



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

*Upplevelser av företagskulturella artefakter -  
Ett medarbetarperspektiv*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2018

Kandidatuppsats

Anton Hansén 930404

Oscar Hanson 940422

Handledare: Vedran Omanović

# Abstract

Corporations today use various resources to compete and gain advantages between one another. One of the resources that have a strong effect on a corporation and its ability to be competitive is organizational culture, as it constitutes norms and organizational guidelines of how to behave, talk and work among others. One way of influencing the development and maintenance of an organizational culture is by artifacts. Earlier studies have shown that the use of artifacts is a common tool in corporations to evoke certain behavior, however the perception of artifacts and their use from an employee's point of view remain less researched. This paper seeks to examine the usage of artifacts and analyze the employee perception of them in a corporate context. To do so, an anonymous company in the Gothenburg region agreed to participate. To further investigate the perception of artifacts from an employee's point of view, a one-day observation was conducted at the company. In addition to this, a total of ten interviews were conducted together with employees with a non-managerial position in the company. The purpose of the interviews was to gain a deeper understanding of the perception and experience of artifacts and the use of them.

By and large, the study showed that perceptions and experience of organizational artifacts varies among various employees. Furthermore, it showed that the artifacts may evoke varied meanings from employee to employee, but also that the meanings of the same artifact may vary for a single employee as well. Even though the artifact stays the same, the experience and perception of it can change rather fast, and is a result of the situational context for each employee when exposed to an artifact. As a result of the individual situation, the same artifacts can be perceived as both motivating and demotivating. Conclusively, the study also showed that an extensive use of artifacts seems to be a thought-out strategy from the company, as it seems to increase the chance for an employee to find positive associations with organizational artifacts. Thus, using many artifacts as opposed to less artifacts gives an employee a wider spectrum to choose from, whereas the chance of finding positive associations to any artifacts correlates with the number of artifacts used by the company.

# Disposition

**Författare:** Anton Hansén och Oscar Hanson

**Handledare:** Vedran Omanović

**Titel:** Upplevelser av företagskulturella artefakter- Ett medarbetarperspektiv

**Inledning:** Inom fenomenet företagskultur finns flera olika underliggande delar, där artefakter är en del av företagskulturen som består av det som är synligt för det blotta ögat. Det har från flera forskare poängterats hur stor vikt en god företagskultur har för företag, där användandet av artefakter teoretiskt har förmågan att påverka och influera medarbetare att bete sig på ett visst sätt. Men hur upplever medarbetare egentligen artefakterna som används vid styrningen av en företagskultur?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att ge en djupare insikt och förståelse för hur medarbetare på ett företag upplever företagskulturella artefakter samt hur de upplever att de påverkas.

**Metod:** Vid genomförandet av fallstudien användes en kvalitativ metod där tio medarbetare på fallstudieföretaget har intervjuats för att återberätta sina upplevelser av artefakterna som återfinns. Djupgående intervjuer bidrar till individuella upplevelser kring artefakter och därmed en övergripande nyanserad bild över upplevelserna. Intervjuerna har även kompletterats med en observation. Detta för att kunna sätta informationen som återgetts under intervjuerna i sin rätta kontext och därifrån göra tolkningar rörande upplevelser av artefakter.

**Slutsats:** Från fallstudien har det framgått att upplevelserna skiljer sig individer emellan. Upplevelserna kring samma artefakter kan både ha olika innebörder för olika personer, samtidigt som de har förmågan att ändra innebörd för samma individ. Vidare har det uppdagas att utbredd användning av artefakter kan öka möjligheterna för olika individer att anamma och identifiera sig med rådande företagskultur. Upplevelsen är att artefakternas mångfald möjliggör att varje medarbetare kan identifiera sig med åtminstone några artefakter, vilket därmed ökar möjligheten till positiva associationer och ökat engagemang.

**Nyckelord:** Företagskultur, medarbetare, artefakter, upplevelser, ritualer, symboler, ceremonier, observerbara beteenden.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Introduktion</i> .....	6
1.2 <i>Tidigare empiriska studier om företagskultur</i> .....	7
1.3 <i>Centrala begrepp</i> .....	9
1.4 <i>Problematisering</i> .....	10
1.5 <i>Syfte</i> .....	11
1.6 <i>Forskningsfråga</i> .....	12
1.7 <i>Avgränsningar</i> .....	12
1.8 <i>Uppsatsens disposition</i> .....	12
<b>2. Teori</b> .....	<b>13</b>
2.1 <i>Vad är kultur?</i> .....	13
2.1.1 <i>Hur skapas kultur?</i> .....	14
2.2 <i>Att definiera företagskultur - och vilka gör det?</i> .....	15
2.3 <i>Kulturbegreppet enligt Schein</i> .....	17
2.3.1 <i>Grundläggande antaganden</i> .....	17
2.3.2 <i>Värderingar och normer</i> .....	17
2.3.3 <i>Artefakter</i> .....	18
2.4 <i>Artefakternas delar</i> .....	18
2.4.1 <i>Ritualer och ceremonier</i> .....	18
2.4.2 <i>Symboler</i> .....	19
2.4.3 <i>Observerbara beteenden</i> .....	20
2.5 <i>Teoretisk sammanfattning - Varför teorin är relevant</i> .....	21
<b>3. Metod</b> .....	<b>22</b>
3.1 <i>Abduktiv ansats</i> .....	22
3.1.1 <i>Abduktiv forskningsmetod</i> .....	23
3.2 <i>Hermeneutisk ansats</i> .....	23
3.3 <i>Vetenskaplig undersökningsmetod - Kvalitativ undersökning</i> .....	24
3.4 <i>Fallstudie och val av fallstudieobjekt</i> .....	24
3.4.1 <i>Avgränsningar och begränsningar</i> .....	25
3.4.2 <i>Anonymisering</i> .....	26
3.5 <i>Datainsamling</i> .....	27
3.5.1 <i>Primärdata</i> .....	27
3.5.2 <i>Urval</i> .....	28
3.5.3 <i>Observationsstudie</i> .....	29
3.5.4 <i>Semistrukturerade djupintervjuer</i> .....	30
3.5.5 <i>Genomförande av intervjuer</i> .....	30
3.5.6 <i>Intervjuguide och teman</i> .....	32
3.5.7 <i>Avgränsning för att ej inkludera intervjupersonernas privatliv</i> .....	33
3.6 <i>Bearbetning av data</i> .....	34
3.7 <i>Studiens tillförlitlighet</i> .....	34
3.7.1 <i>Äkthet</i> .....	34
3.7.2 <i>Överförbarhet</i> .....	36

3.7.3 Pålitlighet .....	36
3.8 Etiska aspekter .....	37
<b>4. Empiri .....</b>	<b>38</b>
4.1 En dag på företaget .....	38
4.1.1 Morgonmötet .....	40
4.1.2 Jargonger .....	41
4.2 Medarbetarnas upplevelser .....	41
4.2.1 Vilka skapar företagskultur och hur görs det? .....	41
4.2.2 Vikten av uppmärksamhet .....	44
4.2.3 Vikten av symbolik .....	49
4.2.4 Vikten av att passa in .....	50
<b>5. Analys .....</b>	<b>53</b>
5.1 Viken av att passa in i kulturen .....	53
5.2 Upplevelsen av omfattande artefakter .....	54
5.3 Vikten av skapa en enhetlig mening för artefakterna .....	58
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>61</b>
6.1 En växlande upplevelse av artefakter .....	61
6.2 Vikten av att behålla enhetliga tolkningar av artefakter .....	62
6.3 Uppsatsen bidrag till Managementforskningen .....	63
6.4 Förslag på vidare forskning .....	64
<b>7. Referenser .....</b>	<b>65</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide .....</b>	<b>67</b>

# 1. Inledning

---

*Detta inledande kapitel ämnar ge en insikt i de olika beståndsdelar som tillsammans utgör uppsatsen. Kapitlet inleds med att introducera fenomenet företagskultur, och ger en enklare beskrivning av dess bakgrund. Vidare ges förklaringar kring för studien centrala begrepp, där senare studiens syfte och forskningsfrågor formuleras ur en problemdiskussion som redogör för nyttan av studien. Sist benämns gjorda avgränsningar för uppsatsen samt dess disposition.*

---

## 1.1 Introduktion

Kulturer är i samhället en stor del av människans liv. Det finns religiösa kulturer som styr människan i hur vardagen utformas och efterlevs. Det finns också i vardagen andra sociala mönster och kulturer där man finner en samhörighet till andra människor som familj och vänner. Inom vissa regioner eller länder kan det finnas vissa vedertagna normer och uttryckssätt som antingen kan skilja sig åt eller likna varandra beroende på geografiskt placering. Kultur återfinns således överallt och har många olika former och uttryckssätt. Att kultur är en så pass stor del av människans vardag och påverkar oss i så stor utsträckning är också något som merparten av dagens företag har förstått och blivit medvetna om. Företagsledningar har insett att man kan använda kultur som verktyg för att skapa en specifik kultur inom företaget, som kan medföra konkurrensfördelar. Kan företaget få medarbetaren att knyta djupare band och identifiera sig med företaget och dennes kollegor, kan medarbetaren i större utsträckning vara benägen att hjälpa företaget att nå framgång. Kunda (1992) ger en kort förklaring kring företagskultur och menar att det är ett ramverk för tankesätt, känslor och beteende som kan definiera ett medlemskap i företagskulturen eller inte. Vidare beskriver Alvesson (2015) hur de flesta företag i dagens samhälle påverkas och anpassas efter företagskulturer. De olika företagskulturerna, starka som svaga, är en central del i företagets dagliga aktiviteter och präglar företaget och dess medarbetare i hur de formulerar värderingar, ageranden och tankebanor. Även Philipson (2011) ger en bild av att företagskultur och värderingar är vitala delar för att företag skall bli framgångsrika. Han beskriver vidare vikten av företagskultur och värderingar genom att 95 % av de mest framgångsrika företagen i USA har etablerade arbetssätt och riktlinjer gällande etik och värdegrunder. Enligt Grey (2009) kan företagskultur agera som motivator och styrande organ för medarbetare eller aktiva inom ett företag. Philipson (2004) belyser mer specifikt företagskultur som ett samhällsliknande fenomen, där företagskulturen bidrar till en

sammanhållning som går att likna vid andra kulturella grupper i samhället. Traditioner, belöningar, handlingar och rutiner tilldelas då stor vikt för att skapa sammanhållning och gemenskap.

Som en klassificering av företagskultur ger kulturforskaren Edgar Schein (1992) sin teori om att företagskultur kan indelas i artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Han menar dessa tre vara centrala för att helt förstå företagskultur som fenomen. Schein (1992) menar att artefakter är det som man kan se, höra och ta på. Dessa är väsentliga för ett företag och kan brytas ned ytterligare till fyra centrala beståndsdelar, nämligen ceremonier, ritualer, symboler och observerbara beteenden (Schein 1992). Exempelvis har det både i Rosens (1985) och Kundas (1992) tidigare studier visat på centrala inslag av artefakter från företagsledningens håll för att kunna styra företagskulturen, samt för att kunna påverka medarbetare att efterfölja de uppsatta värderingar och tankesätt de önskar skall råda. Speciellt Rosen (1985) lägger stor emphasis vid artefakternas möjligheter att påverka individer, där även Kostera (2007) menar på att de bidrar till att skapa sammanhållning och tydliggör företagskulturella innebörder och syften. Att kunna tydliggöra innebörder och syften blir således artefakternas grundläggande funktion, där indelningarna enligt Schein (1992) ämnar hjälpa medarbetare skapa associationer till företagskulturen och således agera enligt vissa beteendemönster. Detta stärks även av Kosteras (2007) argument om att artefakter hjälper människor att gemensamt förstå och uppfatta omgivningen omkring dem, där artefakter hjälper människor avkoda en kulturs innebörd.

## **1.2 Tidigare empiriska studier om företagskultur**

Företagskultur är ett vida forskat fenomen och många forskare har genom sin forskning försökt att ge sin bild av företagskultur och ge en förklaring till hur företagskulturen påverkar företag samt vad den har för inverkan på medarbetare inom ett företag.

Michael Rosen (1985) beskriver i en empirisk studie om företaget Spiro och dess årliga företagsfrukost för att försöka förklara företagskultur. Denna företagsfrukost målas, genom Rosens fältstudie, upp som ett exempel från företagsledningens håll att tydligt demonstrera företagskulturella artefakter och som ett medel för att bibehålla stabilitet och ordning inom företaget. Några artefakter som nämns i studien är bland annat ett överflöd av lyxbehandling gällande mat och servering, porslin, dricksglas och rummet frukosten tog plats i var enligt Rosen (1985) lyxigare. Han talar vidare om tal ämnade att inspirera och knyta an till Spiro´s

suveränitet, under frukosten uppmärksammade beredningar och kollektiva bonusar till medarbetarna. Rosen (1985) beskriver företagsfrukosten likt marknadsföring som ämnar påverka beteendet hos medarbetare, där de återkommande artefakterna under frukosten är en del i att få medarbetarna att efterleva och återskapa ett visst beteende. Vidare beskriver han hur kultur förmedlas genom artefakter, och hur artefakter kan användas för att ge sken till medarbetarna av hur saker skall uppfattas. Han förklarar att grundläggande för hur människor uppfattar kultur ligger i den enskilde individens antaganden, tro och värdegrunder, vilka kan frammanas genom artefakter. Det vill säga att grupper eller individer kan utnyttja artefakter för att kommunicera en innebörd till andra människor, och således påverka deras agerande och upplevelser. Vidare menar Rosen (1985) att artefakter kan användas för att vara identitetsskapande, samt att de skapar en gemenskap. Han menar att de företagskulturella artefakterna visar på vilka som är en del av företaget och vilka som inte är det, men bidrar även till att skapa gruppidentiteter som kan rangordnas hierarkiskt efter makt och inflytande. Rosen (1985) talar även om icke synbara symboler i form av positionering genom tal, ord och i viss mån överdriven sådan. Just ord används för att skapa en positiv bild av företaget och framhäva att det sättet som företaget och medarbetarna agerar på är viktigt och korrekt. Rosens (1985) studie är således en undersökning om artefakter betydelse för hur en företagsledning kan påverka sina medarbetare.

I en annan tidigare empirisk studie om företagskultur beskriver Kunda (1992) en fallstudie av ett teknologiföretag. Under studiens gång ifrågasätter han företagsledningens kulturutformning där han liknar företagsspecifik övervakning vid "Big Brother". Vidare beskriver studien upplevelser av intrång i privatlivet hos medarbetarna, där Kunda (1992) riktar kritik mot arbetets utbredelse utöver arbetstid. Studien är en förklaring genom Kundas (1992) perspektiv om hur en företagsledning använder olika typer av retoriska medel för att skapa en företagskultur. Han nämner att företagsledningen lägger stor vikt vid att utveckla, förklara och förmedla ideologier som de vill att företaget skall arbeta efter. Detta arbetssätt skall sedan efterlevas och blir ett indirekt styrmedel för vad som är accepterat beteende och inte. Han beskriver också hur ledningen skall formulera dessa ideologier att arbeta efter formella och informella normer, och på det sättet en "trohet" till företaget i sig och inte någon annan undergrupp. Utåt sett skall dessa formuleringar enligt Kunda (1992) bidra till en flexibel arbetsmiljö som skall belöna egna initiativ på arbetsplatsen samt skall ge möjlighet till personlig utveckling. Vad som framkommer genom studien är dock att styrningen av



företaget ämnar utöva en normativ kontroll över medarbetare, där påverkan av tankesättet hos medarbetaren är syftet.

Alvesson och Köping (1993) ger även de en bild av företagskultur utifrån deras studie av reklambyråer. I deras studie skriver de om reklambyråer och hur det för byråerna är viktigt att särskilja sig för att attrahera kunder. För att effektivt kunna särskilja sig gentemot andra reklambyråer, då de säljer tjänster och inte materiella varor, beskriver Alvesson och Köping (1993) att de använder symboliska medel att likna vid Scheins (1992) artefakter för att framhäva sina kompetenser. Alvesson och Köpings (1993) studie ger en inblick i hur företagsledningar tillämpar artefakter för att:

”utöva en stark påverkan på personalen, så att de önskvärda personlighetsegenskaperna och inre orienteringarna utvecklas/förstärks” (Alvesson och Köping, 1993. s.278)

Sammantaget för de tre beskrivna studierna ger de en beskrivning om hur företagsledningar kan använda sig av företagskulturella artefakter för att frammana påverkan på medarbetare och inverka på deras beteende på arbetsplatsen.

### **1.3 Centrala begrepp**

*Artefakter:* För att förklara upplevelser och upplevd påverkan har vi valt att utgå från Scheins (1992) begrepp gällande artefakter. Artefakter beskrivs som ett samlingsord gällande ceremonier, ritualer, symboler och observerbara beteenden (se Teori 2.3.3 & 2.4). Dessa fyra delar är synliga mot omgivningen och går att peka ut av enskilda individer i den företagskulturella kontexten, där bland annat materiella ting och kommunikation är beståndsdelar av dessa.

*Upplevelse:* Begreppet upplevelse är ett svårdefinierat begrepp. Psykologiguiden.se (2018) ger sin förklaring av begreppet som ett fenomen som har en inverkan på hur en individ känner, är och tänker och sker oftast i någon form av sammanhang eller en specifik händelse (Psykologiguiden, 2018).

*Medarbetare:* Under uppsatsen kommer termen medarbetare användas. Med medarbetare menas enligt denna uppsats en person som är anställd på företaget men som inte innehar en chefsposition.

#### **1.4 Problematisering**

Som tidigare beskrivet visar tidigare studier på att artefakter och företagskultur påverkar medarbetare inom ett företag. Den visar på hur företagskultur och artefakter kan agera som referensramsbildande för ageranden inom företag, där även tankesätt påverkas av företagsledningens företagskulturella utformning. Philipson (2011), Alvesson (2015), Kunda (1992), Alvesson och Köping (1993) och Rosen (1985) talar alla genom sin forskning om företagskulturens inverkan på medarbetare från företagsledningens håll, där mycket fokus ligger kring att företagskultur är något relevant, samt hur företagsledningar väljer att utforma företagskulturer och uttrycka den genom exempelvis artefakter.

Vad som är ett genomgående tema för studerade tidigare empiriska studier såväl som valda relevanta managementteorier inom området är att deras fokus ligger på själva fenomenet företagskultur och dess användning som ett styrmedel inom företag. Fenomenet har snarare studerats utifrån forskarnas egna erfarenheter och förkunskaper, där forskarna efter dessa gjorda observationer har tolkat företagskultur och antaganden gällande dess egenskaper och användningsområden. Exempelvis ger både Rosen (1985) och Kunda (1992) beskrivningar av vad de observerat, där resultaten har tolkats och redogjorts för hur medarbetare borde påverkas av den företagskultur som de utsätts för.

Vad som däremot saknas och inte berörs från de studier som vi har hittat och analyserat är hur medarbetare själva faktiskt upplever företagskulturen på sin arbetsplats och hur de upplever att den påverkar dem. Där bland annat Rosen (1985) och Kunda (1992) försöker beskriva företagskulturen och hur artefakterna eventuellt kan användas för att påverka medarbetare som styrmedel, så baseras deras resultat på forskningsmässiga antaganden som utomstående observatörer och inte som medarbetare på de företag de analyserat. Även Philipson (2011) beskriver företagskultur och förklarar den som tvådelad, där ett företags värderingar ställs mot medarbetarnas värderingar och att dessa måste möta varandra för att skapa en god företagskultur. Eftersom det enligt Philipson (2011) finns en skillnad mellan medarbetares och företagets värderingar, där tidigare forskning belyst fenomenet utifrån företagsledningens perspektiv, vill vi bidra med medarbetarens perspektiv kring hur

företagskultur upplevs. Alvesson (2014) menar att företagskultur som helhet är svår att studera då det handlar om allt och inget. Ett specificerat fokus på en del av fenomenet eller en vald aspekt där kulturella innebörder skapas, modifieras och uttrycks, kan enligt honom möjliggöra för kulturteori och forskning att användas till att bidra med, och belysa särskilda aspekter av exempelvis företagskultur. Det är således inte den forskningsmässigt objektiva tolkningen av företagskultur och specifikt artefakter som vi ämnar studera, utan den individuella upplevelsen av företagskulturella artefakter. Att förstå upplevelsen är väsentligt för att kunna få samtliga medarbetare i en organisation att arbeta mot de gemensamma företagsmålen, då en gynnsam företagskultur som tidigare nämnts kan influera och påverka medarbetarna till detta. Schein (1992) menar att formulera och implementera en företagskultur enbart är första steget, där företagskultur som verktyg är verkanslöst om de som verkar inom den (medarbetarna) inte kan anamma och identifiera sig med den. Han menar att många företagsledningar har svårt för att just få deras medarbetare att följa den företagskultur som de tagit fram och vill ska råda, vilket innebär att företagskulturen som verktyg tappar sitt syfte.

De studier vi har hittat har fokuserat på företagskulturen som ett separat fenomen som granskats utifrån, vartefter analyser och slutsatser har dragits kring vad medarbetare inom en företagskultur kan tänkas påverkas av. Hur medarbetare faktiskt upplever företagskulturella artefakter och hur de själva upplever att de påverkas är däremot något som inte återfinns inom den managementteori vi studerat. Därav finns det en avsaknad av empiriska studier på området. Denna studie avser därav bidra med ett medarbetarperspektiv, som belysts är av vikt för att förstå hur man effektivare kan använda sig av företagskultur och artefakter som verktyg. Således ämnar denna studie komplettera redan befintliga studier inom organisationsfältet och genom det bidra till en bredare helhetsförståelse kring artefakternas vikt inom företagskultur.

## **1.5 Syfte**

Syftet med denna studie är att ge en djupare insikt och förståelse för hur medarbetare på ett företag upplever företagskulturella artefakter samt hur de upplever att de påverkas av dem. Studien ämnar således att i form av en fallstudie undersöka medarbetarens perspektiv av sina upplevelser av företagskulturella artefakter, istället för företagsledningens perspektiv för hur företagskulturen skall vara.

## **1.6 Forskningsfråga**

*Hur upplever medarbetare hos ett fallstudieföretag dess företagskulturella artefakter?*

## **1.7 Avgränsningar**

För att kunna genomföra fallstudien inom den uppsatta tidsram som råder gällande uppsatsens färdigställande har vi avgränsat fallstudien till att undersöka ett specifikt företag som valt att förbli anonymt. Valet att studera endast ett företag grundar sig i avvägningen mellan mer ytligt analysera av flera olika företag och möjligheten att göra en mer grundlig och högkvalitativ studie av ett enda företag. Således har vi valt att undersöka ett enda företag gällande upplevelser av företagskulturella artefakter, då för att få en djupare insikt i hur artefakterna kan upplevas. Vi reserverar oss för att studien inte bidrar med en övergripande absolut sanning gällande upplevelser av företagskulturella artefakter, utan den ämnar snarare ge en inblick hur upplevelser av företagskulturella artefakter kan upplevas och upplevas påverka en medarbetare, utan att benämna det som de enda möjliga upplevelserna.

## **1.8 Uppsatsens disposition**

Strukturen för denna uppsats är indelad i följande kapitel: teori, metod, empiri, analys och slutdiskussion. I metodkapitlet beskrivs metodologiska val för den genomförda kvalitativa fallstudien. I det tredje kapitlet teori förklaras för studien relevanta teorier gällande företagskultur och artefakter, för att sedan i det fjärde kapitlet empiri återges den insamlade data. Det femte kapitlet analys tolkar empiri med vald teori som bakgrund. Slutligen summeras resultaten och kopplas till studiens syfte och problematisering för att besvara forskningsfrågan i det avslutande kapitlet.

## 2. Teori

---

*I föregående kapitel redogjordes för studiens frågeställning, syfte och dess bidrag till managementforskningen. Det ger även en inblick i tidigare forskning och påvisar nyttan av fallstudien och ger en förklaring till dess problematisering. Under följande kapitel ämnar uppsatsen redogöra för den valda teoretiska referensramen för studien. Referensramen kommer i senare kapitel ligga till grund för bearbetningen samt analysen av det insamlade empiriska materialet, och är således vald för att kunna hjälpa oss besvara vår frågeställning. Den teoretiska referensramen ämnar även öka förståelsen för- och belysa de viktiga aspekter som läsaren behöver ha med sig när denne läser nästkommande kapitel.*

---

### 2.1 Vad är kultur?

Begreppet kultur saknar en universell betydelse och innebörd (Alvesson 2015, Schein 1992). Kultur är ett begrepp som är omdiskuterat och forskat på inom fler områden än bara inom managementteori, där det framförallt forskats mycket inom bland annat socialantropologin. Därför är det viktigt att skilja på social struktur och kultur enligt Alvesson (2015) som menar:

“Kultur ses som ett mer eller mindre sammanhängande system av betydelser och symboler, ett system där innebörd uttrycks, medan social struktur ses som de mönster av handlingar som det sociala samspelet ger upphov till.” (Alvesson 2015, s. 13)

Även Smircich (1983) beskriver kultur från antropologins håll som system av symboler med säregna innebörder, delade kognitiva processer och som en gemensamhetskapande företeelse av individer till en social struktur.

“Culture is usually defined as social or normative glue that holds an organization together” (Smircich, 1983 s. 344)

Alvessons (2015) och Smircichs (1983) idéer sammanfaller relativt väl med vad Philipson (2004) beskriver kring kultur, vilket är att man idag försöker se företag som samhällen likt det synsätt man har inom just socialantropologin. Philipson (2004) menar att inom dessa samhällen (företagen) så hålls de samman med kulturella krafter. Vidare instämmer Smircich (1983) gällande kulturen, och ger en beskrivning av den som ett sätt att se på sin omvärld. Den ger således en inom kulturen överenskommen referensram för kunskap och legitimt

agerande. Inom en kultur, oavsett utanför eller i ett företag, beskriver Alvesson (2015) följande:

“På den kulturella nivån har vi en referensram som består av föreställningar, uttrycksfulla symboler och värderingar, med hjälp av vilka individer definierar sin omgivning, uttrycker sina känslor och gör bedömningar.” (Alvesson 2015, s. 13)

Goodenough (i Kunda, 1992, s. 8) beskriver i sin tur kultur som en särskild entitet där tradition avgör vad som anses som accepterade beteenden och uttryckssätt, där en efterlevnad efter de kulturella normerna är ett krav för att också vara en del av den. Vidare beskriver Philipson (2004) symboler och värderingar som viktiga faktorer för att kunna förstå vad som är tillåtet och legitimt inom en kultur. Om man väljer att utgå från detta sätt att se på kultur och applicerar det på ett företag, oavsett typ av företag, menar han att alla företag har en företagskultur.

### **2.1.1 Hur skapas kultur?**

Eftersom kultur inte har en universell betydelse, tydlig förklaring och dessutom saknar materiell form, går det att tolka som en ontologisk enhet. Ett ontologiskt synsätt beskrivs som läran om “vad är” gällande särskilda ting. Arvidson (2015) beskriver ontologi som förekomsten av ting och dess säregna egenskaper. Det är just beskrivningen av tinget och dess egenskaper som ger en förståelse för tinget i sig och dess omvärldspåverkan. Vidare beskriver Arvidson (2015) ontologi som en filosofisk företeelse där tolkning och meningsskapande är centrala begrepp. Vidare menar han på att just tinget kultur ligger i centrum för ontologiska diskussioner, då ontologin beskriver existentiella villkor som människan själv skapar. Således är kultur central inom ontologin, då den ger mening och egenskaper till en abstrakt företeelse.

Bryman & Bell (2017) beskriver en ytterligare ontologisk synvinkel genom konstruktionismen i form av att det förklarar en företeelse som en social konstruktion skapad av de inblandade aktörerna. Med andra ord ges någonting som tidigare inte fanns en mening för att det skapas genom sociala interaktioner.

## 2.2 Att definiera företagskultur - och vilka gör det?

Kunda (1992) nämner hur man socialt skapar en företagskultur, där han beskriver det som en social konstruktion från företagets toppskikt där ideologier, principer och referensramar skall styra arbetet snarare än strikta regler. Vidare skall den designas för att skapa ett engagemang från den anställdes sida, och han benämner skapandet som en vilja att “binda hjärta och sinne till företagets egna intressen” (Kunda, 1992, s. 218). Han skriver också om övervakning som en del i företagskultur, vilket även stärks av Foucaults (2017) argument gällande övervakningens möjlighet att disciplinera en människa. Foucault menar att disciplin är självskapande genom övervakning, där rädslan för att göra fel disciplinerar individen att efterfölja ett visst beteende, där det önskade beteendet blir företagskulturella normer enligt Kundas (1992) synsätt. Att företagets topp har stor inverkan på företagskulturen stärks ytterligare av Rosens (1985) studie, som visar på hur ledningen utnyttjar symboler, tal och vinklingar för att frammana ett visst beteende. Företagskultur är således enligt dem en konstruktion skapad uppifrån.

Gällande företag beskriver Alvesson (2015) företagskultur som en separat falang inom begreppet kultur, där ett företags enskilda mål och framtida intentioner formar den företagsspecifika kulturen. Även Philipson (2011) är inne på samma spår, men menar på att intentioner och värdegrunder måste särskiljas mellan företag och medarbetare. Han menar att företagsvärden är de värden som följer av företagets traditioner och vision/mission, det vill säga dess verksamhet. Det är företagsledningen som enligt Philipson (2011) skall förtydliga dessa värden för att efter sina värderingar kunna formulera vision/mission, för att i sin tur kunna vara med och skapa en företagskultur enligt Alvessons (2015) beskrivning.

Vidare talar Philipson (2011) om medarbetarvärderingar, vilket han menar på är grundläggande värderingar hos medarbetare som styr deras beteende. De handlingar som medarbetare gör styrs av deras egna värderingar och inte av företagsvärden, och för att skapa en god företagskultur skall företagsvärden komplettera och balansera mot medarbetarvärderingarna. Det ligger således i företagsledningens intresse att tydligt formulera företagsvärden och förtydliga dem, exempelvis genom artefakter, för att så bra som möjligt få dem att överensstämma med varandra. Ett exempel på varför en god företagskultur är så viktig beskrivs av Deal och Kennedy (i Kunda, 1992, s. 9), som menar att produktiviteten och effektiviteten hos en medarbetare ökar med en stark företagskultur.

Vidare beskrivs företagskultur som ett medel som en företagsledning kan utnyttja för att styra och leda ett företag, där kulturen då ämnar vara den gemensamma nämnare medarbetarna skall rätta sig efter. På samma sätt skriver Grey (2009) om en utopisk företagskultur som ett sätt att forma "likartade" medarbetare som skall bidra till gemensamma värderingar. Detta för att enklare kunna få medarbetare att arbeta mot samma mål, på ett likvärdigt sätt. Han benämner också hur företagskulturen således kan ses som ett sätt att kunna styra och leda företag. Behovet av hierarkier och övervakning förminskas som en följd av att medarbetarna rättar sig efter företagets kultur som påvisar hur man skall agera. Grey (2009) talar även om en omfördelning från företagets sida gällande fokus för arbetet. Där det inte längre är själva arbetet i sig som skall styras, utan snarare arbetaren som enskild individ. Han menar att rätt styrning av individen, med hjälp av företagskulturen, kan således resultera i fördelar för företaget. Grey (2009) är dock kritisk till hur effektivt det är i verkligheten, då han menar att det är svårt att åstadkomma, men eftersträvansvärt. Han poängterar att om det råder en skillnad i hur företaget ser på kulturen och dess värde, kontra hur medarbetarna lever kulturen och uppfattar den, kan den upplevas som påtvingad. Således måste, som Alvesson (2013) belyser, företagsledningen leva hur de lär så att de kan statuera ett exempel. Om det finns skillnader i deras uppfattning och medarbetarna upplever det finns en avvikelse mellan chefernas beteende och vad de försöker förmedla, kan det upplevas som hyckleri. Alvesson (2013) för vidare en kritik kring att företag och dess ledning inte reflekterar tillräckligt och då ifrågasätter hur saker och ting de facto är. Han menar att det ofta återfinns "ett rätt sätt" i företagen som följs, där man sällan ifrågasätter sina tillvägagångssätt, mål och företagsvärderingar och vad de har för faktisk verkan i företaget.

Foucault (2017) talar om straffets förändring över tid från den mer tydligt kroppsliga bestraffningen till en mer själslig förändring av individen. Likt vad Grey (2009) påpekar om företagets skiftade fokus från arbetet till arbetaren som individ, är omfördelningen av fysiska straff till själslig bestraffning och förändring att likna vad Alvesson (2015) beskriver som företagsidentitet. Den identitet en anställd har inom ett företag är det som företagskultur ämnar inverka på, då den identitet en person har i en viss kontext påverkar dess värderingar och ageranden. Både Grey (2009) samt Foucault (2017) menar att fokus bör istället vara inriktat på individen. Genom förändring av individens värderingar, sätt att agera såväl som tankemönster, kunna åstadkomma eftersträvade fördelar.



## **2.3 Kulturbegreppet enligt Schein**

Schein (1992) menar att forskning och teorier kring företagskultur kan hjälpa oss att förstå det som annars kan verka diffust och abstrakt inom ett företag. Själva begreppet kultur hjälper oss att tolka och normalisera det som annars kan verka abstrakt och diffust. Schein (1992) menar att det även innebär att vi kan skapa en förståelse varför det är så pass svårt att förändra ett företag. Han pratar om företagskultur ur ett mer djupgående perspektiv, där han menar att det finns tre nivåer av en kultur. Han delar in de tre nivåerna efter *artefakter (artifacts)*, *värderingar och normer (espoused values)* samt *grundläggande antaganden (basic underlying assumptions)*. Han delar in dessa efter en pyramid, där han menar att artefakter är ofta enkla att upptäcka, medan värderingar och normer är svårare att påträffa och de grundläggande antagandena är så pass basala att de ofta inte alls reflekteras över. Schein (1992) menar att man behöver ha en förståelse för de grundläggande antaganden som råder för att sedan kunna fullt förstå de värderingar och normer som råder.

### **2.3.1 Grundläggande antaganden**

Den mest djupgående nivån är i många fall så pass grundläggande att de ofta blir förbisedda och är ofta självklara. Det handlar enligt Schein (1992) om ett företags identitet och företagets självbild, vilket förutspår hur medarbetarna inom ett företag kommer att hantera såväl som uppfatta frågor och problem relaterat till företaget. Han menar att det är av vikt att förstå de grundläggande antagandena såväl som företagets självbild, för att förstå varför värderingar och artefakter ser ut som de gör i ett företag. Hatch (i Kostera, 2007) bygger vidare på Scheins (1992) teorier och ger ett exempel på grundläggande antaganden: människor är i grunden lata men samtidigt som de tycker framgång är bra. Hon menar således att företagskulturen påverkas och utvecklas efter detta antagande, där värderingar, företagskulturella artefakter och företagskultur anpassas för att antingen motverka eller spåda på ett grundläggande antagande.

### **2.3.2 Värderingar och normer**

Schein (1992) bryter ner den andra nivån, värderingar och normer, i ett företag där de kan yttra sig som mål, filosofier samt strategier. Han diskuterar mycket kring just grupplärandet och att en grupp eller ett företag över tid kan uppnå homogenitet. Däremot säger Schein (1992) att det fortfarande handlar om den enskilda individens egna värderingar. Dessa värderingar bör vara gemensamma i kombination med en gemensam tro i gruppen för att en

företagskultur ska kunna vara effektiv och framgångsrik över tid. Hatch (i Kostera, 2007) förklarar värderingarna och normerna härstamma från de grundläggande antaganden som finns i företaget för dess medarbetare. Beroende på vilka grundläggande antaganden som existerar kommer företagens värderingar men även normerna för arbetsgången formas därefter.

### **2.3.3 Artefakter**

Artefakter är enligt Schein (1992) ett samlingsnamn för det observerbara inom en företagskultur. Det är enligt honom den mest konkreta och tydliga nivån, där han bland annat benämner den fysiska miljön, språket och klädsel, emotionella uttryck, företagshistorier och myter, publicerade listor av företagets värden, observerbara ritualer och ceremonier, samt även det observerbara beteendet av gruppen och dess individer. Artefakter är den term som används som ett samlingsnamn för kulturspecifika uttryck inom företag, där vi har valt att fokusera och förklara några begrepp lite tydligare.

Smircich (1983) menar att artefakter är något som företag skapar internt, som en biprodukt till företagets primära verksamhet. Det går i linje med vad Hatch & Schultz (1993) ger som en förklaring till artefakternas uppkomst som en avspeglning av de värdegrunder som finns inom företaget. De värdegrunder som företaget vill stå för och jobba mot behöver således konkretiseras av företaget i form av artefakter. Utifrån de grundläggande värderingarna används sedan artefakter som verktyg för att återspegla dessa värdegrunder i vardagen. Artefakterna får en tänkt innebörd och mening, som medarbetarna i verkligheten sedan skall tolka och förstå. Innebörden och tolkningen av dessa artefakter är individuell och under konstant rekonstruktion, men där syftet med artefakterna är tänkt att påverka medarbetarna att efterleva företagets värdegrunder och således identifiera sig med dess företagskultur. Där man eftersträvar att sätta artefakterna i en positiv kontext, för att skapa betydelsefulla och tilltalande associationer till företagskulturen.

## **2.4 Artefakternas delar**

### **2.4.1 Ritualer och ceremonier**

En ritual beskrivs som en vardaglig återupprepad handling som är knuten till en specifik händelse (Beyer & Trice, 1984). Schultz (i Kostera, 2007) beskriver ritualer som i tradition förankrade tillvägagångssätt för agerande i specifika situationer, där stor emfas ligger på att ritualerna är något som uppmärksammar. Ritualerna är enligt Schultz (i Kostera, 2007) lätta

att notera och menar att de upplevs som viktiga inom en företagskultur. Vidare kan ritualerna över tid standardiseras och bli en del av en vardaglig rutin och beskrivs som något som vanligtvis då inte längre är tydligt uttalat av företaget som ett vedertaget beteendesätt. Snarare blir det då ett omedvetet beteendesätt som anammats av de personer som verkar inom ett företag. Hatch & Schultz (1993) exemplifierar en ritual med att med jämna mellanrum medvetet träffas efter arbetet för att umgås och socialisera, där innebörden av detta kan skilja sig individer emellan, men där den gemensamma tanken från företaget med detta är att skapa familjaritet och samhörighet till varandra.

En ceremoni beskrivs som återupprepade aktiviteter genom kluster av ritualer som sker vid specifika händelser (Beyer & Trice, 1987; Kostera, 2007). Kostera (2007) ger ett exempel på en ceremoni som en "nollning" på ett universitet, där flertalet ritualer påtvingas de som börjar universitet. Ceremonierna beskrivs som institutionaliserade, där den primära uppgiften är att befästa grundläggande värderingar och normer. En ceremoni kan således ha till uppgift att belöna vad som enligt företaget anses som goda prestationer, där ceremonin i sig ämnar bidra till den företagskultur som finns inom företaget. Även Foucault (2017) påvisar uttryckt i form av ceremonier bestraffning, där straffade plågades och torterades offentligt för allmänheten att beskåda, ämnat att bidra till allmänhetens inrättning inför lagen. I likhet till Foucaults (2017) ceremonier för bestraffning ämnar de företagsspecifika ritualerna och ceremonierna skapa en inrättning efter företagskulturen.

#### **2.4.2 Symboler**

En symbol är, till skillnad från en ritual eller en ceremoni, ett uttalat uttryck (exempelvis en sak, händelse eller en akt) som syns tydligt utåt och har en form av innebörd för företaget (Beyer & Trice, 1984). Kostera (2007) benämner symboler som vitala för att förmedla kultur, och beskriver symboler som bärare av innebörder som sedan skall tolkas och uppfattas av de människor som kommer i kontakt med dem. Även Alvesson (2014) ger sin tolkning av symboler som ett sätt från företagets sida att skapa gemensamma uppfattningar om hur verkligheten skall vara och vad för mål som skall eftersträvas. Han menar också att symboler ämnar agera som ett sätt att uppmärksamma för företagskulturen bra agerande i praktiken för att från företagsledningens sida kunna påverka värderingar och agerande.

Hatch & Schultz (1993) menar att symboler kan ha flera olika innebörder för olika medlemmar inom en och samma företagskultur. Att symboler har olika innebörder för olika individer menar Hatch & Schultz (1993) ger upphov till flera möjliga associationer till symbolerna från varje individ, där innebörden av associationerna ändå kollektivt ämnar återkoppla till företagets värderingar. Även Kostera (2007) står bakom detta, och menar att det är sammanhanget av symbolen som påverkar dess innebörd. Hon menar att det är symbolens möjligheter att skapa associationer till någonting som är dess huvudsakliga syfte, och exemplifierar detta genom att en exakt likadan symbol kan skapa olika associationer för olika individer baserat på om man verkar inom till exempel Göteborgs Universitet kontra en stor företagskoncern.

Alvesson (2014) förklarar symbolikens användning, i vad han benämner som symboliskt ledarskap, som ett sätt påverka medarbetare inom ett företag kring hur de uppfattar sin verklighet. Han finner även stöd av Smircich & Morgan (i Alvesson, 2014), som menar att företag med hjälp av symbolik kan påverka medarbetare och styra dem genom symbolernas innebörder. Vidare talar även Alvesson (1989) själv om hur symboler kan användas som styrmedel, där symbolerna i sig ämnar skapa djupgående innebörder som i sin tur skall leda medarbetare åt för företag relevanta mål. Genom att skapa djupare innebörder med symboler, kan således företag nyttja innebörden för att styra och navigera medarbetarna.

### **2.4.3 Observerbara beteenden**

Bandura (1977) beskriver bland annat hur individer anpassar sig efter andras beteenden och efterliknar, varvid de på så sätt lär och tolkar företagsspecifika normer och beteendesätt. Detta är en av grundstenarna i en företagskultur (Schein 1992; Beyer & Trice, 1987), att man beter sig likartat och homogent. Detta synsätt går således i linje med vad Grey (2009) menar med att man i en företagskultur, genom att forma en homogen grupp av medarbetare, kan få de att arbeta mot gemensamma mål med gemensamma värderingar och arbetssätt. Även Kostera (2007) ger sin förklaring till beteendet utifrån ritualernas och ceremoniernas syfte att utveckla och befästa gemensamma företagsidentiteter för medarbetarna inom ett företag, där även anpassningen benämns som en del av syftet. Likaså Smircich (1983) menar att företagskultur först och främst innebär en form av identitetsbildande, och i andra hand bidrar med en känsla av att tillhöra och vara en del av något större än jaget. Alvesson (2014) menar att kultur är ett socialt system som för att kunna fungera, kräver att föreställningar och värderingar följer i linje med de dominerande tolkningarna, där de alternativa

föreställningarna och tolkningarna utestängs. Han beskriver att de som verkar inom kulturen måste lära sig och förhålla sig till de "rätta" beteendena och sätten att förhålla sig till den omvärld man verkar inom, då annars flera tolkningar kan existera. Vidare menar han även att för att lyckas bevara en företagskultur får dess grundläggande värderingar och normer inte ifrågasättas i för stor utsträckning för att inom företagskulturen kunna uppfattas som legitim.

## **2.5 Teoretisk sammanfattning - Varför teorin är relevant**

För att kunna genomföra denna fallstudie och få en konceptuell förståelse för hur artefakter kan upplevas av medarbetare har teorin utgått från Scheins (1992) teoretiska modell gällande artefakter och kompletterats med stöd från andra forskare som studerat företagskultur. Valet att grunda teorin utifrån Schein baseras på den djupgående specificering och utveckling av fenomenet företagskultur och specifikt artefakter han erbjuder genom sin modell, för att beskriva artefakternas delar (Hatch & Schultz, 1993). Schein (1992) bryter ner artefakter i ritualer, ceremonier, symboler och observerbara beteenden, vilket även är den indelning uppsatsen kommer utgå ifrån vid bearbetningen av det empiriska materialet. När det således skrivs om artefakter innebär det Scheins (1992) samlingsbegrepp för dessa fyra kategorier. Artefakter är det mest ytliga och påtagliga i en företagskultur och används för att konkretisera och befästa kulturella inslag hos medarbetarna. Genom artefakter kan företagsledningen försöka skapa associationer och kopplingar till företagets värdeord för att befästa och vägleda medarbetarna att följa den företagskultur de vill ska råda. Artefakterna är således ett verktyg för att påverka medarbetarna som verkar inom företagskulturen, där en effektiv användning av dessa kan bidra till att medarbetarna kan identifiera sig med företaget och erhålla en känsla av deltagande i något större. Således, likt vad Alvesson (2014) belyser, bör det inte finnas några större ifrågasättanden av företagskulturen, då det kan skapa problem och en tappad effektivitet. Således är det viktigt att artefakterna i så stor utsträckning som möjligt har positiva associationer (Hatch & Schultz, 1993) och så långt det går en enhetlig tolkning. Den teoretiska referensramen ger därmed bland annat implikationer till att undersöka huruvida upplevelserna av artefakterna är enhetliga, skapar positiva associationer och att det inte finns några större ifrågasättanden kring dem.

## 3. Metod

---

*I föregående kapitel redogjordes den för studien relevanta teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen har i grunden utgått från Scheins (1992) teorier gällande företagskulturella artefakter, där även en vidare konceptuell förståelse gällande fenomenet företagskultur redogjort för dess ontologiska egenskaper. I följande kapitel kommer det redogöras för forskningsmetoder som använts för att besvara studiens forskningsfråga. De metodologiska valen är av vikt för att skapa en röd tråd mellan forskningens frågeställning, val av metod, teoretisk referensram samt det slutliga resultatet. En kvalitativ studie har genomförts hos ett fallstudieföretag, där ett hermeneutiskt synsätt och en abduktiv ansats applicerats. Insamlingen av empirisk primärdata har skett genom en kombination av djupintervjuer och en observation, för att kunna besvara studiens frågeställning.*

---

### 3.1 Abduktiv ansats

En undersökningsansats genomsyrar en hel studie och är för läsaren bra att veta redan från början, då den styr hur resterande metoddesign ser ut och hur forskaren ser på sambandet mellan teori och verklighet. Bryman & Bell (2017) belyser induktiv såväl som deduktiv teori som de två vanligaste ansatserna att koppla teori och verklighet i en studie. Deduktion är att ställa en teoribaserad hypotes, baserad på befintliga teorier och modeller, mot verkligheten och se hur väl de stämmer överens (ibid). Målet med deduktion är således att finna en slutsats huruvida en teori stämmer överens med verkligheten, eller tvärtom och därav kan förkastas. Med induktion vänder man på undersökningssättet och studerar istället verkligheten för att efter det finna en passande teori (ibid).

Den valda ansatsen för denna studie är av abduktivt slag, vilket beskrivs som ett mellansteg från deduktion och induktion, med innebörden att observationer och resultat systematiskt blandas med redan befintliga teorier under studiens gång. Det ämnar sedan ge upphov till ökad förståelse och vidare kunskap av de teoretiska fenomenen på det studerade området (Eriksson och Kovalainen, 2008). Det innebär att vi parallellt har alternerat mellan teori och insamlad empiri och låtit dessa influera varandra i den bemärkelsen att ingenting är definitivt, utan insamlad empiri kan komma att påverka fortsatta val av teori och omvänt likaledes.

### **3.1.1 Abduktiv forskningsmetod**

Genom studien har vi kombinerat framtagandet av teori med insamling av empiri. Dessa har således påverkat varandra och växelvis vuxit fram, vilket är det som kännetecknar en abduktiv ansats. I studien har det inneburit att vi inte har fäst oss vid en teoretisk ståndpunkt, utan har byggt på vår teoretiska referensram utifrån vad som framkommit i den empirin vi insamlat. Utifrån vårt syfte och frågeställning har vi initialt tagit fram litteratur i form av makroteorier som behandlar fenomenet företagskultur och mer specifikt vikten av symboler, ceremonier, ritualer, uttryck med flera, som vi valt att samla under begreppet artefakter enligt kulturforskaren Scheins (1992) begreppsbeskrivning. Utöver Schein har vi inledningsvis läst och huvudsakligen kompletterat Scheins modell genom forskarna Philipson (2004), Alvesson (2015), Smircich (1983), Hatch & Schultz (1993) och Kostera (2007) som är framstående forskare inom, och som ingående behandlar begreppet företagskultur ur ett management-teoretiskt perspektiv. Detta för att skapa en grundläggande förståelse för det valda fenomenet. I samband med detta studerade vi även tidigare empiriska studier för att få en förståelse för vad som har studerats sedan tidigare, för att kunna se eventuell avsaknad av viktiga aspekter i deras studier. Således kunde vi hitta vad vi ansåg vara ett behov till vidare forskning gällande medarbetarnas upplevelser av företagskultur, vilket vår studie också grundläggande bygger på enligt beskrivningar i kapitel ett och två.

Löpande har vi hittat litteratur och teoretiker som stödjer eller kritiserar vår valda teoretiska utgångspunkt, som vi valt att komplettera med för att skapa en teoretisk helhetsbild av det studerade fenomenet. Bland annat insåg vi efter påbörjad insamling av empirin att det saknades en teoretisk förståelse kring vad som faktiskt skapar företagskultur, och således fick vi komplettera vårt teorikapitel med denna teoretiska förståelse. På samma vis har vi kompletterat Scheins (1992) beskrivning av artefakter med exempelvis Hatch och Schultz (1993) vidareutveckling av begreppet efter tre genomförda intervjuer, då vi letade efter ytterligare djupgående teori gällande just artefakter. På detta sätt har vi växelvis kompletterat vårt teorikapitel löpande baserat på insamlingen av empirin, men även genom att vi löpande aktivt försökt finna ytterligare litteratur som kan vara relevant för att hjälpa oss besvara vår frågeställning och således uppfylla studiens syfte.

### **3.2 Hermeneutisk ansats**

För att kunna tolka och förstå omvärlden, krävs det att man först studerar den för att sedan kunna förklara den. Två vanliga synsätt för att försöka förstå och tolka omvärlden på är det

Positivistiska samt det Hermeneutiska (Bryman & Bell, 2017). Positivismen ämnar förstå och förklara genom observation och provande, där man ämnar skapa en ” tillförlitlig och säker” sanning och kunskap som kan användas som grundläggande antaganden för framtida förutsägelser. Hermeneutiken ämnar tvärt emot att skapa en sorts helhetsförståelse av omvärlden och förklara andra personers agerande, med grund i forskarens egna förkunskaper och kompetenser (Bryman & Bell, 2017), där målet inte är att återfinna eller skapa en ultimata sanning utan fokus ligger snarare på förståelsen och tolkningen. Då studien ämnar studera hur medarbetare upplever och ser på företagskulturella artefakter, behövs en helhetsförståelse av den verklighet medarbetarna verkar inom och hur de upplever den för att sedan kunna tolka och förstå den. Då upplevelser är individuella och många gånger kan upplevas som diffusa och svårtolkade, är en hermeneutisk ansats den mest lämpliga för vår studie. Detta med anledning av att vi inte ämnar bidra med en ” säker sanning” som kan ligga till grund för framtida förutsägelser kring upplevelser, utan snarare skapa en förståelse för- och kunna tolka hur individen kan uppleva just företagskulturella artefakter baserat på den omvärld individen befinner sig inom med grund i skribenternas förkunskaper.

### **3.3 Vetenskaplig undersökningsmetod - Kvalitativ undersökning**

Den valda metoden är en kvalitativ fallstudie, där det med intervjuer samt observationer är planerat att samla in det empiriska materialet. Viktigt i en kvalitativ undersökning är att de undersökningsenheter som studeras, i denna studie medarbetarna i ett specifikt företag, är relevanta för studiens syfte och kan bidra med användbart empiriskt material. Vi är medvetna om att valet av djupintervjuer och en kvalitativ undersökning innebär att intervjuerna i viss mån kan styras i olika riktningar beroende på den typ av svar intervjupersonerna ger. Svaren kan således i viss mån styra intervjun (Bryman & Bell, 2017), varvid viktigt under intervjuerna blir att intervjuguiden följer en på förhand satt struktur, för att den information som intervjun ger skall vara ändamålsenligt samt jämförbar och analyserbar intervjuerna emellan (Lind, 2014). Valet av en kvalitativ studie grundar sig i Linds (2014) beskrivning av en intervju som ett samtal med ett syfte, där syftet är att ta del av den kunskap medarbetarna på företaget förväntas ha om rådande företagskultur och dess artefakter.

### **3.4 Fallstudie och val av fallstudieobjekt**

En fallstudie är enligt Bryman & Bell (2017) ett sätt att i detalj och mer ingående undersöka ett specifikt fall. Författarna menar att i en fallstudiebaserad forskning kan man undersöka



den komplexitet som återfinns i ett specifikt företag. Att studera just ett företag möjliggör en djupdykning kring valt forskningsområde.

Vi har valt att enbart studera ett fallstudieföretag, för att således på djupet möjliggöra en analys av medarbetarnas upplevelser av de specifika företagskulturella artefakterna där. Det företag vi har valt att använda oss av för att studera fenomenet har vi valt för att vi delvis har access, men även för att en av forskarna i denna studie har en tidigare god insikt i företaget och dess verksamhet genom en bekant. Således har vi fått indikationer om att det råder en stark företagskultur inom företaget, där det internt läggs stor vikt vid denna samt att såväl medarbetare som chefer arbetar aktivt med företagskulturen som en del av företagets vision. Med dessa indikationer som grund föll valet att göra en fallstudie på detta specifika företag. Företaget har beviljat tillgång till arbetsplatsen såväl som det material kan komma att behövas för att främja studien så länge företaget får vara anonymt. Företagets önskan om att vara anonymt är bra att ha vetskap om redan initialt, där anonymiteten diskuteras vidare under rubrik 3.5.2.

Företaget är en privat koncern inom tjänstemannasektorn som tillhandahåller konsultlösningar, med en omsättning på närmare tre miljarder år 2017. Företaget verkar inom Europa med den primära verksamheten samt dess säte i Sverige, där det återfinns kontor i hela landet. Vi har valt ett av dessa kontor att göra vår fallstudie hos, där det finns cirka 150 anställda med såväl heltid- som deltidsanställda. Kontoret har alla funktioner så som en operativ avdelning, säljavdelningar, HR och stödfunktioner såväl som en IT-avdelning. Det enda som inte återfinns på kontoret är ekonomiavdelningen som verkar nationellt och sitter på annan ort såväl som de avdelningar som behandlar Företagets övergripande och gemensamma funktioner. Företaget är således decentraliserat i den bemärkelse att varje kontor till stor del är autonoma i beslut som rör den dagliga verksamheten medan mer övergripande beslut angående exempelvis vision, mission och dylikt tas på nationell nivå.

### **3.4.1 Avgränsningar och begränsningar**

Då denna studie är begränsad i både tid som omfattning föll valet på att genomföra en djupgående fallstudie av ett specifikt företag. Företaget i sig har ingen betydelse, förutom de facto att det råder en företagskultur där som skribenterna tidigare har insikt i. Valet hade kunnat beröra vilket företag som helst, där valet på det här företaget handlar om access och tidsbegränsning av studien. Vi begränsar oss därför till att denna studie inte kommer att

kunna ge en generaliserbarhet för andra fall, utan ämnar enbart skapa en förståelse för hur teoretiska fenomen kan visa sig i praktiken och med en hermeneutisk ansats söker vi inte ” en sanning” utan förståelsen och tolkningen är i centrum. Vi är medvetna om att vid en fallstudie av enbart ett objekt försvinner möjligheten till eventuella jämförelser i analysen, men av tidigare nämnda orsaker avgränsas uppsatsen till enbart ett studieobjekt.

### **3.4.2 Anonymisering**

Företaget och således de medarbetare som medverkar i studien har valt att vara anonyma. Att anonymisera företaget ger möjligheter för studien, då det ger en större frihet för intervjupersonerna att tala fritt och mer ingående kring ämnen som annars hade kunnat påverka dem negativt. Att göra studien anonym gör då gällande vad Bryman & Bell (2017) belyser som Anonymitetskravet, det vill säga att information som kan identifiera enskilda individer eller företaget i sig inte kan användas. Det skall utifrån det empiriska materialet inte gå att skönja någon koppling till företag eller individ, vilket Bryman & Bell (2017) beskriver som komplicerat men ej icke genomförbart. Detta är även av vikt för att säkerställa det krav som Bryman & Bell (2017) betonar som essentiellt i en studie, att deltagarna ej skall kunna lida någon form av skada. Det kan just handla om känslig information, personliga åsikter om företaget de verkar inom eller dylikt som kan skada deras karriär och relation till företaget i sig samt dess chefer.

För att inte använda information som kan användas för att skönja vem en individ är eller vilket företag det är som analyseras har vi valt att benämna varje intervjuad individ som ‘ Intervjurespondent #nr’ . Vidare har all information som går att tyda som företagsspecifikt tagits bort och anonymiserats för att inte avslöja identiteten på företaget, och indirekt skönja vilka intervjupersoner är. Detta har vi i inledningen av intervjuerna gjort intervjurespondenterna medvetna om, så att de inte behövt ta hänsyn till att censurera sina svar under intervjun. Utmaningen för oss under bearbetningen av empirin samt transkriberingar har varit att veta vad som kan anses vara så pass företagsspecifikt att det kan skönja vilket företag det rör sig om eller vilken intervjupersonen är. Det har vi försökt undvika genom att i transkriberingen hellre anonymisera för mycket än att ligga på gränsen, då det inte är själva företagets specifika artefakter vi de facto är ute efter utan upplevelserna som har legat i fokus. Vidare utmaningar under studien gällande anonymiteten har legat i att

rättvist kunna återge den bild intervjurespondenterna gett, utan att bryta mot anonymiteten gällande det empiriska avsnittet såväl som analys och slutsats.

Vad gäller den mindre observationsstudien som genomförts har utmaningen legat i att vi även här inte för specifikt kan beskriva den fysiska arbetsmiljön, såväl som övriga materiella samt immateriella uttryck rörande det vi observerat. Våra anteckningar vi fört under observationen har hållits undandömda under studiens process, samt direkt efter studien kasserats.

### **3.5 Datainsamling**

#### **3.5.1 Primärdata**

För att samla in information till det empiriska materialet genomförs intervjuer med medarbetare på företaget. En intervju klassificeras enligt Patel och Davidson (2011) som en primär källa, där information är hämtad direkt från den tänkta källan. En primär källa har inte blivit behandlad av någon annan person och är således ofiltrerad. För att kunna ta del av denna information och för att på ett så neutralt sätt som möjligt analysera de svar som erhålls genomförs intervjuer. Valet att göra intervjuer med medarbetare hos företaget grundar sig i att det är de personer som lever, arbetar efter och påverkas av den företagskultur och dess artefakter som skall studeras. Vidare anses intervjuer vara viktiga då intervjupersonerna ges möjligheten att ge mer nyanserade, bredare och djupgående svar, vilket i sin tur kan bidra till en bättre förståelse för det fenomen som skall studeras. För att på ett korrekt sätt kunna återge och analysera de svar som erhålls under intervjuerna spelades de in, för att sedan transkriberas. Inspelning och transkribering är av vikt för att undvika misstolkningar och felaktig återgivning av vad som faktiskt sades under intervjun samt för att säkerställa att de empiriska material som påvisas inte baseras på felaktig information (Bryman & Bell 2017).

Som komplement till intervjuerna genomfördes en observation av företaget. Observationer beskrivs av Lind (2015) som ofiltrerad förstahandsinformation som kan insamlas av forskaren själv, där forskaren själv ges möjligheten att observera företeelser som är relevanta för undersökningen i fråga utan att den har påverkats eller snedvridits av intervjurespondenten. Knights & McCabe (i Bryman & Bell 2013, s. 85) påvisar att en fallstudie möjliggör kombinationen av flera olika kvalitativa metodologiska undersökningsformer, vilket medför att man inte behöver förlita sig på enbart ett angreppssätt. Hatch & Schultz (1993) belyser att djupintervjuer med personer som verkar inom företagskulturen är essentiella för den i senare kapitel kommande kulturanalysen, då det

ger en förståelse och insikt i skillnader gentemot egna tolkningar av kulturella uttryck från exempelvis just en observation. Genom att använda djupintervjuer såväl som observationer och komplettera med företagsdokument har vi kunnat triangulera informationsinsamlingen för studien, vilket medför att vi haft möjlighet att se på företeelser och viktiga omständigheter från flera infallsvinklar. Rörande företagsdokumenten som studerats har dessa varit i rent utbildningssyfte för att lära oss mer om företaget innan studiens intervjuer samt observation genomfördes. Således har dessa inte använts som insamlad empiri och kommer inte att behandlas närmare under empirikapitlet.

### **3.5.2 Urval**

Vi har som tidigare nämnt access till företaget genom en bekant, vilket också var den första vi intervjuade som pilotintervju. Denna intervju genomfördes delvis för att få en djupare inblick i företaget, men också för att därefter kunna bygga vidare på vårt urval av medarbetare. I denna studie har vi använt oss av vad Bryman & Bell (2017) benämner som ett snöbollsurval, vilket innebär att intervjurespondenten rekommenderar nästa person som denne finner lämplig att intervjua baserat på vårt ändamål. Således fick vi ett naturligt urval efter den första, strategiskt valda, intervjupersonen. Snöbollsurvalet blev delvis styrt i den bemärkelse att vi enbart skulle intervjua medarbetare utan positioner som innebar någon form av ansvar, vilket begränsade valmöjligheterna för den första intervjurespondenten, dock i begränsad omfattning. Bryman & Bell (2017) ger en beskrivning av att kombinera ett från början målinriktat urval till att sedan övergå till ett snöbollsurval. De förklarar processen som vanlig, och ger en inblick i att först välja en intervjurespondent som sedan hänvisar till fler respondenter breddar det empiriska materialet. Det är genom denna forskningsmetod större chans att intervjurespondenterna leder urvalet till att inkludera fler personer som är för studien relevanta och empiriskt viktiga enligt Bryman & Bell (2017). Detta kombinerade urval blir därmed mer relevant än att forskaren själv skall behöva gissa, och då eventuellt misslyckas med att identifiera för studien relevanta intervjupersoner. Således har vi bitt vardera intervjurespondent att rekommendera minst två personer för oss att kontakta vidare, för att det inte ska vara uppenbart vilka vi intervjuat och således påverka anonymiteten och de etiska aspekterna i studien, men även för att öka antalet genomförbara intervjuer. Baserat på rekommendationerna om medarbetare som kunde ställa upp för intervjuer har dessa kontaktats för att boka in ett mötestillfälle för intervju. Efter deras godkännande har vi sedan träffat dem på en plats utanför företagslokalerna, där de svarat på intervjufrågorna och vidare rekommenderat nya medarbetare att intervjua för fallstudien.

### 3.5.3 Observationsstudie

Bryman and Bell (2017) menar att observationer är gynnsamma ur den synpunkt då de ger direkt objektiva iakttagelser av hur människor beter sig och agerar, och kan även avslöja sådant som för de som redan verkar i företaget är vedertaget beteende och tas för givet och inte nämns i en intervju. Även Alvesson (2014) ser fördelar med observationer och menar att de kan ge djupare insikt i de sociala interaktioner som existerar på ett företag. Samtidigt ser han nackdelar i att göra separata observationer och menar att de inte ger utrymme för kausaliteter, och bör således inte heller användas som ensam empirisk utgångspunkt. Bryman & Bell (2017) säger även de att observationer bör göras under längre tidsintervall för att bättre ge en helhetsbild av ett observerat fenomen.

I denna fallstudie gjordes endast en observation av företaget, men då observationen inte ämnar vara den enda empiriska utgångspunkten utan snarare ett komplement till intervjuerna anser vi observationen vara av vikt för studien. Alvesson (2014) beskriver att för en observation skall kunna vara empiriskt givande behöver den återspegla verkligheten i ett företag och möjliggöra att man ser verkligheten ur medarbetarens ögon. Även Rosens (1985) studie av företaget Spiros företagsfrukost är ett exempel på en ensam observation som gav Rosen möjligheter att tolka de företagskulturella artefakter som användes av företagsledningen. Precis som Alvesson (2014) beskriver har observationen som gjorts varit ett komplement för att observera företaget i dess verklighet och komplettera intervjuerna. Då studien ämnar analysera företagskulturella artefakter och deras påverkan på medarbetare är det för studien av vikt att de facto forskningsmässigt observera dessa artefakter, materiella som icke materiella. Att observera artefakterna är således ett viktigt komplement för att kunna analysera dem parallellt med svaren från intervjuerna.

För att genomföra observationerna gjordes således ett besök på företaget under en dag. Under denna dag tillämpades en observationsteknik som enligt Martin & Bateson (i Bryman & Bell, 2017) benämns som improviserat urval. Denna process beskrivs som att de som observerar vid en specifik tidpunkt registrerar och noterar allt som de ser och hör. Således för att utföra observationen har vi placerat oss på olika platser i företagslokalerna. På dessa platser, som flyttades med jämna mellanrum för att generera en helhetsbild, har vi noterat ner alla företagskulturella artefakter som har observerats, såsom medarbetarnas placeringar i lokalerna, lokalernas utseende, jargonger, symboler, ritualer och ceremonier.

### **3.5.4 Semistrukturerade djupintervjuer**

En semistrukturerad intervju förklaras av Bryman och Bell (2017) som en intervju utan strikt skrivna frågor, utan snarare som en intervju med övergripande teman där intervjupersonen har möjlighet att mer fritt tala kring dessa teman, och på så sätt eventuellt dela med sig av mer ingående kunskap och reflektioner. Valet att använda semistrukturerade intervjuer istället för helt strukturerade intervjuer är som Bryman & Bell (2017) beskriver, att det ger möjlighet att se saker ur respondentens ståndpunkt och inte ur forskarens intressen. Fördelen med en semistrukturerad intervju enligt författarna är att det möjliggör fylliga och detaljrika svar, där respondenten kan flyta över till andra områden som vid en strukturerad intervju inte är möjligt. Valet att genomföra en semistrukturerad intervju framför en ostrukturerad är baserat på att ett visst antal teman behöver beröras, där en semistrukturerad intervjuteknik möjliggör flexibilitet samtidigt som det går att sätta ramar för respondenten att hålla sig inom. Gällande de semistrukturerade intervjuerna så har samtliga förutom den inledande pilotintervjuer följt samma mönster, där vi behandlat tre teman (se 3.6.6 för vidare information kring intervjuguide och teman).

### **3.5.5 Genomförande av intervjuer**

När det kommer till de semistrukturerade intervjuerna vi genomfört har vi inlett en kontakt med intervjurespondenterna via mail eller telefon, där vi bett den person som har kopplat ihop oss underrätta att vi kan komma att höra av oss för att underlätta processen. Därefter har vi i vår första kontakt upplyst personen i fråga om varför vi ringer, att hen har blivit rekommenderad av tidigare kontakt till oss samt vad vi ämnar undersöka i denna studie. Detta för att personen skulle känna sig bekväm med att veta vad hen ger sig in på om hen accepterade vår förfrågan om deltagande. De tillfrågade personerna fick i dialogen möjligheten att tacka nej, vilket vi var väldigt tydliga med, men samtidigt vetskapen om att såväl företaget som intervjurespondenterna skulle vara helt anonymiserade genom hela studien. Enbart en person valde att avböja vår förfrågan med hänvisning till ett pressat tidsschema, resterande valde att ställa upp. Vid deltagande fick samtliga veta vilka teman som skulle beröras, men fick inga intervjufrågor skickade till sig, vilket var ett aktivt val. Valet att inte skicka intervjufrågorna i förväg baseras på en intention om att respondenterna inte på förhand skulle ha planerat sina svar för att svara så som de själva tror att vi som forskare kring ämnet vill ha. Vi har introducerat oss som managementforskare när kontakt har tagits för att genomföra intervjuer, och för att frågorna inte skulle få redan uttänkta vinklade

svar efter vad respondenterna tror att vi som forskare eftersöker skickades frågorna inte i förväg.

Under intervjuerna har båda forskarna varit närvarande och intervjuerna har genomförts på olika platser, men samtliga utanför arbetsplatsen för att delvis ge lugn och ro men också för att personerna i sig skulle känna sig avslappnade. Intervjuerna har inletts med en stunds småprat om annat än det faktiska ämnet som skulle behandlas, likaså för att få intervjupersonerna bekväma samt att de skulle få en bild av vilka vi är. Samtliga intervjuer har därpå haft den strukturen att vi gått igenom upplägget med de tre teman som skulle behandlas såväl som ytterligare en repetition av studiens syfte och ändamål. Likaså repeterades frivilligheten i det hela med möjligheten att när som helst avbryta intervjun eller välja att inte svara på en fråga, såväl som att anonymitet utlovades åter där eventuella företagsspecifika citat eller symboler skulle "döljas". Frågan om att spela in intervjun samt transkribera den efteråt ställdes till samtliga i samband med detta, varav alla tillät det med hänvisning till löftet om anonymisering.

Som tidigare nämnts har flexibilitet varit av stor vikt under intervjuerna, där vi har velat att intervjupersonerna skall kännas bekväma i situationen. Intervjuerna har varierat i tid och omfattning på frågor, men samtliga intervjuer har bidragit med någon form av användbar empiri och vi har inte upplevt att någon intervju har varit överflödig. Redan efter sex genomförda intervjuer såg vi vissa mönster och återkommande/upprepade svar från intervjurespondenterna, vilket gjorde att vi beslutade oss för att cirka tio intervjuer i kombination med den genomförda observationsstudien skulle vara tillräckligt för att erhålla den mängd empirisk (kvalitativ) data vi behövde för att kunna basera vår analys på och besvara vår frågeställning. Anledningen till detta baseras på att de mönster som påvisades i intervjuerna var tillräckligt tydliga för att analysera, samt uppsatsen tidsbegränsning bidrog till valet att inte göra fler intervjuer.

I tabell 1. återfinns övergripande information om intervjupersonerna samt respektive intervju. Samtliga intervjuer har spelats in, transkriberats och sammanställts i Times New Roman 12 p. Alla är benämnda som medarbetare då rollbeskrivning och avdelning kan röja anonymiteten såväl som anses vara irrelevanta för syftet. Ingen av de intervjuade innehar någon form av chefsposition.

Intervju #nr	Kön och ålder	Tid i företaget	Datum (2018)	Sidantal av transkription	Urval
Intervju #1	Man, 20 år	ca 2 år	16 april	7	Strategiskt urval
Intervju #2	Kvinna, 25 år	ca 2,5 år	18 april	11	Snöbolls urval
Intervju #3	Man, 23 år	ca 8 månader	18 april	9	Snöbolls urval
Intervju #4	Man, 27 år	ca 2 år	18 april	9	Snöbolls urval
Intervju #5	Man, 25 år	ca 1,5 år	19 april	9	Snöbolls urval
Intervju #6	Kvinna, 24 år	ca 1 år	26 april	11	Snöbolls urval
Intervju #7	Kvinna, 24 år	ca 2,5 år	17 maj	7	Snöbolls urval
Intervju #8	Man, 28 år	ca 6 månader	17 maj	10	Snöbolls urval
Intervju #9	Man, 24 år	2 år	17 maj	8	Snöbolls urval
Intervju #10	Man, 27 år	4 år	19 maj	7	Snöbolls urval

Tabell 1. Sammanfattning av övergripande fakta ifrån genomförda intervjuer

### 3.5.6 Intervjuguide och teman

För att ta del av empiriskt material som är relevant för att besvara studiens frågeställning så har bland annat intervjuer genomförts. Intervjuerna har varit semistrukturerade i utformningen utefter tre övergripande teman: *Företagskultur och artefakter*, *Arbetsmiljö* samt *Upplevelser och påverkan*. Dessa teman är framtagna för att hjälpa oss besvara vår frågeställning och är i linje med studiens syfte.

Efter dessa teman formulerades frågor till en pilotintervju med en anställd på företaget, som också var det strategiska urvalet av den kontaktperson/bekanta vi hade kontakt med. Efter denna pilotintervju analyserades frågorna som ställdes efter hur empiriskt givande de var och hur väl de kopplade an till studiens syfte. Även följdfrågor bidrog till en djupare insikt för att besvara vår frågeställning om upplevelsen av företagskulturella artefakter och hur man upplever deras påverkan. De empiriskt mest givande frågorna, initiala frågor samt under pilotintervjun uppkomna följdfrågor, noterades ner för att sammanslaget formulera en intervjuguide. Frågorna noterades ner för att om nödvändigt kunna ställa dem för att få en



djupare insikt i områden som intervjupersonen inte berör under intervjun tre olika teman. Intervjuguiden har inte omformulerats markant under processens gång, utan vissa frågor har tagits bort, lagts till samt ändrats baserat på vilken empirisk data som erhållits under intervjuerna. Då vi valt just ett semistrukturerat intervjuformat finns möjligheten till flexibilitet under intervjun, och frågorna måste således inte ställas trots att de återfinns i intervjuguiden. Bryman & Bell (2017) beskriver att intervjun måste rymma flexibilitet för att vara semistrukturerad. Frågorna har formulerats efter vad pilotintervjun givit i kombination med hur vårt teorikapitel utvecklats och tagit form. Flexibiliteten som Bryman & Bell (2017) diskuterar är nödvändigt under intervjun för att kunna styra tillbaka intervjupersonen på rätt spår under intervjun om denne svävar ut, eller belyser irrelevanta områden. Detta för att vägleda intervjuerna för att kunna vara empiriskt givande.

I pilotintervjun diskuterades ett separat tema som berörde motivation, vilket vi tog bort då vi fann frågorna delvis irrelevanta men också för ledande och dessa frågor gav inget användbart empiriskt material. Under resterande intervjuernas genomförande har vissa frågor, som tidigare nämnts, lagts till baserat på samtalet. Under intervjuernas gång uppdagades även en informationsmättnings rörande upplevelserna av artefakter, varvid frågorna under senare intervjuer efter Intervjurespondent #6 byggde vidare på tidigare från intervjuerna delgiven information. Att basera senare intervjuer på tidigare intervjuer bidrog till en mer nyanserad bild av upplevelserna av artefakter för medarbetare, och bidrog således med nytt empiriska materialet som var relevant för uppsatsen syfte och frågeställning. Vidare så ändrades intervjuguiden i den mån att det under de första 3 intervjuerna hur en vanlig arbetsdag ser ut för medarbetarna, vilken senare togs bort då informationen som framkom ur den frågan var för uttömmande och företagsspecifik. Informationen riskerade således att röra anonymiteten, varvid frågan inte bidrog till empiriskt givande material, men också för att den riskerade de för studien etiska aspekterna gällande anonymitet.

### **3.5.7 Avgränsning för att ej inkludera intervjupersonernas privatliv**

För studien har vi valt att avgränsa oss mot intervjupersonerna och har inte ställt frågor eller samlat in information gällande deras privatliv och livssituation vid sidan av arbetet. Denna avgränsning baseras på att vi anser privatlivet för varje person bör vara just privat, och för att inte göra våra intervjupersoner obekväma under intervjun inkluderar vi inte frågor som berör detta. Som motargument till en eventuell inkludering av varje intervjupersons privatliv är att de hade kunna bidra till en djupare förståelse av hur företagskulturens artefakter kan påverka

upplevelserna. Både Mooney (2004) och Mauno (1999) menar på att det går att se en korrelation mellan arbetslivet och privatlivet, där även Mauno (1999) indikerar om hur missnöje eller tillfredsställelse har en inverkan mellan arbetsliv och privatliv. Vi anser dock att frågor kring privatlivet eventuellt kan leda till att intervjupersonerna inte vill delta i studien överhuvudtaget. Diener & Crandall (i Bryman & Bell, 2017) beskriver att privatlivet är en etisk aspekt som måste beaktas. De skriver att majoriteten av människor som blir intervjuade helst inte vill dela med sig av privatlivet, och att en överträdelse av rättigheten till sitt eget privatliv inte accepteras trots att informationen är ämnad till forskning. För att på ett lättare sätt få medarbetarna att ställa upp på intervjuer har således deras privatliv lämnats utanför studien då studien är begränsad i tid och omfattning.

### **3.6 Bearbetning av data**

Hatch & Schultz (1993) belyser ett tillvägagångssätt att bearbeta empiriskt material rörande företagskultur, och mer specifikt just artefakter. De menar att man i analysen av artefakter, dess tolkade innebörd och symbolik inom företagskulturen kan samla och tematisera dessa i större kluster och således finna de mest betydelsefulla inslagen. Därefter kan man analysera hur tolkningar och innebörder antingen skiljer sig åt eller överensstämmer med varandra, gällande dessa artefakter i utvalda teman. Genom att bryta ner och fokusera på upplevelsen och tolkningen av innebörden gällande de mest signifikanta artefakter man återfinner kan man i analysen hitta motsägelser för att sedan tolka dessa. Det är vad vi har gjort i vår analys, där vi har tematiserat och hittat signifikanta artefakter som vi fokuserat på i såväl empirikapitlet som analyskapitlet. Klockan, morgonmötet, mallslingan och kulturkortet. Vi har sedan fokuserat på upplevelserna av dessa, för att kunna få en konceptuell förståelse för medarbetarnas upplevelser av dessa artefakter.

### **3.7 Studiens tillförlitlighet**

För att bedöma det akademiska och forskningsmässiga värdet av en kvalitativ studie, beskriver Lincoln och Guba (1985) vikten av att studien bedöms efter dess tillförlitlighet. För att etablera en hög tillförlitlighet i en kvalitativ studie benämner de tre komponenter: äkthet, överförbarhet och pålitlighet.

#### **3.7.1 Äkthet**

Äkthet handlar om vikten av att det som intervjupersonerna säger under genomförda intervjuer stämmer med den faktiska verkligheten. Då företaget och dess medarbetare är

anonymiserade tas all information som kan röja deras identitet bort och används ej i studien. Att vara anonymiserade anser vi ger utrymme för medarbetarna att tala mer fritt kring ämnen som eventuellt kan skada deras position i företaget, vilket också är en etisk aspekt som studien tar på stort allvar (se 3.9.3).

Det finns sedan tidigare en insikt i företaget genom en bekant till en av skribenterna, som arbetar på företaget. Då studien har en hermeneutisk ansats ämnar den till att skapa en helhetsbild, vilket en av skribenternas bekantas förkunskaper bidragit till i exempelvis utformningen av intervjuguide genom en pilotintervju samt kunskap kring företaget. Det går att ifrågasätta huruvida vi som forskare eventuellt kan ha fått en initial partisk bild av företaget genom denna bekant. Vi anser dock att de intervjuer och observationen som genomförts givit tillräckligt med empiriskt material för att kunna analysera och bearbeta med bakgrund i medarbetarnas upplevelser, utan att forskarnas eventuella förkunskaper och bild påverkar det materialet nämnvärt.

Guba och Lincoln (1985) talar även om hur en rättvis bild kan uppnås under studien. Eftersom det är medarbetarnas upplevelser och hur de upplever påverkan av företagskulturens artefakter som är studiens syfte, så har just medarbetarna blivit intervjuade och observerade. Då det empiriska materialet är insamlat direkt från det studien ämnar analysera ger det en mer rättvis bild om hur de upplever företagskulturen och påverkas av den. Att det efter sex intervjuer även framkom en informationsmättnad tyder på att det som uttalas och återges från intervjuerna stämmer överens med verkligheten. Informationsmättnaden i kombination med totalt 88 sidor transkribering stärker valet att göra 10 intervjuer, då vi gjorde avvägningen att det efter 10 intervjuer vara tillräckligt empiriskt givande material från intervjuerna. Snarare sågs då en kompletterande observationsstudie som ett bättre alternativ. Vi har genom observationsstudier kunnat bekräfta fakta av vad som yttrades under intervjuerna samt givit oss en neutral forskningsmässig inblick i företaget, där observationerna varit en viktig del för att kunna jämföra observationens insamlade data med den vi erhållit från intervjuerna. Detta för att kunna undersöka huruvida intervjupersonernas inställning till företaget och dess kultur är vinklad i någon bemärkelse, samt hur respondenternas individuella upplevelser skiljer sig åt från en neutral forskningsmässig inblick gällande artefakter och faktiska sakförhållanden.

### **3.7.2 Överförbarhet**

Överförbarhet belyser möjligheten att genomföra liknande studier och analyser i andra sammanhang än endast vårt valda fallstudieobjekt för att bidra till ökad förståelse. Studiens överförbarhet är oklar, där syftet med denna uppsats inte ligger i att skapa en överförbarhet för andra företag, utan snarare att öka förståelsen och insikten i hur de företagskulturella upplevelserna ser ut och hur medarbetarna påverkas hos just det företaget.

Alvesson (2003) beskriver att intervjuer och den information som samlas under dem inte är en exakt förklaring om hur verkligheten är, utan snarare en individuell förklaring om hur en individ upplever sin omvärld och tolkar den. Eftersom varje upplevelse är individuell går det heller inte att replikera i Lincoln och Gubas (1985) bemärkelse.

Valet av fallstudieobjekt och frågorna i intervjuguiden är inte bundet till just företaget i sig, utan studien hade även gått att genomföra på andra företag där det råder en företagskultur. Fokus och intresset ligger i upplevelserna och den upplevda påverkan av företagskultur hos medarbetarna och således är själva fallstudieobjektet ett verktyg för att undersöka företagskulturen.

### **3.7.3 Pålitlighet**

Pålitlighet belyser forskningsprocessens möjlighet att erhålla likvärdiga resultat igen vid samma förutsättningar för en liknande studie. Dock är företagskultur väldigt företagsspecifikt (Philipson, 2004), vilket medför att resultaten kan skilja sig väldigt mycket åt, trots att företagen verkar inom samma verksamhetsområde och har likvärdiga företagsstrukturer. Vidare kan skillnader finnas i de företagsspecifika kulturella uttrycken och dess artefakter. Dessa artefakter, ritualer och dylikt kan skapa företagskulturella skillnader som gör företag svåra att jämföra, även om de verkar inom samma område och har liknande företagsstrukturer.

Syftet med studien är inte att skapa en absolut sanning om hur en företagskultur upplevs av en medarbetare och hur denna företagskultur kan påverka denne. Snarare ämnar studien beskriva upplevelserna och den upplevda påverkan hos ett specifikt företag, och ge en förståelse för hur företagskultur kan upplevas och te sig, utan att benämna det som den enda förklaringen för alla företag. Precis som Alvesson (2003) beskriver är upplevelser individuella, och således kommer resultat att variera oavsett företag och situation.

### 3.8 Etiska aspekter

I studien finns vissa etiska aspekter att förhålla sig till, varav Bryman & Bell (2017) benämner de mest väsentliga som frivillighet till deltagande, tillräckligt med information, anonymitet och konfidentialitet, integritet mot respondenten och att respondenten inte ska lida några som helst negativa konsekvenser. Respondenten har tillfrågats vid varje intervjutillfälle om samtycke till att medverka. Det har tydligt förmedlats att deltagandet i intervjun var valfritt och att den när som helst kunde avbrytas om så önskades. Innan intervjun skedde har intervjupersonerna blivit informerade om intervjuens utformning, varvid de själva fått ta ställning till huruvida de ville bli intervjuade eller inte. Detta följer vad Bryman & Bell (2017) beskriver som Samtyckeskravet. Även företaget har godkänt observationen frivilligt, med vetskap att observationen upphör så fort ett samtycke till observationen upphör. Vidare talar Bryman & Bell (2017) om att information gällande studiens syfte skall vara tydligt till respondenten samt företaget. Studiens syfte har således kommunicerats tydligt till företaget gällande den observation som har gjorts, där även intervjuernas utformning och karaktär har kommunicerats till intervjupersonerna innan intervjuerna genomfördes, för att alla inblandade parter skulle känna sig informerade kring studiens förfarande och vad studien ämnar undersöka. Där har det även förklarats att vi ej önskat skicka över frågorna innan intervjun för att det ska bli så naturliga reaktioner som möjligt, där de fått veta att de ej behövt förbereda något. De har däremot fått veta de övergripande teman som skulle gås igenom. Företaget och intervjupersonerna har under studien önskat att förbli anonyma. Anonymitet skall enligt Bryman & Bell (2017) ha största vikt vid en undersökning, och den information som uppkommer under studien gång får under inga omständigheter hamna i någon annans händer. Om anonymitet är utlovat ligger det således i forskarens ansvar att följa detta kriterium. Det empiriska materialet är endast till för forskaren att se och analysera. Vidare följer det empiriska materialet vad Bryman & Bell (2017) benämner som Nyttjandekravet, det vill säga att informationen som erhållits endast får användas till forskningen och ingenting annat. Bryman & Bell (2017) benämner att forskningsmetoder som i någon form kan åsamka skada är att anse som otillbörliga. Skada behöver nödvändigtvis inte vara fysisk, utan kan också ta formen av social skada och psykisk skada. Att forskningsmetoderna ej får åsamka skada är en viktig del i forskningsprocessen, varvid den önskade anonymiseringen från företaget och dess medarbetare ställer höga krav på att den efterföljs. Brutet anonymisering kan leda till att individer skadas av det empiriska materialet, som kan avslöja till exempel åsikter eller information som intervjupersonerna annars inte avslöjat om studien varit publik.

## 4. Empiri

---

*I föregående kapitel redogjordes de forskningsmetoder som använts för att besvara studiens forskningsfråga. I följande kapitel kommer det att redogöras för den genom intervjuer och observationen insamlade empirin gällande företagskulturella artefakter och upplevelserna av dessa. Det empiriskt insamlade materialet ligger till grund för att skapa en grundförståelse för hur medarbetarna upplever artefakterna, där upplevelserna även skall empiriskt kunna jämföras och senare kunna analyseras mot den teoretiska bakgrunden. Kapitlet inleds med att läsaren får följa med på observationen utifrån forskarnas perspektiv, för därefter behandla den empiri som framkommit från djupintervjuerna med företagets medarbetare.*

---

### 4.1 En dag på företaget

Under observationsstudien som genomfördes gavs möjligheten att under en dag skugga medarbetare i deras arbete såväl som orientera oss i företagets lokaler och delta på möten som hölls under dagen. Detta för att ta del av en vanlig arbetsdag ur medarbetarnas perspektiv.

Vi blev ombedda att ta oss till lokalen och be om vår kontaktpersons namn i receptionen, vilket gjorde att vi fick möjlighet att inleda observationsstudien med att bli bemötta som utomstående av receptionen och skapa oss en uppfattning om det första intryck som företaget presenterar. Det hela inleddes med att vi fick ringa på dörrklockan för att bli insläppta på kontoret, och redan utanför dörren möttes vi av iakttagbara artefakter i form av företagsspecifika symboler och slogans på och runt om entréporten. Väl insläppta var det många intryck som mötte oss direkt i receptionen, delvis de leende receptionisterna som varmt hälsade oss välkomna och erbjöd diverse drycker, snacks och andra bekvämligheter. Men även de väl medvetna valen kring utformningen av receptionsmiljön, där inredningen med marmorbord och designermöbler i kombination med mycket växtlighet och andra inslag som tydligt var till för att göra receptionen hemtrevlig. Musik hördes i högtalarna och vad som även observerades innan vi satt oss är de många citat, värdeord, slogans och andra företagsspecifika symboler som återfanns på väggar, dörrar, kaffekoppar och på synliga skärmar. Där återfanns även tavlor med leende medarbetare som arbetar på kontoret och synliga skärmar som beskriver Företagets engagemang och bidrag till social hållbarhet och människor i utsatta områden.

Under tiden vi väntade på vår kontaktperson passerade flera medarbetare för att hämta kaffe i receptionen, där samtliga leende hälsade på oss och en av medarbetarna frågade vem vi

väntade på och småpratade lite kring väder och annat, allt i en väldigt tydlig trevlig och välkomnande ton. Vi la märke till medarbetarnas val av kläder där det bar kostym och ofta slips, långa kjolar, blusar och kavajer. Klädkoden var till synes väldigt professionell, något som vi senare under dagen fick veta var styrt av en dresscode för samtliga på kontoret. Även toaletterna som en av forskarna besökte innehöll symboler och citat som är väldigt företagsspecifika, där det även återfanns diverse bekvämlighetsprodukter såsom hårprodukter, dyra ekologiska och organiska tvålar, tamponger, våtservetter och dylikt. Allt som en besökare kan tänkas behöva inför ett inbokat möte. Något som observerades redan i receptionen var jargongen medarbetare emellan, där kaffemaskinen verkade vara någon form av samlingsplats i receptionen. Under den korta stunden vi väntade så överhörde vi livliga privata såväl som arbetsrelaterade samtal med många skratt och allt i en glad och trevlig ton. Exempelvis så talades det om föregående helgs festligheter och aktiviteter. Samtliga hälsade glatt på varandra när någon ny slöt upp vid kaffemaskinen, där känslan var att samtliga verkade kunna konversera som om de var vänner snarare än kollegor.

Under dagen fick vi möjlighet att gå igenom kontoret, där det fanns flertalet tydliga symboler. Runt om landskapet står det citat och slogans som är företagsspecifika, bland annat återfinns ett antal citat från kända personer. Citaten handlar mycket om att prestationer, ansträngning och ambition belönas och är nyckeln till framgång. Även många sportcitat återfinns. Vidare observerade vi en klocka som de ringer i då och då under dagen, varav resterande kontoret applåderar när det ringer. Vi får under observationsstudien förklarat till oss att det rör sig om att när någon gör en försäljning ringer man i klockan. Under dagen bjöds det på vad de kallade hälsoshots i receptionen, där receptionen hade pressat juice och ställt fram fint för alla medarbetare att ta för energipåfyllning. Genomgående under dagen spelas det glad och tempofylld musik, som man utan större problem återfunnit på en nattklubb. Just pauser är något som vi lägger märke till är fritt att ta, då det alltid är medarbetare vid kaffemaskinen eller någon av kontorets lounger och sittplatser. Vi får berättat för oss att det är fritt att ta när man vill och det är mycket frihet under ansvar och det är ingen chef som håller koll på sådant. Snarare får vi höra att de uppmanas att ta pauser för att vara sociala och byta erfarenheter mellan avdelningar och team.

Vi fick under dagen medverka vid olika återkommande aktiviteter, bland annat ett morgonmöte, vid lunchen samt eftermiddagsfikan. Däremellan har vi tillåtits att följa med, observera och bekanta oss med lokaler och dylikt som tidigare berörts.

#### 4.1.1 Morgonmötet

Under morgonmötet hade var intentionen att för studien försöka observera jargonger, hur medarbetare och chefer kommunicerar såväl observera andra tydliga artefakter. Under morgonmötet deltog samtliga medarbetare på kontoret, det erbjöds frukost och samtliga medarbetare fick valfritt placera sig i lokalen där det upplevdes som väldigt blandat där det inte tydligt fanns större grupperingar utan medarbetarna placerade sig där det fanns plats. Vi valde att observera från den bakre delen av rummet för att kunna få ett helhetsperspektiv över lokalen och vad som skedde. Mötet inleddes med att en av cheferna hälsade alla välkomna med lite småprat om vad som skett under den gångna helgen, allt i en positiv ton med känslan av att ge energi och i andan ” äntligen måndag och ny jobbvecka” , som om helgen enbart var en transportsträcka till måndag. Därefter presenterades mötets agenda och informationspunkter belystes, i detta fall rörde det sig om en omorganisation av team som skulle komma att genomföras kommande månad. Likt tidigare fanns där en tydlig ton av att det enbart fanns positiva aspekter av att strukturera om landskapet och flytta de olika teamen på kontoret till nya platser. Det som vidare noterades under morgonmötet var att vid presentation av föregående veckas resultat, som låg under förväntade prognosen för veckan, presenterades denna med positiv ton där man försökte få det att låta som att ” man var nära ” . Chefen lade fram det på det viset att man hade avslutat veckan med en hög försäljning sista dagarna, och den farten och energin skulle bana väg för en bra vecka denna vecka istället. I dialog med en medarbetare fick vi efter morgonmötet reda på att det brukar låta så när resultaten inte är vad det borde varit. Vidare under morgonmötet observerades ett moment där cheferna lyfte upp ett antal affärer som genomförts föregående vecka, där ansvarig person fick ställa sig upp inför hela kontoret (uppskattat cirka 100 personer närvarande) och presentera hur man gått tillväga. Därefter fick man uppskattning och beröm för sitt arbete genom några väl valda ord av cheferna och applåder av resterande kontoret. I slutet av mötet fanns möjlighet för alla de närvarande att genom förberedda små tal ge en annan kollega uppskattning eller beröm genom speciella kort för något det gjort föregående vecka som faller inom företagets värdeord. Dessa kort kallas kulturkort och används genom att en medarbetare eller chef tilldelar den personen som enligt denne gjort något extra bra, som är prestations- eller kulturellt relaterat, ett kort med en liten motivering och uppskattning. Detta kort läses upp inför alla på morgonmötet, där personen i sig sen ger den som får kortet en kram och resterande applåderar. Vi fick berättat för oss under detta möte att man gärna använder ordet kulturbärare inom företaget för de som anses leva kulturen fullt ut och är med i bland



annat just utdelningen av dessa kort och engagerar sig i kulturen på olika sätt. Kulturbärare används ofta i olika motiveringar till utmärkelser och priser som en viktig del. Vi fick under observationen även veta att dessa olika möten ibland avslutas med att alla ska ge någon kollega en kram för att skapa en familjär och energirik start på dagen.

#### **4.1.2 Jargonger**

Senare vid lunchen så hämtade vi upp lunch från den närliggande restaurangen och åt den i den gemensamma lunchsalen, som är en samlingsplats på kontoret. Under lunchen fick vi berättat för oss att den åts när det passade, men de flesta åt vid tolv i matsalen. Något som slog oss direkt var att det inte var speciellt uppdelat, man satte sig där det fanns plats i grupper om två eller tre. De vi satt och åt med pekade ut de olika cheferna, där det visade sig vara väldigt blandat i hur man satt. Cheferna och medarbetarna åt tillsammans och stämningen generellt var väldigt glad och högljudd. Bakom oss spelade några pingis, medan andra satt i den tillhörande loungen och spelade kort. På den ena uteplatsen hängde några andra och njöt av lite sol och kaffe. Jargongen i köket var väldigt avslappnad, där diskussioner varierade mellan privatliv och yrkesliv, där vi upplevde det som väldigt öppet och vissa samtalsämnen var av så pass privat karaktär att vi upplevde det nästan vara av den karaktären att det inte hörde hemma på ett kontor, exempelvis sexliv och relationsproblem. Något som även var tydligt här var att väldigt många glatt hälsade och frågade vad vi gjorde där och vilka vi var, där de intresserade sig för vad vi forskade inom och vi fick vid flera tillfällen höra att om det var något vi undrade var vi välkomna att rycka tag i den personen. Vi fick även höra citatet: ”är det företagskultur ni är intresserade av har ni verkligen kommit till rätt plats, haha” vilket vi ansåg vara väldigt beskrivande, i den bemärkelse att citatet stämde väl överens med den bild av företagskulturen som vi fått av andra medarbetare under dagen samt våra egna iakttaganden. Vi var själva med under lunchen och spelade pingis för att höra hur just jargongen var i en avslappnad miljö, vilken vi precis som under resterande dagen uppfattade var väldigt avspänd och inbjudande.

## **4.2 Medarbetarnas upplevelser**

### **4.2.1 Vilka skapar företagskultur och hur görs det?**

Under intervjun framgår det att det finns en väldigt stark och tydlig företagskultur, där det beskrivs under intervjuerna att företagskulturen genomsyrar allt som görs inom företaget. Intervjurespondent #4 förklarar att han upplever att det finns kopplingar mellan företagskulturen och Företagets värderingar och mål, där intervjurespondent #2 säger att ha

engagerade medarbetare finns med i de primära företagsmålen. Företagskulturen upplevs vara av största vikt för företaget, där intervjurespondent #2 bland annat i intervjun säger:

*” Tydligast tycker jag blir när vi bedöms både i våra medarbetarsamtal månadsvis såväl som årligen på lönerevisionen kring hur vi lever kulturen. De använder små medel och saker för att hela tiden se till att göda på den kultur de vill ska råda tycker jag.”* (Intervjurespondent #2, 16/4-18)

Flera respondenter nämner under intervjuerna att man redan vid intervjuerna för jobbet man sökte, såväl som introduktionsdagarna och första tiden på anställningen präglas av att företaget belyser vikten av företagskulturen. Bland annat säger Intervjurespondent #6 att hennes sista intervju nästan enbart fokuserade på hur hon kulturmässigt skulle passa in i företaget, medan intervjurespondent #1 menar att han hade två introduktionsdagar varav en av dessa enbart fokuserade på kärnvärden, företagets historia och dylikt. Han menar att han blev “drillad” kring kulturen redan från dag ett. Under majoriteten av intervjuerna både upplevs det, såväl som framkommer att det är uttalat att internrekryteringen lägger stor vikt vid att hitta en ” ideal” personlighet: som drivs av tävlingar, uppmärksamhet, belöningar och vill ta plats. Intervjurespondent #5 säger bland annat att det finns ett vedertaget uttryck för ” rätt” typ av personlighet som man söker vid internrekryteringen. Från intervjuerna framkommer det att man upplever att man får fördelar inom företaget och att det kan vara lättare att avancera inom företaget om man lever kulturen, där intervjurespondent #1 upplever att det är ett krav att man lever kulturen för att gå vidare inom företaget. Vidare framgår det tydligt från majoriteten av respondenterna att de upplever företagskulturen vara viktig för företagets framgång, där om man skulle plocka bort dessa artefakter och företagskulturella symboler, ceremonier och ritualer är upplevelsen att företaget inte skulle gå lika bra. Intervjurespondent #2 säger bland annat i intervjun:

*Den är superviktig, jag tror bolaget har lyckats skapa något unikt genom kulturen och att ha så pass många drivna och unga människor som är likasinnade. Utan kulturen och alla aktiviteter, belöningar och uppmärksammande genom att ge kort, ringa i klockan, månadens medarbetare och små belöningar skulle inte företaget inte gå lika bra.* (Intervjurespondent #2, 16/4-18)

Från flera intervjuer framgår det att man upplever kulturen nästan som en stor sekt. Där intervjurespondent #2 liknar det som en stor klubb för inbördes beundran och intervjurespondent #6 menar att hon upplever att det är tydligt att företaget försöker samla in medarbetarna även efter arbetstid genom olika fester och aktiviteter, vilket gör att flera intervjurespondenter upplever att det blir sektliknande i den bemärkelsen att medarbetare lever för sina jobb och man aldrig riktigt släpper arbetsplatsen. Upplevelsen är generellt att man redan vid sin inledande anställning anser det vara skrämmande och att flera intervjurespondenter berättar att de tvekat på att de skulle passa in. En vidare upplevelse som framgår från intervjuerna att kulturen är något som man lär sig att gilla, eller accepterar efter man arbetat på företaget ett tag. En av dem berättar bland annat:

*” Ja men det är verkligen som en sekt, där vi som är i den inte upplever att saker och ting är lite speciella. Alla fester, alla aktiviteter och alla sätt att hela tiden ge varandra beröm och uppskattning och beundran till den gräns att det nästan upplevs som falskt, bara att det inte upplevs som falskt när man är i det. I början kan det vara skrämmande, men de flesta kommer rätt snabbt in i det och man vänjer sig och börjar gilla det. Jag vet att flera som har slutat efter bara några veckor eller månader inte riktigt klarar av kulturen som råder och inte kan identifiera sig med den.”*

(Intervjurespondent #2, 16/4-18)

Vidare framgår det av intervjuerna att majoriteten upplever att det är cheferna som driver företagskulturen från början, och att de aktivt använder olika artefakter som symboler, ceremonier och ritualer för att spä på och påverka företagskulturen. Däremot anser flera intervjurespondenter att i vardagen så är de medarbetarna som faktiskt är med och driver den framåt. Intervjurespondent #6 exemplifierar det med:

*” Den är nog styrd uppifrån från början, men nu tror jag den är implementerad så pass starkt i företaget då den funnits så pass länge, så nu rättar sig alla in i det. Så nu driver nog liksom alla på det som sagt, det är pikar om man inte har på sig kläder som man ska, det är en viss jargong, det är mycket snack typ. Så från början kommer det nog uppifrån, men har nog snarare implementerats nu så att alla följer den, typ glider man lite utanför så hör man det oftast skulle jag säga.”* (Intervjurespondent #6, 26/4-18)

Att företagskulturen kommer uppifrån i företaget och emellanåt kan upplevas vara konstruerad framgår enligt intervjuerna vara en genomgående upplevelse från medarbetarna. Samtidigt är den gemensamma uppfattningen att det ligger ett ansvar hos gemene medarbetare att driva, efterleva och föra vidare företagskulturen, vilket samtidigt upplevs som positivt för gemenskapen.

*“Jag upplever det positivt i den bemärkelsen att jag hellre är på ett företag som applåderar allting än på ett företag inte applåderar någonting. Samtidigt som det kan bli ganska mycket ibland också. Måndagsmötena när man skall applådera absolut allt som händer kan, tycker jag, ge intrycket av att det blir väldigt krystat. Det blir inte längre att man applåderar för att man själv tycker att man vill applådera utan man applåderar för att man skall applådera. Jag upplever det positivt, men det kan bli för mycket.”* (Intervjurespondent #5, 19/4-18)

Ett exempel på när det applåderas väldigt mycket och det ska ges mycket uppmärksamhet till flera personer samtidigt är när månadens, kvartalets eller årets medarbetare och priser skall delas ut beskrivs under intervjuerna. Då är varje enskilt pris en ritual som har sina specifika symboler och rutiner för hur de går till, men som tillsammans skapar en stor ceremoni av att ge belöning och uppmärksamhet till vissa utvalda. Även kulturkorten och klockan är en återkommande ritual som belyses genomgående under intervjuerna.

#### **4.2.2 Vikten av uppmärksamhet**

Genomgående från samtliga intervjuerna framgår det att de rutiner och händelser, som enligt teorin benämns som ritualer, upplevs ämnade att vara motivations- och resultatskapande. Det framkommer att de ritualer som finns på företaget ofta är av tävlingskaraktär och upplevs vara ämnade att både skapa företagskultur men också att påverka resultaten och energin hos medarbetarna. Något som samtliga intervjurespondenter beskriver som särskilt signifikant för företaget är bland annat morgonmötet, klockan samt kulturkorten.

Vad som tydligt framgår av både intervjuer och observationer gällande ritualer är vad som benämns som “klockan”. Klockan beskrivs av medarbetarna som något som ämnar öka tävlingsanda och motivation. Klockan fungerar på följande sätt: belägen centralt på kontoret hos företaget finns en ringklocka placerad. Det framgår från intervjuerna att när en

medarbetare har lyckats med att sälja någonting, avsluta en deal eller dylikt skall denne resa sig för att gå i ringa i denna klocka. Klockan, som tydligt kan höras av alla medarbetare på kontoret, indikerar då för resterande att personen som ringer i klockan har lyckats med en affär, varvid den förväntade motreaktionen mot att klockan rings är kollektiva applåder från resterande medarbetare till den som ringer i klockan. Detta sker återupprepade gånger per dag. Från intervjuerna framkommer det att just klockan anses tillsammans med morgonmöten av medarbetarna vara några av de mest framträdande artefakter som företaget har.

*“Ringa i klockan är väl det absolut tydligaste, och att applådera mycket. Väldigt mycket applåder! Vi har även morgonmöten. På morgonmötena så är det väldigt mycket applådera när man tar upp saker som har gjorts, saker som har varit bra, saker som sker inom företaget. Hela tiden med fokus på att försöka peppa alla. Så morgonmötet finns till för att informera alla men också för att få igång alla, få alla taggade. Och som sagt, man applåderar mer eller mindre allting för att alla skall bli glada.”* (Intervjurespondent #5, 19/4-18)

Intervjurespondent #8 anser att genom att ringa i klockan och att kollektivt applådera något skapas en “jäkla samhörighet”, vilket upplevs som positivt. Anledningen till att man faktiskt vill ringa i klockan eller generellt vara en del av alla ritualer anser han vara för:

*“Uppmärksamheten absolut. Och sen också att synas eftersom det är ett ständigt flöde av folk som gör affärer. Man vill ju vara med och tampa och synas så ofta som möjligt. I en sådan positiv kontext som möjligt.”* (Intervjurespondent #8, 17/5-18)

Likt klockan så får vi genom intervjuerna veta att det finns en mailslinga till alla medarbetare på kontoret där man skickar ut ett mail som alla ser med information om att man lyckats nå en affär, där resterande medarbetare kan gratulera, peppa och uppmärksamma personen. Intervjurespondent #8 säger bland annat:

*“Det påverkar otroligt mycket, bara positivt, och det känns som om mina kollegor i samma roll ser på det på samma sätt som jag, att det nästan är det roligaste. Jag vet inte om att det kan handla om en sån liten detalj som att du snabbt kan få positiv*

*feedback från dina kollegor också. Oftast innebär det mailet att man kanske får en 5, 6, 7, 8 mail som ramlar in och säger ” grymt jobbat” . (Intervjurespondent #8, 17/5-18)*

Intervjurespondent #1 stämmer in och menar att om han eller en kollega skickar ut ett sådant mail med att det är just han som lyckats slutföra en affär eller dylikt, så han får snabb positiv feedback, så skapar det energi och motivation att fortsätta arbeta mot att uppnå bra resultat. Om man däremot under en period inte får resultaten med sig och inte får själv skicka ut exempelvis ett mail eller ringa i klockan så säger Intervjurespondent #1 såväl som #8 att de upplever det få omvänd effekt. Att man hela tiden hör klockan, ser mail på datorn och är medveten om att alla andra uppmärksammas och syns och man själv inte gör det kan det bli både stressande och omotiverande. För enligt honom kommer du aldrig ifrån dessa artefakter, utan du blir ständigt påmind om allt och i en sämre period kan det vara påfrestande. Något som även Intervjurespondent #2 och #9 belyser och Intervjurespondent #7 menar att det både kan vara omotiverande, men också att det kan skapa en irritation och negativ inställning till företagskulturen.

Morgonmötet är också en viktig återkommande ceremoni. Intervjurespondent #3 beskriver sin upplevelse kring just morgonmötet som ett sätt att befästa och nästan påtvinga företagskulturen till medarbetarna.

*“Vi har ju vår kontorschef, som håller i många av de här mötena som vi har, som ständigt tjarar om det. Eller tjarar och tjarar, han nämner det för att få det inpräntat nästan.” (Intervjurespondent #3, 18/4-18)*

Vidare beskrivs morgonmötet som en återkommande samling där alla på hela kontoret förväntas delta. Av intervjuerna framkommer det att just morgonmötet är en viktig del av arbetet, där mycket fokus ligger på att skapa uppmärksamhet för diverse prestationer på företaget och premiera dessa. Det kan röra sig om att lyfta viktiga affärer, lyfta månadens och kvartalets medarbetare eller andra kulturrelaterade aspekter. Det viktigaste inslaget upplevs vara vad som benämns som kulturkort.

*“På morgonmötena så har vi alltså kort som man delar ut till varandra, så om man tycker att någon har slitit mycket så kan man ge ett kort till den personen för att kunna*

*uppmärksamma denne, och det är något som är återkommande och som det pratas mycket om.” (Intervjurespondent #9, 17/5-18)*

*” Jag tycker att det är bra att korten finns, jag tycker att de gånger man själv har fått ett kort så blir man väldigt motiverad att göra ett bra jobb framöver. Men om du går igenom en period när du själv inte får några kort när människorna runt omkring en får kort och man själv tycker att man har ett bra jobb, så kan det få omvänd effekt” .*  
(Intervjurespondent #5, 19/4-18)

Det framkommer från intervjuerna att man kan bli premierad för både hårda såväl som mjuka värden, arbetsinsatser och resultat. Intervjurespondent #5 nämner ovan i citatet att denne blir motiverad att göra ett bra jobb. Ett bra genomfört jobb kan enligt intervjurespondenterna innebära allt ifrån att göra viktiga affärer till att hjälpa en kollega i sitt arbete. Vissa ritualer framkommer har krav på resultat eller gjorda affärer för att få ta del av, alltså hårda värden som avgör vad som är premierbart. Däremot framkommer det att det inte finns några specifika kriterier vad gäller de mjuka värden och arbetsinsatser som kan premieras, utan bedömningen är där i många fall godtycklig enligt intervjurespondenterna.

Överlag beskrivs ritualerna som händelser ämnade att späda på motivation och engagemang för företaget, där Intervjurespondent #1 beskriver sin upplevelse av att ritualerna och ceremonierna dock kan vara delvis kvalitetshämmande. Han förklarar att han upplever att företagskulturen har så pass stor vikt inom företaget, att det dagliga fokuset på sina arbetsuppgifter emellanåt kan skiftas till att arbeta mot att istället fokusera på att försöka få uppmärksamhet. Det genom att fokusera på att nå och uppmärksammas genom en företagsspecifik ritual, till exempel ringa i klockan, skicka ett mail i mailslingan eller få kulturkort, istället för att fokusera mer på att tillföra kvalité i sina arbetsuppgifter. Denna upplevelse delas även av Intervjurespondent #7, och vidareutvecklas av Intervjurespondent #9 som upplever att det intensiva fokuset på prestation och engagemang i längden kan vara skadligt.

*“Det jag kan belysa är att jag tror att kulturen är väldigt skadlig långsiktigt. Det bäddar ju för att dels människor ska sluta inom sikten av två år ungefär eller att människor går in i väggen. Så jag tror inte att det är bra. Jag förstår att*

*företagsledningen gör det, och det kanske kan funka om man skruvar lite på det om man kan sikta på en lite mer långsiktig lösning.”* (Intervjurespondent #9, 17/5-18)

En annan aspekt som framkommer genom intervjuerna är äktheten och avsikten i användningen av ritualerna för företaget och dess medarbetare. I flertalet intervjuer framkommer det att ritualerna upplevs som konstruerade och krystade. Intervjurespondent #9 ger ett exempel på det genom företagets kulturkort, där han upplever innebörden av dessa vara urholkad.

*“Ibland så får folk kort får så himla töntiga saker, någonstans så skapar man ju en tyngd med korten i början där man tycker att om jag får ett kort så är jag jättebra, men sen i efterhand så har folk fått kort för att de hjälper någon annan med skrivaren i princip, så då har man dragit ner värdet av dem.”* (Intervjurespondent #9, 17/5-18)

Han beskriver att efter att ha verkat i företaget under en längre tid, så har hans upplevelse och bild av artefakterna ändrats. Bilden var från början att artefakterna användes som ett sätt att premiera och motivera andra medarbetare till att hans bild nu, med en större förståelse för företagskulturen, är att man använder andras prestationer för att skapa uppmärksamhet för sig själv. Hans upplevelser delas även av Intervjurespondent #7, som upplever att korten lika mycket uppmärksammar den som får kortet som den som ger det, och blir således ett verktyg för att synas i företaget.

*“Jag är ju en sådan person som tycker att det är lite läskigt att ställa mig framför många personer och prata fritt, men eftersom att det någonstans är en kultur där man skall kunna göra det och det finns folk som gör det hela tiden, så var det någon gång som jag kände att jag ville läsa upp ett kort på ett morgonmöte, fast jag egentligen är väldigt obekvämt i det, bara för att visa mig liksom. Men också samtidigt för att jag ville lyfta den personen jag gav kortet till, men det kan ju egentligen lika gärna göra direkt till personen. Man vill gärna ge kortet på ett möte där alla ser en och ser att man ger ett kort.”* (Intervjurespondent #7, 17/5-18)

Vikten av att synas genom dessa ritualer är så pass viktig för medarbetaren, att det kan skapa en irritation. När Intervjurespondent #8 senast exempelvis fick ett kulturkort fick han det privat av den andre medarbetaren, något som han upplevde som fegt och fel. Han ansåg det vara viktigt att sådant lyfts inför alla på morgonmötet, när det finns möjlighet till det. Han



berättar att han upplevde den andre medarbetaren som feg som inte tog det inför alla, då han själv anser att det är väldigt viktigt att synas och få uppmärksamhet och upplevde detta vara en missad möjlighet till att synas.

### 4.2.3 Vikten av symbolik

Under intervjuerna framkommer det att medarbetarna upplever symboler ha en påverkan på deras vardag. Intervjurespondenter #2, #4 och #6 beskriver symboler i form av kort som kan delas ut medarbetare emellan för att kunna sprida och skapa energi på kontorets genom positiv feedback och uppmärksammande av en god arbetsprestation eller kulturskapande handling. Vidare ger Intervjurespondent #3 sin version av Företagets symboler som en konstant återkoppling till Företagets värdeord och grundläggande värderingar. Han ger exempel på att värdeorden tas upp på varje morgonmöte och finns även återspeglade på väggar, kaffekoppar och datorskärmar. Värdeorden menar han passar honom bra, och förklarar att han upplever Företagets symboler som riktade mot att vara och skapa en företagskultur där man anser sig vara det bästa företaget på marknaden, inom branschen. I motsats till Intervjurespondent #3 förklarar Intervjurespondent #4 sina upplevelser av den omfattande symboliken hos företaget som begränsande.

*” Om man tänker, eller om jag tänker högt, så känner jag ganska mycket att det är amerikanskt inspirerat där det är mycket resultat- och prestationsinriktat. Lite Wolf of Wall Street- stuket, den biten har jag lite svårt för. Med det sagt tror jag att företaget kan komma långt på det, men min upplevelse är nog att den begränsar att jag blir lite ett steg bakåt.”* (Intervjurespondent #4, 18/4-18)

Användningen av artefakter och specifikt symboler för att återkoppla till vad företaget står för beskrivs av Intervjurespondent #6 som överdrivet, men samtidigt ser hon positivt på dess utbredning på Företaget.

*” Jag tror nog att jag dels tycker det är lite löjligt, för att jag tycker att det blir för mycket. Men samtidigt så blir jag väldigt peppad av det.”* (Intervjurespondent #6, 26/4-18)

Hon förklarar vidare hur hon upplever den symboliska funktionen, till exempel kulturkort och klockan, och deras användning i ritualer och ceremonier som positiv. Hon menar på att den

uppmärksamhet som hon upplever att hon får genom dem påverkar henne att arbeta hårdare och hon upplever en starkare vilja att prestera på arbetsplatsen. Hon nämner också att hon upplever symboler tydliggöra hur hon skall arbeta i form av återkoppling till företagets värdeord och den nivån att bekräftelse hon får för sitt arbete genom symbolers användning i ritualer och ceremonier. Just att symboler upplevs som motiverande stöds även av Intervjurespondent #2, som förklarar dem som viktiga för att hålla energin uppe på arbetsplatsen.

*“Alla symbolerna och tävlingarna och allt bidrar till att vi har rätt höga energinivåer och engagemang stora delar av året och då är det kul att jobba. Så nu tycker jag det är positivt och bidrar med bra stämning och kultur, men i början tyckte jag en hel del grejer var konstiga”* . (Intervjurespondent #2, 18/4-18)

En annan symbol som framkommer från intervjuerna är dresscode. Intervjurespondent #1 förklarar av just dresscode var någonting som tydligt trycktes på från företags håll redan vid anställning. Intervjurespondent #5 förklarar sin upplevelse av företagets dresscode som att den skall bidra till ett professionellt utfört arbete, där innebörden av kläderna ämnar vara professionalism. Intervjurespondent #10 anser en gemensam dresscode är positivt då det skapar en tillhörighet till företaget och han tycker det är viktigt då man undviker att medarbetare ser ovårdade och oprofessionella ut. Intervjurespondent #4 förklarar däremot att han upplever att den dresscode som existerar på företaget påverkar honom att agera och bete sig mer professionellt, trots att han hade funnit det mer tilltalande att själv få bestämma hur han klädde sig. Han förklarar att han känner sig mindre avslappnad av klädernas strikta regler, men upplever dem inte påverka sitt egna sätt att tänka och tycka.

#### **4.2.4 Vikten av att passa in**

Från intervjuerna framgår det överlag att det på förhand finns en viss typ av personlighet som klassificeras som en företagspersonlighet. Denna personlighet beskrivs vara en extrovert person som är väldigt ofta energisk och lätt kan dela med sig av energin till andra medarbetare på kontoret. Ett genomgående tema från intervjuerna är att medarbetarna upplever sig vara likasinnade med sina kollegor på företaget.

Intervjurespondent #7 återger sin upplevelse som att man som medarbetare ibland får ikläda sig en arbetspersonlighet för att passa in i företagskulturen. Hon lägger fram hur företags artefakter så tydligt trycker på prestation och engagemang, att hon upplever att hon aldrig får ha en dålig dag personligen på arbetet.

*“Jag kan känna i ibland att det är fel dag för mig då jag kanske är väldigt trött eller sådär. Det är lite som att man behöver ta på sig en roll på jobbet. Sen kan det ju vara tvärtom också, att kulturen hjälper mig att bli peppad och mer motiverad även om jag har en dålig dag. Men absolut att man ibland måste ta på sig en roll för att man måste passa in i kulturen.”* (Intervjurespondent #7, 17/5-18)

*“Jag tror att många ” spelar” . Jag tror att det kan bli väldigt mycket med kulturkortan, det är absolut kul, men det är blir överdrivet. Jag tror att många spelar med för att man vet att det ska vara på ett visst sätt, men genuint inte tycker det är nödvändigt. Många saker blir överflödiga och lite fake.”* (Intervjurespondent #6), 26/4-18

Vidare talar Intervjurespondent #6 är att den jargong som hon upplever existerar på kontoret emellanåt känns tillgjord och falsk. Att medarbetare beter och agerar på ett sätt som inte känns naturligt utan mer tillgjort för att passa in för Företagets kultur. Intervjurespondent #1 återger sin upplevelse av beteende och ageranden på företaget som väldigt prestationsinriktat, är det finns en övergripande ambition om att motivera varandra för att kollektivt prestera på en hög nivå. Han beskriver en “peppade” jargong och upplever den vara genomgående för hela företaget.

*“Däremot när det kommer till tävlingstider, man kör peppveckor, man kommer in och folk håller i saker varje morgon, till exempel bjuder på frukost och det är house-musik klockan 8 på morgonen och folk springer runt och dansar, absolut, det ger mig energi på det sättet och påverkar mig”* . (Intervjurespondent #1, 16/4-18)

*“Alla fester, alla aktiviteter och alla sätt att hela tiden ge varandra beröm och uppskattning och beundran till den gräns att det nästan upplevs som falskt, bara att det inte upplevs som falskt när man är i det.”* (Intervjurespondent #2, 18/4-18)

Vidare återger Intervjurespondent #4 en upplevelse av hierarkisk ordning på Företaget, där han upplever olika beteenden från olika nivåer av hierarkin. Han upplever det skilja sig åt i hur man hälsar, till vem man hälsar och hur man uttrycker sig. Intervjurespondent #8 delar Intervjurespondent #4 upplevelser och beskriver dem som uppenbara.

*“Jag kan nog tycka ibland att ju högre upp position man har i företaget, då kan kulturen kännas mer krystad än den gör längre ner i hierarkin. För att jag tycker att på individnivå så tycker jag inte alls alltid att det där engagemanget finns på samma sätt, som när man pratar offentligt eller på morgonmötet, det är sådan jäkla stor skillnad så det blir tydligt. Och den uppfattningen vet jag att jag delar med fler. Den skillnaden känner jag inte när man är i min roll eller hierarkiskt sätt liknande roll. Utan det blir ju högre upp du är, desto tydligare blir det. Att när du ska prata inför andra så kör vi på det mina chefer säger åt mig att göra eller att leva efter, medan på individnivå när man pratar ansikte mot ansikte så är det inte samma intresse eller engagemang av det där. “*

(Intervjurespondent #8, 17/5-18)

## 5. Analys

---

*I föregående kapitel redogjordes för den genom intervjuer och observationer insamlade empirin gällande företagskulturella artefakter och upplevelserna av dem för medarbetarna. I följande kapitel kommer det empiriska materialet att tolkas med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Med stöd av teorin avser detta kapitel kunna påvisa likheter, skillnader samt analysera empirin för att bidra med en djupare insikt kring upplevelser hos medarbetarna samt att teoretiskt försöka förklara upplevelserna förekomst.*

---

### 5.1 Viken av att passa in i kulturen

Efter besöket hos fallstudieföretaget uppmärksammades det att stor vikt har lagts vid utformningen av arbetsmiljön. Slogans och citat prydde väggar och värdeord och motivationscitat på kaffemuggar och skärmar identifierades och gick inte att gå miste om. Likt vad Schein (1992) belyser kring artefakter och mer specifikt symbolik, är det just vad som utåt sett syns och går att tydligast uppfatta för en utomstående. Kostera (2007) belyser att dessa är vitala för att förmedla kultur, och i den omfattning som vi i observationsstudien identifierade företagskulturell symbolik, är det ofrånkomligt för medarbetarna att inte bli utsatta. Det går i linje med vad djupintervjuerna påvisar, att artefakterna är tydliga och företagskulturen är stark på fallstudieföretaget, vilket innebär att man aldrig kommer ifrån artefakterna på kontoret. Enligt Scheins (1992) artefaktbegrepp återfinns några signifikanta artefakter i fallstudieföretaget. Varav ritualerna kring klockan och mailslingan, det ceremoniella morgonmötet och symboliken med kulturkortet är de som vi i observationsstudien såväl som i djupintervjuerna noterar är både företagsspecifika, men även är kulturelaterade och centrala.

Schein (1992) belyser vikten av att skapa homogenitet i en grupp, vilket är en av grundstenarna i en företagskultur. Intervjurespondenterna belyser att företaget söker en viss typ av personlighet vid internrekryteringen, vilket de upplever är tydligt. Att söka en viss typ av företagspersonlighet kan i teorin främja, exempelvis vad Grey (2009) beskriver, att man skapar en homogen grupp med individer som tillsammans kan arbeta mot gemensamma mål och med gemensamma värderingar. Upplevelsen för intervjurespondenterna är genomgående att det läggs stor vikt vid att hitta personer som är likasinnade och som passar in i kulturen. Flertalet intervjurespondenter återger att de upplever företagskulturen ha karaktärsdrag av en sekt med flertalet artefakter som har syftet att uppmärksamma och beundra varandra internt.

Vilket kan tyda på att företaget har lyckats med vad Smircich (1983) belyser kring att en företagskultur, för att vara effektiv, ska lyckas vara identitetsbildande och bidra med en känsla av tillhörighet och delaktighet i något större. Något som ytterligare framkommit och som kan vara ett belägg på att företaget med dess olika kulturella inslag, lyckats skapa en homogen och effektiv företagskultur, är att intervjurespondenterna anser det vara centralt att vara och bete sig som de andra och att inte frånga normen. I linje med vad Bandura (1977) påvisar vara ett vanligt sätt att agera i grupp, så upplever medarbetarna genom vad som framkommit i intervjuerna att andra kollegor så gott de kan försöker anpassa sig efter de normer och sätt att vara som de tror råder. Likt vad Smircich (1983) belyser vill man vara en del av den företagskultur som råder och således försöker man anpassa sig efter de rådande normer och idealbilder som finns, som Bandura (1977) påvisar. Kunda (1992) talar i sin egen studie om denna normativa kontroll som företagskultur kan få över medarbetaren, vilket i detta fall blir tydligt då medarbetarna hänvisar till att det finns en typ av idealbild och korrekt sätt att vara på inom företaget. Kunda (1992) menar att den normativa kontrollen som övervakning, medför ett indirekt styrmedel kring hur vad som är ett vedertaget och accepterat beteende. I linje med vad Kunda (1992) påvisar framkommer det i den här fallstudien att upplevelsen är att vissa kollegor inte naturligt kan tilltalas och anamma kulturen. Dessa medarbetare känner sig tvungna att spela en roll på arbetet, för att passa in och vara en del av kulturen. Upplevelsen är således att man anpassar sig internt efter de normer som råder, men att det inte alltid är för att man faktiskt tar till sig företagskulturen, utan för att få vara en del av gemenskapen. Vilket om man ser på det kritiskt skulle kunna innebära att, likt vad Grey (2009) påvisar, att kulturen känns påtvingad. Även Alvesson (2013) menar att det inte får finnas någon form av hyckleri, där Intervjurespondent #8 anser det finns en distinktion bland cheferna i deras beteende och således skulle man kunna vara kritisk till hur äkta och förankrad företagskulturen de facto är i företaget.

## **5.2 Upplevelsen av omfattande artefakter**

Från intervjuerna och observationerna har det genomgående temat varit att företaget använder sig väldigt mycket av vad som enligt teorin och Schein (1992) benämns som artefakter. Likt vad Hatch och Schultz (1993) beskriver om att artefakter återspeglar ett företags värdegrunder, så framkommer det av intervjuerna som att den tydliga målsättningen för företaget är att hela tiden förbättra och öka prestationen, vilket medarbetarna upplever genom utformningen av de artefakter som finns. Rosen (1985) påvisar i sin egen fallstudie, att företagsledningen använder specifika och centrala artefakter för att påverka medarbetarna och

övertyga de om företagets suveränitet, vilket vi kan se likheter med i denna fallstudie. Medarbetarna upplever sig styrda mot att konstant prestera bättre och återger även en samlad bild om att de artefakter som återfinns inom företaget är så pass omfattande att det upplevs vara för mycket, men upplevs samtidigt vara centrala för företaget och dess företagskultur. Att tydliga företagskulturella artefakter förekommer i så pass omfattande utsträckning som intervjupersonerna återger, är något som stärks av den observationsstudie som genomförts. De mest signifikanta artefakter som anses vara framträdande från båda undersökningsmetoderna är kulturkorten, morgonmötet, klockan och mailslingan. Alvesson (2014) menar att det inte får finnas några större ifrågasättanden inom företagskulturen som skiljer sig mot de tänkta, dominerande normerna inom företaget. Likt vad Alvesson (2014) anser, finner vi att det inte finns några större ifrågasättanden av företagets normer gällande arbetssätt och förhållningssätt till prestation och uppmärksamhet. Kring dessa finner vi en genomgående acceptans och likt vad Kundas (1992) fallstudie påvisade, återfinns här vad han belyser som en ” trohet” till företaget och de dominerande normerna. Vad som däremot ifrågasätts under majoriteten av intervjuerna är artefakternas mängd, och till viss del dess utformning genom exempelvis det genomgående fokuset på att uppmärksamma, men där själva företagskulturen i sig inte ifrågasätts tillräckligt att hotas av rubbning.

Samtidigt återger medarbetarna i intervjuerna en bild av att de upplever artefakterna som i huvudsak positiva, även fast det skiljer sig åt i vilka delar man framhåller och föredrar. Den utbredda användningen av artefakter och deras skilda upplevelse i företaget stämmer väl överens med vad Hatch & Schultz (1993), men även Kostera (2007) belyser om att innebörden av olika artefakter kan skilja sig åt mellan individerna. Hatch & Schultz (1993) menar vidare att samma symbol kan ha just flera olika innebörder och associationer för olika individer, även fast dessa verkar inom samma företagskultur. Vidare bidrar då symbolens användning i ritualer och ceremonier, exempelvis kulturkorten under morgonmötet eller möjligheten att ringa i klockan, till att upplevelserna och associationerna kan skilja sig åt individer emellan. Beroende på vilken tolkning och innebörd en viss symbol har för den specifika medarbetaren, kan tolkningen och upplevelsen av den individuellt skilja sig åt. Exempelvis Intervjurespondent #4 ser företagets dresscode som strikt och tvingande, medan Intervjurespondent #10 upplever dresscoden som positiv då den förhindrar att medarbetarna ser ovärdade ut samt att den främjar tillhörighet. Samma symbol kan således tolkas och upplevas på olika sätt. Däremot upplever såväl Intervjurespondent #4 som #10 att syftet till

dresscodens existens är för att främja professionalism och prestation. Således råder det konsensus och acceptans kring artefaktens symboliska värde, trots skilda upplevelser av artefakten i sig.

Vi finner från fallstudien att den stora utbredningen av artefakter tydligt är en medveten strategi från företagsledningens sida, likt vad Alvesson (2014) påvisar kring symboliskt ledarskap. Kaffemuggar med företagets kultur- och värdeord och väggar med sportmetaforer och motivationscitater runt om hela kontoret, finner vi vara tydliga exempel på ett tillvägagångssätt för att försöka förmedla och påverka medarbetarna till att tänka, agera och handla på ett visst sätt. Värdeorden som återfinns på kaffemuggar, datorskränor såväl som på väggar, är även de kulturord som medarbetarna förväntas efterleva och sedan blir bedömda utefter i medarbetarsamtal och vid lönerevision. Upplevelsen för exempelvis Intervjurespondent #2, att företagsledningen använde många små medel för att göda kulturen, går i linje med vad Alvesson (2014) belyser kring att det går att använda artefakter och symbolik som sätt för ledningen att försöka påverka medarbetarna. Eftersom upplevelserna skiljer sig på individnivå, och således möjliggör olika tolkningar och associationer som Hatch & Schultz (1993) belyser, ser vi att det finns ett möjligt incitament om att ha just omfattande artefakter, för att samtliga medarbetare skall återfinna åtminstone några artefakter som är mer tilltalande baserat på sina preferenser.

Intervjuerna ger den samlade bilden av att medarbetarna upplever artefakterna som bland annat motiverande och energigivande, när man ser på artefakterna individuellt som vid exempelvis en enskild symbol eller ritual, men upplevs vara för påtagliga och finnas i för stor utsträckning när man ser på dessa artefakter som en helhet. Däremot så framkommer det att man vill vara på ett företag som hellre uppmärksammar allt än inget. Mängden artefakter finner vi således kunna bidra till att alla medarbetare kan tilltalas av och uppleva åtminstone några utav de artefakter som finns som motiverande och energigivande, om det är vad syftet ämnar vara. Med artefakternas utbredning finner vi deras grundläggande syfte kunna variera, där exempelvis kaffemuggarna med värdeorden på kan tänkas ha ett kulturbildande syfte, medan exempelvis klockan som rings i vid en genomförd affär är till för att motivera och skapa energi. Vår bild gällande detta går även i linje med de upplevelser de intervjuade medarbetarna har, där deras upplevelser skiljer sig åt och de tilltalas individuellt av olika artefakter som finns på företaget. Man behöver således inte uppskatta alla artefakter, men



mångfalden av dem gör att de artefakter som man de facto uppskattar tar medarbetarna till sig och kan uppleva i positiv bemärkelse som motiverande eller kulturbildande.

Den samlade upplevelsen kring överflödet av artefakter utvecklas också i intervjuerna av de som arbetat lite längre i företaget, där det beskrivs som genomskinligt vad syftet till överflödet är. De menar att det går att se igenom intentionerna med de artefakter som företagsledningen konstruerat och som existerar inom företaget. De har växelvis beskrivits som krystade och tillgjorda, där man över tid tappar engagemanget kring vissa artefakter och dess innebörd som exempelvis Intervjurespondent #9 belyser. Betydelsen som man upplevde att dessa artefakter hade som ny medarbetare på företaget skiljer sig till viss del kontra upplevelsen efter en viss spenderad tid i företaget. Schultz (i Kostera, 2007) förklaring om att exempelvis ritualer över tid standardiseras och blir en del av vardagen, går i linje med vad exempelvis Smircich (1983) såväl som Hatch & Schultz (1993) säger om att innebörden och tolkningen av artefakter kontinuerligt rekonstrueras av de som verkar inom företagskulturen. Denna upplevda förändring över tid, då innebörden och upplevelsen av exempelvis ritualerna för individen blir standardiserad och en del av vardagen visar på att upplevelsen av en artefakt är, likt vad ovan nämnda teorier säger, rörlig och aldrig konstant. När ritualerna då över tid standardiseras i kombination med att kunskapen och erfarenheten kring företaget ökar, är de etablerade medarbetarnas upplevelse att det går att urskönja tydliga mönster i vad företagsledningens intentioner med artefakterna är. Den intentionen upplevs till exempel vara att artefakterna ska påverka och bidra till vinstmaximering såväl som vara kulturskapande.

De genom intervjuerna beskrivna artefakterna, så som tävlingar, klockan och kulturkorten kan även genom observationen skönjas vara utformade och användas vid för företaget väldigt gynnsamma tidpunkter. Exempelvis kan från intervjuerna mönster skönjas vad gäller tävlingarnas förekomst under perioder då det förväntas vara en mindre lönsam period för företaget. Då upplever medarbetarna att företaget strategiskt använder artefakter, såsom tävlingar, peppveckor och andra aktiviteter för att spåda på engagemang och motivation, och således försöka påverka prestationen under dessa perioder. Likt den upplevelsen att dessa artefakter är strategiskt planerade, finner vi under observationen att vissa artefakter är medvetet utformade på ett visst vis. Klockan återfinns centralt beläget på kontoret där alla alltid kan se och höra den, kulturkorten delas ut på morgonmötet där alla deltar, mailslingan skickas ut till alla på kontoret oavsett vem man är eller vilken avdelning man tillhör. Det är

således tydligt att medarbetarna i fallstudieföretaget i omfattande bemärkelse blir utsatta för företagskulturella artefakter och uttryck, vilket vi också finner är anledningen till att intervjurespondenterna säger sig uppleva artefakterna vara ofrånkomliga och "för mycket" .

### **5.3 Vikten av skapa en enhetlig mening för artefakterna**

Att artefakter spelar en viktig roll för medarbetare återges tydligt från intervjuerna, där de framställs ha en stor påverkan på engagemang och motivation på företaget. Vidare så ges det även en bild av att artefakterna spelar en så pass avgörande roll för motivationen och engagemanget hos medarbetarna, att de i vissa fall kan få en upplevd omvänd effekt. Det återges i intervjuerna samt identifieras under observationen hur uppmärksamhet är en väldigt central del inom företaget, där artefakterna har en viktig funktion. En norm som råder inom företaget är att gör du någonting bra, skall du bli premierad, vilket framgår från såväl intervjuerna som observationen. Det kan gälla resultatorienterade prestationer, alltså hårda värden, men även gälla mjuka värden som att hjälpa en kollega eller dylikt och är mer diffust. Flera artefakter är utformade för att vara just uppmärksammande, vilket ofta sker under speciella ritualer och ceremonier där hela kontoret ser, hör eller medverkar och således alltid kan vara med och uppmärksamma. Beyer och Trice (1987) samt Kostera (2007) förklarar syftet med ceremonier som ett sätt att förstärka och befästa grundläggande värderingar. Bland annat morgonmötet återges som en tydlig ceremoni som är vital för många av de intervjuade medarbetarna. Genom observationen och intervjuerna går det att skönja ett tydligt institutionaliserat agerande kring just morgonmötet som ceremoni, där man uppmärksammar föregående veckas affärer, delar ut månadens medarbetare och framförallt delar ut kulturkort medarbetare emellan. Allt sker i en positiv anda, vilket vi tolkar och ser likheter i med Rosens (1985) fallstudie, där de årligen gav ut bonusar och uppmärksammade medarbetare när hela företaget var samlat. Där belyser han hur den årliga frukosten användes som intern marknadsföring, där användningen av centrala artefakter i en positiv kontext skulle påverka medarbetarnas beteende och vara identitetsskapande. Morgonmötet på detta fallstudieföretag är jämförbart med den årliga frukosten i Rosens (1985) studie, där skillnaden blir att det ceremoniella morgonmötet här istället återkommer regelbundet. Således verkar ledningen i detta fallstudieföretag försöka befästa kulturen och påverka medarbetarna i större utsträckning. När det råder en så tydlig företagskultur som handlar om att hela tiden uppmärksamma prestationer och/eller kulturbärare, så upplevs det bli väldigt tydligt när man presterar bra i motsats också väldigt tydligt när det inte går lika bra för en medarbetare på

företaget. Då artefakterna är konstruerade att premiera aktiviteter som är kulturfrämjande och att lyfta bra prestationer, så blir då motsvarigheten att deras frånvaro kan innebära en upplevelse av att man presterat mindre bra enligt intervjurespondenterna. Intervjurespondent #8 upplever exempelvis mailslingan samt klockan, som är två utmärkande och tydliga ritualer i företaget, vara positiva och för honom motiverande. Han menar att det är bland de mest roliga inslagen i hans arbete, att få uppmärksamheten genom dessa ritualer, där han får möjligheten att synas. Han nämner däremot att i vissa perioder eller situationer får han inte alltid med sig de önskade resultaten, och då omvandlas istället dessa ritualer med klockan och den mailslingan till något omotiverande och energidränerande. Denna förändring kan ske för stunden såväl som under längre perioder, vilket visar på att tolkningen och upplevelsen av en artefakt snabbt kan skifta beroende på vilken tillvaro och situation individen befinner sig i.

Just att man rekonstruerar sin tolkning och upplevelse av artefakter är något som Smircich (1983) betonar, vilket innebär att tolkningen kring artefakter som mailslingan eller klockan snabbt kan gå från positivt laddad till negativt. Således blir artefaktens innebörd volatil. Vad som blir starkt framträdande med Smircichs (1983) teori som grund är att den volatilitet, kring upplevelsen av artefakterna och deras innebörd på företaget, är att de kan vara snabbt skiftande. Artefakterna har således förmågan att för en enskild individ, baserat på samma artefakt och på mycket kort tid, skapa varierande associationer och innebörden kan växla från positiv till negativ beroende på omständigheterna för individen. Artefakternas upplevda syfte, exempelvis att motivera och engagera, kan således få en omvänd effekt. När så stor emfas ligger vid just att bli uppmärksam, vilket innebär att du gjort något bra, kan det leda till att medarbetare arbetar mindre produktivt. Alltså att man arbetar mot att nå uppmärksamhet, istället för att arbeta mer kvalitativt och produktivt, om detta leder till större möjlighet att synas.

Vidare har det framgått i intervjuerna hur bland annat kulturkort upplevs ges ut till medarbetare av andra anledningar än för att uppmärksamma att medarbetaren faktiskt gjort något bra. Vissa medarbetare återger upplevelsen om att värdet av att faktiskt bli uppmärksam till viss del förlorar sin ursprungliga innebörd och har inte längre samma vikt när vissa medarbetare inte anser att det finns en skälig grund till kortets tilldelning, alternativt ser en politisk agenda till varför någon tilldelas ett kort. Den skillnaden i upplevelsen finner vi framförallt vara emellan de som arbetat kortare respektive längre inom företaget. För att artefakterna skall få en djupare mening och anses meningsfulla i dess

kontext, likt vad Alvesson (1989) menar de har som avsikt att göra, kan inte den djupare meningen för en eller flertalet medarbetare vattnas ur. Från intervjuerna kunde vi förstå att företagskulturen har en så framträdande roll på företaget, så att bara bidra till företagskulturen i ledningens ögon kan vara ett sätt att kunna kompensera för arbetsmässiga tillkortakommanden. Det har från intervjuerna framgått att exempelvis kulturkortan används för att kunna motivera de medarbetare som inte möter nivå varken prestationsmässigt eller kulturmässigt, varvid innebörden av exempelvis korten blir diffus och svårbegriplig. Att ha flera innebörder anser vi då blir problematiskt. Om det inte används konsekvent med samma syfte, upplevs det tappa värde och blir betydelselöst för vissa medarbetare. Således ett mindre effektivt verktyg att skapa en djupare mening för medarbetarna med, baserat på de upplevelser som har tolkats.

## 6. Slutdiskussion

---

*Avsikten med föregående kapitel var att öka förståelsen för och se på hur medarbetare kan uppleva artefakter i praktiken, då det har funnits en upplevd lucka i managementlitteraturen gällande medarbetarperspektivet. Studien har således vid bearbetningen av det erhållna materialet och kopplingen till valda teorier försökt tolka och förklara hur det kan te sig i en specifik situation med dess förutsättningar, således är vårt resultat i detta kapitel inte ämnat att vara generaliserbart för en hel population. I detta avslutande kapitel förs en diskussion kring studiens empiriska resultat och vidare återknyts dessa till uppsatsens syfte. Det vill säga upplevelserna av artefakter ur ett medarbetarperspektiv.*

---

### 6.1 En växlande upplevelse av artefakter

Från fallstudien har ett övergripande tema framkommit om att det på företaget för fallstudien finns en stor mängd artefakter som medarbetarna utsätts för dagligen på företaget. Den genomgående upplevelsen som framkommer är att det upplevs vara för mycket artefakter, vilket leder till att de är ofrånkomliga inslag i vardagen för medarbetarna. Således riskerar de att upplevas påtvingade likt vad Grey (2009) menar att de kan göra, när vissa upplevelser kring artefakter samtidigt är att de upplevs falska eller tillgjorda i särskilda situationer. Det har visat sig på det specifika fallstudieföretaget framförallt vara när det inte finns en tydlighet och konsensus kring det bakomliggande syftet och innebörden av en specifik artefakt. Likt vad Alvesson (2013) belyser är det av vikt att ledarna är konsekventa i hur de använder och förmedlar kulturen, annars påvisar resultatet att medarbetarna upplever innebörden av artefakterna som diffusa och tolkar de i en annan riktning än vad som ursprungligen kan vara tänkt. Att vissa medarbetare upplever att det finns en politisk agenda och andra bakomliggande motiv bakom användningen av artefakter för att uppmärksamma vissa medarbetare, upplevs som vad Alvesson (2013) menar är hyckleri. Ser man problematiken med denna upplevelse så kan det innebära att medarbetarna inte längre kan identifiera sig med somliga artefakter, och då även den företagskultur de ska representera och förmedla, vilket flera av de valda teorierna belyser är vitalt. Då finns en risk att medarbetarnas upplevelser blir särkopplade från de tänka upplevelserna. Philipson (2011) belyser den problematiken, där medarbetarnas grundläggande värderingar måste återspeglas och gå i linje med företagets för att en företagskultur ska vara effektiv. Genom studien har det framkommit att upplevelserna och synen på artefakterna i många fall genererat positiva inverknings, likt

vad medarbetarna upplevt artefakterna ha till syfte att göra, men samtidigt har flera negativa effekter och upplevelser uppmärksammas.

Medarbetarnas upplevelser är att artefakterna är omfattande och att det är ett strategiskt val från ledningen, vilket vi ser skulle kunna innebära att den mängd artefakter som återfinns på företaget, kan möjliggöra för medarbetarna att finna och anamma de artefakter som de själva kan identifiera sig med. Det har framkommit att upplevelserna kring olika artefakter varierar mellan medarbetarna emellan, vilket är i linje med vad teorierna säger att de kan göra (Hatch & Schultz, 1993; Schein, 1992; Alvesson, 2014). Upplevelsen verkar vara att man hellre har för mycket artefakter än för lite. För exempelvis så framkommer det att man hellre applåderar allt, än att ingenting applåderas. Däremot så lyfts vissa artefakter upp som upplevt centrala för att skapa företagskultur i fallstudieföretaget. Kring dessa artefakter återges upplevelser, där vi ser att samma artefakt ha en positiv och motiverande upplevelse för en medarbetare nu, men om omständigheterna och olika faktorer runt medarbetaren förändras kan artefakten få en omvänd effekt. Således kan exempelvis ritualen kring att ringa i klockan ena stunden upplevas motiverande och eftersträvansvärd, medan om man av någon anledning inte själv får chansen att ringa i klockan, kan den vara energidränerande och omotiverande. Lika fort upplevs samma artefakt kunna vända och bli positivt laddad igen, vilket kan innebära att upplevelserna av artefakter blir volatila för förändringar av, och beroende av, olika faktorer. Även fast det framkommer att man kan förstå och sympatisera med det grundläggande syfte och värderingar som artefakten ämnar bidra till, vilket Philipson (2011) belyser vara en avgörande faktor att medarbetaren gör, finner vi att upplevelsen fortfarande kan bli negativ av omständigheter som inte alltid går att kontrollera för. Något som vi finner att man i fallstudieföretaget har försökt kompensera för. Om en medarbetare inte kan motiveras av en typ artefakt, skall det återfinnas andra alternativ som kan motivera dig för stunden, vilket går i linje med vad medarbetarna upplever kring omfattningen av artefakter som har till ändamål att vara energi- och motivationshöjande. Problemet ser vi dock är att många artefakter inte går att komma ifrån, vilket bidrar till att de artefakterna får en negativ upplevelse i den här fallstudien, då man inte kan välja att enbart fokusera på de för stunden positivt upplevda artefakterna. Således anser vi det viktigt för ett företag att försöka se till helheten.

## **6.2 Vikten av att behålla enhetliga tolkningar av artefakter**

Som Smircich (1983) menar är artefakter och tolkningen av företagskultur under ständig rekonstruktion, vilket blir problematiskt om upplevelsen ändras till något mindre

eftersträvansvärt. Det har framkommit att artefakter som i fallstudien verkar ha varit ämnade att delvis skapa företagskultur, men framförallt att motivera och engagera medarbetare, tappat den motiverande effekten över tid. Upplevelsen som framkommer är att desto mer insatt du blir i hur artefakterna tillämpas, desto mer skeptiska och likgiltiga blir medarbetarna inför vissa inslag, och upplevelsen av dessa ändras således. Därför är det av vikt för ett företag att förstå att även fast du som ny medarbetare har motiverats och engagerats av en artefakt, kan den upplevelsen förändras. Alvesson (2014) belyser vikten av att det inte får finnas tolkningar inom företagskulturen som strider mot de dominerande och eftersträvansvärda tolkningarna. Med det i åtanke finns ett incitament till att även ledningen löpande behöver se över artefaktens upplevelser för att vid behov kunna rekonstruera dessa och då möjligen undvika alternativa tolkningar, som annars riskerar skapa motsättningar.

Något som vi finner vara intressant i studien är att en artefakt, exempelvis en ritual, även kan få en betydelse när den de facto inte aktualiseras. Upplevelsen bland medarbetarna framkommer vara att om man inte lyckas med en aktivitet som medför att man får genomföra eller delta i ritualen, kan dess avsaknad fortfarande påverka medarbetaren. Ritualen som kan vara till för att uppmärksamma en prestation, medför i dess frånvaro att medarbetarna kan uppleva att man automatiskt inte gjort en tillräckligt bra prestation. Det exemplifieras av vissa medarbetare genom användningen av kulturkort och deltagande i företagets mailslinga. Det vi ser är att upplevelsen är att erhålla ett kort, eller delta i mailslingan visar på att medarbetaren bidragit med något bra. Vilket medför att upplevelsen av artefakten blir positiva, genom att vara motiverande och energigivande. Omvänt ser vi att avsaknad i mailslingan eller utebliven tilldelning av kulturkort verkar skapa en upplevelse av att man underpresterat.

### **6.3 Uppsatsens bidrag till Managementforskningen**

Med denna fallstudie har uppsatsen bidragit med en djupare förståelse för artefaktens påverkan på medarbetaren och den individuella upplevelsen av dem. Där tidigare forskning kring företagskultur och specifikt artefakter i tidigare studier samt i managementlitteratur har fokuserat på dess möjligheter att använda dessa som ett sätt styra, influera och påverka medarbetare, så har denna uppsats omvänt tagit ett medarbetarperspektiv. Således har denna studie bidragit med en djupare förståelse för, och en ny infallsvinkel kring, hur företagskulturella artefakter kan upplevas av och påverka medarbetare i ett företag.

#### **6.4 Förslag på vidare forskning**

Bidraget från den här studien har varit en förståelse för hur artefakter kan te sig i praktiken, med fokus på hur medarbetarna upplever dessa i den specifika situationen. Då vi inte ämnat söka efter ett generaliserbart resultat, är sannolikheten stor att andra upplevelser och tolkningar av liknande artefakter inom andra företag finns. Vad som framkommit är att upplevelsen av vissa artefakter kan gå från positiv till negativ väldigt fort, vad som då blir intressant att fortsatt studera för att öka förståelsen för detta fenomen blir hur man kan utforma artefakter så att upplevelsena och påverkan av de inte kan fluktuera likt vad vi fått som resultat. Detsamma gäller när en artefakt uteblir och man inte får eller kan delta i exempelvis en ritual, så kan det skapa en negativt laddad upplevelse vilket ett företag självklart vill undvika. Vidare finner vi den aspekten att i fallstudieföretaget används artefakter i en upplevd överdriven omfattning, men samtidigt finner man företagskulturen vara väldigt stark. Vidare forskning skulle kunna studera om användningen av ett överflöd med artefakter kan användas som en kulturbildande strategi, skulle kunna bidra till en starkare företagskultur. Är det således mest effektivt att ha ett överflöd av artefakter som stärker kulturen, eller fokusera på ett fåtal noga utvalda artefakter som är förankrade och anammade av samtliga medarbetare?

En annan aspekt som för denna studie ej har inkluderats och avgränsats för, är att det gäller enbart ett fallstudieobjekt. Det innebär att det ej funnits möjlighet att jämföra mellan medarbetare som befinner sig i olika branscher eller olika typer av företag. Hur skulle en eventuell jämförelse av upplevelser, med snarlika artefakter i andra företag, kunna bidra till en vidareutvecklad förståelse för artefakternas betydelse och hur de upplevs? Även privatlivet, som i denna studie avgränsats mot, har enligt teorierna en påverkan. Den aspekten skulle i vidare forskning kunna inkluderas för att skapa en djupare förståelse för hur artefakternas upplevelse påverkas av privatlivet.



## 7. Referenser

- Alvesson, M.** (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. 1:a upplagan.
- Alvesson, M.** (2015). *Organisationskultur och ledning*. Liber AB.
- Alvesson, M & Köping, A-S.** (1993). *Med känslan som ledstjärna*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M.** (2003). *Beyond neopositivistics, romantics, and localists. A reflexive approach to interview in an organizational research*. *Academy of management review*, 28(1), 13-33
- Alvesson, M.** (2014). *Kommunikation, makt och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M.** (1989). *Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency*. *Omega*, 17(4), 323-333.
- Arvidson, M.** (2018). *Utbildningsradion*. Hämtad 2018-04-04, kl 13.00. <http://urskola.se/Produkter/193248-Bildningsbyran-ordforradet-Ontologi>
- Bandura, A.** (1977). *Social learning theory*. Prentice - Hall.
- Beyer, J. M & Trice, H. M.** (1987). *How an organization 's rites reveal its culture"* . *Organizational Dynamics*.
- Beyer, J. M & Trice, H. M.** (1984). *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4 (Oct., 1984), pp. 653-669.
- Bryman, A & Bell, E.** (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber. 2:a upplagan.
- Bryman, A & Bell, E.** (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber. 3:e upplagan.
- Eriksson, P & Kovalainen, A.** (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London.:SAGE Publications Ltd. Online ISBN: 9780857028044. E-bok
- Foucault, M.**(2017). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag, 5:e upplagan.
- Grey, C.** (2009). *Organisationer (En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer)*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M & Schultz, M.** (1993). *Functionalism and symbolism in cultural studies. From theoretical prisons to methodological interplay*. *Papers in Organization* no. 13.
- Kostera, M.** (2007). *Organizational ethnography*. Lund: Studentlitteratur.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.** (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California:
- Lind, R.** (2014). *Vidga vetandet : en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mauno, S.** (1999). *Job insecurity as a psychosocial job stressor in the context of the work-family interface*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Mooney, G.** (2004). *Work Personal Lives and Social Policy*. Bristol: Policy.
- Kunda, G.** (1992). *Engineering Culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press, Philadelphia
- Patel, R. & Davidson, B.** (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Philipson, S.** (2004). *Etik och företagskultur - att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur.
- Philipson, S.** (2011). *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur
- Psykologiguiden.** (2018). Hämtad 2018-04-27 kl 14:37.  
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=Upplevelse>
- Schein, E. H.** (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 2:a Upplagan.
- Smircich, L.** (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. SAGE Publications Ltd.
- Rosen, M.** (1985). *Breakfast at Spiro' s. Dramaturgy and Dominance*. Journal of Management vol. 11. No. 2, 31 - 48.

# Bilaga 1 - Intervjuguide

## Grundfakta om Intervjuresponenterna

Kön:

Ålder:

Position i företaget:

Hur länge har du verkat i företaget?

Varför sökte du tjänsten?

## Företagskultur och artefakter:

*Anser du att det finns en tydlig företagskultur?*

*Hur tycker du att kulturen ges uttryck för?*

*- Kan du beskriva den?*

*Kan du nämna några tydliga och materiella uttryck? (Ceremonier, artefakter, symboler)*

*Kan du säga några tydliga icke materiella uttryck? (Jargonger)*

*Vem/vilka anser du driver företagskulturen?*

*Kan du beskriva era mål, visioner och core values?*

*Varför tror du att företagskulturen är viktig för företaget?*

## Arbetsmiljö:

*Kan du beskriva några dagligen återkommande och speciella ageranden/rutiner/aktiviteter ni gör på kontoret?*

*- Hur påverkar de dig i ditt dagliga arbete?*

*- Vad är din upplevelse av dessa?*

*Vad driver dig på arbetsplatsen?*

*- Kan du beskriva hur företagskulturen påverkar din drivkraft?*

*Skulle du säga att ni som arbetar är likasinnade?*

*- Varför tror du det?*

*Vad upplever du händer med personer som inte anses "passa in" och som inte anammar företagskulturen som de andra i företaget?*

### **Upplevelser och påverkan:**

*Tror du att företagskulturella artefakter har en påverkan på ditt arbete?*

*- Varför tror du att dessa påverkar, och hur?*

*- Hur upplever du att inte kunna ta del av företagskulturella artefakter?*

*- Anser du att företagskulturen är hämmande på något vis?*

*Hur tror du att dina kollegor uppfattar företagskulturen?*

*Tror du att du upplever och påverkas av artefakterna (ceremonier, ritualer och uttryck) på det vis som cheferna menade att de skulle göra?*

*Om det skulle gå dåligt för företaget i t ex en lågkonjunktur, hur tror du att artefakterna hade påverkat då?*

*Hur uppfattade du företagskulturen när du var ny?*

*Hur tror du att en utomstående person skulle uppfatta företagskulturella artefakter om man fick besöka företaget en dag?*

*- Vilka uttryck och artefakter tror du att den utomstående hade ansett vara framträdande?*

*Tror du att en utomstående hade ansett några av era artefakter som märkliga?*

*- Anser du några av dem vara märkliga?*

*Vad är din syn på att likna företagskultur och dess artefakter vid en sekt?*