



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Företagskultur ur ett Ledar-och Medarbetarperspektiv -en studie av två säljbolag

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT18  
Kandidatuppsats  
Författare Anna Sköld 931025  
Pauline Weiler 940614  
Handledare Vedran Omanovic

# Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga medarbetare på företagen som tog sig tid att medverka i vår studie. Vidare vill vi tacka vår handledare Vedran Omanovic för stöd, uppmuntran samt vägledning genom hela uppsatsprocessen.

Slutligen vill vi tacka vänner och nära som stöttat oss genom denna period.

Tack!

Anna Sköld

&

Pauline Weiler

Göteborg, 18 januari 2019

## **Abstract**

How is the organizational culture perceived by leaders and employees'? Does the employees' opinion differ from the view applied from the top by the leaders?

In a world with increasingly harsh business climate and expectations from consumers and external stakeholders, companies have a lot to live up to in order to keep a strong position in the market. The company is expected to convey what they stand for and the values they work towards. In order to stand out in the crowd and be able to combine the various factors that are needed for success, organizational culture has become increasingly recognized.

The purpose of this study was to gain a deeper understanding of how organizational culture permeates an organization, how the organizational culture is perceived by the employees' and whether the employees' perception differs from the perception and idea that the leaders of the companies' have. We have chosen to focus on how organizational culture is perceived by leaders and employees in two organizations in different industries but with the same main owner. The theoretical starting point for our study is that organizational culture can be controlled and we have chosen to use a methodological approach where we conducted a case study of two companies to answer our issue.

We obtained our material from interviews, observations and secondary data. The empirical data we collected was then analyzed using the thesis's theoretical framework to create a deep insight into the companies' organizational culture. Data from employees' at the two companies that have been studied have then been summarized to be able to be analyzed and compared based on their different outcomes and their similarities and differences. Based on the analysis of our empirical material, we can conclude that the employees' and management have a fairly consistent picture of the organizational culture. The valuation that both employees and management express as strongest and which permeates the organizational culture is familiar.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemdiskussion.....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Frågeställning.....	7
1.4 Avgränsning.....	7
1.5 Uppsatsens disposition.....	7
<b>2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT</b> .....	<b>8</b>
2.1 Företagskultur.....	8
2.1.2 Styrning av företagskultur.....	8
2.1.3 Social påverkan på företagskultur.....	9
2.2 Ledarskap.....	11
2.3 Företagskultur och strategiarbete.....	12
2.4 Maktdistans.....	12
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.2 Val av undersökningsmetod.....	14
3.3 Våra två utvalda företag.....	14
3.4 Insamlingsmetod/genomförande.....	14
3.4.1 Intervjuer.....	15
3.4.2 Observationer.....	16
3.5 Urval och avgränsningar.....	17
3.6 Bearbetning av material och analysmetod.....	17
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>19</b>
4.1 Företagens bakgrund.....	19
4.2 Organisationens struktur.....	20
4.3 Familjärt, innovativt och långsiktigt.....	20
4.4 Observationer.....	21
4.5 Aktiviteter och ritualer.....	23
4.7 Chefer och ledning.....	23
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>25</b>
5.1 Medarbetare och lednings uppfattning om företagskulturen.....	25
5.2 Strukturarbete.....	27
5.3 Medarbetarnas relation till ledning och chefer.....	28
5.4 Ritualer, symboler och klädkod.....	30
5.5 Könsfördelning.....	31
5.6 Vad kan företagen arbeta vidare med?.....	32
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>33</b>
6.1 Förslag till framtida forskning.....	35
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>36</b>
7.1 Böcker.....	36
7.2 Artiklar.....	37
7.3 Elektroniska källor.....	37
<b>BILAGOR</b> .....	<b>38</b>
Bilaga 1.....	38
Bilaga 2.....	39

# 1. Inledning

*I detta avsnitt beskrivs det problem och innehåll som studien omfattar. De två företagen introduceras genom en kort presentation och i slutet av kapitlet presenteras syftet med studien och dess disposition.*

I en värld med allt hårdare företagsklimat och förväntningar från konsumenterna och externa intressenter har företag mycket att leva upp till för att lyckas hålla en stark position på marknaden. Att företaget förmedlar vad de står för och vilka värderingar de arbetar mot förväntas av samhället. För att stå ut i allt brus och kunna kombinera de olika faktorer som behövs för framgång har företagskultur blivit allt mer uppmärksammat. Företagskultur är beskrivet som ett fenomen som identifierar ett företag och dess medarbetare. Detta fenomen har blivit allt viktigare i och med anställdas krav och förväntningar på faktorer som trivsel och välmående på arbetsplatser. Freja Partner och Boomr är två företag som båda arbetar med mycket fokus på försäljning. Säljbranschen anses vara en av de mest utsatta branscherna när det kommer till hög personalomsättning och många företag inom denna bransch har problem med att behålla sina anställda på lång sikt. Att aktivt arbeta med att upprätthålla en stark och positiv företagskultur kan öka trivsel och minska personalomsättning (Business Region Göteborg, 2017). Denna studie kommer att studera företagskulturen ur ett medarbetar- och ledningsperspektiv i två företag som tillhör de mest utsatta företagen när det kommer till personalomsättning. De två företagen sitter på ett öppet gemensamt kontorslandskap, har samma huvudägare, drivs framåt av aktiv försäljning men tillhör två olika branscher och arbetar på helt olika sätt.

## **Freja Partner**

Freja partner startade sin verksamhet år 2016. De kallar sig för framtidens juristbyrå och skiljer sig från de klassiska juristbyråerna genom deras debiteringsmodell som fungerar som en fast medlemsavgift där ett visst antal juridiska timmar är inkluderade, istället för den klassiska timdebiteringen.

## **Boomr**

Boomr föddes år 2016 då en omstrukturering gjordes av det tidigare bolaget Boomerang Solutions som funnits sedan 2002. Det nuvarande Boomr kallar sig själva för trygghetsbyrå och säljer tjänster som ska göra vardagen tryggare för både företag och privatpersoner. Bland tjänsterna finns bland annat DNA-märkning, GDPR-arbete och andra trygghetstjänster.

## **Företagskulturens betydelse**

Det är konstaterat att organisationskultur blir allt mer och mer uppmärksammat inom dagens organisationer (Rasmusson, J. 2014). Många företag lägger stora resurser på att forma en framgångsrik företagskultur och för många arbetssökande är det en avgörande faktor vid valet av framtida arbetsplats. Trots denna uppståndelse kring kulturen inom företagen råder det delade meningar om vad organisationskultur faktiskt innebär. I och med att organisationskultur uppfattas och beskrivs på olika sätt, har de teorier som tagits fram svårt att leda till eftersträvarvärda resultat (Wiman, E. 2013). Genom att studera hur företagskultur uppfattas i både ledningsgrupp och hos medarbetare i två företag inom samma koncern hoppas vi på att kunna

ta reda på vad det är som gör att ledningsgruppens uppfattningar om företagskulturen antingen lyckas genomsyra hela organisationen eller uppfattas olika hos ledningsgrupp och medarbetare.

Alla företag har en, mer eller mindre, avsedd och formulerad organisationskultur men hur denna förmedlas och arbetas efter kan skilja sig mellan olika organisationer. Czarniawska (2015) skriver om en ledares olika roller inom olika organisationer. Ska en ledare inom organisationen övervaka de anställda eller inta en lägre position som medarbetare för att leda dem mot det gemensamma målet? Då företagskultur är något som blir allt viktigare att lyckas med, anser vi det intressant att studera vilken påverkan företagskulturen kan ha på en organisation och dess betydelse hos både medarbetare och ledning. Kan företagskultur styras uppifrån eller är det något som växer fram genom samspel mellan olika medarbetare? I analysen kommer vi att gräva oss djupare i hur medarbetare och ledare uppfattar, applicerar och lever ut organisationskulturen och genom vår frågeställning kommer denna studie att ge oss en djupare inblick i hur stor påverkan en företagskultur har på de olika organisationerna.

### **1.1 Problemdiskussion**

Det finns idag en uppsjö av forskning kring fenomenet företagskultur. Vi finner det ytterst intressant att studera hur ledare och medarbetare uppfattar företagskultur och hur det praktiskt kan se ut i en viss organisation. Vi har därför valt att fokusera på hur företagskultur uppfattas av ledning och medarbetare i två organisationer i olika branscher men med samma huvudägare och samma kontorslandskap. Vid en sökning på ordet företagskultur på internet visas oräkneliga artiklar och webbsidor med rubriker liknande "Så här bygger du en stark företagskultur". Samtidigt diskuteras påverkan på företagskultur mellan olika forskare. Är det verkligen möjligt att skapa en kultur eller är det något som av de enskilda individernas samspel växer fram naturligt? Det finns studier som visar att det är möjligt att skapa en bild av företaget och dess kultur genom ritualer och ceremonier, genom dessa ges medarbetarna den uppfattning som ledaren önskar (Rosén, 1985). Andra studier resulterar i det motsatta och menar på att fenomenet företagskultur inte går att råda över utan är något som skapas av de olika individernas samspel. Grey (2009) är en av dem som kritiserar försök till kulturstyrning och menar på att hur mycket man än försöker att påverka företagskulturen är detta inget som kan skapas eller innehållas, en företagskultur är något ett företag är och som skapas av ständig interaktion mellan organisationens medlemmar (Grey, 2009) Av den forskning som gjorts kring ämnet finns också en uppsjö olika resultat och teorier. En företagskultur kan vara uttalad av ledningsgrupp men behöver inte stämma överens med medarbetarnas uppfattning. Vem är det som bestämmer vilken kultur företaget har? Är det ledningsgrupp eller är det majoriteten av företaget som består av medarbetare med en helt annan uppfattning? Hur ska arbetet ske för att skapa en gemensam uppfattning till det komplexa fenomenet företagskultur och hur ska ledningen få sina medarbetare att dela sin uppfattning om kulturen inte går att styra eller påverka? I denna studie vill vi, genom att studera de två företagen, ta reda på om ledningens bild av företagets kultur överensstämmer med medarbetarnas uppfattning och med hjälp av detta resultat kunna härleda denna studie till de teorier som anses lämpliga. Med hjälp av tidigare forskning och den empiriska data som vi samlar in hoppas vi kunna besvara frågeställningen om kulturen genom ledningens styrmedel lyckats nå ut till personalen eller om de inte lyckats ha någon påverkan på medarbetarnas uppfattning av företagskulturen.

## 1.2 Syfte

Vi ämnar genom denna studie att analysera och identifiera hur företagskultur uppfattas ur ett ledar- och medarbetarperspektiv. Vi vill i detta arbete ta reda på om medarbetarnas uppfattning om företagskultur skiljer sig från den uppfattning som appliceras uppifrån, vilket vi kommer att undersöka med hjälp av teorier, intervjuer samt observationer på två olika bolag.

## 1.3 Frågeställning

- Hur uppfattas företagskulturen av ledare och medarbetare?

## 1.4 Avgränsning

Vi har valt att undersöka två företag och intervjuar medarbetare samt ledning och chefer på dessa två bolag. Vår studie kommer därför inte att resultera i några generella slutsatser som gäller för alla företag men vårt syfte med studien är att bidra med intresse samt lämna bidrag för fortsatt forskning inom vårt valda ämne.

## 1.5 Uppsatsens disposition

I detta kapitel beskriver vi hur vi valt att forma designen på vår studie utifrån en dispositionsmodell, detta för att förenkla för läsaren genom att visa hur vi valt att arbeta med forskningsprocessen i vår studie.

### KAPITEL

2

Teoretisk referensram ut-

Kapitlet innehåller de teorier som är relevanta för att besvara vår studies syfte

### KAPITEL

3

Metod

I detta kapitel diskuterar vi de metodval vi valt att göra i vårt arbete.

### KAPITEL

4

Empiri

I kapitlet redogörs det empiriska material som tagits fram genom vår fallstudie som genomfördes på företaget.

### KAPITEL

5

Analys

Kapitlet innehåller en analys av vårt empiriska material.

### KAPITEL

6

Slutsatser

Avslutningsvis avrundas studien med ett kapitel innehållande slutsatserna från vår studie samt förslag till framtida forskning inom ämnet.

## 2. Teoretisk utgångspunkt

*I vår teoridel redovisar vi de teorier samt litteratur vi valt att använda oss av i studien. Kapitlet börjar med en beskrivning av företagskultur i stort för att sedan gå vidare med fördjupande teorier inom begreppet.*

### 2.1 Företagskultur

Företagskultur har under senare år blivit mer och mer uppmärksammat. Som arbetssökande har vi upplevt att företag börjat marknadsföra sig mer och mer genom att lyfta den goda kulturen inom företaget i annonser, sociala medier och hemsidor. Kultur är inget nytt fenomen och det har gjorts många studier kring ämnet med diverse resultat, vilket lett till att ordet kultur definieras på många olika sätt. För att få en tydligare bild av de studier och de utfall som vi använder oss av i denna rapport har vi valt att kategorisera dessa under två rubriker, styrning av företagskultur samt social påverkan på företagskultur. Under dessa rubriker kommer vi att redovisa olika synvinklar på företagskultur.

Hofstede (1983) har studerat integrationen mellan nationell kultur och organisationskultur. I en intervju beskriver Hofstede (2011) begreppet kultur som *“a collective programming of the mind that distinguishing one group from another”* som i svensk översättning betyder en kollektiv programmering av sinnet som skiljer en grupp från en annan (Hofstede, 2011). Detta citat anser vi även beskriver studiens nyckelord företagskultur, eller organisationskultur som detta begrepp även kan komma att kallas. Organisationskulturen kan också förklaras som ett system bestående av värderingar, tro och beteende samt normer hos medarbetarna (Alvesson, 1989). Trots att denna studie endast omfattar begreppet organisationskultur och dess implementering i två utvalda företag anser vi att Hofstedes (2011) förklaring om det bredare begreppet kultur ge en intressant aspekt i denna studie.

#### 2.1.2 Styrning av företagskultur

Schein (1985) beskriver företagskultur som ett mönster av antaganden som uppfunnits eller utvecklats av en bestämd grupp och som med hjälp av dessa antaganden lärt sig att hantera problem via intern integration och anpassning till den externa världen. De försök som gjorts för att hantera problemen har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som fungerande och giltiga och dessa förmedlas sedan vidare till nya följare som *“det rätta sättet”* att tänka, uppfatta och känna i relation till problemen. Schein (1985) förklarar kultur och ledarskap som *“två sidor av samma mynt som ingen av dem kan bli förstådda i sin ensamhet.”* Det enda som ledare gör av verklig mening är att skapa och hantera kultur och det är just detta som definierar en bra ledare. Ledarens sätt att hantera företagets kultur kan dock begränsas av de satta normer och antaganden som redan vid företagets start bestämts av grundarens så kallade kulturparadigm. Detta skapar en konstant interaktion mellan kultur och ledarskap och ett samspel uppstår mellan de båda (Schein, 1985). Vi vill ur detta perspektiv förklara företagskultur som ett lärt beteende av följare som uppstår av tydliga ledarskapsfunktioner som skapats i ett samspel med de normer som ligger till grund för företaget.



Alvesson (1989) nämner hur ledare, genom att skapa symboler och myter, får medarbetare att uppfatta olika situationer. Kulturen blir på så vis en sorts symbolisk styrning vars syfte är att skapa framgång inom företaget. Genom symbolerna och myterna "programmeras" medarbetarna till att förstå och uppfatta situationer vilket i sig skapar företagskulturen (Alvesson, 1989). Rosén (1985) har samma utgångspunkt att företagskultur är påverkbart av styrning och ledning. Han utvecklar detta i ett exempel där ledning och ägare genom ett frukostmöte försöker forma medarbetarna genom att diskutera företagsstrategier samtidigt som de mellan raderna visar vilka medarbetare som de uppskattar genom presenter och gåvor. Medarbetare påverkas av ritualer och genom symbolik i den externa omgivningen. I exemplet med frukostmötet var detta exempelvis en exklusiv sal, fin frukost samt stängda dörrar till salen vilket ledde till att de deltagande medlemmarna identifierade sig med varandra och kände en gemensam tillhörighet till en exklusiv grupp. Detta kan ses som en av de symboler som Alvesson (1989) nämner. Genom dessa perspektiv anses kulturen vara kommunicerad genom symboler som står för en uppsättning av tvetydiga betydelser. De tvetydiga betydelserna skapar ett system av symboler för att skapa ordning och perceptionen av en rationell process. Uppsättningar av symboler kan kommuniceras så att de påverkar idéer, handlingar och på så sätt konfigurerar erfarenheter och därigenom bildar idéer (Rosén, 1985).

Smirich (1983) hävdar utifrån två olika synsätt kring företagskultur. I det ena perspektivet utgör kultur en "kritisk variabel" och i det andra utgör kultur en "rotmetafor". Att kultur ses som en kritisk variabel går i linje med Scheins (1986) och Alvessons (1989) perspektiv och innebär att kulturen går att styra eftersom den är påverkbar för kontroll, intervention och definition. Vidare talar Pascale och Athos (1982) om kollektiva värderingar som en av "spakarna" i styrningen av organisationen. De menar att kulturen är en del i en organisationsmaskin. I denna maskin kan chefer och ledning med en knapptryckning manipulera fram åtgärder från medarbetarna.

Människor ses i många organisationer som företagets viktigaste tillgång. Enligt Deal och Kennedy (1983) är medarbetarna företagets största resurs som de uttrycker i följande citat: "En stark kultur är ett mäktigt verktyg för att styra beteenden" (Deal och Kennedy, 1983). Detta synsätt delas med Schein (1985) som beskriver företagskultur som en kraft som styr medarbetarnas beteenden.

### **2.1.3 Social påverkan på företagskultur**

Det andra perspektivet som Smirich (1983) nämner är att se kulturen som en "rotmetafor". Detta synsätt går emot de tidigare nämnda teorierna och innebär att en organisations kultur istället skapas impulsivt och fungerar som en förklaring över hur saker och ting är. Kulturen är enligt detta perspektiv inte ett föremål för styrning och behöver inte ligga i linje med vad cheferna önskar och vill. Ur detta perspektiv är organisationskultur något ett företag är och inte något ett företag har. Företagets medarbetare är olika individer som arbetar tillsammans på ett visst sätt och det är detta som skapar organisationens kultur.

Grey (2009) skiljer mellan två synsätt på företagskultur, spontan kultur och påtvingad kultur. Ledningsgrupperna började att lägga mer fokus på gemensamma värderingar då man ansåg att

dessa behövde utvecklas för att skapa framgång inom företaget (Grey, 2009). Grey (2009) kritiserar de två olika synsätten på företagskultur och menar på att detta är ett fenomen som en ledning inte kan bestämma eller råda över. Företagskulturen skapas av de enskilda individer som tillsammans interagerar med varandra och därigenom skapar en kultur. Ur avseendet att den enskilde individen inte går att styra nämner Grey (2009) två strategier som ledningen kan använda sig av för att lyckas styra företagskulturen, den ena strategin är att rekrytera medarbetare som redan innan verkar dela de uppfattningar och värderingar som ledningen önskar. På samma sätt kan man i den andra strategin gå åt motsatt håll och avskeda de medarbetare som inte passar in (Grey, 2009). Genom ett kritiskt synsätt menar han på att begreppet företagskultur växte fram genom att företag började se en fördel i att skapa en grupp med likasinnade. Däremot är individens roll i företaget av stor vikt när det kommer till dess påverkan. En högre uppsatt medarbetare eller en indirekt ledare skulle kunna ha en större påverkan i den interaktion som leder till företagskulturens skapande än en nyanställd individ som befinner sig på lägsta trappsteget i organisationen, vilket ligger i linje med det första styrningsperspektivet. Grey (2009) nämner hur styrning med företagskultur påverkar medarbetarnas inre uppfattningar så att deras syfte går i linje med det som organisationen eftersträvar. Samtidigt argumenterar han för att en god kultur kan bidra till en hög effektivitet utan påtryck från ledningen men om ledningen försöker att styra med företagskulturen bör väl detta anses som ett påtryck uppifrån. Dessa kritiska synsätt jämför han med hjärntvätt och menar på att företagskultur och styrning med detta fenomen kan leda till obehagliga konsekvenser och kan påverka människors identitet och beteenden.

Czarniawska (2015) har en socialkonstruktivistisk syn på samhällets uppbyggnad, med denna syn ses allt som pågående konstruktioner. Konstruktionerna skapas och återskapas ständigt och är ofta historiska överenskommelser om hur och ting förhåller sig till varandra och hur vi ska bete oss i denna verklighet. Inom organisationer fungerar den sociala uppbyggnaden på samma sätt och i detta fall har den enskilda individen ingen makt att förändra eller konstruera särskilt mycket. Med detta perspektiv blir därför ledarens försök till att styra en företagskultur meningslöst då företagskulturen ständigt reproduceras av medarbetarna som olika individer vilka tillsammans utgör en organisering. Företagskultur ter sig på olika sätt beroende på vilken organisation som studeras. Enligt Schein (2017) måste tillgång till fakta kring företagets storlek, underliggande teknologi samt ålder finnas för att kunna dra övergripande slutsatser om företagskulturen. Dessa faktorer påverkar hur och varför kulturen blir som den blir (Schein, 2017). De medarbetare som arbetar inom organisationen är också av betydelse och en företagskultur kan te sig helt annorlunda med anställda från olika geografiska områden, sociala förhållanden och värderingar än i organisationer med likasinnade individer med samma bakgrund.

Gillberg (2018) skriver om könets betydelse i arbetslivet och hur en organisation kan påverkas av både medarbetare och könsfördelning. Om vi går tillbaka till Greys (2009) teori om att rekrytera likasinnade människor för att skapa en önskad företagskultur kan man tydligt se en gemensam faktor som är just medarbetaren. Ett företags medarbetare bör ha en betydelse för hur organisationskulturen kommer att se ut. Genom att anställa likasinnade individer kan man styra på vilket sätt de kommer att interagera med varandra och hur detta kommer påverka företagskulturen. Gillberg (2018) menar på att män och kvinnor har olika förutsättningar samt

förväntningar på arbetslivet. Kvinnor ses som innehavande av de mjuka variablerna såsom empati, omhändertagande och lyhördhet och kännetecknas av att de har en förhoppning av att skapa karriär till skillnad från männen som har en förväntning om att skapa sig en karriär. Män till skillnad från kvinnor ses även som innehavande av de hårda variablerna som till exempel att de är aktiva och tävlingsinriktade och deras prestationer värderas i dagens samhälle högre än kvinnornas prestationer (Gillberg, 2018). *“Män överskrider tid och rum”* (Gillberg, 2018). Män och kvinnor formas av de vuxna i omgivningen och därefter via sociala interaktioner i olika sammanhang i samhället. Processen där inskolningen uppkommer benämns för socialisation. Denna process återupprepas ständigt och innebär att vi genom vår omgivning förenar kulturella normer med tex kön. Genom samverkan med omgivningen lär vi oss vad det innebär att vara kvinna eller man, detta visar sig i vad som förväntas av oss samt vad vi kan förvänta oss (Gillberg, 2018).

## **2.2 Ledarskap**

Enligt Alvesson (2009) hoppas ledaren på att den starka företagskulturen skall leda till ökad effektivitet i företaget samt att material, handlingar och symboler kopplade till organisationskulturen skall skapa en djupare mening i arbetet för medarbetarna och undermedvetet leda dem i en förutspådd riktning. Alvesson (2009) menar på att poängen med kultur är något man är och inte skapar genom agerande. Den varande kulturen leder till att de anställda får en starkare känsla för sitt arbete vilket leder till att de med större sannolikhet lever ut företagets värderingar. Ledarskap är ett mycket komplext fenomen och för att förstå detta räcker det inte bara att se på ledarskap som det kulturella sammanhanget. Ledarskap behöver ses som en social process där fokus bör ligga på vad som sägs och görs (Sveningsson & Alvesson, 2010). Återigen går tankarna om företagskultur i linje med Grey (2009) som menar på att företagskultur är något som är och inte görs. Genom det ramverk som ledningen formar skapas enligt Alvesson (2009) en omedveten företagskultur. Det räcker inte att endast förstå företagskulturen utan det viktigaste är att använda den på rätt sätt. Omedvetenheten kring företagskultur kan leda till problem för organisationen då högt uppsatta ledare inte har någon djupare förståelse för hur organisationen fungerar (Alvesson, 2009).

Enligt Alvesson (2001) kan ledaren bruka makt över medarbetarna genom sin roll, då medarbetarna omedvetet tar åt sig av ledarens tankar och idéer på grund av hans högre status. Foucaults (2004) tar upp tankar kring makt och hur vi styrs genom övervakning. På så sätt blir makten något som praktiseras och inte något som man besitter. Foucault (2004) menar att makt inte är strukturer och inte något som en enskild person innehar. Övervakningsmetoderna leder till att makten kan behållas och till kontroll och disciplinering av medarbetare (Foucault, 2004). Alvessons (2001) tankar kring makt i organisationer kan ses som liknande då ledarens tankar och idéer också kan ses som en form av styrning och övervakning av medarbetarna. Schein (2017) däremot menar på att organisationskultur skapas av medarbetarna och inte från ledningen. Ledningens påverkan kan i så fall vara att rekrytera människor som verkar stämma överens med deras syn på företagets kultur men att integrationen mellan medarbetarna skapar en företagskultur som ledningen inte kan styra över.

Czarniawska (2015) har en mycket kritisk syn på ledarskap och chefskap och menar på att en chef endast stör de professionella i deras arbete genom övervakning. Istället menar hon på att

en ledare ska fungera som en tjänst istället för överhuvud och organisera för att underlätta medarbetarnas jobb. Svenningsson & Alvesson (2010) talar om att framgången i ledarskapet är modebetonat. De ser ledarskapsforskning som viktigt ur ett perspektiv där det inspirerar till kvalificerat tänkande. Mer fokus bör ligga på att lyfta fram medarbetarna/efterföljarna i forskningen då krav, feedback, lyhörddhet, förväntningar eller ointresse har en stark påverkan på vad cheferna gör i organisationen. För att introducera olika dimensioner i ledarskapsfenomenet tar de upp olika processaspekter på ledarskap. Det handlar om att fråga sig, var, när och hur ledarskapet är det vill säga hur ledarskapets kontext ser ut i kroppsliga, rumsliga och temporala förankringar. Det är viktigt att fokusera på relationen mellan medarbetare och chefer då medarbetarna starkt formar vilken typ av ledarskap som utspelas i organisationen (Svenningsson & Alvesson, 2010).

### **2.3 Företagskultur och strategiarbete**

Avsikten bakom en strategi är inte alltid vad som i verkligheten sedan blir realiserat. Att en strategi förändras under tidens gång är vanligt förekommande inom organisationer. Ledningen har en ofta en tanke bakom hur de vill styra och ett exempel på detta är styrning av företagskulturen. Men vad blir egentligen realiserat av det som ledningen har som planerad strategi? Mintzberg & Waters (1985) redogör för hur strategier formas i en organisation och förklarar strategier som mönster i en ström av beslut. Enligt dem kan strategier delas in i en skala från planerade till framväxande. För att en strategi skall vara helt planerad skall den ha detaljerade och tydliga avsikter som alla i organisationen känner till och som inte påverkas av omvärldsfaktorer eller yttre omständigheter. För att en strategi skall vara det motsatta, det vill säga helt framväxande måste det finnas en distinkt strategi helt i avsaknad av avsikter (Mintzberg & Waters, 1985). De flesta strategier placeras någonstans på skalan mellan extrempunkterna "planerad" eller "framväxande". Ett förändringsarbete är ofta komplext och därför kan en avsiktlig planerad strategi vara svår att följa då förändringar kan få konsekvenser som påverkar framtida processer av strategiarbetet (Mintzberg & Waters, 1985).

### **2.4 Maktdistans**

Begreppet maktdistans preciseras av Hofstede (1991) som: "I hur grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnt". Hofstede (1997) studerar kultur som en nationellt fenomen och drar därifrån mer generella slutsatser. Vi anser att detta citat även kan brytas ner till organisationsnivå för att förklara maktfördelningen i ett företag. Den låga maktdistansen kännetecknas av att det är jämställt mellan medarbetare och ledning inom företaget. Platta och decentraliserade företag präglas av låg maktdistans och i dessa företag är ledningen öppenhet för medarbetarna vilket gör att de får respekt för ledningen. Motsatsen till begreppet låg maktdistans är hög maktdistans som innebär att de som är underordnade och överordnade inte betraktar positionerna inom företaget som jämställda utan att det formas ett hierarkiskt system mellan de överordnade och underordnade. I detta system har de överordnade högre status och en del förmåner som de underordnade saknar vilket leder till att de underordnade förväntar sig att bli ledda av de överordnade (Hofstede, 1997).

Denna studie kommer att utgå från den teoretiska utgångspunkten att företagskultur går att styra, detta då vi anser att studiens frågeställning bäst kan besvaras genom att analysera de

faktorer som kan ligga till grund för medarbetarnas delade eller skilda uppfattning av företagskulturen. Genom att identifiera faktorerna kan vi via intervjuer och annan primärdata finna svar på om ledningen har påverkan på dessa eller inte. Tillvägagångssätt för hur data insamlats kommer att redogöras i kommande kapitel.

### 3. Metod

*Detta avsnitt kommer behandla hur studien är uppbyggd och förklara de tillvägagångssätt som använts under studiens gång för att insamla empiriskt material.*

Genom att analysera de teoretiska referenser som denna studie utgår ifrån och jämföra dessa med vårt empiriska material vill vi besvara frågeställningen:

- Hur uppfattas företagskulturen av ledare och medarbetare?

#### 3.2 Val av undersökningsmetod

Studien är utformad med en kvalitativ forskningsmetod med deduktiv ansats (Patel & Davidsson, 2011). Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod för att få rikligt med material och djupgående information om våra undersökningsenheter men även för att vi ville komma nära verkligheten. Vid användning av enkätstudier finns stor risk för internt bortfall då det är enkelt att gå miste om viktig information samt att det inte finns möjlighet till att ställa följdfrågor till besvararen. Det kan även vara svårt att omvandla företagskultur till kvantifierbara variabler vilket ledde till att vi ansåg att en kvalitativ forskningsmetod var lämpligare samt kunde ge oss det resultat vi eftersträvade. Att vi använt oss av en deduktiv ansats innebär att vi utgått från en teoribaserad hypotes som grundar sig på redan existerande teorier vilka vi sedan jämfört mot verkligheten. Syftet med att använda oss av en deduktiv ansats är att se om den valda teorin stämmer med verkligheten (Bryman & Bell, 2017).

#### 3.3 Våra två utvalda företag

I denna studie har vi valt att använda oss av en metodologisk ansats där vi genomfört en fallstudie av två företag för att besvara vår frågeställning. Anledningen till att valet föll på just dessa två företag var för att vi ansåg att företagskulturen väldigt intressant att studera på två företag som verkar inom olika branscher och arbetar på olika sätt men har en gemensam huvudägare och arbetsplats. Vi har även kontakter på båda bolagen vilket underlättade insamling av empiriskt material. Med Freja Partners nya arbetssätt och en nytänkande organisationsform inom juristbranschen fann vi företagskulturen intressant att studera då den fortfarande är under bearbetning och inte så djupt rotad historiskt sett. Boomr ansåg vi intressant att studera då det är ett bolag som funnits länge med en djupt rotad företagskultur men som de senaste två åren har förändrat hela organisationen för att få en tydligare bild av vad de står för och en tydligare företagsstruktur. Boomr har under det senaste året arbetat med att identifiera och definiera de värderingar som företaget vill stå för.

#### 3.4 Insamlingsmetod/genomförande

Denna rapport består av en fallstudie där vi insamlat material från semistrukturerade intervjuer, observationer samt sekundärdata. Förstahandsinformationen om ett ämne kallas för primärkälla och enligt Patel och Davidson (2011) är intervjuer ett exempel på en primärkälla då informationen kommer direkt från planerad källa. Som ett supplement till dessa valde vi att använda oss av observationer för att själva få möjlighet till direkt observation av väsentliga händelser, beteenden och särdrag på arbetsplatsen. Anledningen till att vi använde oss av detta supplement var för att se om intervjurespondenternas svar överensstämde med vad vi direkt

observerade med egna ögon. Den empiriska data som samlades in analyserades sedan med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram för att skapa en djup insyn i företagets organisationskultur. Data från medarbetare på de två företag som har studerats har sedan sammanfattats för att kunna analyseras och jämföras utifrån deras olika utfall och dess likheter och skillnader.

### 3.4.1 Intervjuer

Vi startade vår intervjuprocess med att kontakta VD för Boomr och informerade om syftet med vår studie. Han gav oss vidare kontakt med huvudägaren för både Boomr och Freja Partner. Med hjälp av VD för Boomr gjordes ett dokument med tidsbokning för intervjutider med medarbetare och ledningsgrupp på de två bolagen. Då vi ville ha en jämn fördelning av respondenter från respektive bolag valde vi att intervjua en lika stor andel från vardera bolag. För oss var det i enlighet med Bryman och Bell (2017) viktigt att respondenternas medverkan i studien var frivillig, att de var informerade om syftet med studien samt att det material som samlades in uteslutande skulle brukas för just vår studie. Detta var vi tydliga med att informera om innan vi utförde våra intervjuer. Innan intervjuerna genomfördes identifierades även ett antal teman under ämnet organisationskultur för att hjälpa oss strukturera intervjun och för att lättare kunna koppla vår empiri till de teoretiska utgångspunkterna. Uppdelningen i olika teman gav oss en tydlig och övergripande bild av hur organisationernas företagskultur fungerar. Även intervjufrågorna delades upp efter dessa teman och detta gjordes för att tydliggöra intervjun för intervjupersonen och för att underlätta senare sammanställning och informationssökning i intervjuerna. Vi valde att göra en intervjumall för ledning/chefer samt en för medarbetare, detta för att kunna jämföra de olika medarbetarnas svar utan att råka vinkla frågorna utefter vilken person vi talade med. Genom att följa en mall fick alla intervju personer samma förutsättningar att uttrycka sig. Nedan visas ett exempel på hur de olika teman och intervjufrågor under dessa kunde se ut. Observera att frågorna är tagna från både medarbetares- och lednings intervjumall.

<p><b>Varumärke och värderingar</b>          Vilka är företagets värderingar?          Hur arbetar ni med dessa ut mot kund?</p>
<p><b>Ledarskap</b>          Hur skulle du beskriva relationen mellan anställda och ledare?</p>
<p><b>Medarbetarna</b>          Finns det grupper inom företaget som skiljer sig från de andra? (avdelningar eller yrkesgrupper etc).</p>
<p><b>Rutiner och ritualer</b>          Firas prestationer och ceremonier, exempelvis när någon firar 10 år på företaget eller när ni gjort ett bra år?</p>
<p><b>Organisation och styrning</b>          Anser du organisationen vara platt eller hierarkisk?</p>

Figur 1, Intervjufrågor.

Var intervju anpassades efter de olika konversationer som ägde rum med respektive respondent. Genom att vi använde oss av semistrukturerade intervjuer hade vi möjlighet att ställa ytterligare följdfrågor under intervjun, vilket gav oss mer djupgående information. Vi ansåg att en tematisk öppen intervjustudie var en passande metod för att samla in data till vår studie, detta då respondenternas svarsutrymme inte begränsas vid denna typ av intervju vilket det skulle göra om vi hade använde oss av tex en enkätstudie. Respondenterna får i intervjun mer utrymme för att uttrycka sig fritt inom ramen för ämnet. Då en av oss tidigare arbetat på ett av de studerade företagen underlättade det vår access och vi fick tillgång till mycket kvalitativ data genom både intervjuer och observationer. Det är dock svårt att säga om den data vi insamlat är hundra procent trovärdig på grund av att en av oss har relationer till flera av de anställda och ledning sedan tidigare. Vi har dock inte anledning att tro att den data vi insamlat inte är trovärdig då flera av medarbetarna, oavsett relation sedan tidigare, har gett oss ytterst liknande svar på de intervjufrågor som ställts. Varje intervju startades med en kort beskrivning av vårt syfte med studien. Medarbetarna informerades om att de kommer att vara anonyma i studien. Vi valde att låta respondenterna vara anonyma för att vi ville få så sanningsenlig data som möjligt från dem och för att så många intervjupersoner som möjligt skulle ska ställa upp på en intervju. Grundare av bolagen samt VD för Boomr valde att exponera sina roller i studien vilket ger läsaren en tydligare bild av vem som säger vad i kommande analys. Anonymitet hos medarbetarna anser vi kommer att ge fler ärliga svar och mer kvalitativ information. Intervjufrågorna ställdes av en av oss samtidigt som den andra personen antecknade vad som sades. Alla intervjuer spelades även in för att inte missa någon viktig information.

Vi valde att vara på plats på företaget under en vecka och genomföra alla våra intervjuer under denna arbetsvecka (se Bilaga 1, sidan 42). Att vi valde att genomföra intervjuerna på plats på företaget beror på att vi i vår studie ville studera medarbetarna som arbetar och lever i företagskulturen. Anledningen till att vi inte använde oss av telefonintervjuer var för att vi hade som avsikt att tolka respondenternas uttryck, känslor och sinnesstämning under intervjuerna och även dessa uttryck antecknades under intervjuernas gång. Ett exempel på detta är i en intervju med en säljare som uttrycker "...när vi omorganiserade Boomr år 2016 gick vi från ett mer "oseriöst" bolag till ett företag med mer struktur och seriositet." Hur säljare använde sitt kroppsspråk för att sätta ordet oseriöst i citat gjorde att vi inte lade stor vikt vid uttrycket att företaget tidigare vore oseriöst. Hur intervjupersonerna använde kropp och ansiktsmimik under intervjun gav oss mer kvalitet i den information vi insamlade och detta hade vi inte haft möjlighet till genom telefonintervjuer. För oss var det viktigt att få med så många medarbetares åsikter som möjligt för att kunna dra mer tillförlitliga och generella slutsatser. Vi valde därför att intervju både VD, ledning, chefer, jurister, säljare, administrations- samt ekonomiafdelning på de två bolagen. Vi valde att inte gå in på några detaljer kring vilka intervjufrågor vi skulle ställa då vi ville ha så ärliga och impulsiva svar som möjligt på frågorna, detta för att få en rättvis bild av hur företagskulturen såg ut.

### **3.4.2 Observationer**

De observationer som ägde rum på företagen var öppna icke-deltagande, vilket innebär att medarbetarna på arbetsplatsen visste om att vi befann oss på arbetsplatsen och vi observerade vad som hände på ett passivt sätt (Axelsson, 2012). Genom att använda oss av observationer



kunde vi utöver våra intervjuer också få intryck av miljön på arbetsplatserna och en ärlig bild av hur den vardagliga verksamheten såg ut i de båda bolagen. Då båda företagen var medvetna om vår närvaro finns risken att de observationer som gjorts visar en tillgjord arbetsmiljö. Att vi noggrant observerade olika delar av arbetsdagen var medarbetarna inte medvetna om. Vår uppfattning är att de observationer som tagits visar en ärlig bild av arbetsmiljön på kontoret, detta då även medarbetarnas och ledningens beskrivning av arbetsmiljön speglar det vi observerade. Några av de punkter som vi gjorde observationer utefter var sociala normer så som klädstil, stämning på kontoret och hur folk betedde sig mot varandra på respektive avdelningar samt hur personal från de olika företagen och avdelningarna interagerade. Ledningens jargong och relationer till medarbetarna observerades också. Förutom kontorsmiljön observerades lunchrum och möteslokaler samt de olika avdelningarnas placeringar i den öppna planlösningen. Observationerna inföll i anslutning till intervjuerna vilket gav oss chans att jämföra våra egna observationer med intervjupersonernas svar.

Då det existerar ett brett utbud av sekundärdata om teorier kring organisationskultur har vi även använt oss av detta för att samla in information. Vi har både använt oss av information från företagets egna kanaler, böcker och vetenskapliga artiklar samt internetbaserade källor. Den största delen av sekundärdata är tagen ifrån tidigare forskning kring företagskultur och vi har därifrån sållat ut de forskare med teorier som vi anser relevanta för studiens frågeställning. Fokus har därefter legat på att få så bred primärdata som möjligt för att sedan kunna ställa primär- och sekundärdata mot varandra.

### **3.5 Urval och avgränsningar**

För att genomföra vår studie använde vi oss av strategiskt urval (purposive sampling). Detta innebär att vi utgått från ett urval av personer som överensstämde med det vi letade efter. Vi valde att använda oss av strategiskt urval för att vid vår kvalitativa undersökning få djupgående kunskap. Begränsningen när vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod är att analysen inte blir helt objektiv då intervjupersonerna, med känslomässiga och relationella kopplingar till företaget, pratar ur sitt eget perspektiv. Fallstudier kan också medföra en del begränsningar då räckvidden blir begränsad och det är svårt att generalisera organisationskulturen då forskningen inte går bredare än till företagets väggar. För att stärka reliabiliteten och validiteten använde vi oss av en kombination av metoder, så kallad triangulering genom att genomföra både intervjuer samt observationer på plats på företaget (Axelsson, 2012).

### **3.6 Bearbetning av material och analysmetod**

Arbetet påbörjades genom sökning av information om vårt valda ämne på Internet och genom att läsa böcker av forskare inom management och organisationskultur. Detta gav oss kunskap och förståelse för de begrepp vi valt att använda oss utav. För att skapa så stor validitet som möjligt i vår studie valde vi att lägga störst vikt på primärdata samt information från vetenskapliga artiklar och böcker som behandlar tidigare forskning inom företagskultur. Då vi använder oss av kvalitativ forskning har vi utgått från analys med lågt strukturerad data genom intervju samt observationer vilka vi sedan tolkat textkritiskt. Intervjuerna spelades in samt antecknades på dator. Efter att vi genomfört våra 18 intervjuer startade arbetet med att lyssna på inspelningarna av intervjuerna och därifrån tagit anteckningar av viktiga citat som vi ansåg passande för denna studie. Anteckningar fördes under samtliga intervjuer vilket

gjorde att vi valde vi att endast transkribera de intervjuer som var av störst intresse för vår studie, detta blev totalt fyra intervjuer av medarbetare och ledning på olika positioner. Urvalet av de intervjuer som transkriberades grundades på de intervjuobjekt som gav mest utförliga svar och transkriberingen sammanställdes till ungefär 40 sidor. God reliabilitet beskrivs enligt Bryman och Bell (2017) som en indikator på god tillförlitlighet samt stabilitet i studien. Vi valde därför att transkribera en del av våra intervjuer för att avstå från felaktig information samt misstolkningar av insamlad information. Detta för att få så hög reliabilitet i vår studie som möjligt. När vi sammanställt intervjuerna började vi arbetet med att jämföra de olika svar vi fått från samtliga intervjuobjekt och analyserade sedan vår data med den litteratur vi valt att använda oss av för studien. Den information vi fick fram från samtliga intervjuer jämfördes med tidigare forskning inom ämnet. Den kvalitativa metod som vi använt oss av möjliggjorde en mer subjektiv beskrivning av respondenternas samt våra upplevelser. Detta innebär att vi i studieprocessen behövde vara aktiva men då intervjuerna både antecknats samt spelats in ökade chansen att vi inte missat viktig information. Vår analysmetod omfattas av jämförelser mellan teori och empiri men också genom likhetsgranskning av de olika empiriska resultaten sinsemellan. Efter att vi granskat varje respondents svar kunde vi finna likheter och skillnader mellan de olika respondenterna.

## 4. Empiri

*Detta avsnitt börjar med en djupare bakgrund till företagets värderingar. Efter detta följer en presentation av det empiriska material vi fått fram från våra intervjuer samt observationer på företagen. För att få en tydlig bild av vårt empiriska material har vi delat upp vår empiri i olika teman vilka vi anser mest relevanta för att forma en bra analys.*

### 4.1 Företagens bakgrund

#### Boomr

När Boomr som tidigare nämnt gjorde en omorganisering år 2016 konkretiserade de även det koncept som företaget skall gå under. Detta gjordes genom att smalna av det antal tjänster de säljer, för att få en tydligare bild av vilka Boomr är och för att kunna identifiera sig med den nya slogan "trygghetsbyrå". Tanken är att på lång sikt endast förmedla tjänster och frångå de fysiska produkterna för att på så sätt skapa en mer långsiktig relation med kunderna. På företaget Boomr arbetar ca 30 personer, varav 18 av dessa är säljare och resterande består av ledningsgrupp och administration som de delar med Freja Partner. Då all försäljning sker över telefon titulerar sig den större delen av medarbetarna på företaget säljare. Under tidigare år har företaget har företaget redovisat framgångsrika siffror men har trots detta saknat tydliga riktlinjer och haft svårt att identifiera sig på de olika marknaderna. Då företaget alltid haft ett stort fokus på försäljning och inte själva ägt en specifik tjänst eller produkt har säljarna alltid varit den viktigaste resursen. Med personal som viktigaste resurs blir företagskultur extra viktigt för att bibehålla de resurser som genererar vinst till företaget. Idén till Boomr startades redan år 1996 av grundaren och huvudägaren till företagen. Med en tidigare karriär inom hockey ville grundaren få med gemenskapen och "omklädningsrum-jargongen" till företaget vilket lett till att värderingen "familjärt" funnits sedan start och än idag genomsyrar både Boomr.

#### Freja Partner

Freja Partner har under de två senaste åren arbetat med att skapa en bild av vilka de är och vart de vill placera sig på marknaden. De visioner som legat till grund för företagets utveckling är att kunna erbjuda juridisk hjälp på ett prestigelöst, enkelt och mer avslappnat sätt. "Enkelt, avslappnat och tryggt" utgör tillsammans med "innovativt" de värderingar som präglar företaget, både ut mot kund men även innanför kontorets väggar. Enligt VD på Freja Partner vill man inte ta marknadsandelar från den befintliga marknaden, utan istället fylla ett tomrum där de med digitala lösningar och debiteringsmodeller ger fler företag möjlighet till juridisk hjälp. Försäljningen av medlemskapet görs av säljavdelningen som består av sex säljare, var säljare ansvarar för säljprocessens helhet från bokning av möte till avtalsskrivning. Förutom försäljningen marknadsför sig Freja Partner på olika branschmässor och arbetar aktivt med nätverkande. Den praktiska juridiska hjälpen får kunden av juristavdelningen som består av en avtals- och en processavdelning som arbetar med olika typer av fall. Juristerna utgör tillsammans med de anställda i administrationen den avdelning som kallas för BackOffice. BackOffice har totalt tio anställda, varav sju av dessa är jurister och de andra tre utgör företagets ekonomi- och administrationsavdelning.

Den gemensamma nämnaren i de båda bolagen är försäljningen som ligger i stort fokus och därav blir medarbetarna företagets största resurs. Faktorer som trivsel, glädje, lyhördhet och gemenskap är därför väldigt viktiga i både Boomr och Freja Partner och dessa faktorer är också några som företagets ledning hoppas ligger till grund till medarbetarnas uppfattning av företagets kultur. *“Mår människorna bra, trivs och har roligt på arbetet kommer de också att arbeta produktivt och leverera bra arbete”*, säger grundaren till Boomr och Freja Partner.

#### **4.2 Organisationens struktur**

Organisationerna består av en huvudägare som tillsammans med VD, försäljningschef och delägare för respektive bolag utgör företagets ledningsgrupper. Freja Partner består av ca sju jurister, uppdelade under olika verksamhetsområden, process- och avtalsrätt. Juridikavdelningen är en del av BackOffice som administrationsavdelningen också tillhör. Resterande personal är säljare som tillsammans med sin försäljningschef utgör majoriteten i företaget. Utöver de fastanställda använder sig Freja Partner av ett visst antal konsulter till verksamheten. Boomr består utöver ledningsgruppen av arton säljare, två teamleaders och en försäljningschef. Båda företagen fokuserar på att leverera bästa möjliga kundvård och strävar efter hög lönsamhet men även de mjuka variablerna som trivsel, gemenskap och glädje ses som minst lika viktiga faktorer. Detta kan förtydligas med ett citat från intervju med huvudägaren: *“Det är mer än ett jobb och medarbetarna ska känna att de utvecklas för varje dag”*. Ledningen lägger stort fokus vid trivsel och glädje då människorna är företagets viktigaste tillgång. Mår människorna bra levererar det arbete med kvalitet, därför anses även gemenskap och lyhördhet att vara två viktiga faktorer på arbetsplatsen.

#### **4.3 Familjärt, innovativt och långsiktigt**

Företagen arbetar dagligen med värderingarna familjärt, innovativt och långsiktigt som gemensamt togs fram under en workshop där samtliga medarbetare deltog. *“Orden jobbades fram när vi var iväg på en Kick-off där alla var delaktiga. De handlar om vad vi alla känner igen oss i”*, säger en av säljarna på Boomr. Innovation handlar mycket om att hänga med i utvecklingen för att alltid ligga i framkant och leverera bästa lösning till kund. Långsiktigheten är något företaget lägger stor vikt vid genom att bland annat ta fram långsiktiga lösningar för sina samarbetspartners samt att medarbetarna skall trivas på arbetsplatsen och bli långsiktiga medarbetare. Familjärt syftar dels till en familjär känsla på arbetsplatsen mellan medarbetarna men också på en familjär relation med kunder och samarbetspartners. Majoriteten av medarbetarna har mycket personliga relationer med sina kunder. De händer med jämna mellanrum att medarbetarna bjuder in dem på en kopp kaffe eller går ut och äter en lunch tillsammans med dem. Vi har genom vår intervjuprocess förstått att Freja Partner som till skillnad från Boomr arbetar mer med utesälj har lättare för att skapa personliga kontakter med sina kunder än Boomr som arbetar med fokus på telefonförsäljning. Under intervju med en anställd på Boomr fick vi följande svar på hur nära relationen är med hens kunder:

*“Den är väldigt personlig. Jag skulle kunna bjuda hit alla på kaffe...men jag hade nog velat ha mer personliga möten med mina kunder än bara telefonkontakt. Jag tycker att Boomr borde börja med andra sätt att nå kunderna på. Nu har Boomr gett mig chansen att börja en*

*utbildning på IHM Business School med fokus på marknadsföring och jag tror och hoppas att denna utbildningen kan hjälpa oss få andra insynsvinklar”, säljare på Boomr.*

Trivsel är en viktig faktor för att få medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen. På Freja Partner och Boomr är medarbetarna företagets viktigaste resurs och därför krävs ett stort fokus på trivsel för att behålla de anställda. Ledningen på Boomr och Freja Partner uttrycker att de är mycket mån om att medarbetarna skall känna sig motiverade att komma till jobbet varje dag med chans till utveckling och frihet i sitt arbete.

*“Trivsel är en av de faktorerna som vi lägger störst vikt vid, att medarbetarna trivs är super-viktigt. Hos oss är människorna det viktiga, människor styrs av att bli sedda och alla har sina olika behov. Jag tror att vi är bra på att uppfylla dessa och jag tror att vi kan bli mycket bättre och utvecklas i takt med att vi lär oss hur olika människor fungerar”, säger huvudägaren.*

De tre värderingarna speglar hur företaget vill placera sig på marknaden, genom personliga och goda relationer till kunderna samt med enkelhet i de tjänster som både Boomr och Freja Partner levererar till sina kunder. Flertalet medarbetare har under vår intervjuprocess poängterat att kollegorna känns som en stor familj, att gemenskapen är något som värderas högt och uttryckt att dessa faktorer är en av anledningarna till att de valt att stanna kvar på arbetsplatsen. Detta kan förtydligas med ett citat från en av våra respondenter:

*“Gemenskapen är anledning till att jag stannade kvar i början när jag inte var på samma nivå som jag är idag och det är gemenskapen som gör att man stannar när det är tungt. Jag såg från början det här arbetet som ett kortsiktigt jobb som flertalet av mina andra säljjobb, men gemenskapen fick mig att stanna kvar. Det är så familjärt och alla bryr sig om alla”, säger en medarbetare på Freja Partner.*

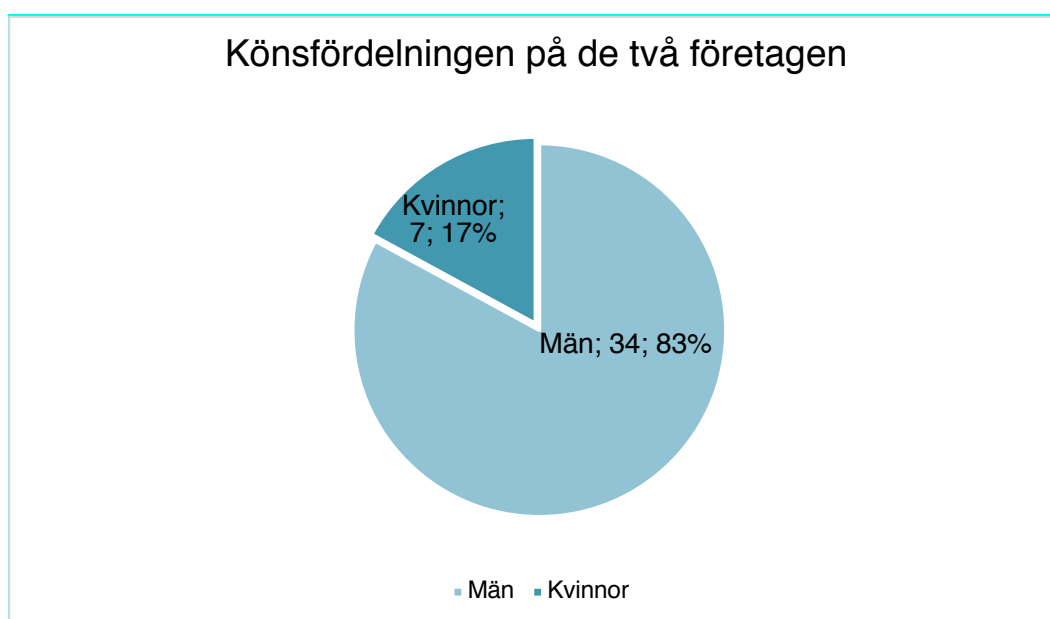
#### **4.4 Observationer**

Vid intervjutillfällena genomfördes observationer av företagen vilka vi även kom att diskutera med vissa av medarbetarna vid intervjuerna (se Bilaga 1, sidan 41). Vi möttes av ett öppet kontorslandskap med ”grabbig” jargong, vilket kan bero på att majoriteten av de anställda är just män. På morgonen samlades samtliga medarbetare i lunchrummet som består av två långbord och kök. I lunchrummet finns en stor TV som programmet Nyhetsmorgon visades på. Vid frukosten observerade vi att det var ganska hetsig och högljudd stämning bland de anställda, det diskuterades högt och skämtades mellan medarbetare. Vi upplevde att stämningen var god och att alla kollegor som befann sig i lunchrummet deltog i diskussionerna. Utöver det stora lunchrummet finns även ett mindre lunchrum. Vid lunchtid satt ett fåtal personer och åt där, majoriteten av medarbetarna åt sin lunch tillsammans i det större lunchrummet och en grupp av säljarna på Freja Partner gick ut och åt tillsammans. En del av medarbetarna gick vidare till företagets FIFA-rum där förutom tv:n och spelet även en säckosäck och soffa står. En annan del av medarbetarna gick till sina datorer för att surfa på internet eller förbereda arbete. I kontorslandskapet var bland det första vi lade märke till att alla chefer hade sina dörrar öppna ut mot de anställda, detta gav ett intryck av transparent arbete och en öppen kommunikation mellan de anställda och ledningen. I anslutning till entrén till lokalen ligger FIFA-rummet som används av flertalet anställda under raster. Säljarna sitter i ett öppet kontorslandskap

på nedersta plan medan jurister och ekonomi/administration sitter i inglasade rum längs en balkong som sträcker sig runt hela kontoret ovanför säljarna. Förklaringen till denna placering är för att jurister och administration ska slippa höra säljklockor och högljudda samtal. Detta valde vi att ta upp under våra intervjuer då det kändes aningen ”uppdelat”. Alla medarbetare hade en fri men vårdad klädsel. Jurister och medarbetare på Freja Partner hade mer uppklädd stil med kostym och skjorta medan säljarna på Boomr var lite mer avslappnat klädda. Under intervjutillfällena sa de anställda att de har stor frihet vad gäller arbetskläder men att det måste se vårdat ut. Vi lade under observationerna även märke till att företagen är mycket mansdominerade och genom intervjuerna fick vi svaret att det endast finns sju kvinnor sammanlagt på de båda företagen. Efter att denna observation gjorts ansåg vi att detta var något vi ville lyfta i intervjuerna för att få besvarat varför könsfördelningen ser ut som den gör. Genom intervju med grundaren fick vi svaret att de har svårt att locka och rekrytera kvinnor till företagen. ”Får man in en tjej är det lättare att få in fler, men det är svårt när det bara är män som söker våra tjänster”, säger grundaren. En av de intervjuade kvinnorna på företaget svarade på frågan varför det är så få kvinnor på arbetsplatsen:

*”Man måste hela tiden gå utanför sin trygghetszon och det kanske är svårt för tjejer att göra det hela tiden. Det har varit många tjejer här men de stannar inte länge, vilket är tråkigt...jag hade gärna sett fler tjejer här”.*

Som tidigare nämnt observerade vi en hetsig jargong mellan medarbetarna och tillsammans med FIFA-rummet och dominans av män uppfattas arbetsplatsen lätt som ”grabbig”. Detta kan vara en av faktorerna bakom att så få tjejer söker sig till arbetsplatsen. VD för Boomr uttrycker i intervjun att han tror att arbetsplatsen och företagskulturen sett annorlunda ut, på ett positivt sätt, med fler kvinnliga anställda. Han nämnde även att de tillsammans med en konsult ska se över FIFA-rummet och resterande av den idag rätt kallt inredda kontorsmiljön för att dels ge mer värme och liv till kontoret och förhoppningsvis locka en bredare målgrupp till arbetsplatsen.



Figur 2, Könsfördelningen på de två företagen

Cirkeldiagrammet ovan visar könsfördelningen i de två bolagen. Sammanlagt är det 41 stycken anställda varav 7 stycken kvinnor och 45 stycken män. Av säljarna som är totalt 25 stycken är 23 stycken av dessa män och endast två kvinnor. På backoffice som omfattar administrations- och juristavdelning är fördelningen, fyra kvinnor samt 6 stycken män. Övriga anställda arbetar som konsulter och nämns därför inte i större utsträckning.

#### **4.5 Aktiviteter och ritualer**

Varje morgon innan arbetsdagen startar samlas majoriteten av medarbetarna i arbetsplatsens lunchrum och äter en frukost tillsammans, ungefär mellan 07.45-08.00. På måndagsmorgnarna har de båda företagen morgonmöten på ungefär 30 minuter där de går igenom kommande vecka och där alla får komma med synpunkter, idéer och tankar. Cheferna har under dessa möten möjlighet att peppa och ge feedback till medarbetarna samt informera om kommande vecka. Företaget arbetar mycket med sammanhållning, glädje och trivsel vilket visar sig när det kommer till aktiviteter inom bolagen. Det anordnas diverse aktiviteter såsom AW:s, julfester, konferenser, middagar med mera flertalet gånger om året där alla är välkomna och där alla även känner sig välkomna att delta.

Medarbetarna uppmuntras till att göra ett bra arbete och prestera på bästa sätt och uppskattningen av detta visas genom diverse priser som delas ut till medarbetarna såsom ”årets cash-cow”, ”årets säljare”, ”årets medarbetare” med mera. Medarbetarna känner att också att de uppskattas om de gjort något bra. “Vi får beröm för våra insatser och vår inställning och inte bara på siffrorna”, säger en av säljarna på Freja Partner.

Trots att samtliga intervjuade medarbetare uttrycker att de är nöjda med företagskulturen uttrycker de flesta som varit anställda tidigare än 2016, att Boomr vid omorganisationen tappade en del av den energi som tidigare funnits. Fler spontana aktiviteter, middagar och luncher anordnades tidigare och stämningen på kontoret kunder upplevas som barnslig och oseriös men bidrog också till en stor trivsel och glädje på kontoret. Många av de som varit anställda under en längre tid uttrycker dock att de uppskattar att kontoret blivit mognare med åren, i takt med att de själva blivit äldre och värderar annorlunda idag än tidigare. En önskan om att få tillbaka en del av den tidigare energin uttrycks dock av majoriteten och även av VD för Boomr samt huvudägaren som också håller med om att företaget i omorganisationen och flytten till Krokslättis fabriker tappade spontanitet och energi. Enligt ledningen så anser de den nya företagskulturen som nödvändigt för att lyckas med den nya framtoning som företaget skall ha och menar på att spontaniteten även försvann då företaget flyttade ut från innerstaden och inte hade samma närhet till restauranger och aktiviteter.

#### **4.7 Chefer och ledning**

Efter intervjuerna med personerna i ledningsgruppen fick vi svaret att företaget strävar efter att vara en platt organisation. Ledningen lägger stort fokus vid trivsel och glädje då människorna är företagets viktigaste tillgång.

Efter flertalet intervjuer med både ledning och medarbetare har det kommit fram att det saknas en tydlig struktur i beslutsfattandeprocessen. Idag är denna process väldigt luddig men det

är något som företaget kommer att lägga stor vikt vid då de idag satsar på att införa ett IT-system där detta ska bli enkelt att organisera. Även struktur kring hur företagen vill förmedla de värderingar de står för är under bearbetning men ledningen är medvetna om de svagheter som de behöver förbättra. Ledningen anser även att de behöver ha ett mer strukturerat ledarskap då det i dagens situation kan bli otydligt och rörigt med vem medarbetaren ska vända sig till.

Vid intervjuerna med medarbetarna fick vi av samtliga medarbetare svaret att de har lätt för att gå in och prata med ledningen om det är något de behöver ta upp. De känner att de ställer upp för dem både privat och i arbete och alla intervjuade anställda nämner att de har någon att prata med. Det föreligger inte någon misstro till ledning eller chefer och alla uttrycker att samma jargong och samtal kan föras med en chef som med en medarbetare på en lägre position. Både chef och VD nämner också i intervjuerna att de försöker att arbeta så transparent som möjligt.

*“Jag försöker att alltid sitta med dörren öppen och vara tydlig med vad jag ska göra om jag är iväg från kontoret. Jag vill att medarbetarna har förtroende för att jag sliter lika hårt som de gör och att jag arbetar för att ge dem de bästa förutsättningarna.”*, VD för Boomr.

Utifrån både intervjuer och observationer arbetar ledningen med att skapa en platt organisation långt bort från den klassiska hierarkin. Medarbetarna verkar utifrån intervjusvaren dela uppfattningen om att företaget är en platt organisation. Den överensstämmande uppfattningen kring företagskulturen från både ledningens och medarbetarnas sida kommer diskuteras vidare i nästkommande kapitel tillsammans med övrigt viktigt empiriskt material och analyseras med hjälp av vår teoretiska referensram.



## 5. Analys

*I detta kapitel kommer vi att analysera det empiriska material vi fått fram genom de intervjuer samt observationer som genomförts. Materialet kommer att jämföras och analyseras utifrån den sekundärdata vi utgått från i vår teoretiska referensram.*

### 5.1 Medarbetare och lednings uppfattning om företagskulturen

Vår undersökning visar att medarbetare och ledning har en tämligen överensstämmande bild av företagskulturen på företagen. Både medarbetare och ledning på Boomr anser att alla medarbetare, oavsett roll, aktivt arbetar med värdeorden familjärt, innovativt och långsiktigt som alla tillsammans fick vara med och ta fram under en workshop. Företaget Freja Partner har inte lika uttalade värdeord men även där anser medarbetare och ledning att företaget följer liknande värderingar som Boomr och att dessa genomsyrar hela kontoret, oavsett vilket företag du tillhör i koncernen. Ytterligare en gemensam uppfattning är att alla intervjuobjekt upplever organisationen som platt med högt i tak och att företaget har en låg maktdistans. Medarbetarna delar uppfattningen om att de kan vända sig till ledning med personliga problem eller önskemål och alla intervjuade medarbetare lyfte upp VD och delägare på Boomr som personen de helst vänder sig till med sådana frågor. Med den låga maktdistansen kan kommunikationen mellan kan känslomässiga arbetsrelationer skapas mellan ledning och medarbetare vilket kan ha en påverkan på företagskulturen och stämningen på arbetsplatsen (Hofstede, 1997). Många av medarbetarna upplevde inte att de kunde vända sig med samma frågor till närmsta försäljningschef. Förklaringen till detta var att den närmsta chefen endast arbetade med de hårda variablerna, försäljningsresultat och prestation, medan VD och delägaren inte direkt ansvarade för dessa och istället lade fokus på medarbetarnas mjuka variabler. De flesta medarbetare uppskattar försäljningschefens roll som kravsättande och motiverande och då Boomrs VD är lättillgänglig saknar de inte de mjuka värderingarna hos försäljningschefen. Medarbetarna upplever att ledningen satsar på dem. Detta i form av att sätta individuella mål för varje individ och därefter hjälpa var medarbetare att ta sig dit i form av delmål. Majoriteten av ledningsgruppen i båda företagen började att arbeta som säljare och har därefter getts möjlighet till större roller och utvecklingsmöjligheter. Oavsett mål får medarbetarna stöttning och hjälp för att ta sig dit vilket gör att de vill stanna inom bolaget och gör att långsiktiga medarbetarrelationer skapas.

Schein (2017) däremot menar på att organisationskultur skapas av medarbetarna och inte från ledningen. Ledningens påverkan kan i så fall vara att rekrytera människor som verkar stämma överens med deras syn på företagets kultur men att integrationen mellan medarbetarna skapar en företagskultur som ledningen inte kan styra över. I företaget Boomr har vissa medarbetare arbetat både innan och efter den stora omorganiseringen som skedde 2016. Majoriteten av medarbetarna som varit med under förändringen upplever nu företaget som mer seriöst, strukturerat och innovativt men saknar en "glöd" och känsla som fanns i det tidigare företaget. Ledningen i Boomr uttryckte sig liknande om att företagskulturen efter 2016 blivit mer "vuxen" och att arbetsplatsen kan upplevas mer seriös och mogen nu med en tydligare bild av vart de är på väg. Enligt VD har även rekryteringen förändrats efter detta och de krav som knappt existerade på den arbetssökande tidigare har skärpts idag då företaget vill satsa på ambitiösa säljare som vill dela den framtidsvision som företaget har. Vid omorganisationen valde

även vissa medarbetare att sluta och medarbetare som inte ansågs lämpliga i organisationen efter förändringsarbetet varslades. Denna nya rekrytering kan ses som en av de kulturstyrningar som Grey (2009) nämner. Genom att sätta krav på de medarbetare som rekryteras kan företagen nu lättare styra över de individer som tillsammans kommer att skapa företagets kultur. Även de medarbetare som varslades eller valde att gå vid omorganiseringen kan kopplas till den andra styrningstaktiken som Grey (2009) nämner som alternativ till rekryteringen. Även Schein (2017) menar att rekryteringen är det enda som ledningen kan styra över. Med fler medarbetare som delar de ambitioner och värderingar som ledningen önskar är sannolikheten att den kultur som företaget eftersträvar kan skapas (Schein, 2017). Boomr består nu av medarbetare som sökt sig till det "mer seriösa" Boomr efter år 2016 och även de medarbetare som arbetat där sedan tidigare och som följt med genom omorganisationen och accepterat de nya förändringarna. Detta har gjort att de gamla värderingarna fortfarande levtt kvar men att företagskulturen också förändrats med nya de rekryteringarna och nya arbetssätt och värderingar som implementerats.

Det finns en viss skillnad mellan medarbetare och ledning kring hur man ställer sig till den förändrade företagskulturen. Ledningen har en delad bild av den lugnare, mer seriösa kulturen som positiv för företaget i det avseende att det gynnar Boomr som är på väg mot en ny framtoning. Medarbetarna, både de som är anställda efter år 2016 och de som varit anställda sedan tidigare, har en gemensam bild av företagskulturen som väldigt familjär och känner sig sedda av ledning och medarbetare. De anställda före 2016 tycker däremot att företaget vid förändringen 2016 tappat en del av den energi som tidigare fanns men håller med ledningen om att förändringen var positiv för företaget. Ledningen uttryckte också att de upplevde en saknad av den tidigare energin men anser den nya kulturen nödvändig för att lyckas med den vision de har för Boomr. Tidigare kunde spontana luncher och After Works anordnas vid en bra dagsförsäljning. Idag anordnas After Works och andra event så som julfest, kick-off och fika på kontoret för att fira framgång eller födelsedagar men de spontana aktiviteterna anordnas inte i samma utsträckning längre. En anledning till detta är att företaget flyttade ut från innerstaden i Göteborg till Krokslätts fabriker, i och med detta försvann tillgången till restauranger och annat i närheten, menar både VD och grundare på. Tiden till att åka in till staden för att äta lunch eller anordna AWs mitt i veckan har inte funnits då mycket tid har behövts till att applicera nya arbetssätt. Den stora vikt som tidigare lades vid värderingen, och också Boomrs värdeord, "familjärt" har nu också fördelats över de två andra värdeorden innovativt och långsiktigt. Med en innovativitet krävs mer fokus på att driva företaget framåt i form av fler möten och nya beslutsprocesser som kräver mer tid än de tidigare tillvägagångssätten. Långsiktigheten kräver mer noggrann kontakt och försäljning ut mot kunder för att skapa långvariga relationer men också fokus på medarbetarna och deras behov för att skapa långsiktighet även där.

Den tid som tidigare lagts på att hålla uppe energin i företagskulturen har alltså behövt skiftas och fördelas över fler värderingar. Då samtliga av medarbetarna fortfarande är nöjda med kulturen på Boomr behöver inte fokusskiftningen innebära negativa konsekvenser för företaget men en sådan skiftning, oavsett om den är medveten eller omedveten kan resultera i ett oönskat resultat. Alvesson (2009) menar att poängen med kultur är något man är och inte något som skapas genom agerande. Trots anordnande av event och försök till att upprätthålla den

tidigare kulturen kan en skiftning i fokus innebära förändringar i företagskulturen. Den varande kulturen leder till att medarbetarna får en starkare känsla för sitt arbete, vilket i sin tur leder till att medarbetarna med större sannolikhet lever ut företagets värderingar (Alvesson, 2009). Majoriteten av de medarbetare vi intervjuat känner till företagets värderingar: familjärt, långsiktigt och innovativt och tycker att alla tre värdeord mer eller mindre speglar företagskulturen på företaget.



*Figur 3: Företagets värderingar*

Då Freja Partner är så pass nystartat och först i år har börjat få rullians i verksamheten är företagskulturen något som också är under uppbyggnad, menar VD för Freja Partner. Medarbetarna på Freja Partner upplever dock Freja Partners värderingar som liknande de värdeord som Boomr satt upp. Den familjära stämningen genomsyrar hela koncernen enligt alla intervjuobjekt och medarbetarna på Freja Partner ser företaget som banbrytande och mycket innovativt. De anställda på Freja Partner var dock inte lika säkra på de värderingar som företaget vill förmedla och detta kan givetvis bero på att inte har några uttalade värderingar eller värdeord än. Alla medarbetare under de två studerade företagen känner att de tillhör samma organisation och därför speglar sig företagskulturen väldigt likt i alla företagen.

## **5.2 Strukturarbete**

Företagen genomsyras av en stark gemenskap, glädje och trivsamt miljö, så uttrycker sig alla intervjuade medarbetare och även ledning. Vi observerade att både personal och chefer umgicks med varandra, det diskuteras inte endast i professionella termer utan medarbetare och ledning har personliga konversationer och vi anser det vara lättsamt stämning på företaget. På morgonen hälsar alla medarbetare på varandra och alla medarbetare uttrycker att de skulle kunna äta lunch tillsammans med vem som helst från företaget utan konstigheter. Vad samtliga intervjuobjekt även uttrycker är att det dock saknas en tydlig struktur. Detta är något som är under konstruktion enligt ledningen och de båda företagen har för avsikt att gå från Mintzberg & Walters (1985) så kallade framväxande strategi för att istället närma sig det avsiktliga och planerade strategiarbetet. Mintzberg & Walters (1985) menar på att för att en helt planerad strategi ska kunna fungera krävs det bland annat att omgivningen är helt beräknad eller totalt ignorerad under processens gång. Detta är givetvis svårt att göra i dagens föränderliga värld och särskilt i två företag som präglas av innovativitet och som hela tiden måste använda sig av nytänkande idéer. Med en allt för planerad strategi kan företaget dessutom tappa den drivna del som tidigare gjort de framgångsrika. Att de flesta delar en bild av att förändringsarbete är något positivt behöver inte alltid stämma, ibland missar organisationer att se

deras styrkor och fokuserar endast på att förändra för att bli bättre. Detta kan göra att man förändrar det som tidigare varit framgångsrikt och det avsiktliga resultatet av strategiarbetet kan istället leda till förödande konsekvenser.

*“Vi behöver framförallt strukturera upp HR funktionen i företaget och inte bara köra på känsla utan arbeta mer metodiskt och strukturerat. Vi behöver hitta svaret på hur vi ska göra genom ett gemensamt styrdokument...på detta sätt skulle det bli enklare att följa upp. Vi är inte där vi bör vara idag i strukturarbetet”, säger VD för Freja Partner.*

Ledningen är medvetna om bristen på struktur i företagen och har börjat förändringen mot en tydligare struktur med att upprätta längre beslutsprocesser som involverar en kedja av personer i ledning och administration. Detta tar mycket av den tid som tidigare använts till annat arbete men gynnar företagets långsiktighet, som även är ett av de värdeord som ska genomsyra bolaget. Även majoriteten av de anställda efterfrågade en starkare struktur och ett tydligare arbetssätt för att underlätta deras arbete.

Efter intervju med en av medarbetarna på backoffice fick vi följande svar:

*“Vi behöver mer struktur i vårt arbete. Säljer bara en ny produkt och nästa dag har de sålt 10 st men har ingen artikel i Visma eller något produktblad. De testsäljer vilket skapar problem för oss...vi behöver ett led innan en produkt säljs”.*

Att inte ha en tydligt struktur skapar problem då ekonomi-och administrationsavdelning tidigare saknat tillräcklig information och kommunikationen mellan ledning, säljavdelning och administration har inte fungerat som det borde. Boomr, vars verksamhet funnits under en längre tid, präglades av entreprenöriellt tänk och ledningen kunde tidigare få nya idéer om exempelvis nya artiklar för försäljning. Dessa kunde säljas ut till kund utan att administration blivit meddelade och innan artikeln fanns i företagets ägo. Detta ledde till ett försvårat administrativt arbete och irritation mellan avdelningarna då kommunikationen brast på vägen. Med det nya strategiarbetet med nya beslutsprocesser fattas inte lika spontana beslut längre och beslutsprocessen involverar alla berörda avdelningar och tar därför längre tid. Detta kan påverka den kvantitet som tidigare kunde säljas men gynnar den långsiktighet som företaget arbetar mot då både personal och kunder får en tydligare bild av hur företaget fungerar.

Flera av säljarna kommenterade att strukturen var en av de faktorer som företaget behöver arbeta vidare med.

*“Vi behöver bli bättre på det här med att följa upp saker...om det går lite tungt att snappa upp det fort. Vi får stöd men behöver vara lite mer tidig i stödet. Strukturarbetet behöver förbättras...vilket vi också håller på att jobba med”, säljare Freja Partner.*

### **5.3 Medarbetarnas relation till ledning och chefer**

Ledningen arbetar aktivt med att sträva efter jämställdhet mellan befattningarna inom bolaget, vilket vi fått bekräftat genom både observationer och intervjuer med medarbetare. Både medarbetare och ledning uppfattar organisationen som platt och högt i tak och vi har fått intrycket

om att företaget är decentraliserat då medarbetarna får arbeta med frihet under ansvar. Företaget arbetar med ett stort fokus på de mjuka variablerna för att skapa en familjär känsla inom bolaget.

På arbetsplatsen arbetar medarbetare från olika dimensioner i samhället:

*“Här har alla medarbetare hittat sin “nya” familj. Stämningen är väldigt bra och rolig och vi arbetar inte på ett toppstyrt sätt. Det krävs arbete och fokus på de mjuka variablerna i en tuff säljskola, annars kan de anställda enkelt tappa engagemang”,* säger VD för Boomr.

Medarbetarna är medvetna om att de behöver prestera och det ställs krav på dem att nå upp till sina budgetar då de arbetar med försäljning. För att motivera de anställda till att göra ett bra arbete arbetar företaget med bonus och provisionssystem samt gemensamma aktiviteter. De anställda har både individuella mål och grupp mål, både månadsvis, halvårsvis och årsvis. Företaget firar uppnådda mål i form av middagar eller aktiviteter tillsammans. De större målen (årsvisa eller halvårsvisa) kan firas med större aktiviteter så som resor eller andra förmåner. Medarbetarna kan även bli belönade utefter prestation och inte bara siffror. Det läggs stor vikt vid engagemang och fokus och medarbetaren kan då bli belönad som månads medarbetare där motivering och uppskattning skickas ut i veckomail under aktuell månad. Rosén (1985) beskriver att ledningen genom aktiviteter och olika typer av belöning kan få medarbetarna att känna sig tillhörande en exklusiv grupp som belönas efter sina prestationer. På detta sätt skapar även ledningen i Boomr och Freja Partner en stark känsla av tillhörighet och motivation hos medarbetarna. Efter intervjuer med medarbetarna har vi fått svaren att de känner stor stöttning från ledningen samt att de alla behandlas enligt samma premisser, oavsett prestation eller position.

Chefer och ledning arbetar med öppna dörrar för att medarbetarna skall känna att de finns nära till hands. Enligt det empiriska material vi samlat in anser medarbetarna att de enkelt kan gå till ledning och chefer om de har något de behöver prata om både vad gäller på ett privat samt företagsplan. Utifrån detta har vi fått uppfattningen av att det är låg maktdistans inom företagen. Låg maktdistans innebär att det är jämlikt mellan ledning och medarbetare trots de olika hierarkiska positionerna och löneskillnaderna. Ledningen är lättillgänglig exempelvis genom att de sitter med öppna dörrar och jobbar transparent vilket leder till att medarbetarna har respekt för dem. Kommunikationen mellan ledning och medarbetare påverkas av graden av maktdistans. Detta kan skapa känslomässiga arbetsrelationer vilket kan komma att påverka klimatet på arbetsplatsen (Hofstede, 1997). Genom detta kan vi se att företaget framgångsrikt lyckats skapa en låg maktdistans inom bolaget och genom detta fått positiva effekter.

Människor ses i många organisationer som företagets viktigaste tillgång vilket de även gör i dessa bolag. Enligt Deal och Kennedy (1983) är medarbetarna företagets största resurs. *”En stark kultur är ett mäktigt verktyg för att styra beteenden”* (Deal och Kennedy, 1983).

Detta kan förtydligas med ett citat från huvudägaren:

*“Trivsel är en av de faktorerna som vi lägger störst vikt vid, att medarbetarna trivs är super-viktigt. Hos oss är människorna det viktiga, människor styrs av att bli sedda och alla har sina*

*olika behov. Jag tror att vi är bra på att uppfylla dessa och jag tror att vi kan bli mycket bättre och utvecklas i takt med att vi lär oss hur olika människor fungerar.”*

#### **5.4 Ritualer, symboler och klädkod**

De anställda på företagen har stor frihet vad gäller klädsel på arbetsplatsen men denna frihet gäller under vissa ramar. Klädseln måste se vårdad ut och detta gäller speciellt för jurister och säljpersonal på Freja Partner som arbetar mycket med utesälj och personliga möten med kund. De intervjuade medarbetarna är nöjda med klädkoden på företaget då de har stor frihet att välja vad de får ha på sig till arbetet. Genom den personliga klädseln kan även individens personlighet utläsas.

Företaget fokuserar på gemenskap och varje morgon samlas majoriteten av de anställda och äter en frukost tillsammans på företaget. Varje måndag hålls även morgonmöten på ungefär 30 minuter där planer för kommande vecka diskuteras och medarbetarna får komma med synpunkter och förslag. Under dessa möten kan cheferna nå ut med viktig information till de anställda och peppa inför kommande vecka. Varje morgon dukas det upp en stor variation av frukost och majoriteten av de anställda sitter kring två stycken långbord och avnjuter frukosten tillsammans med Nyhetsmorgon på teve. Medarbetare påverkas av ritualer och genom symbolik i den externa omgivningen. Genom gemensam frukost, veckomöten och gemensamma tävlingar och mål kan medarbetarna identifiera sig med varandra och dessa ritualer skapar en känsla av tillhörighet till en gemensam grupp (Rosen, 1985). På samma sätt beskriver Rosén (1985) i artikeln “Breakfast at Spiro’s” hur ledarna lyckas styra medarbetarna åt den riktning de önskar genom symboler och ritualer. Frukost, tävlingar, FIFA-rum och individuella möten för att uppnå medarbetarens önsknings och mål skapar en del av den företagskultur som både Boomer och Freja Partner har idag. Alla medarbetare uttrycker i de enskilda intervjuerna att de valt att stanna eller söka sig till bolagen på grund av den stämning och kultur som finns.

Alvesson (1989) beskriver hur ledare genom skapandet av symboler och myter får de anställda att uppfatta olika situationer och känna en gemensam känsla för organisationen. Boomer och Freja Partner arbetar med stort fokus på faktorer som glädje, trivsel och sammanhållning. Detta syns tydligt när det kommer till aktiviteter inom bolaget. För att hålla ihop gruppen och skapa stark sammanhållning anordnas diverse aktiviteter året som bland annat AW:s, middagar, konferenser och julfester. De anställda uppmuntras till att göra ett bra jobb och denna uppskattning visas genom att ledning delar ut diverse priser samt bjuder på middagar eller resor om de anställda presterat bra. Medarbetarna känner också att de uppskattas om de gjort något bra och detta inte bara på siffror och om de når budget utan även för insatser och inställningen på arbetet tex månadens anställd med mera. Genom detta blir kulturen likt vad Alvesson (1989) diskuterar en slags symbolisk styrning vars avsikt blir att skapa framgång inom företaget. Uppsättningar av symboler kan kommuniceras så att de påverkar idéer, handlingar och på så sätt konfigurerar erfarenheter och därigenom bildar idéer (Rosén, 1985). Med denna teori kan ledningen genom att skapa en stark känsla för företagen hos medarbetarna också positivt påverka motivation och prestation i arbetet och företaget kan även få medarbetare som engagerar sig utöver det som står på arbetsbeskrivningen i ren välvilja och känsla för företaget.

## 5.5 Könsfördelning

Vi har genom att tala med ledningen förstått att de har svårt att locka och rekrytera tjejer till företagen vilket också syns på könsfördelningen på arbetsplatsen. Majoriteten av de anställda är män och det finns endast ett fåtal kvinnor på företagen. Säljbranschen är en tuff bransch och kanske är det detta som avgör att kvinnor inte söker sig till arbetsplatsen. Vi ställer oss frågande till om säljbranschen skulle vara för tuff för en kvinna, däremot har säljbranschen en historia av att vara ett tabubelagt yrke och politiker som rent ut kallat säljyrket för "skitjobb" (Wolodarwski, 2011). Den typiska säljaren är historiskt sett en man och enligt en undersökning år 2009 var endast en av tio kvinnor bland hundra studerade bolag (Storwall, 2009). Ett av de främsta skälen till bristen av kvinnor i säljbranchen är att det finns få förebilder att relatera till

*“Ett av de främsta skälen till den sneda fördelningen är bristen på förebilder [...] du hittar inte personer att naturligt se upp till, som ser ut som du, när det är så få. Dessutom kan den gamla bilden av en säljare leva kvar, bilden av en amerikansk dammsugarförsäljare med stor mun och små öron. Det ligger inte i mentaliteten hur en kvinna ska vara, vårdande snarare än säljande”, säger Gustafsson (2009) som hon baserar på femton års erfarenhet som kvinna i säljbranschen.*

Vid intervju med VD på Freja Partner sade han: *“Det är större feminism inpräntat i de nyanställda... inte så macho. Jag tror att det är mycket mjukare här än andra säljorganisationer”*. Företaget sitter i moderna lokaler med mycket ljusinsläpp och nutida inredning, lokalerna kan däremot uppfattas som kala utan växter eller mjukare inredning. För att attrahera fler kvinnor tror en stor del av de intervjuade medarbetarna att lokalen genom att få en trevligare miljö med mysigare inredning och mer växtlighet hade lockat fler kvinnor att söka sig till arbetsplatsen. Vid samtal med VD kom det fram att de precis påbörjat ett arbete med att försöka göra lokalen mer varm. Detta kan bekräftas genom följande citat:

*“Lokalen har anpassats till de som arbetar här, men vi har som strategi att göra den mer varm och köpa in mer växter för att den ska passa alla. Hela företaget har gått från en tonårsfas till en mer mognadsfas”, säger VD för Boomr.*

Under en intervju med en medarbetare på ett av företagen fick vi följande svar på varför hen inte tror att det finns så många kvinnor på företaget:

*“Man observerar mycket när man kommer in på intervju, vi har inte så många tjejer här och man börjar undra varför det inte fler här. Jag tror att många tjejer som kommer hit på intervju tänker att det kanske inte är en arbetsplats för dem när de ser FIFA-rummet. Ett förslag skulle vara att göra kontoret mer neutralt och ta bort FIFA-rummet, kanske ta hjälp av en konsult”, säger en medarbetare på Freja Partner.*

Gillberg (2018) beskriver att kvinnor i dagens samhälle ses som innehavande av de mer mjuka variablerna medan män ses som innehavande av de hårdare variablerna. Män och kvinnor formas från barnsben av de vuxna i sin omgivning genom en så kallad socialisationsprocess. Denna process innebär att vi genom vår omgivning förenar kulturella normer med saker

och ting, tex kön. Genom interaktion med omgivningen lär vi oss betydelsen av att vara man respektive kvinna och vad som förväntas av respektive kön. Genom denna process skapas en verklighetsuppfattning samt en allmän referensram att uppträda efter (Gillberg, 2018). Utifrån detta kan man ställa sig frågan vad som säger att en man vill ha kontoret på ett sätt medan en kvinna vill ha det på ett annat sätt? Att kvinnors och mäns tyckande och beteende skapats och ständigt återskapas av sociala processer kan kanske också kategorisera de två könen till två olika typer av arbetsplatser. För att lyckas bryta kategoriseringarna och i detta fall få en jämställd arbetsplats krävs förändring i den sociala processen för att det ständiga återskapandet istället ska skapa nya ramar för företaget och på lång sikt kanske även för säljyrket. (Gillberg, 2018) De fåtal kvinnor som arbetar på kontoret har däremot väldigt liknande svar som de manliga kollegorna, både kring frågor om trivsel och behandling. Precis som majoriteten av medarbetarna önskar även kvinnorna en större jämställdhet i antal kvinnor och män på kontoret men kunde inte heller komma med ett konkret sätt att få in fler kvinnor på arbetsplatsen.

### **5.6 Vad kan företagen arbeta vidare med?**

Under intervjuerna fick vi svaret av både ledning och medarbetare att det tyvärr saknas en tydlig struktur inom företagen. Vi anser att det är bra att ledningen vet om att detta är något de behöver arbeta vidare med och idag har de börjat ta tag i detta problem. Utan en tydlig struktur är det svårt för medarbetarna att veta vem de ska vända sig till om de har något de behöver ta upp med till exempel en chef. Något vi lade märke till både vid observationerna och under intervjuerna med medarbetarna är att organisationerna är mycket mansdominerade. Både medarbetare och ledning tror att detta beror på att sälj är ett mansdominerat yrke och det är svårt att attrahera kvinnor till denna typen av yrke. Det blir lätt ”grabbigt” då det är högt i tak och en relativt högljudd och en skämtsam jargong, vilket observerades när vi observerade kontorslandskapet en av dagarna ute på plats på företagen. Det är även ett mycket krävande och stressigt arbete. Ledningen vill få in fler kvinnor i organisationen och idag ser de en stor skillnad på de anställdas beteenden då en större feminism är inpräntat i de anställda och att kulturen på företaget har växt till sig och idag inte är lika macho som den varit tidigare. Ledningen vill få in fler kvinnor i organisationen och de har idag börjat ett arbete med att designa om lokalerna. Detta för att locka fler kvinnor att söka sig till organisationen. Planerna är att göra lokalen mer varm och få in mer växter för att skapa en mer hemtrevlig känsla. Ledningen tror att organisationen genom att få in fler kvinnor skulle skapa ett mjukare och mer välkomnande intryck vilket hade varit positivt för företaget. Av samtliga intervjuer så har slitningar inom en av företagets avdelningar förklarats, detta på grund av bristande kommunikation. Ledning har försökt att arbeta med problemet men inte lyckats. För att komma till botten med vart slitningarna har sin grund kan därför en extern eller intern HR-konsult vara att rekommendera, som har tid att lägga på att lösa sådana problem.



## 6. Slutsatser

*I detta avsnitt kommer vi att ta upp de slutsatser vi kommit fram till genom analys av vårt empiriska material samt förslag till fortsatt forskning inom ämnet.*

Som kan utläsas av frågeställningen var syftet med denna studie att identifiera och analysera om medarbetarnas uppfattning om företagskulturen stämde överens med den uppfattning som appliceras uppifrån av ledningen.

Utifrån analys av vårt empiriska material kan vi dra slutsatsen att medarbetare och ledning har en tämligen överensstämmande bild av företagskulturen. Detta bekräftas genom de intervjuer och observationer som genomfördes på plats på företaget. Den värdering som både medarbetare och ledning uttrycker som starkast är ”familjärt”, vilken också genomsyrar hela kontoret. En familjär kultur där alla känner sig välkomna och trots professionellt jobb kan vara barnsliga och ha skoj tillsammans är huvudägarens grundtanke som både han och resterande av ledningen lyckats förmedla till medarbetarna. Detta bekräftar den teori vi valde att utgå från, det vill säga att företagskultur går att styra då ledningen har en stor påverkan på medarbetarnas uppfattning om företaget och dess kultur och utan påverkan hade den överensstämmande bilden av företagskulturen inte existerat. Majoriteten av medarbetarna nämnde i intervjuerna att ledningen sprider en energi och stämning på kontoret som gör att resterande också vågar bjuda på sig själva och bidra till den företagskultur som företaget idag har. Trots att samtliga intervjuade personer har svarat att de trivs och är nöjda med företagskulturen har det uppkommit delade meningar kring den förändrade företagskulturen på Boomr som skedde för några år sedan. Det blir inte alltid som man tänkt sig, vilket visar sig även här. Ledningen hade en tanke bakom förändringen av företagskulturen men denna uppfattades inte på samma sätt av medarbetarna på bolaget. Ledningen har en delad bild av den lugnare och mer seriösa företagskulturen som positiv för företaget då de anser att det gynnar företaget genom en ny framtoning som bolag. De medarbetare som anställdes efter år 2016 har en ömsesidig bild av företagskulturen som familjär medan flertalet av de som varit anställda före år 2016 anser att företaget tappat en del av den energi som tidigare fanns. De håller dock med ledningen om att förändringen är något positivt för företaget då det skapar en mer seriös framtoning av bolaget i stort. Även ledningen delar uppfattningen om att de upplever en saknad av den energin som tidigare existerat men anser detta nödvändigt för att nå upp till den vision som Boomr har.

Vi har efter analys av vår empiri kommit fram till att majoritet av de anställda på Boomr tycker att relationen med deras närmsta chef håller sig till ett professionellt- och företagsplan. Majoriteten av medarbetarna har uttryckt att de har svårt att tala med närmsta chef om privata angelägenheter vilket kan komma att skapa ett problem då företagets vision är att vara familjära. Alla intervjuade uttrycker att de har en god relation till VD för Boomr och att det är honom de främst vänder sig till vid privata angelägenheter. Även detta kan vara en oönskad konsekvens av att endast ha professionell relation till närmsta chef då VD belastas med arbete som kunde fördelats på andra chefer eller anställa en HR-ansvarig som innebär stora resurser för företaget. VD är uppmärksam om detta och ser problemet med närmsta chefs hårda approach som kan leda till negativa konsekvenser för företaget, samtidigt som försäljningschefens hårda framtoning kan vara nödvändig för en del av medarbetarna. Då det krävs att kunna

hantera både privata- och företagsangelägenheter kan hjälp av en HR-avdelning vara lösningen på detta problem och VD menar på att detta är något som kommer att behövas om de inte finner en annan intern lösning.

Som tidigare nämnts är en av företagens värderingar att vara familjära samt ha nära relationer med sina kunder, samarbetspartners samt kollegor. Då Boomr arbetar med telefonförsäljning kan det bli svårt att skapa dessa nära relationer med kunder, vilket vi även fått som svar av de anställda på Boomr under vår intervjuprocess. Ett alternativ för att förändra denna situation hade varit att fokusera och arbeta mer med utesälj och personliga möten likt Freja Partners arbetssätt ut mot företag. Detta hade skapat en mer enhetlig bild av bolagen och samtidigt skapat nära relationer och större förtroende för Boomr som bolag. Telefonförsäljning kan lätt uppfattas som opersonligt och oseriöst vilket kan leda till att förtroendet för bolaget kan minska. Med möjligheten att besöka företag och även visa upp sig på fler mässor och nätverksträffar kan Boomr fortsätta att sälja i samma mån över telefon men samtidigt bygga en stark och legitim bild av företaget, vilket även kan gynna telefonförsäljningen på sikt.

Värdeorden ”innovativt” och ”långsiktigt” är fortfarande något som företagen arbetar med. Ett nytt strukturarbete som pågår just nu tror vi kan hjälpa företagen att skapa en långsiktighet hos både medarbetare och kunder. Med nya beslutsprocesser och nya mer strukturerade arbetssätt skapas trygghet hos medarbetare vilket även kommer att speglas ut mot kunder. Däremot anser vi att den tidigare bristen på struktur som lett till spontana idéer som snabbt blev till verklighet också har lett till en tillväxt och ett driv som gynnat företagen. Att våga testa sig fram utan allt för planerade strategier kan också vara positivt i många avseenden. Därav bör företagen ha i åtanke att bara för att längre beslutsprocesser och strukturarbete upprättas så bör man inte tappa den entreprenöriella delen som vågar kasta sig ut i okända, nya projekt. Det senaste året har mycket fokus legat på att skapa en tydlig struktur vilket kan ha bromsat den innovativa delen men med nya riktlinjer på plats bör företagen för att skapa de bästa förutsättningarna hitta en balans mellan den entreprenöriella- och strukturerade delen.

Intervjuerna med de anställda och ledningen på företaget gav oss en djup förståelse för de respektives uppfattning kring företagskulturen, genom att observera de intervjuade personerna i deras arbetsmiljö kunde vi bekräfta att de svar vi fick under intervjuerna överensstämde med observationerna. Våra observationer på plats på företaget gav oss en insyn i arbetsmiljön och företagskulturen vilket ledde till att vi kunde addera frågor till intervjuerna om våra uppfattningar som vi sedan kunde stämma av med intervjupersonerna. Det har under intervjuernas gång funnits fåtal grupper av medarbetare vars åsikter skiljer sig från den stora majoritetens. Det hade varit intressant att studera vissa av respondenternas avvikande svar på vissa frågor mer djupgående för att ta reda på varför de skiljde sig mot majoritetens åsikter. Vi ansåg att det hade krävts en betydligt större omfattning kring studien för att kunna analysera dessa. Något som har kommit att påverka vår studie är att vi valde att genomföra alla våra intervjuer och observationer under en vecka. Observationerna som gjorts är därför också baserade på vad vi såg under den vecka då vi besökte företaget och kan därför skilja sig från resterande veckor på arbetsåret. Som nämnt under avsnittet metod är det svårt att säga om de svar vi fått in är helt trovärdiga då en av oss har relationer till medarbetare på företaget sedan tidigare. Vi

tror dock inte att vi under insamlingen av empiri fått in oärlig information då vi både fått positiv och negativ information av medarbetare och ledning samt att vi valde att göra samtliga medarbetare anonyma vilket vi tror bidrog till att vi fick tillförlitliga svar från våra respondenter. Även ledning och medarbetare visste om att vi skulle besöka företagen under denna vecka och därför fanns också chans till förberedelse inför den studie som skulle göras. Ingen av de intervjuade personerna var dock medvetna om vilka frågor som skulle ställas och därför anser vi att vi gjort vad vi kunnat för att få så tillförlitlig data som möjligt.

### **6.1 Förslag till framtida forskning**

Utifrån våra reflektioner i detta arbete har vi kommit fram till förslag för framtida forskning. Det hade varit intressant att genomföra en jämförande studie mellan två olika företags företagskulturer för att se och analysera likheter och skillnader mellan företagen, detta för att studera vilka faktorer som påverkar företagskulturens inverkan på personal och ledning. Genom att mer noggrant studera de olika arbetssätt, rutiner och ritualer som skiljer sig från varandra hade man därifrån kunnat dra slutsatsen av vilka faktorer som påverkar kulturen. Det hade även varit intressant att studera likheter och skillnader inom ett globalt företag. Hur ser företagskulturen ut på ett företag med kontor i olika länder? Påverkar landets kultur även organisationskulturen eller är företagskulturen så pass stark att företagets geografiska placering inte har någon påverkan? Kan en ledningsgrupp implementera en företagskultur på ett kontor som de själva inte befinner sig på och hur kontrolleras isåfall detta?

# 7. Källförteckning

## 7.1 Böcker

- Alvesson, M. (1989). *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts Förlag, Stockholm.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledarskap*, Liber AB, Malmö
- Alvesson M. (2001). *Organisationskultur och ledning*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber. 3:e upplagan.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Studentlitteratur, Lund. 2:a upplagan.
- Deal T E & Kennedy A A, (1983). *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*. TIMO Förlag AB
- Foucault, M. (2004). *Övervakning och straff*. Arkiv Förlag/A-Z förlag, Fjärde upplagan.
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer –om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations- Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetande: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pascale R. & Athos A. (1982). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.
- Patel, R och Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 4:e upplagan.
- Schein. Edgar. H. (with Peter Schein). (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5:e upplagan. Wiley (Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey)
- Schein Edgar. H. (1985). *Organization culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Stockholm: Liber

## 7.2 Artiklar

Angeling, A (2015). Hur bygger man en positiv företagskultur?. *Svenskt näringsliv*. Hämtad från [https://www.svensknaringsliv.se/regioner/vastmanland/hur-bygger-man-en-positiv-foretagskultur\\_619048.html](https://www.svensknaringsliv.se/regioner/vastmanland/hur-bygger-man-en-positiv-foretagskultur_619048.html)

Mintzberg H. & Waters. A. J (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272

Rasmusson, J. (2014). *Organisationskultur*. Hämtad från <https://ekonomistudier.wordpress.com/2014/10/16/organisationskultur/>

Rosén.M (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance. *Journal of Management*, Vol.11, No. 2, 31-48.

Schein. Edgar. H. (with Peter Schein) (1986). Organizational Culture and Leadership. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.

Smirich. L (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-58.

Storwall, A. (2009). Säljare, nej tack. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från <https://www.svd.se/saljare-nej-tack>

von Schedvin, L. (2015). *Företagskulturen lika viktigt som jobbrollen*. Hämtad från <https://www.trr.se/uppsagd/inspiration/2015/mars/foretagskultur-lika-viktigt-som-jobbrollen/>

Wiman, E. (2013). *Skapa en stark företagskultur*. Hämtad från <https://www.motivation.se/innehall/skapa-en-stark-foretagskultur/>

Woldoraski, P (2011). *Skitjobb*. Hämtad från <https://www.dn.se/ledare/signerat/arbete-skitjobb-sa-toppkandidaten>

## 7.3 Elektroniska källor

Axelsson, J. (2012). *Föreläsning kvalitativ metod*. Hämtad 2018-10-07 från <http://www3.kau.se/kurstorg/files/f/C10B99641b0dc28104JKw182E0B1/Forelasning%20kvalitativ%20metod2012.pdf>

Boomr. (2018). Hämtad 2018-12-19 från <https://boomr.se>

Business Region Göteborg (2017). *Så skapar du lönsam företagskultur*. Hämtad 2018-10-08 från <https://www.businessregiongoteborg.se/sv/kontext/sa-skapar-du-lonsam-foretagskultur>

Freja Partner. (2018). Hämtad 2018-12-19 från <https://frejapartner.se>

Hofstede, G. (2011). [viewdutch] (2011-10-22) *Hofstede on Culture*. Hämtad 2018-10-20 från <https://www.youtube.com/watch?v=wdh40kgyYOY>

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuer

Intervjuperson	Roll	Antal år på företaget	Intervjudag	Intervjutid
Intervjuperson 1	Säljare	2 år	Måndag 19/11	08.30-09.05
Intervjuperson 2	Säljare	5 år	Måndag 19/11	09.15-09.35
Intervjuperson 3	Säljare	4 år	Måndag 19/11	09.45-10.35
Intervjuperson 4	Säljare	3 år	Måndag 19/11	10.45-11.35
Intervjuperson 5	Säljare	2 år	Måndag 19/11	11.45-12.40
Intervjuperson 6	Säljare	2 år	Måndag 19/11	13.30-14.10
Intervjuperson 7	Säljare	1,5 år	Måndag 19/11	14.30-15.00
Intervjuperson 8	Säljare	5 år	Tisdag 20/11	08.15-08.40
Intervjuperson 9	Säljare	5 år	Tisdag 20/11	08.45-09.25
Intervjuperson 10	Säljare	< 1 år	Tisdag 20/11	09.30-09.55
Intervjuperson 11	Säljare	3,5 år	Tisdag 20/11	10.30-11.00
Intervjuperson 12	Ledningsgrupp	16 år	Tisdag 20/11	11.15-12.25
Intervjuperson 13	Säljare	6 år	Onsdag 21/11	08.15-09.00
Intervjuperson 14	Backoffice	4 år	Onsdag 21/11	09.15-09.35
Intervjuperson 15	Backoffice	2 år	Onsdag 21/11	10.30-11.15
Intervjuperson 16	Ledningsgrupp	5 år	Onsdag 21/11	11.30-12.20
Intervjuperson 17	Backoffice	6 år	Onsdag 21/11	13.30-13.50
Intervjuperson 18	Ledningsgrupp	12 år	Torsdag 22/11	10.00-10.55

## Bilaga 2

### Observationer

Tid	Måndag 19/11	Tisdag 20/11	Onsdag 21/11	Torsdag 22/11
08.00-08.30	Morgonmöte			
10.00-10.15		FIFA-rummet	Rast	Rast
12.30-13.15		Lunch på företaget		
13.30-14.00				Kontorslandskapet
14.00-14.30			Arbetsmiljön	