



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

### **Organisationskulturers påverkan på identiteten. En kvalitativ studie av ett bemannings- och rekryteringsföretag.**

Kamila Glogowska

---

Examensarbete i Arbetsvetenskap 15hp

Grundnivå

Vt 2019

Handledare: Henrik Lundberg

# Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Henrik Lundberg
Examinator:	Per Månsson
Nyckelord:	Organisationskultur, ritualer, identitet, påverkan.

I uppsatsen har organisationskulturen hos ett bemannings- och rekryteringsbolag undersökts. Då företaget präglas av en stark kultur som anses bidra till deras framgång var detta intressant att undersöka. Kulturbegreppet är komplext och det finns mycket frågor att ställa kring ämnet. Det har valts i uppsatsen att fokusera på informanternas uppfattning om en stark organisationskultur och om den har påverkat dem på individnivå. Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera organisationskultur, hur den uppfattas som styrningsmekanism och om den påverkar medarbetarnas identitet. Avsikten är inte att finna konkreta förbättringsförslag, utan endast att se i vilken utsträckning som vissa teorier kan användas för att förstå hur en organisationskultur påverkar medarbetare. Undersökningen har skett med hjälp av kvalitativ metod där det har genomförts fyra intervjuer för att sedan applicera olika teoretiska modeller på resultatet. I resultatdelen visas det hur medarbetarna påverkas av organisationskulturen, vilket också analyseras med hjälp av olika teorier. Undersökningen visade att kulturen är ett styrmoment på bolaget, som också har tagit fram och förstärkt olika sidor hos informanterna.

# Förord

Detta examensarbete på 15 högskolepoäng ingår som ett obligatoriskt sista moment i kandidatexamen i arbetsvetenskap med inriktning mot analys och utvärdering av arbete och arbetsmarknad på 180 högskolepoäng. Examensarbetet har utförts på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet under vårterminen år 2019. Undersökningen har utförts på ett rekryterings-och bemannings bolag som i detta arbete har valts att hållas anonymt.

Jag vill härmed rikta ett stort tack till alla på bolaget som har gett mig ett varmt mottagande och delat med sig av sin tid och kunskap. Tack för all hjälp och svar på mina många frågor. Ett särskilt tack till min handledare Henrik Lundberg som verkligen har tagit sig tiden att handleda mig.

# Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Förord.....	3
Innehållsförteckning.....	4
<b>1 Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Syfte och frågeställningar.....	5
<b>2 Bakgrund.....</b>	<b>6</b>
<b>3 Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>7</b>
3.1 Organisationskultur.....	7
3.2 Organisationskultur som styrningsmodell.....	8
3.3 Subkulturer/självstyrande team och den fysiska placeringen.....	9
3.4 Ritualer.....	10
3.5 Rekrytering av nya medarbetare.....	11
3.6 Identitet.....	12
3.7 Summering av tidigare forskning och teori.....	12
<b>4 Metod.....</b>	<b>13</b>
4.1 Presentation av företaget och informanterna.....	13
4.2 Urval.....	13
4.3 Forskningsdesign.....	14
4.4 Intervjuguide.....	14
4.5 Genomförandet av intervjuer.....	14
4.6 Etiska aspekter och uppsatsens tillförlitlighet.....	15
<b>5 Resultat och analys.....</b>	<b>17</b>
5.1 Organisationskulturen.....	17
5.2 Organisationskultur som styrningsmodell.....	18
5.3 Ritualer.....	20
5.4 Rekrytering av nya medarbetare.....	21
5.5 Subkulturer.....	22
5.6 Fysiska miljön/subkulturer.....	23
5.7 Identitet.....	24
<b>6 Diskussion.....</b>	<b>27</b>
6.1 Analys kopplat till frågeställningarna.....	27
<b>7 Avslutande diskussion/Slutsatser.....</b>	<b>29</b>
7.1 Förslag till fortsatt forskning.....	29
Litteratur- och källförteckning.....	31
Bilagor.....	33

# 1 Inledning

Bemannings-och rekryteringsbolag har vuxit med åren och är idag större på marknaden än vad det någonsin har varit. Många bolag har lyckats att etablera sig och växa på marknaden just på grund av en sak, deras kultur. Därför har organisationskulturen varit central i detta examensarbete och undersökningen har gjorts på ett bemannings- och rekryteringsbolag som finns i olika städer i Europa. Bolaget är framgångsrikt och tror att en bidragande faktor till detta är just organisationskulturen. Kulturen är stark och är ett styrmoment, men hur påverkas medarbetarna av detta? Målet med examensarbetet är att undersöka just detta, hur medarbetarna påverkas på individnivå; Främjar den starka organisationskulturen medarbetarnas identitet? Uppfattar den anställda kulturen som en styrning?

## 1.1 Syftet och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att undersöka ett bemanningsföretags organisationskultur. I uppsatsen är det intressant hur man arbetar med organisationskulturen på företaget och hur medarbetarna påverkas av den. Det är intressant från författarens sida att undersöka individens uppfattning om hur hen upplever och lever kulturen: Har företagets starka organisationskultur påverkat dem och i sådana fall hur? Organisationskultur är en typ av styrning. Vad innebär detta för medarbetarna på individnivå?

Uppsatsens frågeställningar är:

- Hur upplevs företagets organisationskultur som styrningsmekanism på individnivå?
- Hur förhåller sig informanterna på företaget till det faktum att organisationskulturen kan påverka deras identitet?

## 2 Bakgrund

Moderna och framgångsrika bolag fokuserar på organisationskulturen, en stark organisationskultur är en viktig del i deras ekonomiska framgångar. Det ses som ”normalt” och nästan som självklart i dagens samhälle att arbeta utifrån en kultur på företag. En organisation där de anställda har samma mål och liknande personligheter har blivit allt vanligare på dagens arbetsmarknad (Alvesson, 2011).

Organisationskulturen har blivit viktigare med åren och kan idag anses vara mer viktig för medarbetarna än lönerna och ett tydligt ledarskap. Ett tydligt ledarskap har ersatts med ett mindre tydligt ledarskap och styrning, organisationskulturen.

Kulturstyrning är en typ av styrning som jobbar med gemenskap och skapar lojalitet på bolaget. Vi lever i en tid där arbetet definierar människan mer än någonsin tidigare (Alvesson, 2011). Kan det vara så att kulturen och gemenskapen betyder mer idag, att medarbetarna dras till personer som har liknande värderingar och personligheter? I vilket fall som helst så är organisationskultur ett ämne som är högaktuellt på dagens arbetsmarknad.

## 3 Teori och tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning och teorier som används i denna undersökning. De har bidragit till bättre förståelse av organisationskulturen överlag samt legat till grund för analysen av empirin. Första delen består av en generell beskrivning av vad begreppet organisationskultur innebär, vidare beskrivs det vad det innebär när organisationskultur blir till en styrningsmodell. Till sist kommer det att presenteras subkulturer, ritualer, rekrytering av nya medarbetare, identitet och avslutar med ett stycke som sammanfattar teori avsnittet.

### 3.1 Organisationskultur

Organisationskultur definieras på många olika sätt inom samhällsvetenskapen, anledningen till detta är att kultur är något abstrakt och består av flera olika fenomen. De är fenomen som vi känner till såsom regler, normer, logik, eller verklighetsuppfattning som en viss grupp lever med. Kultur är ett så kallat system av normer, hur individer ska uppfatta vissa saker, vad de ska tro på och hur de ska handla. De flesta forskare idag definierar kulturbegreppet som ett kognitivt system, ett system med gemensamma värderingar, idéer och betydelser. Olika författare uppfattar detta begrepp på olika sätt, men en populär definition av kulturbegreppet, som presenterats av Deal och Kennedy år 1982, är "Kultur är det sätt som vi utför något på här hos oss". Betydelsen av ett sätt att utföra något på kan vara svår att förstå. Det kan handla om en grups beteende, men också om hur en grupp gör vissa saker på. Definitionen säger dock inte alls mycket om vad själva kulturen är (Henning, Bang, 1999).

Organisationskultur kan uppfattas som ett sätt att tala om för människor hur viktigt det är med ritualer, berättelser, hur man ska tolka olika händelser, idéer och erfarenheter. Vidare kan kultur handla om värderingar, antaganden och gemensamma regler. Vissa forskare påstår att kultur är gemensamma föreställningar, andra betonar mer den emotionella sidan. Åter andra ser kultur som allt informellt handlande och ett sätt att göra saker på. Kombinationen av allt detta gör att det blir väldigt lite som till sist inte är kultur. Det blir svårt att kommunicera utifrån kulturbegreppet när det ofta

använts för att täcka allt möjligt och kan sakna en specifik innebörd. Kulturen finns där symboler uttryckts öppet i en organisation. Ordet kultur kan översättas till det engelska ordet *meaning*; det kan innebära hur ett objekt eller ett beteende tolkas och vilken mening det får (Alvesson, 2011).

## 3.2 Organisationskultur som styrningsmodell

Organisationskultur är en central aspekt för en organisation, den får i vissa organisationer stor uppmärksamhet. Det är högt uppsatta personer som alltid influerar organisationskulturen, de bestämmer vad som är viktigt och vad som inte är det. Likaså påverkar de högt uppsatta personerna förståelsen av företagets värld. I många fall är de högsta cheferna medvetna om kulturen, men saknar ofta en djupare förståelse av hur människor fungerar kulturellt sett. Betydelsen av organisationskulturen ligger nära till hands som en förklaring till ett företags effektivitet och framgångar. Det finns undersökningar som påvisar att de mest framgångsrika organisationerna i världen har organisationskulturen som en avgörande faktor bakom sina framgångar (Alvesson, 2011). De organisationer som har en stark kultur har även en stark målbild, med störst sannolikhet kommer de också att uppnå de målen än de organisationer som inte har någon stark kultur. Detta grundar sig också i den starka motivationen från medarbetarna som tillkommer i samband med en stark kultur (Flamholz & Randle, 2011).

Kultur kan användas som ett redskap för att uppnå effektivitet i en organisation. Då kultur kan ses som ett komplext område som innehåller känslor, idéer och normer som ofta inte går att styra, är det viktigt att kulturen kontrolleras. Annars finns de risk att kulturen istället saboterar för företaget och blir till ett ekonomiskt hinder istället för att bidra till framgång. Det är viktigt att kulturen inte står i vägen för organisationens planer. Genom att kontrollera sina anställdas värderingar kan ledningen uppnå önskat resultat (Alvesson, 2011).

Vissa forskare menar att en stark organisationskultur är ett sätt att vinna de anställdas "själ och tankar" på. Detta kan uppnås genom att ledningen fokuserar på de symboliska och emotionella aspekterna hos medarbetarna, genom det kan man sedan



styra deras tankar och handlingar (Willmott 1993). Denna typ av styrning kan uppfattas som manipulativ. Kulturstyrning fokuserar på den emotionella sidan hos en medarbetare snarare än den rationella som andra styrningsformer gör. I samband med detta kan det finnas en risk för att man på ett subtilt och kanske omoraliskt sätt ändrar på och påverkar individer (Malmi & Brown, 2008).

### **3.3 Subkulturer/självstyrande team och den fysiska placeringen**

En kultur kan också bestå av flera subkulturer. Grundläggande för att en subkultur ska uppstå är att gruppen har en tät och nära kontakt med varandra. Människor har då en tendens att utveckla gemensamma känslor och uppfattningar. Därför har även den fysiska placeringen stor betydelse för vilka subkulturer som utvecklas i en organisation. En subkultur bildas när människorna samarbetar med varandra under en lång period, delar olika typer av problem, men även känslomässiga reaktioner med varandra. En annan faktor som påverkar bildandet av subkulturer är vissa gemensamma personliga egenskaper, exempelvis ålder, utbildning och personliga värderingar. Detta bidrar till att medlemmarna i en viss grupp inte behöver ändra sina tidigare värderingar för att kunna uppleva en gemenskap med den nya gruppen (Henning Bang, 1999).

Den fysiska placeringen har som sagt stor betydelse för kulturen. En organisation som arbetar med öppna kontorslandskap har tagit bort den fysiska barriär som annars finns mellan medarbetarna. Öppna kontorslandskap gör det lättare att bevara kulturen, då den blir mer lättillgänglig för alla. Vidare resulterar detta i att medarbetarna indirekt styr varandra och ständigt förmedlar kulturen till varandra. Likaså bidrar detta sätt att sitta på till högre effektivitet och produktivitet (Brennan et al, 2002). Enligt Foucault finns det ett begrepp som heter ”panoptikon”, som kan appliceras på just öppna kontorslandskap. Detta innebär att vid öppna kontorslandskap uppstår det en rädsla för att bli övervakad, vilket resulterar i att medarbetarna således kontrollerar sig själva istället. Det spelar ingen roll om det faktiskt sker en fysisk övervakning, utan det handlar om medarbetarnas medvetenhet att det kan ske. För att panoptikon ska kunna fungera förutsätts det att makten är just okontrollerbar (Foucault, 2003).

Självstyrande team bidrar också till kulturen i en organisation. Sådana team skapar egna normer och värderingar som de arbetar efter, i linje med organisationen. Ledningen kan då utöva mindre kontroll och styrning när team har tagit till sig kulturen. Medarbetare som ingår i ett styrande team är ofta tävlingsinriktade och effektiva personer som är omedvetna om att de också upprätthåller en indirekt styrning och maktutövning (Barker, 1993). Det blir lättare att utöva makt och styra en grupp som är lik varandra, som utför liknande arbetsuppgifter och som också är beroende och påverkas av varandra. Ett sätt att göra detta på är att dela upp arbetsmoment i olika mindre delar, där varje del är beroende av en annan del och ingår i en linje som leder till något större i slutändan (Beronius, 1986).

### 3.4 Ritualer

Att styra medarbetare på ett effektivt sätt har alltid varit relevant och kommer att vara det. Att använda sig av kulturell styrning för att uppnå effektivitet och engagerade medarbetare är för Kunda ett systematiskt beteendesystem som fungerar (Kunda 2006). Medarbetarna disciplineras här på samma sätt som om de hade varit övervakade. Dock sker övervakningen här genom exempelvis värdeord, ritualer och olika typer av ageranden. Kulturell styrning resulterar i att medarbetarna tror att de handlar utifrån sina subjektiva önskemål och inte efter ledningens. Enligt Kunda ger ritualer ledningen mer utrymme att kunna påverka kulturen. Ritualer kan finnas överallt, det handlar inte bara om att använda sig av ett slag på en klocka vid lyckad försäljning av tjänster, de finns också under olika möten, tal, presentationer med mera (Kunda, 2006).

Det finns både formella och naturliga ritualer och dessa skiljer sig åt. De formella ritualer kan vara allt från dop till militärparader, där medlemmarna kan bära likadana dräkter och sjunga likadana sånger. De naturliga ritualerna är däremot ritualer som inte har någon bestämd ordning. Naturliga ritualer kan vara av många olika slag. Collins berättar i sin bok *Interaction Ritual Chains* om Erving Goffmans teori om ritualer. Att ritualer är beroende av en situation, de skapas inte själva utan grundar sig i att människorna skapar en händelse. En händelse skapar en ritual, exempelvis att ringa i klockan skapar applåder och firande. Situationen som händer vid ritualer

kräver med andra ord att personerna agerar på ett visst sätt. Han pratar om exempelvis olika heliga objekt som betyder mycket för en eller flera individer och som skapar gemenskap (Collins 2004).

### **3.5 Rekrytering av nya medarbetare**

För att kulturen ska fortsätta existera och växa är det viktigt att redan vid rekryteringen av nya medarbetare stämma av att individen delar organisationens värderingar. Det är viktigt att rekrytera individer som redan innan anställning "lever kulturen", med andra ord redan besitter de normer och värderingar som organisationen arbetar efter. Detta resulterar i att personer som inte överensstämmer med organisationskulturen gallras bort redan i början av rekryteringsprocessen. För att skapa en stark organisationskultur är det viktigt att individens personlighet passar in, individens kunskaper kan däremot betraktas som sekundära. Denna typ av gallring skapar en risk att kompetenta individer tvingas lämna bolaget eller inte får jobbet från första början (Alvesson, 2011). I samband med att rätt personer rekryteras för att passa in bättre med organisationskulturen, kan det uppstå en risk för att en alltför homogen grupp skapas. När en homogen grupp skapas kan det i sin tur innebära att det i gruppen uppstår en rädsla för att sticka ut, vidare kan det finnas en risk för att medarbetarna aldrig ifrågasätter ledningen. Detta behöver dock inte vara endast negativt, Grey menar att detta kan ge medarbetarna starkare motivation samtidigt som konflikter kan minska (Grey, 2009).

Inskolning av nya medarbetare är viktigt för en organisationskultur. Att förklara för en ny medarbetare hur kulturen fungerar kan ske på både ett formellt och informellt sätt, exempelvis genom att medarbetaren får gå olika kurser eller får skugga en erfaren medarbetare. Social inskolning handlar om att de anställda ska anamma organisationens värderingar och normer (Grey, 2009; Malmi & Brown, 2008). Det är viktigt att skola in en medarbetare på ett bra sätt, eftersom personen snabbt kan börja tänka i enlighet med organisationens värderingar, vilket senare resulterar i ett minskat behov av kontroll (Bruzelius & Skärvad 2004).

## 3.6 Identitet

Att skapa en identitet är en ständigt pågående process som produceras i mötet med andra människor. När medarbetare styrs av kulturen och börjar tänka i enlighet med organisationen, blir den starka organisationskulturen som ett filter på individen. Detta resulterar i att medarbetarna bortser ifrån det faktum att identitetsskapandet är en pågående process och slutar reflektera över att identiteten utvecklas, utan lever mer i nuet i kulturen (Kunda, 1992). En medarbetares åsikter kan då bli sekundära, när detta händer har kulturen tagit över den subjektiva identiteten. Individen erfar dock fortfarande en känsla av självbestämmande även om de håller med företagets värderingar (Willmont, 1993).

## 3.7 Summering av tidigare forskning och teori

Organisationskultur är ett komplext ämne och kan definieras av olika begrepp inom samhällsvetenskapen. Det kan handla om olika regler, normer, logik, eller verklighetsuppfattning som en viss grupp delar och lever med. Vissa forskare menar att en stark organisationskultur bidrar till att vinna de anställdas själ på och även deras sätt att tänka. I en stark organisationskultur kan en medarbetares åsikter komma på andra plats eftersom det är personligheten som är på första plats. När eller om detta händer har kulturen tagit över medarbetarens identitet. Individen känner dock fortfarande att den har ett självbestämmande även om de håller med alla företags värderingar. En kultur kan också bestå av flera olika subkulturer, människor har en tendens att utveckla gemensamma känslor och uppfattningar. Det kan också vara ett tecken på att organisationskulturen har vunnit medarbetarnas tankar och själ på. Vidare resulterar öppna kontorslandskap i att medarbetarna indirekt styr varandra och ständigt förmedlar kulturen till varandra. Även självstyrande team kan skapas som sedan skapar egna normer och värderingar som de arbetar efter, i linje med organisationen. Ledningen kan då utöva mindre kontroll och styrning när team har tagit till sig kulturen och arbetar i linje med organisationen. Vidare i samband med att rätt personer rekryteras för att passa in med organisationskulturen, kan det uppstå en risk för att en homogen grupp skapas. Viktigt för kulturen är också inskolning av nya medarbetare för att de snabbt ska kunna komma in med arbetet och snabbt anamma kulturen.

## 4 Metod

Nedan presenteras företaget och informanterna tillsammans med en diskussion om varför urvalet har sett ut som det har. Forskningens design och intervjuernas uppbyggnad presenteras senare. Metodavsnittet avslutas med en diskussion om uppsatsens tillförlitlighet. Det är viktigt att nämna att jag själv i dagsläget arbetar på arbetsplatsen, vilket kan ha påverkat uppsatsen.

### 4.1 Presentation av företaget och informanterna

Organisationen som har valts är ett bemannings- och rekryteringsbolag som finns i flera länder i Europa. Kontoret som har valts att fokusera på har cirka 100 anställda, där de största grupperna består av konsultchefer, rekryteringskonsulter och assistenter. I denna studie har samtliga informanternas yrkesroll varit rekryteringskonsulter. Medarbetarna som arbetar på bolaget är unga och många är i början av sin HR-karriär. De tre värdeord som genomsyrar hela organisationen är: *beat yesterday*, *show heart* och *share energy*.

### 4.2 Urval

Informanterna som ställde upp på undersökningen var fyra stycken personer på leveransavdelningen, med titeln rekryteringskonsult. Leveransteamet består av fem mindre team med olika affärsområden. Urvalet har gjorts eftersom medarbetarna har arbetat längst på bolaget och ofta blivit beförade från konsultchefer till rekryteringskonsulter. Detta innebär att de har ett helhetsperspektiv på bolaget och stor kunskap om kulturen. Anledningen till att det valdes endast en yrkesroll är att författaren ville fokusera på personer som har arbetat lite längre på bolaget och haft olika roller. Personerna tillbringar mycket tid på bolaget då de inte ansvarar över några konsulter och lever därför kulturen varje dag. Syfte med detta val var att få kvalitativa intervjuer med personer som har en djupare förståelse av kulturen och bolaget överlag. Informanterna har arbetat på bolaget allt mellan ett till fyra år.

## 4.3 Forskningsdesign

Det har genomförts kvalitativa intervjuer med samtliga informanter. Anledningen till att det valdes kvalitativ metod var för att denna metod brukar fokusera mer på ord än på siffror. Den kvalitativa metoden bidrar till djupare förståelse och ger en möjlighet att observera, mer än en kvantitativ metod hade gjort. Tyngden i metoden ligger på förståelsen av den sociala verkligheten och informanternas uppfattning av den miljö de lever i (Bryman, 2015). Då syftet med uppsatsen är att få reda på hur de anställda i en viss organisation upplever organisationskulturen, blev denna metod ett naturligt val. Vidare ville jag utgå från den empiri som kom fram under intervjuerna och inte min egen förförståelse av studieobjektet. Därför har det valts att arbeta utifrån ett induktivt arbetssätt. Då det finns en risk att jag hade letat efter information som stödjer mitt subjektiva förhållningssätt, har ett deduktivt förhållningssätt inte valts. Jag har använt mig av semistrukturerad intervjuteknik med eventuella följdfrågor. Intervjutekniken gav mig möjlighet att kunna gå in på djupet i informanternas svar (Bryman, 2015).

## 4.4 Intervjuguide

Jag skapade en intervjuguide baserad på mina teoretiska och praktiska förkunskaper, vidare fokuserade jag på Brymans riktlinjer som presenteras i hans bok *Samhällsvetenskapliga metoder*. Frågorna i intervjuguiden delades upp i olika kategorier, första kategorin var en allmän inledande kategori om informanten och kulturen. Sedan fokuserade jag på frågor om personens uppfattning om och påverkan av kulturen. Intervjuguiden avslutades med frågor som handlade om kultur som styrning (se bilaga). Då jag i dagsläget arbetar dagligen med intervjuer kunde jag säkerställa kvalitén på frågorna, detta gjordes också genom att genomföra pilotintervjuer innan (Bryman, 2015).

## 4.5 Genomförandet av intervjuer

Utifrån intervjuguiden (se bilaga) genomfördes totalt fyra intervjuer med rekryteringskonsulterna. Intervjuerna spelades in för att kunna vara mer närvarande i

stunden. Intervjuerna varade allt från 30-60 minuter beroende på informanten och genomfördes i ett tyst rum, utan distraktioner. Intervjun började med en "uppvärmning" av informanten och fokuserade sedan på frågorna från intervjuguiden. Följdfrågor formulerades under intervjun beroende på informantens svar för att få så relevanta och djupgående svar som möjligt (Bryman, 2015). Efter genomförda intervjuer lyssnades materialet genom ordentligt, transkriberades och analyserades. Olika citat har valts som är relevanta för uppsatsens syfte.

## **4.6 Etiska aspekter och uppsatsens tillförlitlighet**

Rapporten har följt de forskningsetiska principerna kring informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011). Informanterna blev väl informerade om uppsatsens syfte, villkor och de etiska principerna. De fick information om att deras deltagande är anonymt och även om att organisationen kommer att förbli anonym under hela studiens gång. Vidare fick informanterna även information om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kunde avbryta eller välja att inte svara på någon fråga. Organisationen anonymiserades eftersom det enligt mig inte fanns någon anledning att nämna namnet. Informanterna var väl införstådda med att deras identitet skyddas på detta sätt och behandlas på rätt sätt, likaså att den insamlade informationen endast är tillgänglig för rapportens författare. Slutligen fick informanterna informationen att de får ta del av uppsatsen när den är publicerad.

Slutsatserna i studien är tillförlitliga på grund av att undersökningen har gjorts med noggrannhet. Eftersom författaren höll sig så objektiv som möjligt och inte grundat svaren på sina egna förutfattade meningar, stämmer tolkningarna överens med den empiriska grunden. Studien är relevant eftersom kulturstyrning är något som förekommer mer och mer på dagens arbetsmarknad, speciellt inom bemannings- och rekryterings branschen. Resultatet av studien kan användas för att göra medarbetarna medvetna om att deras bolag tillämpar kulturstyrning och för att påminna om att reflektera över sin identitet. Vidare kan resultatet bidra till att bolaget tänker efter hur kulturstyrning påverkar på individnivå och kan genomföra olika förbättringar utefter informanternas svar. För att redogöra att analysen är säker, har alla fyra intervjuer

jämförts med varandra, där informanterna har kommit fram till liknande kategorier/tolkningar. Likaså har både författaren och handledaren kommit fram till liknande tolkningar.



# 5 Resultat och analys

Nedan presenteras resultatet utifrån den insamlade empirin som sedan knyts samman med det teoretiska ramverket. Det har valts att dela upp resultatet på liknande sätt som teoriavsnittet. Första delen av resultatet handlar om kulturen och hur den uppfattas på individnivå. Sedan diskuteras kulturen som styrningsmodell och hur individerna upplever att kulturen styr organisationen. Vidare kommer det att presenteras ritualer, rekrytering av nya medarbetare och hur deras introduktion till bolaget och kulturen såg ut. Sedan kommer det presenteras subkulturer, den fysiska placeringen och vad individen tycker om den. Mot slutet av resultatdelen kommer det fokuseras på identitet och hur denna påverkas av en stark organisationskultur. Resultatdelen avslutas med en summering av avsnittet.

## 5.1 Organisationskulturen

Organisationskulturen uppfattas som ett sätt att agera på, gemensamma tankar och normer på bolaget. Kulturen är något som medarbetarna "lever" varje dag och som reproduceras i mötet med varandra. Det finns en struktur för kulturen och en utpräglad värderingsgrund med tre stycken värdeord. Enligt informanterna beskrivs kulturen som resultatinkriktad, framåtdrivande, öppen och välkomnande. Kulturen handlar mycket om att nå mål och att utveckla varandra på vägen. Syftet med kulturen är att lyfta sina kollegor, att tävla, få belöning och dela den med andra. Kulturen präglas av en prestationsinriktad atmosfär, men syftar även till att medarbetarna ska vara glada och engagerade.

När en person blir belönad för en bra prestation resulterar det i att denna vill fortsätta att leverera och maximera sin prestation, enligt informanterna måste det dock finnas en balans mellan prestation och överprestation för hälsans skull. Alla medarbetarna anammar kulturen på sitt sätt. Då kulturen är något komplext kan den uppfattas svår att anamma i början av anställningen, men ses av informanterna efter något år som en självklarhet. Enligt informanterna finns det i början en rädsla att sticka ut och en rädsla att visa att man mår dåligt. Idag ses kulturen som mer positiv och medarbetarna känner sig mer vana vid den än vad de gjorde i början av anställningen. De är mer

involverade idag efter att ha arbetat på bolaget några år, mer formade och blinda för det negativa. Kulturen på bolaget kan uppfattas som en religiös sekt. Det märks tydligt även utanför arbetet att personerna arbetar just på detta bolag. Informanterna anser sig vara kulturbärare, de tänker aktivt på kulturen och har den alltid med sig. De "lever" kulturen aktivt för att den ska finnas kvar, den finns i varje kommunikation, i varje möte och i varje "hej". Det finns en tydlig bild på bolaget av hur en kulturbärare ska vara. Personen ska synas överallt, prata med alla, skoja mycket och leverera bra resultat. Dock kan man vara kulturbärare på olika sätt, en person som inte är lika utåtriktad kan vara en kulturbärare genom att bry sig om andra och promota bolaget. Nedanstående citat beskriver organisationskulturen lite närmare:

Kulturen är små gester, allt från att jag säger hej till alla och det finns en positiv stämning överlag på kontoret, det är ganska mycket så att det uppmuntras med "high five", "snyggt jobbat", det är sällan att man klagat.

Det är väldigt mycket energi, mycket glädje och firande och alla visar sig villiga till att utvecklas. Jag älskar kulturen, jag blir triggad och taggad på att det är sån kultur, att man får mycket energi av andra gör att man vill gå ännu mer mot resultatet.

Medarbetarna tar till sig kulturen på olika sätt och på olika nivåer. Citaten ovan visar att kulturen betyder olika för olika medarbetare, att det finns olika viktiga delar av kulturen för alla, men att alla accepterar kulturen som den är. Det kan vara viktigt för en person att säga hej till sina kollegor medan för en annan person kan det vara viktigt istället att det finns energi och firande. Som Henning Bang menar definieras organisationskultur av många olika begrepp inom samhällsvetenskapen, att kultur är något abstrakt och består av flera olika fenomen. Att kultur kan vara väldigt mycket och till slut när man börjar diskutera begreppet kan man komma fram till att det inte är mycket kvar som egentligen inte är kultur (Henning, Bang 1999).

## **5.2 Organisationskultur som styrningsmodell**

Organisationens värderingar är tydliga och värdeordens tyngd ligger i att gå mot resultatet, sprida energi och omtanke, det handlar också om att sträva efter bättre resultat och utmana sig själv. Arbetsmiljön på bolaget består av att alltid dela energi.

När man delar energi med andra får man också mer energi för att göra det lilla extra. Värdeorden pratas igenom på varje utvecklingssamtal och lönerevision. Lönen baseras på hur väl individen levererar sina resultat, men också hur den lever värdeorden och kulturen. Det finns strukturer för hur de anställda ska leva kulturen, att bolaget styrs av kulturen ses som grunden för deras framgång och har påverkat att många söker sig till bolaget.

Kultur är något som uppstår, det kan vara vad som helst, vill man åstadkomma något gemensamt då använder man kulturen som styrning, och det sker med religion med politik med allting, klart vi använder detta som styrmoment, det ser jag som en självklarhet, det kan man aldrig komma ifrån.

Ovanstående citat understryker vad Alvesson menar med att kulturen är något centralt för organisationen. Det understryker också att kulturen använts som ett styrmoment och att de ofta kommer från högre uppsatta personer. Som tidigare nämnts är kulturen på bolaget något som påverkar att många söker sig till bolaget, detta understryker en del av det faktum att organisationskulturen har bidragit till bolagets framgång (Alvesson, 2011).

Bolaget är framgångsrikt och har en stark kultur som har bidragit till detta, likaså har det också en stark målbild. Enligt Klotter kommer ett sådant bolag också att med större sannolikhet nå sina mål, än ett bolag som inte har någon stark kultur (Klotter & Heskett citerat i Flamholz & Randle, 2011, s.12). Enligt Alvesson måste kulturen kontrolleras eftersom den består av känslor, idéer och normer som ofta inte går att styra. Om kulturen inte kontrolleras kan den bidra till motgång istället för framgång. Det viktiga är att kontrollera sina anställdas värderingar, vilket i detta fall görs delvis på ovan nämnda möten, utvecklingssamtalen och lönesamtalen (Alvesson, 2011).

Kulturen har påverkat mig och hade jag inte tyckt att de påverkade mig på ett positivt sätt så hade jag inte valt att vara kvar här, jag ser det bara som positivt att jag får ta fram de sidorna hos mig ännu mer i den här kulturen. Jag har bland annat blivit mer kommunikativ och bättre på att ge feedback.

Ovanstående citat understryker att kulturen påverkar medarbetarna, att den har tagit fram sidor hos dem som de är nöjda med. Vidare tänker medarbetarna på kulturen i

varje steg som de tar, i varje möte med en kollega eller en kund. Sammanfattat tänker medarbetarna på kulturen och deras sätt att agera varje dag. Enligt Willmott kan kulturen vinna medarbetarnas "själ och tankar" just genom att ta fram den emotionella sidan hos dem, för att sedan kunna styra deras handlingar och tankar genom det (Willmott, 1993). Att kulturen påverkar medarbetarna kan uppfattas som manipulativt, då kulturen fokuserar på den emotionella sidan. Det kan finnas en risk att det inte är moraliskt att ändra eller påverka på en individ på det sättet (Malmi & Brown, 2008).

## 5.3 Ritualer

Ritualer som finns på bolaget är slag i klockor vid försäljning av en tjänst, applåder, olika tack kort, champagneflaskor och mycket mer. Informanterna upplever ritualerna som något positivt, klockan och applåderna ger mycket energi och påvisar att försäljning sker på bolaget. Då det ligger mycket engagemang bakom en försäljning är det viktigt att visa uppskattning när någon gör något bra och exempelvis lyckas sälja. Korten som delas ut på möten där beröm förstärks ger mycket motivation, speciellt när det görs framför andra kollegor. Att lyfta andra personer som har gjort något bra ger motivation och inspirerar andra. Tävlingar och resor stärker gemenskapen och resulterar i en familjär känsla på bolaget. Under team-möten finns det möjlighet att lyfta varandra som kollegor, medarbetarna lyfter även varandra vid olika mail som skickas ut i samband med en försäljning. Enligt informanterna är ritualer en psykologisk betingning, det är synonymt med att medarbetarna ska vara glada när det ringer i klockan. När en medarbetare får ett tackkort för en god prestation resulterar det i att personen vill uppnå detta igen. Detta skapar en laganda som bidrar till framgång, dock lämnar det inte lika mycket utrymme till att prata om saker som går mindre bra.

Det finns en sträng dresscode som anger hur alla anställda får klä sig, vilka färger som är tillåtna och exempelvis vilken längd på kjolen som är acceptabel. Den strikta dresscoden påverkar att medarbetarna uppfattas som professionella vid möte med kunder eller kandidater. Kulturen på bolaget är synlig, det är mycket glädje och firande på bolaget. Dresscoden kan därför vara ett sätt att trots det verka professionell

och duktig. Första intrycket är viktigt och en roll med kundkontakt kräver anpassning även i klädval. Enligt informanterna har det varit lite svårt med dresscoden i början och det kändes som att de klädde ut sig till någon som de inte var. Idag har dresscoden blivit lite bättre och ligger på en lite mer "normal" nivå.

Enligt Kunda ger ritualerna mer utrymme för ledningen att kunna påverka kulturen. När medarbetarna delar ut olika tack kort på möten blir de mer engagerade och det resulterar i att medarbetarna tror att de agerar utifrån sina egna önskemål och inte ledningens. När det ringer i klockan syns det tydligt vem som har sålt och hur ofta det sker en försäljning, detta handlar om ett sätt att kontrollera utan att genomföra direkt övervakning (Kunda, 2006).

Den stränga dresscoden kan kopplas till de formella ritualerna, eftersom medlemmarna bär liknande kläder och beter sig på liknande sätt. De fysiska ritualerna som att ringa i klockan och dela ut tack kort kan däremot kopplas till de naturliga ritualerna, eftersom det handlar om symboler som är heliga för gruppen. Eftersom ritualerna kräver att medarbetarna agerar på ett visst sätt, blir objekten och symbolerna som använts vid ritualer heliga och skapar sedan gemenskap (Collins 2004).

## **5.4 Rekrytering av nya medarbetare**

Organisationskulturen kommuniceras redan på hemsidan, i annonsen eller har nått nya medarbetare genom rykten av redan anställda medarbetare. I annonsen är kulturen noggrant beskriven och det finns även information om vilken typ av person som kommer att trivas på bolaget. Personerna som söker sig till bolaget blir sedan uppringda och även i telefonintervjun nämns kulturen. Efter det fortsätter rekryteringsprocessen med en personlig intervju där individen blir tillfrågad hur den redan idag lever kulturen och värdeorden som bolaget har. Sedan går personen vidare till ytterligare en intervju med sin eventuellt nya chef där kulturfrågorna fortsätter. När en person blir anställd går den igenom en introduktion där bolaget presenteras, värdeorden och kulturen presenteras även där. Vidare får personen gå bredvid en erfaren kollega och lära sig både arbetet och hur den ska handla i olika situationer. I början av en anställning togs kulturen mot med en chock för informanterna, den var

energifylld och det var mycket firande, men sedan blev den som en självklarhet. Idag uppfattas många av medarbetarna som lika varandra, det har blivit en grupp personer som på något sätt delar samma värderingar och tycker samma i olika situationer. Mångfalden på bolaget är liten, alla har ungefärligen samma utseende och klär sig likadant. Nedanstående citat visar hur central kulturen är på bolaget:

Helt ärligt så tror jag inte att jag hade sökt mig hit om det inte var för kulturen, först ville jag inte ens jobba med rekrytering men kulturen fick mig att börja här och inse att det är det roligaste jag vet.

Ovanstående citat visar också att kulturen var känd redan innan anställningen och att medarbetaren ville arbeta på bolaget just på grund av kulturen. Enligt Alvesson är det viktigt för att en kultur ska fortleva att rekrytera medarbetare som redan innan anställning "lever" kulturen, omfattar normerna och värderingarna i förväg för att på det sättet veta att personen kommer att fortsätta dela kulturen vidare (Alvesson, 2011). I samband med att rätt personer börjar på bolaget uppstår det en risk för att en homogen grupp skapas, enligt Grey uppstår det även en risk att personerna ser identiska ut och det uppstår en rädsla att sticka ut. När de anställda ser identiska ut och beter sig på ett liknande sätt uppstår det en risk för att ledningen inte blir ifrågasatt heller (Grey, 2009). Vidare är social inskolning av nya medarbetare viktig för organisationskulturen. När en ny medarbetare får gå bredvid en erfaren kollega, resulterar det i att personen snabbare anammar organisationens värderingar och normer (Grey, 2009; Malmi & Brown, 2008). När en person snabbt börjar tänka i enlighet med organisationens värderingar, kan detta enligt Bruzelius och Skärvad senare resultera i ett minskat behov av kontroll (Bruzelius & Skärvad 2004).

## 5.5 Subkulturer

Personer som dras till denna typ av organisationskultur är utåtriktade och resultatnriktade personer som trivs i sociala sammanhang. Personer som får energi av andra människor, som vill utvecklas och är omtänksamma. Alla medarbetare har kulturen i sig på sitt sätt, har anammat den på sitt sätt, men det som alla har gemensamt är att de flesta är sociala och utåtriktade som personer. De personer som trivs bäst på bolaget är prestationsinriktade, ambitiösa och drivna personer som har ett

fokus på affärer. Likaså är det personer som vill göra det lilla extra, är duktiga på att skapa relationer och samtidigt ha kul på jobbet. Bolaget är också öppet för personer som inte är lika extroverta, så länge de är duktiga på att skapa relationer och är resultatnriktade. Alla medarbetare är inte sociala av sig själva, men trivs bland personer som är det, de kompletterar varandra på det sättet. Introverta personer kan trivas på bolaget så länge de inte har ett behov av att vara som alla andra och är trygga i sig själva. Bolaget försöker rekrytera personer som besitter en viss personlighet och en viss energinivå för att passa bra in. Alla anställda är någorlunda lika i den aspekten och är målmedvetna. Personerna som inte har målmedvetenheten, resultattänkandet och som inte trivs i det sociala sammanhanget kommer inte att trivas på bolaget heller.

När anställda besitter liknande personligheter kan det enligt Bang uppstå subkulturer på bolaget. Det som kan vara gemensamt mellan alla medarbetare är ålder och personliga värderingar. Om personerna också besitter de värderingar som bolaget har innan anställning behöver de inte ändra sina tidigare värderingar för att kunna känna gemenskap på bolaget. När personer har en tät och nära kontakt med varandra under en lång period och delar olika problem med varandra uppstår en subkultur, då uppstår det gemensamma uppfattningar och känslor (Henning, Bang 1999). Som har nämnts ovan har de anställda något gemensamt, nämligen den resultatnriktade personligheten. Enligt Barker uppstår det även självstyrande team med egna normer och värderingar, dock i linje med organisationen. De personer som ingår i självstyrande team är tävlingsinriktade och effektiva personer precis som de personer som dras till denna kultur. Dessa personer är omedvetna om att de upprätthåller en indirekt styrning och maktutövning (Barker, 1993). När en grupp är lik varandra och utför liknande arbetsuppgifter är den också lättare att styra (Beronius, 1986).

## **5.6 Fysiska miljö/subkulturer**

Organisationen arbetar i ett öppet kontorslandskap, där alla kollegor och även chefer sitter bredvid varandra. Öppna landskap uppfattas som högljudda av informanterna men anses även som en möjlighet att kunna lära sig av varandra. Detta öppnar upp för att kunna lära sig av andras dialoger, problem och telefonsamtal. Medarbetarna kan

delar energin med varandra, tipsa om kandidater till varandra och samarbeta lättare. Cheferna är närvarande och har en möjlighet att kunna hjälpa till snabbare vid behov. Informanterna är medvetna om att detta också handlar om någon slags övervakning, men känner sig trygga med den, då den innebär att chefen inte kontrollerar i detalj. Vidare finns det också platser som medarbetarna kan utnyttja när de vill sitta för sig själv i tystnad och fokusera. Allting uppfattas som väl genomtänkt, exempelvis färgskalan, placeringen och tv-apparaterna, allting handlar om att man som anställd ska vilja prestera mer. Kulturen bygger på kunskapsdelning, symbolvärde och betingning, gruppen ska formas till ett och samma och ha samma mål. Ett öppet kontorslandskap hjälper till med detta, då möjligheten finns att alla ser och hör när det går bra för andra.

Enligt Bang är den fysiska placeringen och öppna kontorslandskap grundläggande för att en subkultur ska uppstå, gruppen måste ha nära kontakt med varandra och utveckla gemensamma värderingar (Henning, Bang 1999). Öppna kontorslandskap har tagit bort den fysiska barriären, vilket underlättar för att kulturen sprids vidare och delas mellan kollegor. Kulturen blir på det sättet mer lättillgänglig och resulterar i att medarbetarna omedvetet styr varandra. Likaså bidrar detta till högre produktivitet eftersom det blir synligt om det går bra för någon och bidrar till att andra också vill prestera mer (Brennan et al, 2002). Foucaults begrepp "panoptikon" kan kopplas till just öppna kontorslandskap, detta innebär att det uppstår en rädsla för att bli övervakad. När rädslan att bli övervakad uppstår, resulterar det i att medarbetarna kontrollerar sig själva. Panoptikon fungerar endast när makten är just okontrollerbar (Foucault, 2003).

## **5.7 Identitet**

Informanterna påstår att organisationskulturen främjar deras identitet, på grund av att de blir mer positiva och glada och håller humöret uppe. Individerna blir mer trygga i sig själva och genomgår en ständig utveckling. Kulturen uppfattas ha bidragit till detta, den har inspirerat informanterna att ge mer feedback även i det vardagliga livet. Individerna har förändrats även på fritiden, har blivit mer öppna i sin kommunikation, kan lättare prata om problem som uppstår och ta mer initiativ. Informanterna berättar



att deras fritid har blivit enklare, att de gör mer med sina idéer och också vågar gå utanför boxen på grund av sitt jobb. Utifrån den roll som informanterna har, har de blivit mer nyfikna på andra människor och intresset lever vidare även på fritiden. Personerna har fått en mer positiv inställning och även om inte allting går som planerat så finns det kollegor och en härlig stämning på jobbet, känslan när de går hem från jobbet är positiv. Informanterna uppskattar att få beröm för sina prestationer, att de har gjort ett bra jobb. Personerna blir bättre på att kompromissa och kommunicera, kulturen främjar informanterna och strävar efter att varje individ ska bli en bättre version av sig själv. Nedanstående citat berättar mer hur organisationskulturen påverkar individerna:

Jag har aldrig känt att min personlighet har fått så rätt utlopp, att det har klaffat så bra. Att mina sidor att vara resultatfokuserad och få utlopp för det drivet och förmåga inom kommunikation, när man känner att kulturen främjas av att man har de sidorna i sig själv. Det känner jag blir ett mervärde av det liksom, jag känner också att jag har utvecklats väldigt mycket som person, jag är mycket mer öppen privat också och ser till att prata med personer i hissen, alla möten egentligen.

Jag är en omhändertagande person, bryr mig om andra, den delen får jag leva ut här och den uppskattas här. Den främjar den delen av min personlighet men den introverta sidan får inte lika mycket. Resultatintriktade sidan främjas med. Utmanat mig själv, jag är inte alls lika introvert idag, har människor runt om en hela tiden. På fritiden med, kul att träffa nya människor.

Citaten ovanför visar att identiteten har påverkats av organisationskulturen och uppfattas ha påverkats på ett positivt sätt både på arbetet och på fritiden. Individerna är ständigt bland människor. Som Willmont menar är identitet en ständigt pågående process som produceras just i mötet med andra människor (Willmont, 1993). Medarbetarna uppfattas tänkas i enlighet med organisationen och dess värderingar, de uppfattar att kulturen har påverkat dem positivt och verkar trivas med detta faktum. Detta kan resultera i att individerna kommer att bortse från det faktum att identitet är en pågående process, med andra ord inte reflektera över att deras identitet ständigt utvecklas (Kunda, 1992). Individerna upplever sig vara självbestämmande och att en del av deras identitet främjas på grund av organisationskulturen. I detta fall kan en medarbetares åsikter bli sekundära och kulturen kan ha tagit över den subjektiva identiteten (Willmont, 1993).

## 5. 8 Summering av resultatet

Begreppet kultur är komplext och betyder olika för olika medarbetare, det som är gemensamt för alla informanter är dock att alla uppfattar organisationskulturen som något positivt. Det finns tre stycken värdeord och en struktur för hur alla anställda ska leva kulturen för att den ska fortsätta att existera. Att organisationskulturen är en stor del av styrningen av bolaget är för de flesta informanterna självklart och ses som en bidragande faktor till bolagets framgång. Kulturen har också påverkat medarbetarna och tagit fram sidor hos dem som främjar deras identitet. Informanterna ser det som positivt att de får utvecklas tillsammans med bolaget och att de samtidigt kan ha en god arbetsplats. Informanterna lyfter under intervjuerna fram vissa delar av kulturen som har kallats här i uppsatsen för ritualer. De finns en del ritualer på bolaget som informanterna ställer sig positiva till, dock finns de också personer som accepterar dem, men förhåller sig mer analytiskt till dem.

Rekryteringen av nya medarbetare sker noggrant, personer som rekryteras in på bolaget besitter redan innan anställningen olika värderingar som är viktiga för kulturen. Kulturen presenteras tidigt i rekryteringsprocessen och följer kandidaten hela vägen från början av anställningen till slutet av den. Personerna som söker sig till bolaget och dess kultur är prestationsinriktade och utåtriktade personer som har en del gemensamt. I detta fall bildas det subkulturer när individerna får spendera en del tid med varandra och dela problem med varandra, då bildas det även liknande värderingar. Den fysiska miljön är öppna kontorslandskap som ses som positivt av samtliga informanter. Placeringen bidrar till kunskapsdelning och fortlevnad av kulturen samtidigt som det resulterar i att medarbetarna kontrollerar sig själva, vilket gör det enklare för ledningen att styra utan att detaljstyra. Informanternas identitet främjas och bidrar till att de blir mer glada och bättre på att bland annat kommunicera både på arbetet och i privatlivet.

# 6 Diskussion

Nedan presenteras det en sammanfattande analys kopplad till frågeställningarna. Därefter presenteras en avslutande diskussion och uppsatsen avslutas med förslag på fortsatt forskning. Syftet med uppsatsen var att undersöka upplevelsen av organisationskulturen på individnivå. Hur individerna ser på att de eventuellt blir styrda av ledningen genom kulturen. Vidare var syftet också att undersöka hur individerna förhåller sig till det faktum att organisationskulturen kan ha påverkat deras identitet. Där fokuserades uppsatsen på om individerna hade märkt någon förändring i sin egen identitet. För att få svar på detta har jag använt mig av nedanstående frågeställningar.

## 6.1 Analys kopplat till frågeställningarna

### 6.1.1 Fråga 1 - Hur upplevs företagets organisationskultur som styrningsmekanism på individnivå?

Organisationen har en tydlig bild av hur kulturen ska upprätthållas, hur de anställda ska bete sig och även hur de ska se ut och höras utåt. Det är en noggrann rekrytering av rätt personer som besitter rätt värderingar för att passa in på bolaget, eller som lätt kan formas till att bli den ”rätta personen”. Det är viktigt att snabbt anamma kulturen och sedan sprida den vidare till mer juniora kollegor. Därför är kulturen central på bolaget och finns med i varje steg som ledningen gör. Detta har resulterat i att den även finns i varje steg som medarbetarna tar, att det ständigt tänks på kulturen. Detta påvisar att bolaget har lyckats att styra genom en stark organisationskultur, medarbetarna är glada och uppskattar en öppen kultur samtidigt som bolaget blir mer och mer framgångsrikt. För att åstadkomma något gemensamt har kulturstyrning visat sig vara en bra väg att gå i detta fall.

Det är tydligt från ledningens sida att kulturen är en styrningsmekanism och att det är den som har bidragit till bolagets framgång. Informanterna är väl införstådda i detta och ser ett värde i att skapa gemensamma värderingar och behålla kulturen som den är. Enligt informanterna finns det en vinning i att sprida kulturen och sprida den glada stämningen, en vinning i att de beröms när de presterar bra, att det finns mycket

firande och att ledningen inte styr i detalj. Detta har resulterat i engagerade medarbetare som tänker på bolagets bästa, som inte klagat på arbetet och bidrar till resultat. Som nämnts tidigare i ett citat hade kanske vissa medarbetare inte sökt sig till bolaget om det inte hade varit för kulturen. Sammanfattningsvis upplevs organisationskulturen som styrmoment positivt på individnivå.

### **6.1.2 Fråga 2** - Hur förhåller sig människor på företaget till det faktum att organisationskulturen kan påverka deras identitet?

Kulturen har en stor betydelse på individnivå och uppfattas påverka informanterna på ett positivt sätt. Den har hjälpt till att ta fram vissa delar av deras personlighet och utvecklat dessa ännu mer. En informant berättade att hans personlighet inte längre är lika introvert och en annan sa att hen har blivit bättre på att kommunicera. Detta påvisar att kulturen har påverkat deras identitet och att det endast har varit till en fördel. Informanterna upplever att de får leva ut vissa sidor av sin identitet mer på detta bolag än vad de har fått göra på tidigare arbetsplatser. De sidor som har fått mest uppmärksamhet har varit de utåtriktade sidorna som har blivit ännu starkare. De mindre utåtriktade sidorna har däremot inte fått lika mycket utrymme och det har inte heller funnits plats till att prata om problem. När kulturen är så stark och endast består av att vara positiv, glad och av firande finns det en risk att de mindre bra sidorna blir bortglömda eller att de endast presenteras på ett positivt sätt för att inte sänka stämningen bland medarbetarna. Informanterna ställer sig positiva till att organisationskulturen har påverkat deras identitet eftersom den har påverkats till deras fördel. De ser däremot negativa aspekter med det också, exempelvis att bolaget kan ses som en sekt och att mångfalden inte är så stor.

Informanterna berättar också att kulturen har påverkat deras identitet även i privatlivet. De sidor som har fått mest uppmärksamhet har även varit till nytta i privata relationer. Samtliga upplever att de har blivit bättre på att kommunicera och både ge och ta emot feedback från sina vänner och sin familj.

## 7 Avslutande diskussion/Slutsatser

Under uppsatsens gång har jag reflekterat en del över kulturen och över informanternas uppfattning av den. Då jag själv arbetar på bolaget har jag haft egna förutfattade meningar om kulturen och det har varit intressant att se om de överensstämmer med informanternas uppfattning. Jag har lyckats hålla mig objektiv under hela arbetets gång och inte lagt in mina egna värderingar utan endast följt empirin. Vissa informanter har visat brist på självreflektion och bara underkastat sig kulturen medan andra är medvetna om hur kulturen har påverkat deras identitet. Det har varit spännande att se att de personerna som har arbetat en längre tid på bolaget också är de som har hunnit reflektera över kulturen och dess påverkan lite mer. Informanterna har lyft både positiva och negativa aspekter med kulturen, men till största delen har det varit en positiv respons. De hade inte velat ändra något i hur kulturen ser ut idag och verkar trivas i den miljön. Det är hårt arbetande personer som söker sig till bolaget och det är viktigt att ha en trygghet i sig själv för att det inte ska bli för mycket att göra. Bolaget är fokuserat på resultat där anställda mäts på allting som de gör, detta kan skapa en risk att helhetsbilden och själva affärsidén missas. Då stämningen på bolaget alltid är positiv kan det istället resultera i att medarbetarna inte visar när de har en dålig dag. För att undvika detta hade bolaget kunnat bredda synen på vad kulturen innebär, bredda synen på vad en kulturbärare är. Vad händer med en person som inte vill ringa i klockan vid försäljning? Blir den personen inte en kulturbärare då? Eller kan man skapa en bredare syn, där alla kan uppfatta kulturen på sitt sätt och vara en kulturbärare på sitt sätt. Hur är det med de personer som aldrig får beröm, aldrig får ett tackkort? Kan detta leda till en orättvisa och att det bara blir vissa personer som får ”dra lasset”? Det är mycket frågor som kvarstår som jag gärna skulle vilja se mer forskning om.

### 7.1 Förslag till fortsatt forskning

Organisationskultur är ett ämne med mycket tidigare forskning, men är så pass komplext att det kan behövas mer. Det som hade kunnat undersökas är just hur de personer som inte riktigt passar in i kulturen påverkas. Finns de sidor hos dem som kulturen kan främja ändå, eller får deras identitet bara negativ påverkan. Likaså hade

man kunnat undersöka mer hur en person som aldrig får beröm och endast får se på när andra tar emot det egentligen mår? Vad är det som gör att den personen stannar kvar på bolaget och hur ser den fortsatta motivationen ut då?

# Litteratur- och källförteckning

Alvesson, Mats (2011). *Organisationskultur och ledning*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber

Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, pp. 408-437.

Beronius, Mats, *Den disciplinära maktens organisering: om makt och arbetsorganisation*, Arkiv, Diss. Lund : Univ.,Lund, 1986

Brennan, A., Chugh, J., & Kline, T. 2002. Traditional versus open office design: a longitudinal field study. *Environment and Behaviour* 34 (3): 279-299.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2017). *Integrerad organisationslära*. Elfte upplagan Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Flamholtz, EG. & Randle, Y. 2011. *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, Calif: Stanford Business Book.

Foucault, Michel (2003). *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. 4., översedda uppl. Lund: Arkiv

Grey, C. (2009). *Organisationer*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kunda, Gideon (2006). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). "Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, vol 19, no. 4, pp. 287-300.

Vetenskapsrådet, 2011. *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gotab.

Willmott, H. 1993. Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30 (4): 515-552.



# Bilagor

## Intervjufrågor:

1. Hur länge har du arbetat på bolaget?
2. Vad är din roll på bolaget idag och vad har du haft för tidigare roller?
3. Hur skulle du beskriva organisationskulturen på bolaget?
4. Hur uppfattar du ritualerna som finns, klockor, kort mm?
5. Vad tycker du om dresscodereglerna?
6. Finns det andra sätt att belöna ett beteende på än ritualerna?
7. Vad är din roll vid olika ritualer?
8. Visste du om bolagets kultur innan du började på bolaget?
9. Hur såg rekryteringen och introduktionen ut?
10. Finns det en viss typ av personligheter som dras till en sådan kultur?
11. Hur ser den fysiska miljön ut, påverkar den kulturen?
12. Hur förhåller du dig till organisationskulturen?
13. Finns det negativa aspekter med kulturen?
14. Hur arbetas det aktivt med värderingarna på bolaget, värdeorden?
15. Tycker du att organisationskulturen främjar din subjektiva identitet?  
Varför/varför ej?
16. Har du märkt någon skillnad sedan din första tid på bolaget och nu, när det gäller din egen uppfattning av kulturen eller din identitet på bolaget?
17. Upplever du att du påverkas av kulturen?
18. Upplever du att du är kulturbärare?
19. Hur ofta tänker du på organisationskulturen?
20. Tror du att din identitet och personlighet hade varit densamma om organisationskulturen inte fanns?
21. Upplever du att organisationskulturen är en typ av styrning av bolaget?
22. Hur upplever du att andra medarbetare upplever kulturen, exempelvis nyanställda?
23. Skulle du vilja ändra något i organisationskulturen? I sådana fall hur och varför?
24. Finns det något du vill utveckla eller lägga till?