då värderingar inte är något som är direkt observerbart eftersom de utgörs av, de tidigare nämnda, "mentala program" som individerna har. De övriga dimensionerna kan observeras utifrån och kan i viss mån påverkas, eller åtminstone försöka påverkas, med relativ lätthet. Modellen är således inte bara en förklaring för hur kulturer är uppbyggda den är även en beskrivning av hur påverkan och/eller kulturella förändringar sker. Kärnan är den mest centrala och ändringar inom den sker ofta över lång tid. Ytterst är symboler, en dimension som är lättföränderlig och även är vanlig att använda sig av som verktyg för att påverka en kultur på de djupare planen. En betydande aspekt för förståelsen för modellen är att de olika lagren av "löken" går in i varandra och inte är helt enkla att skilja från varandra varken funktions- eller betydelsemässigt. En handling som utförs av en specifik grupp kan vara ett exempel på en ritual men kan även vara av symbolisk betydelse och uppfattas mer som en symbol utifrån. Dimensionerna förhåller sig även så att de påverkar varandra. Att värderingar påverkar de andra dimensionerna kan ses som naturligt eftersom det, enligt modellen, är det som utgör kärnan av kulturen och det är de som ligger till grund för de yttre lagren, men på samma sätt som värderingarna påverkar de yttre lagren kan de yttre lagren påverka värderingarna. Enligt Smirich (1983) är, inom ett symboliskt perspektiv på kultur, symboler och symboliska handlingar av stor vikt i utvecklingen och återskapandet av en kultur. Det är, enligt författaren, den variation som finns i gruppens olika symboler och ritualer som tillsammans utgör kulturen. Enligt synsättet består kulturen av de delade symbolerna och dess mening för gruppen. Som tidigare nämnt används ibland symboler och liknande för att styra en kultur. Finns det en bakomliggande förklaring av symbolens betydelse samt en förståelse för vad den representerar inom gruppen är det, framförallt med ett symboliskt perspektiv, tänkbart att det kan komma att påverka gruppens förhållningssätt mer eller mindre. Även hjältar har en stor inverkan på kulturen eftersom de är "utsedda" på grund av sin symboliska betydelse. De är därför i maktposition och kan, medvetet eller omedvetet, styra kulturen åt ett visst håll. På motsatt sätt påverkas symboler, hjältar och övriga uttrycksätt om kärnan ändras då de övriga dimensionerna kommer att anpassas för att kunna återskapa och uttrycka den nya kärnan (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Alvesson och Svenningsson (2015) presenterar sin förståelse av Hofstedes teori och förklarar bl.a. att kultur i sig inte är beteende men att beteende är en följd av kulturen. De belyser med andra ord

ytterligare kopplingen mellan värderingar inom gruppen och dess sätt att vara. Hofstede (2010) modell säger dock att beteende och symboler är en del av kulturen då den har ett så nära band till värderingarna att kultur inte kan existera utan dem. Kopplingen mellan symboler eller beteende och kultur är så pass stark att det är svårt, och möjligtvis inte heller värdefullt, att skilja dem åt. Alvesson och Svenningsson ger även en förståelse för hur, det annars svårundersökta fenomenet, kultur kan studeras vilket även tas upp av Sergiu Balan och Lile (2013), som använder sig av ”organizational behaviour” för att studera kultur inom en organisation. Författarna menar att det går att se till generella beteenden inom en grupp och få en förståelse för hur kulturen inom den ser ut. En yttring av kultur kan, med andra ord, användas för att studera kulturen i sig. Enligt forskaren Adebayo (2011) kan de värden som återfinns i en organisation, samt hur dessa yttras, översättas till en viss företagskultur. En liknande beskrivning av hur en organisationskultur kan undersökas ges av Siew Kim Jean Lee och Kevin Yu (2004) som menar att det går att undersöka genom att se till hur den yttrar sig igenom ledare, symboler, strukturer och liknande. Deras beskrivning av hur en organisationskultur kan undersökas tangerar Hofstedes modell för hur en kultur ska förstås.

4.2 Organisationen och kultur

Organisationen finns med en tro att en grupp människor, som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål, kan uppnå mer än vad individerna kan göra var för sig. Kärnan utgörs, inom organisationen, av en idé om vilket värde som ska skapas gentemot kunden och i förlängningen är även symboler och handlingar ett uttryck för denna kärna. Alvesson (1989) tar upp att kulturen kan verka på ett sätt som reglerar beteendet hos de som är medlemmar av den. Forskaren lyfter en beskrivning som görs av Klimann som menar att kulturen ger mening och riktning på ett sätt som gör den nödvändig att försöka styra för organisationen eftersom det kan uppnås en känsla av meningsfullhet i sin position för individen. Alvesson förklarar, i likhet med Hofstede och Hofstede (2005), att det finns en koppling mellan de normer eller värderingar, som är specifika för en kultur, och beteendet hos individerna inom den. Det beskrivs hur de fungerar som en vägledande kraft för organisationens medlemmar. Vidare förklaras att kulturen kan ses som ett sorts ramverk inom vilket beteendet kan röra sig där kulturen som en individ befinner sig inom gör att denne är mer benägen att handla på ett visst sätt. En individ håller sig oftast inom dessa ramar vilket både kan styra och begränsa. Den begränsande kraften kan yttra sig i motstånd av förändringar som anses bryta mot de rådande värderingarna. Motståndet kan, i dessa fall, vara svårt att förstå för den som initierat förändringen då de kulturella gränserna inte alltid är lätta att se (Kowalczyk & Pawlish, 2002). Det som gör att kulturen kan användas som ett styrmedel kan alltså även göra organisationsförändringar svårare att genomföra.

Adebayo (2011) lyfter en viktig del av det kulturella fenomenets inverkan på organisationen. Forskaren beskriver hur kulturen kan ha en smörjande effekt av organisationens beståndsdelar i form av dess medlemmar. Kommunikation och interaktion mellan individer underlättas om de är en del av samma kultur och det finns, i förlängningen, en effektvinst att göra om kulturen är ”den rätta” (Kowalczyk & Pawlish, 2002). Den gemensamma rörelse som en organisation eftersträvar underlättas till stor del, eller möjligtvis förutsätts, av en gemensam kultur. Ju starkare företagskultur, ju bättre samarbete och förståelse mellan dess medlemmar. Symboler eller ritualer borde därför ligga i organisationens intresse i sin strävan att få medlemmen att anamma de värderingar som symboliserar företaget och dess kultur (Hofstede & Hofstede, 2005). En företagskultur anses vara stark om den återfinns i större delen av organisationen och de symboler och förhållningssätt som är karaktäristiska för den, går att finna bland de olika delarna (Adebayo, 2011).

Skapandet av en kultur, och även organisations- eller företagskultur, är kopplat till gruppen. Den utvecklas över tid och blir en av de grundläggande beståndsdelarna för gruppens personlighet. Med ett kulturellt förhållningssätt förstås ofta ledarskap som symboliska handlingar av betydelse för den kulturella utvecklingen av en grupp. Alvesson (1989) beskriver att de symboliska innebörderna av handlingar och kommunikation kan påverka kulturens medlemmar på ett djupare plan än vad som sker på ytan. Ledaren ges alltså en stor betydelse för den kulturella utvecklingen i enlighet med Hofstede et

al. (2010). Kulturen riktas och återskapas genom denna ledare då denne är en förebild eller vägvisare för den givna kulturen. Varför det sker kan tyckas märkligt men det är viktigt att förstå att en ledare, eller hjälte som Hofstede benämner det, oftast inte är självutnämnd utan är utsedd av gruppen, för att den återspeglar de värderingar som utgör kulturens kärna, och sker därför naturligt. Ledaren själv blir således en kulturell symbol vars handlingar och uttryck på en nivå omtolkas till symboliska gester. Inom ett företag eller en organisation blir det dock något annorlunda då ledaren inte alltid väljs direkt av gruppen. Det är istället den person som anses mest lämpad att styra organisationen som har den positionen. Ledaren är å andra sidan med stor sannolikhet utvald för att denne kan representera företagets mål och värderingar på ett bra sätt och kan således ändå, till viss del, anses vara vald av medlemmarna. Det kan dock förekomma andra kulturella ledare än de som är formellt utsedda (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Enligt Hofstedes modell (2010) är centrumet för en kultur de värderingar som delas av gruppens medlemmar; det är den som utgör kärnan och ligger till grund för de andra delarna inom den. Dock är de övriga delarna sammankopplade med kärnan och enligt forskaren är det enklaste, om än eventuellt inte det mest effektiva, sättet att påverka en kultur att förändra de yttre lagren av den så kallade löken. Det är även genom de yttre lagren som det, enligt Adebayo (2011) och Smirichs (1983) förklaring av det symboliska perspektivet på kultur, det är lättast att studera en kultur eftersom yttringarna av en kultur sägs berätta något av hur kärnan av den ser ut. Att utföra en handling kan alltså påverka kärnan, dock mest troligt om det görs under lång tid samt finns en förståelse för varför handlingen utförs. En handling kan ses som en symbol, något som representerar gruppens kultur, och en handling som strider mot ens värderingar utförs troligtvis inte eller kommer åtminstone få individen som utför dem att känna obehag (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Med denna bakgrund sätts organisationens kultur i ett nytt ljus. Medlemskap i ett företag eller en organisation är mer eller mindre frivilligt vilket betyder att dess medlemmar har någon sorts gemensam utgångspunkt redan innan gruppen har träffats. Till skillnad från en nationell kultur som en individ anammar över tid så kan en organisationskultur på ett plan ses som vald av individerna enligt Hofstede et al. (2010). Mycket av kulturen kan inte utläsas genom medlemskapet men det är viktigt att förstå att en viss samvariation mellan medlemmarnas värderingar och uppfattning av hur organisationskulturen ser ut, troligtvis finns. Åtminstone bör företagets värderingar, och de handlingar som de anställda utför, inte strida mot individernas egna (Kowalczyk & Pawlish, 2002).

Det kan även tilläggas att en problematik med att undersöka kultur är att det kan vara svårt att skilja enskilda individers handlingar och personlighet eller omgivningens påverkan på individen från kulturella yttringar. Enligt Sergiu Balan och lile (2013) sägs dock att ett återkommande beteende eller förhållningssätt kunna kopplas till en bakomliggande kultur eller värdering.

4.3 Employer branding och kultur

Employer branding är ett väl studerat ämne som kan beskrivas som den bild en organisation har gentemot sina anställda och dess omgivning. Vikten av denna bild betonas ofta i samband med organisationers förmåga att attrahera och behålla "rätt" sorts anställda, d.v.s. att de anställda bl.a. delar organisationens värderingar och besitter den eftersökta kompetensen. Områdets koppling till kultur kommer som en del i strävan, som organisationer har, att locka kunder och anställda till sig. För att rekrytera en arbetssökande eller en potentiell kund till företaget räcker det inte med att bara leverera en produkt som lockar, det är också av betydelse att företaget utstrålar något attraktivt som intressenten vill vara en del av (Chabra & Sharma, 2012). I och med en ökad flexibilitet och transperens är det allt svårare för organisationer att leverera en unik produkt vilket också bidrar till den ökade strävan efter att profilera sig på andra sätt. Kulturen, som utvecklas över tid och vars innehåll bestäms av dess medlemmar och kontext, är svår att kopiera eller förfalska. Enligt Sehgal och Malati (2013) gör det att företag har börjat se fenomenet som ett medel att marknadsföra sig med. Kulturens knytning till tillhörighet och identitet för individen gör det än mer viktigt att använda sig av för att locka kunder

och anställda då en som lockas av företagskulturen troligtvis kommer att uppskatta företaget i sig snarare än den produkt som levereras.

I utvecklingen av ett företags varumärke analyseras bl.a. de befintliga värderingar, kulturer, policyer och kompetenser som finns inom organisationen. Det används sedan som grund för företagets märke. Hur ett företag eller en organisation marknadsför sig återspeglas ofta i företagskulturen i och med denna nära koppling till värderingar, som även är vad grunden inom en kultur är (Kowalczyk & Pawlish, 2002). Enligt Sehgal och Malati (2013) alltså en växelverkan mellan företagskultur och employer brand på grund av deras sammanflätade ursprung; det ena påverkar det andra. Fenomenen är så pass lika varandra att de kan vara svåra att hålla isär och employer branding kan sägas vara i den kulturella riktning som organisationen vill röra sig åt medan kulturen är den riktning som faktiskt tas. Employer branding innefattar inte heller bara kultur eller värderingar, även mer konkreta delar ingår som organisationsstruktur, HR och trender i omvärlden; de fenomenen är inte lika nära kopplade till kultur men är av vikt för att visa den bild företaget vill förmedla till omvärlden. Leehka Chabra och Sharma (2012) undersöker vad en framtida anställd söker hos en arbetsgivare och menar att företagskulturen är en av de viktigare aspekterna för potentiella arbetssökande. Företagskultur beskrivs med andra ord återigen som en viktig del i företagets strävan att locka till sig rätt kompetens och medarbetare. I längden anses detta ha en effektgivande kraft genom att kulturen lockar till sig ”rätt” anställda och i sin tur bidrar till en framgångsrikare verksamhet. Denna potential, tillsammans med den särskiljande egenskap som kultur har, gör det naturligt att det är ett fenomen som det är av intresse att kontrollera och påverka (Kowalczyk & Pawlish, 2002).

Enligt en modell som används av Sehgal och Malati (2013) så påverkar organisationskultur, tillsammans med organisationsidentitet, de anställdas lojalitet gentemot företagets varumärke, vilket förklaras som hur väl en anställd följer företagets märke. Hur lojal den anställde är leder i sin tur till den anställdes produktivitet eftersom individens samarbete med sina kollegor, som delar företagskultur, kommer att underlättas. Modellen visar även hur organisationskultur och employer brand påverkar varandra och därför också att företagskultur kan förstås som ett viktigt instrument i styrning av verksamheten och dess lönsamhet. De menar, i likhet med Kowalczyk och Pawlish (2002) att ett företags brand är det som kommer att göra dem unika på marknaden. Med den hårda konkurrens som råder mellan företag är brand allt viktigare då produkterna som levereras i övrigt kanske inte skiljer sig åt så mycket. Vidare menar författarna att företagskulturen utgör en betydande del av varumärket och ska försöka styras, och kommuniceras, i så stor utsträckning som möjligt. Detta görs genom så kallad intern marknadsföring som går ut på att marknadsföra sig för de anställda på ett sådant sätt att de följer organisationens varumärke. Detta är en typ av styrning som görs med hjälp av värderingar och policyer istället för arbetsuppgifter eller liknande. Syftet är att de inom organisationen ska representera företagets varumärke i sitt vardagliga arbete och vara en anställd av fri vilja. Att vara en anställd av fri vilja innebär att individen delar företagets värderingar och väljer således inte bara att söka anställning hos företaget eller stannar där, på grund av till exempel ekonomiska anledningar, utan också är en del av det på ett djupare plan och vill vara där för sin egen skull (Sehgal & Malati, 2013). Forskarna Foster, Punjaisri och Cheng (2010) menar att företaget ger, genom sitt varumärke, ett löfte till omgivningen som rör alltifrån företagets produkt, dess kvalitet, dess förhållningssätt och mer. Med andra ord ges konsumenten och andra intressenter en bild av vad företaget strävar efter att vara, som tidigare förklarades. Den interna marknadsföringen behövs för att kunna uppfylla detta löfte. Varumärket ska, enligt forskarna, genomsyra hela organisationen och utan anställda som följer det och tror på det så är det otroligt att omgivningen kommer att göra det. Den interna marknadsföringen är viktig för att uppnå detta genomsyrande som det anses vara betydande att en kultur har. Att kulturen ska återfinnas i hela organisationen och betydelsen av detta, är som tydligast om organisationen ägnar sig åt någon typ av service eller försäljning där den anställda är i direkt kontakt med kunden. Då blir den anställde en betydande marknadsföringsyta, eftersom det är de anställda inom organisationen som kommer att bära på kulturen, som är viktig att utnyttja (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

5. Resultat

Nedan kommer studiens resultat presenteras uppdelat på två sätt. Resultat som berör det studerade företagens kultur kommer att skiljas från det som rör vilken funktion, inom företaget, kulturen som fenomen har. Under dessa två kategorier kommer sedan olika teman, av vad som visats, att presenteras. Ett problem med att undersöka en kultur är att det ibland kan vara svårt att skilja kulturella yttringar från individuella drivkrafter och personlighet, eller yttre påverkan som kan få individerna att agera eller förhålla sig på ett visst sätt. Det kan därför förekomma aspekter i denna del som kan tyckas vara frikopplat från fenomenet kultur. Kopplingarna mellan resultaten och kulturen kommer att göras i diskussionen.

5.1 Kulturen inom företaget

5.1.1 Sitt eget varumärke

Det mest framstående temat som uppkommit under intervjuerna är att konsulterna ser sig själva som representanter för "sitt eget varumärke". Uttrycket används av en av de intervjuade konsulterna för att beskriva sin relation till sitt arbete när denne utför ett uppdrag hos en kund. Konsulten menar att det är viktigt hur kunden uppfattar konsulten, både som person och som arbetare samt att det är viktigt att vara självständig. Det värderas högt av samtliga intervjuade konsulter att kunna stå på egna ben och vara handlingskraftig eftersom uppdragets utformning kan variera. Vidare förklaras fenomenet som att det är viktigt hur konsulten uppfattas av kunden och då inte bara för bemanningsföretagets skull utan minst lika mycket för sin egen skull. En annan konsult styrker detta och säger att det är hur du uppfattas på kontoret som leder till att du i framtiden kommer att få mer jobb. Det finns en uppfattning om att det inte bara är arbetsprestationen som leder till framgång i yrket, det finns även ett värde i att vara uppskattad bland kollegorna och, framför allt, av kunden. Konsulten som arbetat längst berättar att det är skönt att få komma till samma kontor för att det har utvecklats en relation mellan konsulten och kunden på ett annat sätt än på de andra kontoren. Generellt upplevs det av konsulterna att en av de större stressfaktorerna med arbetet är att behöva flytta runt mellan de olika kontoren och att få fler arbetstillfällen och få komma tillbaka till samma kontor beskrivs som de största yttre drivkrafterna till att utföra ett uppdrag bra.

Enligt konsulterna är det viktigt att vara självständig inom företagskulturen. De intervjuade menar att det är upp till dem själva att jobbet blir utfört på ett bra sätt och de har en känsla av ett stort ansvar när de är på uppdrag. En av konsulterna säger att det är upp till var och en att ta reda på det som behöver kännas till, på och inför arbetet. Konsulten berättar att arbetsuppgifterna i sig som brevbärare kräver även en viss självständighet då konsulten är lämnad till sig själv när de delar ut posten. Det finns möjlighet att ringa till postkontoret om det uppstår ett problem men i övrigt så är det upp till var och en att dela ut posten. Under intervjuerna har det framkommit att det är extra viktigt med självständigheten när konsulten inte är bekant med postrundan. Det kan då vara svårt att veta hur den är tänkt att utföras och det är upp till konsulten att komma på. Det värderas alltså högt bland konsulterna att presentera en bra bild av sig själv och företaget för att i förlängningen få fler uppdrag. Den genomgående uppfattningen är att det ligger ett stort ansvar hos konsulterna att utföra sin uppgift på ett så bra sätt som möjligt och samtidigt presentera företaget. Utöver de yttre drivkrafterna som konsulterna upplever återfinns det även en inre drivkraft som har att göra med hur konsulten ser på sig själv. En av konsulterna säger att denne inte mår bra om ett uppdrag inte utförs bra. "Jag är en person som gärna vill vara nöjd med vad jag gör.", säger en annan av de intervjuade och beskriver således hur den bild personen har av sig själv leder till en vilja att prestera bra. Den vilja, konsulterna känner, att utföra uppdraget bra och försöka tillgodose kundens behov kopplas flera gånger under intervjuerna till en vilja att vara en bra arbetare.

Enligt de ansvariga är detta en framstående del av den kultur som de försöker skapa inom företaget. Att vara självständig och vilja visa upp en bra bild av sig själv, och på så sätt även organisationen i

stort, ses som en av de mest grundläggande värderingarna. En av de ansvariga menar att det är viktigt att var driven och ha en genuin vilja att göra ett bra jobb. Det förklaras att hur du och företaget uppfattas är viktigt för att lyckas med relationen till kunden. En skillnad mellan de olika nivåernas utsagor om ämnet är att de ansvariga menar att det är viktigt att konsulten visar en bra bild av sig själv för att bemanningsföretaget ska framstå som pålitligt och bra. Konsulterna betonar mer sin egen del i det hela och flera av dem säger att de inte vill göra ett dåligt arbete för att de vill känna sig nöjda med vad de själva gör. När frågan: ”Påverkar du företagets kultur och hur den uppfattas av andra?” ställs svarar en av konsulterna: ”Skulle det komma massa lata konsulter till kund så skulle ryktet sprida sig”. Medvetenheten om individens inverkan på spridandet av företagets märke finns med andra ord.

5.1.2 Flexibel

Det andra stora temat gällande företagets kultur som togs upp av de intervjuade anställda är att det är viktigt att ha ett flexibelt förhållningssätt till sitt arbete. Det har framkommit två olika delar av flexibilitet under intervjuerna. Den första är att det är viktigt att vara flexibel i planeringen av sin vardag i förhållande till arbetet. En konsult berättar att det är viktigt att inte planera in något de dagarna som det har rapporterats tillgänglighet för arbete även om det inte har skett någon bokning så sent som dagen innan. En annan konsult beskriver att det är vanligt att inte veta var jobbet kommer att ske och att du förväntas kunna arbeta på vilket kontor som helst. Konsulten måste alltså kunna ta sig från sitt hem till ett kontor, som kan ligga var som helst i regionen, på kort tid, vilket gör att konsulten måste anpassa sin planering efter en varierande restid till och från arbetet. Arbetet gör alltså att den anställda måste anpassa sitt övriga liv och sysslor efter hur och när denne kan tänkas jobba och denna flexibilitet handlar alltså om att det är viktigt för konsulten att vara flexibel inför sitt arbete och i sitt förhållningssätt till det.

Den andra sorts flexibilitet som har framkommit rör de varierande situationerna på arbetsplatsen. Som tidigare nämnts så är det inte säkert att konsulten är på samma kontor under flera uppdrag utan måste räkna med att bli flyttad dit det finns behov och önskemål. Trots att de flesta konsulterna enbart arbetar som brevbärare, och därför inte behöver lära sig ett nytt yrke inför varje uppdrag, varierar arbetssätten från kontor till kontor. Det berättas att de olika rutinerna som rör brevbäring kan variera beroende på arbetsplats och att det finns olika sätt att prioritera och hantera olika arbetsuppgifter. Bland konsulterna finns en uppfattning av att flexibilitet är en av de grundläggande förutsättningarna för organisationen, både för deras egna uppgifter och för verksamheten i stort. En av konsulterna beskriver att det är viktigt att vara snabblärd för att kunna vara verksam inom företaget och denne tror att det även är av betydelse för de som är verksamma på högre nivåer inom företaget som antagligen är i kontakt med många olika kunder på en dag. Även de konsultansvariga, som befinner sig på företagets kontor, styrker detta och säger att det är viktigt att vara flexibel, dels för konsulterna som måste kunna hantera många olika arbetssituationer dels för dem själva som beskriver att det inte går att veta hur en dag ser ut på förhand. De ansvariga menar att det är viktigt att vara beredd på att det kan dyka upp problem i samband med skiftningar av kundernas behov, sjukanmälningar och liknande. En av de konsultansvariga förklarar att arbetets natur är sådan att en flexibilitet måste finnas då verksamheten går ut på att hjälpa olika kunder med efter just deras behov, förklarar en av de konsultansvariga.

Konsulterna berättar att det finns en baksida med det flexibla förhållningssättet som krävs av yrket då de menar att det, genom den lösa kopplingen till företaget och den stora friheten som ges den, finns ett ökat ansvar som vilar på dem. Det yttrar sig bl.a. genom att de själva måste ta reda på det som behövs för uppdraget. De kan stundtals uppleva att de är utelämnade åt sig själva och att det finns en brist i stödet som de får från de ansvariga. Konsulterna upplever att de har ett stort ansvar på sina uppdrag och delar av detta kopplas till strävan efter att kunna vara en flexibel konsult som kan utföra olika uppdrag på olika ställen.

5.1.3 Anspråklös

En av de ansvariga beskriver att anställda inom företaget helst ska ha en prestigelös inställning till arbetet. I möte med kund försöker denne tänka på att anamma ett sätt att uttrycka och föra sig på som

kan passa in i den specifika kundorganisationen genom att exempelvis inte klä upp sig mer än nödvändigt. Den ansvarige uppfattar att det ibland finns en strategi hos andra företag att skapa en överlägsenhet gentemot kunden genom dessa uttrycksätt men anser vidare att det är viktigt för företaget att ha en anspråkslös inställning för att underlätta samarbete med kunden och till slut förlänga uppdraget. ”En person som inte krånglar till saker för mycket utan försöker ha en enkelhet i sin kommunikation”, säger den ansvarige när denne försöker förklara vad som är utmärkande för organisationen. Personen understryker vikten av samarbete som underlättas av anspråkslöshet för att lyckas med verksamheten. Den ansvarige säger, som exempel på detta, att det ska vara lätt för konsulten att skicka iväg ett sms, vilket är den huvudsakliga kommunikationsvägen mellan konsult och ansvarig, om det är något den undrar över och hoppas att det inte upplevs som att det finns något som hindrar dem från att kontakta en ansvarig.

När en av de ansvariga ska förklara företagskulturen och dess koppling till verksamheten tas ett begrepp som kallas REET upp. Det förklaras vara ett begrepp som ska representera företagets grundläggande värderingar och står för resultat, engagemang, enkelhet och team. Detta utgör grunden för den företagskultur som eftersträvas inom organisationen. Två av de fyra ord som ingår i REET är enkelhet och team och den ansvarige menar att det är viktigt att kunna samarbeta med de olika parter som är relevanta för den givna situationen, kund, kollegor eller andra. För att underlätta detta förespråkas enkelheten och anspråkslösheten. Det förklaras med att det är viktigt för den ansvarige att ha strävan efter att förstå och möta de olika parterna på deras nivå och efter deras förutsättningar. Företaget har ofta fått höga poäng inom området prisvärdhet och kundnöjdhet av Svensk Kvalitetsindex, en organisation som genomför kvalitetsundersökningar inom branschen, och att vara anspråkslös och kundnära uppfattas som bidragande orsaker till det.

Konsulterna beskriver två sidor av företagets anspråkslöshet. De känner å ena sidan att de kan kontakta de som är ansvariga för dem om de har funderingar eller problem. De upplever, och uppskattar, alltså ett öppet klimat och prestigelöst förhållningssätt mellan de olika nivåerna i företaget. Konsulterna beskriver också att de känner att det är viktigt att förstå kundföretaget och hur de arbetar där. Som tidigare nämnt skiljer sig rutiner och arbetssätt åt mellan olika kontor och att det då är viktigt att anpassa sig till det specifika kontoret. Det tangerar det föregående temat, flexibilitet, med skillnaden att ”anspråkslösheten” förklaras som ett nödvändigt förhållningssätt för att kunna vara flexibel även utav konsulterna då de berättar att de är medvetna om att förhållningssätt och rutiner kring arbetet skiljer sig åt mellan kontoren. Konsulterna berättar dock även att det är viktigt hur de uppfattas av kunden, både för företagets och sin egen skull. Eftersom de vill uppfattas som en bra arbetare vill de passa in hos kunden och anpassar sig gärna efter deras uppfattning av vad en god arbetare är på just det kontoret. Som tidigare nämnt upplevs det vara en stressfaktor att flytta runt mellan olika kontor för konsulten och en av dem berättar att man vill vara tillmötesgående och anpassningsbar för att öka sin chans att få komma tillbaka.

5.2 Kulturens funktion

5.2.1 Marknadsföring

I likhet med temat ”sitt eget varumärke” så rör även ett av de mest framstående temana inom denna kategori marknadsföring och varumärke. Enligt en av de ansvariga är det kulturen som skiljer företaget från mängden. Det förklaras att i slutändan så skiljer sig inte produkten åt så mycket mellan konkurrenterna på marknaden och det är viktigt att ha något som gör att kunden vill beställa av just dem. Här är kulturen en viktig del då det är den som gör att företaget sticker ut och blir ihågkommen av kunden. När detta utvecklas beskrivs många delar av organisationen vara en del av hur man vill att kulturen uppfattas, allt ifrån att de ska uppfattas som ”fräscha” och att företaget ska ha en enkel struktur och styrning. Det tidigare nämnda nyckelordet REET är av stor vikt för företagskulturen och det används vid bland annat rekrytering för att säkerställa att den anställda kan vara bärare av den specifika företagskulturen. En av de ansvariga menar att tanken är att REET ska vara det som kännetecknar just detta företag och att det läggs stor vikt vid att det går att se utifrån. Enligt en av de

ansvariga är begreppet framtaget av företaget bl.a. för att bidra till en enhetlig organisation. Synen på kultur som viktig för kundens uppfattning av företaget delas även av konsulterna då de anser det vara av vikt hur bemanningsföretaget uppfattas i de värderingar det utstrålar och att det är något som de tänker på när de är på ett uppdrag. En skillnad mellan konsult och ansvarig angående kulturens betydelse för att stärka företagets varumärke är att konsulten kopplar det till sig själva och sin egen prestation och de ansvariga ser det som genomgripande för organisationen i stort. Konsulterna menar att det är viktigt för dem hur kunden uppfattar dem som arbetare hos företaget och att kulturen är en del av hur de uppfattas. De talar också att om de inte uppfattas som rätt för uppdraget så är det de som drabbas och inte i första hand bemanningsföretaget. Kundens uppfattning av konsulten ses som viktig för att denne ska få vidare uppdrag och ha större chans att få komma tillbaka till samma kontor. De ansvariga ser mer till organisationens ansikte utåt genom bland annat konsulterna och de båda på ansvarig position säger att det viktigaste är att uppfattas som ett företag som kunden vill ha ett samarbete med och att i övrigt så spelar det inte så stor roll hur kulturen ser ut. Från de ansvarigas sida ses konsulten här som en sorts bärare av deras varumärke som visas upp gentemot kunden. Konsulten bli alltså ett sätt att marknadsföra sig samtidigt som det är företagets produkt som de säljer. En av de ansvariga beskriver att det är viktigt hur allmänheten uppfattar företaget också och säger att de har, inte minst företagets VD, har engagerat sig politiskt delvis för att sprida en god bild av organisationen. Den ansvarige säger att så länge denne har varit verksam har detta arbete pågått internt men att det är viktigt att det visas utåt också, som det nu gör. En av de större kampanjerna av detta slag tas även upp av två av konsulterna som exempel på antingen när de har känt sig stolta att jobba för företaget eller något som de generellt uppskattar med det.

Inom detta tema finns det en motsättning från konsulterna som förklarar att de ibland känner en större tillhörighet till kunden än till bemanningsföretaget. En av konsulterna säger att bemanningsföretaget bara är ett sätt för denne att kunna jobba som brevbärare och att den identifierar sig som brevbärare som jobbar för kunden i första hand. Konsulten identifierar sig med arbetet som brevbärare och beskriver: "Om någon frågar så säger jag ju att jag är brevbärare". En liknande aspekt tas upp av en annan konsult som inte upplever att bemanningsföretaget skiljer sig åt speciellt mycket från konkurrenterna och att det inte finns någon speciell anledning till varför denne arbetar för just detta.

5.2.2 Styrning

Under intervjuerna framgår att de anställda upplever att, så som de uppfattar, företagets kultur och värderingar påverkar dem i deras arbete. Detta tema flyter in i det föregående då det rör hur bilden av företaget, som den anställda har, har inverkan på hur arbetet utförs. En av konsulterna säger att det är kännat viktigt att kunna vara tillgänglig för arbete så mycket som möjligt för att det kännat som att det finns en förväntan på hen att vara det. Det, bland konsultansvariga, vanligt förekommande begreppet REET är ett verktyg för att styra organisationen och implementera den värdegrund som finns. Den ansvarige som beskriver värdeordet säger att eftersom det är så viktigt för organisationen att utstråla REET så är det lika viktigt att det följs och att de anställda kan kategoriseras som REET-anställd. Ett exempel på hur begreppet används för att styra organisationen är tar en av de ansvariga upp och berättar att rekryteringsprocessen är utformad med det som mall. Den ansvariga menar att genom att utforma rekryteringen efter begreppet ser de till att de får anställda som kan arbeta enligt företagets värderingar. Som svar på frågan om de anställda upplever att de påverkas av hur de uppfattar företagets värderingar i sitt vardagliga arbete säger samtliga att de gör det. Konsulterna så väl som ansvariga anser sig vara representanter för företaget och påstår att de inte skulle känna sig bekväma om de skulle behöva göra något som de tror strider mot organisationens värderingar. Utöver detta så upplever de intervjuade konsulterna en förväntan på sig som rör hur en god arbetare och medarbetare ska vara inom bemanningsföretaget. Hur konsulten uppfattar att företaget anser att en god medarbetare bör vara leder till att de försöker anpassa sitt beteende efter det. En av konsulterna säger att det kännat viktigt att göra ett gott intryck både gentemot kunden men också inför bemanningsföretaget och en annan konsult säger att denne påverkas av de förväntningar hen upplever ha på sig. Som exempel på de inverkan förväntningarna får på konsulten beskrivs att det kan vara kopplat till upplevelsen av

att flexibilitet är så viktigt inom företaget. Konsulterna säger också att om de skulle se att någon bryter mot, vad de anser vara viktiga, företagsvärderingar så skulle de antagligen ingripa.

De ansvariga beskriver en mindre detaljfokuserad styrning som kulturen har. En av de ansvariga förklarar att man måste vara en REET-person för att trivas på företaget och om så inte är fallet så är den anställda ofta inte kvar speciellt länge. Enligt den ansvarige avgör det hur väl en anställd kommer att fungera inom företaget och förklarar att de inom företaget ofta talar om huruvida en person är en REET-kollega eller inte. Är du en REET-kollega så kommer du kunna acceptera företagets värderingar och kunna prestera inom det. På så sätt samt genom den speciellt utformade rekryteringsprocessen styrs inte nödvändigtvis arbetsuppgifterna men däremot vilken typ av personer som kommer att finnas inom företaget. Inverkan av styrningen på konsulterna bekräftas genom att en av dem berättar att det känns viktigt att alla konsulter anstränger sig ungefär lika mycket och har ett liknande förhållningssätt till arbetet.

6. Diskussion

Under denna rubrik kommer resultatet ställas i relation till den tidigare forskning samt de teorier som presenterats tidigare. Likt uppställningen av resultatet kommer även diskussionen presenteras under två övergripande kategorier vilka är kulturen inom företaget och kulturens funktion inom företaget.

6.1 Kulturen inom företaget

6.1.1 Sitt eget varumärke

Detta tema kan vid första anblick tyckas vara bortkopplad från den kultur som råder på företaget eftersom det rör en självständighet och en frikoppling från organisationen där den anställde strävar efter att framställa sig själv i god dager. Frågan om det inte bara är en rad individer som uttrycker liknande åsikter snarare än att det rör sig om en gemensam värdegrund, kan ställas. Med bakgrund i Adebayo (2011) som beskriver hur kultur kan undersökas genom att studera beteenden och förhållningssätt och att en aspekt som återkommer inom en grupp säger något om kulturen, så kan temat berätta något om företagskulturen. Det som värderas högt är visserligen en sorts frikoppling från organisationen för att kunna anpassa sig efter kunden men det beskrivs med ord som driven och mån om att göra ett bra jobb.

Med bakgrund i lökdiagrammet av Hofstede (2010) så ska en kulturell yttring ha anknytning till de värderingar som utgör kulturens kärna. Självständigheten som det talas om av konsulterna behöver inte vara en yttring av någon grundläggande kulturell värdering utan kan vara en följd av att organisationen ser ut som den gör. REET, det värdeord eller det begrepp som de ansvariga presenterar när de beskriver företagets värderingar, kan svara på hur detta tema kan sägas ha en djupare förankring inom organisationens värderingar. Begreppet är en sammanfattning av de värderingar som är grundläggande för företaget. Det används sedan som ett verktyg för att kunna implementera samt förtydliga företagets värderingar som går utöver det som i övrigt krävs av verksamhetens natur. När de ansvariga beskriver värdeordet berättar de att inom företaget är det viktigt att vilja visa en bra bild av sig själv och sin organisation. En anställd ska vara engagerad och driven, mån om att prestera ett bra resultat och hur detta visas utåt. Flera konsulter berättar att det finns en strävan efter att utföra ett uppdrag bra som går utöver arbetsprestationen i sig. De menar att det inte stämmer överens med bilden de har av sig själva, att göra ett dåligt arbete. En av konsulterna berättar att det känns viktigt att tänka på hur du som konsult uppfattas av sin omgivning. Utsagorna kan tolkas som att konsulten värderar en bra arbetsprestation högt och att de har ett förhållningssätt till sitt arbete som går utöver vad arbetet i faktiskt kräver. Det kan med andra ord sägas att det finns ett egenvärde i att prestera ett bra resultat i sitt arbete och hur den anställde uppfattas av sin omgivning både på övergripande organisationsnivå och individnivå. Alvesson (2015) i likhet med Kim Jean Lee och Yu (2004) säger att beteende och kultur inte per definition är kopplade till varandra men att det kan vara ett kulturellt uttryck om kopplingen till värdering finns. Det uttryck som utgörs av strävan efter att vara sitt eget varumärke och självständig samt att konsulten anser det vara av betydelse i sig hur ett arbete utförs och hur den anställde uppfattas kan kopplas till REET, dvs. företagets värderingar. Därför anses detta vara en kulturell betingelse inom bemanningsföretaget som inte bara kan kopplas till hur verksamheten ser ut.

6.1.2 Flexibilitet och anspråkslöshet

Ett av de mest framstående begreppen som används av de intervjuade för att beskriva hur en person inom företaget är strävan efter att vara flexibel. Enligt konsulterna är det en av de grundläggande förutsättningarna för att de ska kunna utföra sitt arbete. Som deltidsanställd konsult på företaget krävs det att du har en annan huvudsaklig syssla och för att kunna balansera de två krävs det att kunna vara flexibel. Den belastning eller det ansvar som konsulterna känner tyder även på en organisatorisk strävan efter flexibilitet då det ofta är en följd av en rörlig verksamhet. Detta går att koppla till det flexibla förhållningssättet som finns hos de ansvariga som berättar att de måste vara beredda på att problem i samband med personalen och kunden kan komma att uppstå. Allvin et al. (2006) menar att

det är en vanlig konsekvens av denna typ av organisationsmodell att ansvar flyttas från en högre nivå till en lägre. Flexibiliteten återfinns även i de arbetsuppgifter som både ansvariga och konsulter ställs inför. De ansvariga säger att det är viktigt att kunna anpassa sig efter kundens behov och att det inte går att veta hur dagen kommer att se ut på förhand. Exempel på orsaker till förändringen i deras arbetsuppgifter rör sig om sjukanmälningar, avbokningar från kunden och liknande. Konsulterna berättar att de olika postkontoren har varierande rutiner och trots att de är utyrda som brevbärare så finns det faktorer som varierar beroende på var uppdraget utförs. Vidare kan det tilläggas att den modell som används för att förklara olika framgångsfaktorer av Adebayo ställer flexibilitet och kontroll i kontrast till varandra. Det görs även av Allvin et al. (2006) när det förklaras vilka följder det får att en organisation strävar efter flexibilitet. Med den verksamhet företaget ägnar sig åt, att hjälpa kunden att hålla en numerisk flexibilitet, kan detta ses som en grundläggande del av organisationen och inte säger något om företagskulturen. Frikopplingen som de intervjuade upplever kan alltså ha att göra med verksamhetens natur då strävan efter flexibilitet enligt forskarna leder till en låg grad av kontroll. Flexibiliteten som de intervjuade talar om kan dock kopplas till E:et i REET som står för enkelhet och en av de ansvariga förklarar med att det är viktigt att ha ett anspråkslöst förhållningssätt. Den ansvarige menar att det är viktigt att kunna anpassa sig efter kundens behov, förutsättningar och önskemål både i fråga om att leverera den produkt som önskas men även i mötet med kunden. T:et i REET som står för "team" och symboliserar värdet i att kunna samarbeta och arbeta med olika människor och den ansvarige förklarar att det är viktigt att nivåskillnader eller andra olikheter inte hindrar det samarbete som krävs för att verksamheten ska fungera. Flexibilitetens grundläggande förutsättning för verksamheten kan därför sägas ligga till grund för värderingen anspråkslöshet där det senare är ett sätt för företaget att svara på de krav som ställs utifrån verksamhetens natur. Ett exempel på detta är sms som är den kommunikationsform som i huvudsak används mellan konsult och ansvarig. En av de ansvariga förklarar att det ska vara lätt för konsulten att skicka en fråga eller annat meddelande till en ansvarig. En gemensam kultur leder enligt Adebayo (2011) till en organisation där kommunikationen går lättare och Schein (2010), som förklarar kultur som en gruppslig personlighet, ser det som en gemensam grund att stå på som kommer att underlätta interaktionerna mellan individerna. Anspråkslösheten kan ses som viktig för att underlätta det samarbete mellan olika parter som krävs för att verksamheten ska fungera. En av de ansvariga menar att det länge har funnits ett arbete av företagets VD att utjämna ojämnligheter i samhället och att företaget genomsyrats av detta under lång tid. Under de senare åren har detta även börjat visas utåt. VD:s handlande kan kopplas till de hjältar som utgör ett lager i Hofstedes (2010) lökdiagram. Hjärten är en kulturell ledare som genom sina handlingar för utvecklingen av kulturen framåt. VD:s handlingar kan vara ett exempel på detta ledarskap. Med Smirichs (1983) förklaring av det symboliska perspektivet på kultur kan kommunikationsvägen och ledarens handlingar förstås som ett sätt att befästa och styra kulturen inom företaget. Eftersom verksamhetens förutsättningar ser ut på ett visst sätt är det tänkbart att de är symboler som är ämnade påverka de anställda så att de passar in i arbetsuppgiften. En av de ansvariga menar att anspråkslöshet är en grundläggande förutsättning för att en anställd ska fungera inom organisationen. Det tyder på att den flexibilitet som finns inom företaget mer eller mindre tvingat organisationen att reagera och det sätt som detta bemöts på är att försöka befästa en anspråkslöshet.

Vad Hofstedes (2010) lökdiagram inte kan förklara är hur ett mönster i beteende som formas kring något som inte är en värdering ska förstås. Flexibiliteten som är en av de grundläggande förutsättningarna för företaget har lett till att en kultur kring anspråkslöshet har formats där de anställda talar om vikten att förstå och anpassa sig efter andras behov. Grunden utgörs dock av en yttre förutsättning och är inte kopplad till en inre värdering som delas av gruppens medlemmar. Skillnaden mellan detta och Hofstedes syn på kultur verkar inte vara speciellt stor eller betydelsefull då det yttrar sig på liknande sätt, i form av handlingar, symboler, förhållningssätt och liknande.

6.2 Kulturens funktion inom företaget

När frågan, vilken funktion kulturen har inom företaget och vilken plats den har, ska besvaras är det naturliga att vända sig till ledningen för att få reda på vilket syfte fenomenet fyller och vad den ämnas användas till. Det är också härifrån som de tydligaste svaren återfinns men även konsulterna har en uppfattning om detta som kan bredda och fördjupa förståelsen för fenomenets funktion.

6.2.1 Styrning

Adebayo (2011) beskriver att det finns en motsättning mellan flexibilitet och kontroll inom en organisation. För att öka flexibiliteten i en organisation menar forskaren att organisationen måste släppa en del av kontrollen. Om organisationen har stark kontroll över sina medlemmar kommer det ta ifrån dem den självständighet som krävs för att de ska kunna vara flexibla i sitt arbete. Då uppstår frågan hur företaget ser till att individen inte bryter mot de mål och värderingar som företaget har men samtidigt kan vara flexibel och självständig. En lösning är, Enligt Kowalczyk och Pawlish (2002) att organisationen försöker styra kulturen inom företaget och på så sätt se till att de anställda följer de grundläggande förväntningar som finns på dem. Under intervjuerna tar en av de ansvariga upp att det viktigaste med kulturen i förhållande till kunden inte är att de vet om precis hur den ser ut utan att den anses vara tillräckligt tilltalande för att de ska vilja fortsätta samarbetet med dem. En av de ansvariga säger att företagets värderingar ska genomsyra hela organisationen. Det företaget som har undersökts och den verksamhet som bedrivs förespråkar att styrningen, i form av arbetsdelegering, lämnas till kunden men det finns alltså en betydelse i att de anställda inte bryter mot företagets värderingar samt att konsulterna agerar efter dem. Med andra ord behöver det finnas något som styr individerna att hålla sig inom de värderingar som symboliserar organisationen. I den modell som ligger till grund för förståelsen av kultur i denna undersökning finns en koppling mellan värderingar och beteende. En grups värderingar anses ligga till grund för dess handlingar. Enligt Hofstede et al. (2010) är dessa kopplingar ofta så nära att en åtskillnad inte behöver göras. Enligt Kowalczyk och Pawlish utgör en organisationskultur de ramar inom vilka verksamheten kan utföras. På ett liknande sätt förklarar Adebayo (2011) att en stark företagskultur gör en organisation förutsägbar och minskar risken för icke önskvärda beteenden. Kulturen hjälper ledningen att kontrollera arbetskraften utan att direkt styra den och kan i viss mån förutse beteenden. Det finns alltså en styrande kraft hos en företagskultur och värderingar i sig. Den styrande kraften bekräftas till viss del av konsulterna som upplever en press på sig att anpassa sin vardag så att de kan arbeta i så stor utsträckning som möjligt vilket inte, enligt varken konsulter eller ansvariga, är ett måste. Det kan vara en yttring av att arbetet och arbetsprestationen värderas högt inom företaget. Ett annat exempel på värderingarnas styrning av individens handlande är att samtliga konsulter säger att det inte skulle kännas bra att gå emot något som strider mot bemanningsföretagets värderingar även om kunden skulle be om det. De har dock svårt att se en sådan situation framför sig vilket tyder på att den kulturella styrningen inte upplevs som stark men är ändå mer benägna att agera på ett speciellt sätt. Det kan liknas vid de ramar som kulturen kan sägas utgöra (Kowalczyk & Pawlish, 2002). För att styra värderingarna inom företaget används REET som utgångspunkt i utformningen av företagets rekryteringsprocess. På så sätt får de kontroll över att värderingarna delas av de anställda inom organisationen och att de kan förmedla dessa till kunden.

Det kan även tilläggas att det, enligt Adebayo (2011), finns ett organisatoriskt värde i att styra kulturen då detta kommer att underlätta interaktionerna mellan dess medlemmar. Kulturen anses ha en sorts smörjande effekt vilket i sin tur leder till ekonomisk framgång för företaget. Det kan alltså finnas ett generellt värde i att styra en organisationskultur vilket inte kan kopplas direkt till denna undersökning men ger ytterligare en förståelse för de bakomliggande orsaker som kan finnas (Adebayo, 2011). I den undersökta organisationen finns det en koppling bland de intervjuade och detta fenomen i att de anser att det är viktigt att de anställda har ett gemensamt förhållningssätt till arbetet. Den delen av kulturen som presenterats som anspråkslöshet förklarar en av de ansvariga har kopplingar till att underlätta samarbetet inom verksamheten.

6.2.2 Marknadsföring

Det tydligaste svaret på vilken funktion kulturen har i företaget är att den är ett sätt att marknadsföra sig på. I enlighet med Kowalczyk och Pawlish (2012) upplever de konsultansvariga att kulturen är viktig för att göra organisationen unik och skilja den från konkurrenterna. Enligt Leekha et al. (2012) skiljer sig inte produkter eller företag åt så mycket på en marknad med hård konkurrens och kultur beskrivs som ett av de få områden det går att göra sig unik inom. Enligt de ansvariga stämmer det att den mest betydande faktorn att skilja sig från konkurrenterna på marknaden är kulturen. En av de ansvariga berättar att de olika företagens produkter är relativt lika varandra, i enlighet med Leekha et al.. Den skillnad som går att uppnå är de värderingar och förhållningssätt som utstrålas av konsulterna och organisationen i övrigt. Enligt Hofstede och Hofstede (2005) utvecklas organisationskulturen över tid och är beroende av dess bakgrund, medlemmar och övrig kontext som företaget befinner sig i, vilket gör den svår att kopiera. Som tidigare nämnt berättar en av de ansvariga att det viktigaste med företagskulturen är att den accepteras av kunden och tilltalar dem i en sådan utsträckning att den är villig att förlänga samarbetet. Vidare förklaras det att det är viktigt att den anställde, oavsett nivå, kan anpassa sig efter kundföretagets behov och villkor som också tyder på att det är viktigt för företaget hur kunden uppfattar det utöver arbetsprestationen. Det gör att denna aspekt av kulturens funktion inom organisationen går in styrningen eftersom hur företaget vill uppfattas kommer att påverka hur kulturen försöker styras.

Med ett Employer Branding-perspektiv på kultur och kulturstyrning ses företagets vilja att marknadsföra sig som grunden för vilken kultur som kommer att eftersträvas. Hur företaget vill framstå kommer alltså att leda till vilka beteenden som premieras och vilka förhållningssätt som anses som värdefulla för organisationen (Sehgal & Malati, 2013). Det leder i sin tur till hur organisationen styrs. De ansvariga säger att anspråkslöshet värderas högt inom företaget för att det är viktigt i kundrelationerna. Det kan dock ses som att företaget vill visa upp en anspråkslöshet utåt för att det anses locka till sig fler kunder exempelvis på grund av trender på arbetsmarknaden. Med detta perspektiv blir det svårt att se vad som kommer först, företagets egen syn på vad som är viktigt för att verksamheten eller vad den tror kommer att locka fler kunder. Det är möjligt att det inte är meningsfullt att skilja de två åt men det ger en bild av att kulturen inom ett företag kan ha olika betydelse och förstås på olika sätt beroende på vilket perspektiv som anammats. Oavsett om kulturen är förankrad i vad företaget anser underlätta verksamheten eller om det enbart är ett verktyg för att locka kunder och anställda kommer det att få en inverkan på företagets varumärke. Är det en konkurrensfördel så kommer organisationen vilja visa upp den och utnyttja den i så stor utsträckning som möjligt. Finns det en praktisk nytta i den kultur företaget har så kommer det finnas en strävan efter att visa upp den eftersom det kommer att locka till sig de som delar den (Smirich, 1983). Det ska tilläggas att det troligtvis är en blandning av de båda då de trender som styr arbetsmarknaden med sannolikhet kommer påverka hur den givna organisationen anser att arbetet utförs på bäst sätt. Den undersökta organisationen skulle kunna vara ett exempel på hur trender på arbetsmarknaden påverkar hur ett företag anser att verksamheten sköts bäst. Enligt Allvin et al. (2006) går det en trend på arbetsmarknaden som rör att det är viktigt för organisationer att vara flexibla vilket har lett till framväxten av bemanningsföretag. Detta flexibla företag kan sägas vara en del i denna utveckling och möjligtvis även sättet den är utformad på. Förhållningssätten skulle kunna ses som en reaktion på en större övergripande trend.

Den koppling som kultur har till employer branding är att det anses vara en viktig del av det som är önskvärt att förmedla. Det kan sägas att det finns två delar av employer branding, dels att utveckla det som vill förmedlas och sedan förmedla detta. Kulturen är alltså en del av det som ska förmedlas när den är utvecklad. Kopplingen till kommunikation ger konsulten en betydande roll inom företaget, inte bara som produkt. I undersökningen framkommer att både konsulterna och de konsultansvariga anser att konsultens beteende gentemot kunden är av stor betydelse för hur företaget uppfattas. Konsulten blir ett sätt för företaget att marknadsföra sig på. Eftersom kulturen särskiljer företaget från andra beskriver Leekha et al. (2012) varför det är en så viktig del i dagens marknadsföring av företag och det enda som kan vara bärare av kultur är människor. Genom symboler och ritualer kan man, enligt

Hofstede et al. (2012), uttrycka sin kultur men kärnan av kulturen, värderingar, kan bara återfinnas hos dess medlemmar. Att det anses vara viktigt hur kunden uppfattar konsulten för företaget kan därför förstås som att det är genom dem som företagets värderingar kan kommuniceras på bäst sätt och ger konsulten en viktig roll i detta arbete.

6.2.3 Övergripande

De två funktioner som studien kan avläsa att kulturen fyller på det undersökta företaget kan kopplas till arbetsmarknaden i stort. Enligt Allvin et al. (2006) är flexibilitet en trend på arbetsmarknaden som blir allt mer påtaglig. Den motsättning som författarna menar finns mellan en rörlig organisation och kontroll tvingar företag att hitta nya sätt att göra sin verksamhet förutsägbar. Det undersökta företaget är ett exempel på hur kulturen idag kan användas som ett styrmedel när det försöker möta trenden att vara flexibel. Trenden är antagligen extra tydlig i en organisation vars verksamhet mer eller mindre går ut på att vara rörlig men Allvin et al. menar att det är en återkommande strävan inom samhället i stort. Det andra område som kulturen används inom i det undersökta företaget är employer branding vilket är ett område vars relevans för organisationer har betonats under en längre tid inom forskningen (Sehgal & Malati, 2013). De två funktionerna gör det speciellt intressant för personalvetenskapen då kulturen per definition är något som är kopplat till människor inom en grupp (Hofstede & Hofstede, 2005). Om utvecklingen fortsätter att gå mot allt rörligare organisationer är det inte otroligt att kulturen i framtiden kommer ännu fler användningsområden än de som framkommit i denna studie men även om trenden skulle stanna upp så går det ändå att argumentera för att det under lång tid kommer att vara intressant ur ett personalvetenskapligt perspektiv på grund av dess koppling till beteende.

7. Slutsats

Hur kultur används på ett företag som värderar flexibilitet, och anpassning efter kundens behov, högt är en fråga vars svar antagligen varierar med företaget som den undersöks på. Hofstedes (2010) lökdiagram som förklarar fenomenet kultur beskriver att kulturen är specifik för, och beroende av, den givna gruppen och det är tänkbart att användningen av den varierar lika mycket som kulturen själv. I en organisation av det slaget som har undersökts, där kommunikationsvägarna är begränsade, går det dock att dra några slutsatser. Kulturen framstår, i studien, som en viktig del av företagets styrmedel där det ses som viktigt att de anställda delar företagets värderingar och håller sig till dem. I en organisation där flexibilitet värderas över kontroll och det inte finns en strävan efter att styra individen, i form av arbetsdelegering och liknande, får kulturen funktion som det lim som håller ihop. För att kunna uppnå den höga grad av autonomi och anpassningsbarhet som behövs bland konsulterna, som inte vet hur deras arbetsdag kommer att se ut på förhand, minskas detaljstyrningen till förmån för en övergripande styrning. Kulturen håller de anställda inom de ramar som utgörs av företagets värderingar. De ska sedan kopplas till beteenden och förhållningssätt som organisationen anser vara viktiga och värdeskapande och, framförallt, tilltalar kunden. På så sätt ska det uppnås en enhetlighet som sträcker sig från toppen till botten trots skillnaderna i position och uppgifter. I den studerade organisationen värderas anspråkslöshet och självständighet högt. Det är områden som är viktiga för företaget att den anställda följer för det anses stämma överens med dess grundläggande värderingar och visioner. I förlängningen anses en tydligt utpräglad företagskultur ge företaget en konkurrensfördel genom att underlätta relationerna inom företaget och till kunderna. Genom att ha en rekryteringsprocess som grundar sig i företagets värdeord, REET, kontrolleras det att de anställda har en gemensam värdegrund. Värderingarna som förespråkas av företaget återfinns hos de anställda men enligt studien så grundar sig anspråkslösheten i verksamhetens natur och inte en kärnvärdering utöver detta. Självständighet eller att vara "sitt eget varumärke" grundar sig däremot i de värderingar som Hofstedes (2010) modell anser vara kärnan i en kultur.

Studiens andra slutsats är att kulturen har en betydande del i marknadsföringen av företag. Produkten skiljer sig inte så mycket åt mellan olika konkurrenter på marknaden och företagskulturen är ett av de få sätten som det går att göra sig unik på. Företags marknadsföring har att göra med hur de kommunicerar bilden av sig själv och resultatet visar att värderingar är ett av de mer betydande områdena att kommunicera och visa för kunden. Meningen är att kulturen, och företagsvärderingarna som den grundar sig i, ska locka nya kunder, samt leda till förlängning av samarbetet med de befintliga. Kulturen är det som skiljer produkten från övriga konkurrenters och ska visa för kunden och andra intressenter att det är just detta företags produkt. Den ska visa upp företagets värderingar och visioner och på så sätt säga något om hur det är, eller vill vara, och som går utöver arbetsprestationer eller andra mätbara områden.

7.1 Vidare forskning

Ett frågetecken som dyker upp när området studeras är om det finns en motsättning mellan en stark företagskultur och strävan efter att kunna anpassa sig till andra organisationers kulturer. I studien framkommer att detta är en av de viktigare egenskaperna hos en anställd, att anpassa sig efter kundens önskemål, oavsett vilken nivå. Att vara ett blankt papper å ena sidan medan å andra sidan ändå kunna utstråla vad som är unikt med bemanningsföretaget för att sprida dess varumärke tycks visa på en motsättning som inte förklaras i denna studie. Ett område som denna studie delvis berör men som det kan vara intressant att undersöka närmare är hur en kultur förmedlas till anställda och hur en anställda uttrycker en kultur. Forskningen förklarar hur man kan förstå kulturella yttringar men inte utifrån den som bär kulturens perspektiv.

Referenslista

- Adebayo, A. (2011). Organizational culture and performance: the role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 28(1), 74-89
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, L. (2006). *Gränslöst arbete*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega*, 17 (4) 323-333
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications, Inc.
- Chabra, N.L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1) 48-60
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The journal of product & brand management*, 19 (6) 401-409
- Furåker, B., Håkansson, K. & Karlsson, J. C. (2007). *Flexibility and stability in working life*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, cop.
- IKEA. (2015). *Jobba på IKEA*. Hämtad 2015-05-17 från http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html
- Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering. (2004). *Hur fungerar bemanningsbranschen?* Göteborg: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Kim Jean Lee, S. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4) 240-259
- Kowalczyk, S. & Pawlish, M. (2002). Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, 5 (2), 159-174
- Sehgal, K. & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP journal of brand management*, 10 (1) 51-66
- Smirich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358
- Sergiu Balan, L. & Lile, R. (2013). Organizational Cultures. *Lucrări Științifice : Management Agricol*, 15 (2) 257-262
- Starring, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenskt Kvalitetsindex. (2015). *Svenskt Kvalitetsindex om bemanningsbolag 2014*. Hämtad 2015-05-24 från <http://www.mynewsdesk.com/se/kvalitetsindex/pressreleases/svenskt-kvalitetsindex-om-bemanningsbolag-2014-1006473>

VOLVO. (2015). *Careers Overview*. Hämtad 2015-05-17 från
<http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/careers>

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

Syftet med intervjun är att få reda på hur du ser på företagskultur och dess koppling till företagets märke i allmänhet och inom företaget i synnerhet.

Bakgrund

Kön:

Ålder:

Position:

Tid som anställd:

Kultur

1. Vad är (företagets namn) för dig?
2. Nämn tre gemensamma faktorer för de anställda, från ledning till konsult, som även stämmer överens på dig, inom (företagets namn).
3. Vad är kultur för dig?
4. Känner du till företagets mål och värderingar?
5. Hur skulle du beskriva (företagets namns) organisationskultur? Likadant som ledning/konsult?
6. På vilket sätt påverkar din syn på företagets mål och värderingar hur du utför ditt arbete?
7. Är det viktigt för dig att dina kollegor har samma förhållningssätt till arbetet som du har?
8. Hur viktig är kundens uppfattning av företagets kultur?
9. Hur påverkar du företagets kultur och hur den uppfattas av andra?
10. Hur skiljer sig de anställda inom (företagets namn) från övriga företag inom bemanningsbranschen?
11. (konsult) På vilket sätt påverkar ledningens syn på ditt beteende dig?
(ledning) Hur påverkar du konsulterna?
12. Varför sökte du jobbet som (position)?
13. Vilken är din största drivkraft att göra ett bra jobb?
14. Vad vill du att detta jobb ska leda till för dig i framtiden?

Scenario:

En kund ber dig ändra på ditt arbetssätt till ett som du tror kan strida mot ditt företags värderingar/policy. Hur hanterar du situationen?

(ledning) En kund ber en konsult ändra på sitt arbetssätt på ett sätt som du tror kan strida mot företagets värderingar/policy. Hur hanterar du situationen?

En arbetskamrat vill utföra sina arbetsuppgifter på ett annat sätt än du. Ni delar inte uppfattning om hur arbetet borde utföras i enlighet med företagets värderingar och policy. Hur går du till väga?

Arbetssätt/symboler

15. Hur ser/fungerar en framgångsrik organisation?
16. Hur ser arbetsmiljön ut i företaget?
17. Hur skulle du vilja att arbetsmiljön såg ut?
18. Vet du vem som tillhör ditt företag när du jobbar? Hur?
19. Hur är en person som lyckas bra inom företaget?

20. (konsult) När du är ute på uppdrag, vilket av företagen känner du mest tillhörighet till. (företagets namn) eller kunden? Vem känner du att du utför uppdraget för?
21. Beskriv en situation där du känner tillhörighet till (företagets namn)
(konsult) Beskriv en situation där du känner tillhörighet till kunden?
22. Känner du stolthet i att jobba för (företagets namn)?
 - om ja: ge ett exempel på ett tillfälle då du känt dig stolt
 - om nej: vad tror du det beror på?
23. Hur sker kommunikationen mellan ledning och konsult?
24. a. (konsult) Hur går du till väga om du känner dig osäker inför ett uppdrag?
b. (konsult) Hur går du till väga om du känner dig osäker ute på ett uppdrag?

Scenario:

En kund ber dig ändra på ditt sätt att arbeta till ett som du inte känner dig bekväm med. Hur hanterar du situationen?