



# Handelshögskolan

Karlstad Business School

Emma Hammarberg & Fanny Olsson

”Alla klappade för att man skulle klappa”

- En studie om organisationskulturens påverkan på de anställda kopplat till lojalitet.

”Everyone applauded because you should applaud”

- A study on the influence of organizational culture on employees linked to loyalty.

Arbetsvetenskap  
C-uppsats

Termin: VT-2019  
Handledare: Jonas Axelsson



# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter som deltagit i undersökningen för deras tid och engagemang. Vidare vill vi tacka vår handledare Jonas Axelsson för ovärderlig feedback och uppmuntran under arbetets gång.

Vi intygar härmed att uppsatsens alla delar har skrivits gemensamt.

*Emma Hammarberg & Fanny Olsson, maj 2019*

# Sammanfattning

Studien är till för att få en fördjupad bild om och hur anställda erfar en organisationskultur samt att se om det finns reflektioner om kopplingar mellan organisationskultur och lojalitet. Då vi spenderar stora delar av vårt liv på arbetsplatsen och vill må så bra som möjligt är det intressant att se hur organisationskulturen upplevs. Lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare är en viktig aspekt för att kunna behålla kompetens inom företag. Studien är genomförd utifrån de anställdas perspektiv men vi anser snarare att det är arbetsgivare som kan dra nytta av de resultat som studien visar. De teoretiska referensramar som tas upp ligger till grund för hur det kvalitativt insamlade materialet ska tolkas. Det empiriska materialet har införskaffats genom nio intervjuer med anställda runt om i Sverige. Resultatet visar på att organisationskulturer är något som upplevs olika, främst beroende på hur mycket arbetsgivaren arbetar med den rådande organisationskulturen. Studien visar också att det finns kopplingar mellan organisationskultur och lojalitet men att lojaliteten kan komma i olika former, både frivillig och ofrivillig och mot företaget i sin helhet eller mot vissa aspekter såsom kollegor i företaget.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	
<b>Sammanfattning</b> .....	
<b>Inledning</b> .....	<b>7</b>
Syfte och frågeställningar .....	8
Avgränsningar .....	8
Uppsatsens disposition .....	8
<b>Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>9</b>
<i>Organisationskultur</i> .....	9
Bakgrund till kulturbegreppet .....	10
<i>Organisationskultur enligt Schein</i> .....	12
Scheins definition av kulturbegreppet.....	13
Scheins teori om organisationskultur .....	14
<i>Lojalitet</i> .....	17
Arvidson och Axelssons fyrfältare .....	18
Begreppet Självlojalitet (Self-loyalty).....	21
Preliminära samband mellan organisationskultur och lojalitet .....	23
<b>Metod</b> .....	<b>25</b>
Val av metod .....	25
Förförståelse .....	25
Intervju som datainsamlingsteknik.....	26
Iakttagelser som datainsamlingsteknik.....	27
Urval.....	28
Utformandet av intervjuguide.....	29
Pilotintervju .....	30
Genomförandet av intervjuer.....	31
Bearbetning av data .....	32
Presentation av respondenter.....	34
Validitet och reliabilitet.....	34
Etiska överväganden.....	36
<b>Analys och resultat</b> .....	<b>38</b>
Erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur? .....	38
Finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till kulturen och i så fall hur?.....	46
<b>Sammanfattande diskussion</b> .....	<b>53</b>
Slutsatser .....	53
Diskussion .....	55
<b>Referenslista</b> .....	<b>57</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>59</b>
Bilaga 1 - informationsbrev.....	59
Bilaga 2 - Intervjuguide.....	60

## **Figur- och tabellförteckning**

Figur 1: Egen figur.....	12
Figur 2: Arvidson & Axelsson, fyrfältare med modifikation.....	18
Figur 3: Preliminära samband mellan organisationskultur och lojalitet.....	23
Tabell 1: Presentation av respondenterna.....	33

# Inledning

Utvecklingen kring hur vi sett på personal har förändrats genom tiden (Haughey 1993, s. 2). En gång i tiden var anställda bara arbetskraft, de var brickor som ledningen spelade med. Idag ses personalen som den viktigaste resursen ett företag kan ha och personalpolitiken, hur de anställdas behandlas har blivit mer och mer aktuell (Dabirian et al, 2017). En viktig del till hur de anställda mår och trivs på arbetsplatsen handlar om organisationskultur, och därför har vi valt att se till hur de anställda upplever den organisationskultur de arbetar idag för att få förståelse till hur det påverkar dem.

Inspirationen till valet av organisationskultur som uppsatsämnet uppstod vid konversationer tillsammans med våra studiekamrater på Karlstads universitet. Under samtalen diskuterade vi vilken sorts arbetsplats och tjänst vi kommer vara intresserade av att söka efter examen samt våra egna tidigare arbetslivserfarenheter, positiva som negativa. Det ledde oss in på att samtala om organisationskultur, eftersom vi anser att företag idag använder sin kultur som ett sätt locka kompetens med. Företag beskriver sig som värderingsstyrda företag, de visar gärna upp vad de gör för samhällsnytta med diverse olika välgörenhetsprojekt och mycket fokus ligger på kulturen internt på företag<sup>1</sup>. Det är inte ovanligt att företag vi mött under studiernas gång på Karlstads universitet berättar om hur de åkt utomlands tillsammans när de nått ett uppsatt mål, hur företaget anordnat många fester och att rekryterare lyfter den härliga kulturen på arbetsplatsen vilket gör att företaget känns som hemma.

Vi har också själva arbetat på platser med både tydliga och otydliga kulturer och märkt hur det påverkar oss på olika sätt. Därför känner vi att ämnet både är aktuellt och intresserar oss eftersom vi vill veta hur de anställda upplever en organisationskultur för att få en djupare förståelse för fenomenet. Alla arbetsplatser har en kultur, oavsett om den är uttalad eller inte, oavsett om företaget aktivt arbetar med den eller inte (Philipson 2004, s. 66).

Vi har även valt att se om det finns ett samband mellan organisationskultur och lojaliteten hos de anställda. Kopplingen har vi gjort och anser är intressant eftersom vi upplever att kulturen är ett sätt att binda anställda till företaget. Organisationer eftersträvar lojalitet hos sina medarbetare och vi är intresserade av hur organisationers kulturer är kopplade till lojalitet hos medarbetare. Vi har inte funnit tidigare forskning där organisationskultur och lojalitet är ihopkopplat på det sätt som vi har för avsikt att göra i den här uppsatsen. Det centrala i den här uppsatsen kommer vara hur de anställda upplever organisationskultur och om deras lojalitet gentemot organisationen påverkas på grund av organisationskulturen.

---

<sup>1</sup> Axfood (2019) beskriver sig själva som ett värderingsstyrt företag, precis som IKEA (2019). Academic Work (2019) har ett avsnitt på deras hemsida där de berättar om hur de hjälper till att bygga skolor för barn i Zambia.

Vid inläsning på området om organisationskultur dök två begrepp upp, företagskultur och organisationskultur. Dessa begrepp kan ses som synonymer till varandra och vi kommer i denna uppsats att använda begreppet organisationskultur. Studien kommer att grundas på Scheins (2010) teori om organisationskultur därav kommer begreppet organisationskultur även att användas i den här studien. Det betyder att det vi skriver om organisationskultur även skulle kunna läsas som företagskultur. Vi vill uppmärksamma läsaren på att det råder en begreppsförvirring inom området, det saknas en gemensam definition på begreppen samt så saknas en tydlig distinktion. Det är möjligt att begreppen kan tolkas, användas och definieras på ett annorlunda sätt i annan litteratur (Alvesson & Berg 1988, s. 29).

## **Syfte och frågeställningar**

Syftet med den här undersökningen är att få en djupare förståelse för hur de anställda upplever organisationskultur utifrån deras egna perspektiv och om organisationskulturen påverkar deras lojalitet gentemot organisationen. De frågeställningar som vi vill besvara med uppsatsen är:

- Erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur?
- Finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till organisationskulturen och i så fall hur?

## **Avgränsningar**

Studien är avgränsad till att inte göra jämförelser kring ålder och kön. Eftersom studien letar förståelse kring respondenternas nuvarande arbetsplats anser vi inte att ålder och kön är av intresse då studien inte har som syfte att dra paralleller kring organisationskultur och ålder samt kön.

## **Uppsatsens disposition**

Vår uppsats inleds med de teoretiska referensramar som ligger till grund för undersökningen. Först kommer en fördjupning av fenomenet organisationskultur att avhandlas, följt av ett avsnitt om den historiska utvecklingen kring begreppet kultur. Vidare presenteras Scheins teori om organisationskultur, följt av ett teorikapitel om lojalitet. Lojalitet-avsnittet är uppdelat i två delar, ett om lojalitets sociala former där också kopplingar dras till organisationskultur, och ett om självlojalitet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om preliminära samband vi ser mellan organisationskultur och lojalitet. Därefter kommer metoden för uppsatsen att presenteras genom rubrikerna: val av metod, förförståelse, intervju som datainsamlingsteknik, iakttagelser som datainsamlingsteknik, urval, utformandet av intervjuguide, pilotintervju, genomförandet av intervjuer, bearbetning av data, presentation av respondenter, validitet och reliabilitet och etiska överväganden. Därefter presenteras ett kapitel om studiens analys- och resultat. Där analyseras det empiriska material som genererats från undersökningen och relateras till våra teoretiska utgångspunkter. Uppsatsens sista kapitel består av en sammanfattande diskussion uppdelad i avsnitten slutsatser och diskussion. Under rubriken diskussion förs resonemang kring styrkor och svagheter i studien.



Diskussionskapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning inom området. Som komplement till uppsatsen finns bilagor på bland annat intervjuguide och informationsbrev bifogat i slutet av uppsatsen.

## Teoretiska utgångspunkter

*I följande kapitel kommer uppsatsens teoretiska utgångspunkter att presenteras. Kapitlet inleds med ett avsnitt där begreppet organisationskultur läggs fram, följt av bakgrundshistoria kring kulturbegreppets framkomst. Därefter presenteras Scheins teori om organisationskultur. Vidare följer en presentation av lojalitetsbegreppet med fokus på Arvidson & Axelssons teori om lojalitet sociala former. Det följs upp med de kopplingar som kan dras mellan organisationskultur och Arvidsons & Axelssons teori om lojalitets sociala former. Avslutningsvis presenteras begreppet självlojalitet.*

### Organisationskultur

Det finns många olika definitioner av organisationskultur, säkerligen med anledning av den begreppsförvirring som finns inom området, begreppen organisationskultur och företagskultur används synonymt. Författarna Alvesson och Berg (1988, s. 41) hävdar att det är begreppet företagskultur som är det mest använda begreppet inom symbol- och kulturforskning. Begreppet organisationskultur kan tolkas som ett snävt begrepp som endast inriktar sig på institutioner, offentliga verksamheter, ideella organisationer med mera som inte har med företagandet att göra (Alvesson & Berg, 1988, s. 41). Schein (2010, s.1) instämmer i det resonemanget. I sin forskning väljer han att använda sig av begreppet organisationskultur. Detta motiverar han genom att begreppet företagskultur oftare används i sammanhang med privatägda organisationer. I sin forskning gör han ingen distinktion mellan offentliga, privata, statliga eller ideella organisationer och väljer därmed att använda sig av begreppet organisationskultur för att få in alla typer av organisationer i begreppet. Nationalencyklopedin gör inte någon skillnad mellan begreppen företagskultur och organisationskultur. En sökning på “*organisationskultur*” gav inga träffar den 3 april 2019 men Nationalencyklopedin definierar företagskultur som följande:

[...] företagskultur, de regler, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta [...] (Nationalencyklopedin, 2019).

Organisationskultur är ett svåröverskådligt begrepp med många beståndsdelar (Schein 2010, s. ix). Vi kommer att utgå från Scheins teori om organisationskultur och kommer att gå in på en mer detaljerad beskrivning av teorin längre ner. Valet av Scheins (2010) teori om organisationskultur grundar sig i att det är en teori som inkluderar flertalet dimensioner och

bryter ner organisationskultur på ett sätt som vi anser är mer önskvärt än till exempel French och Bells (1999) teori om isberget, som vi inte anser är lika djupgående som Scheins (2010) teori. Teorin om isberget handlar om att definiera kulturen utifrån perspektivet att attityder, värderingar, känslor, gruppnormer är dolda aspekter. Kända aspekter i ett företag är till exempel mål, teknologin, strukturer och finansiella resurser (Granberg 2011, s. 194 f). Vi hävdar att attityder och värderingar inte alltid är dolda aspekter och därför har vi valt att istället använda Scheins (2010) teori om organisationskultur. Schein har ett mer bearbetat och nyanserat sätt att se på organisationskultur genom de olika lagerna som han använder sig av kan en tydligare förståelse av organisationskultur skapas.

Vår uppsats är till för att få en förståelse för om och hur personer upplever att arbeta i en kultur utifrån Scheins teori (2010). Författaren har delat upp organisationskultur i dimensioner på ett sätt som gör det lätt att undersöka de anställdas upplevelser av den kultur som de arbetar i. Han beskriver kortfattat sin definition av begreppet kultur som följande:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2010, s. 18).

Nackdelen med teorin ser vi dock att den till stor del är inriktad på de interna faktorerna i en organisation. Schein (2010, s. 5) berör de yttre faktorerna som sådana att organisationer behöver anpassa till omständigheter externt för att passa in i samtiden. Idag skulle det kunna handla om att vara klimatsmarta och ha en miljöaspekt i organisationen. Han menar att de yttre faktorerna påverkar alla nivåer av organisationskulturer direkt, det är antagligen därför ett sånt separat lager inte existerar i hans teori. Vi ser att ett separat lager i teorin hade kunnat utvecklas för att få ännu en djupare förståelse för hur organisationskulturens utveckling sker. Däremot anser vi inte att det är aktuellt att ta in en sådan aspekt i den här uppsatsen eftersom fokus är på hur de anställda upplever sin organisationskultur och inte vad som format kulturen. Yttre aspekter hade varit mer intressant att ha med om fokuset för studien var ur en lednings synvinkel. Vidare accepterar vi Scheins diskussion om att de yttre faktorerna påverkar de lager som teorin berör.

## **Bakgrund till kulturbegreppet**

Inom forskning har utvecklingen av begreppet företagskultur och organisationskultur inte varit helt klar. I början av 1950-talet kom det som vi kan se som den första faktiska studien av företagskultur. Genom att föra ett resonemang om att se organisationer som mikrokulturer menar Alvesson och Berg (1988, s. 19) att Nadler var en av de första att föra strålkastaren på värdet av kultur-synsättet. Det kan sägas att det inte förrän på 1970-talet var en markant ökning av intresset för begreppet företagskultur. Detta menar Alvesson och Berg (1988, s. 15ff) om man tittar på antalet publikationer inom området som ökade under 1970-talet.

Företagskultur uppmärksammades framförallt av företagsledare och konsulter. Området har slagit igenom både inom forskarvärlden och i företagsvärlden. Idag är det mycket vanligt att företag arbetar med olika kultur-utvecklingsprogram. Detta gör företag till exempel genom konferenser, kurser och seminarier. Detta gäller både i Sverige och internationellt.

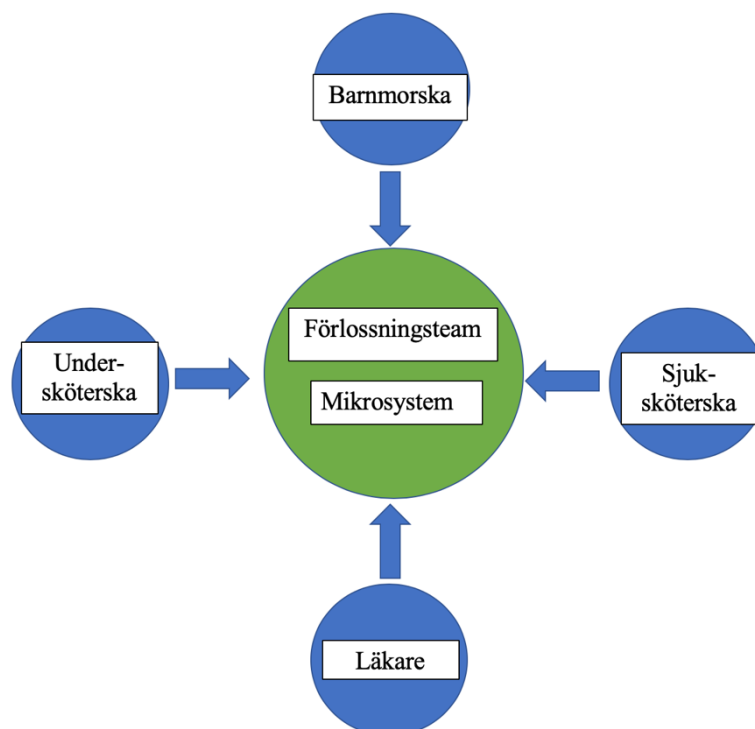
Tiden innan begreppet företagskultur fick fäste talade forskare om kulturella och symboliska fenomen ur ett psykodynamiskt perspektiv (Alvesson & Berg 1988, s. 17). Det psykodynamiska perspektivet härstammar från Sigmund Freud och perspektivet handlar om att förklara det mänskliga beteendet genom så kallade intrapsykiska processer, vilken kan förklaras som att studera det mänskliga beteendet utifrån individen. Det handlar även om att se repetition mellan individens mönster, som ofta är utom individens medvetande och har sina rötter i individens erfarenheter från barndomen. Det psykodynamiska perspektivet blev mindre aktuellt som tillvägagångssätt under 1960–1970-talen (Holtz Deal 2007, s. 184f). Det betraktelsesätt som istället kom att präglade den senare utvecklingen är organisation och management. Idag är det begreppet organisationsteori som används som grundpelare vid utveckling av den begreppsbyggnad som sker idag (Alvesson & Berg 1988, s. 17).

Begreppet företagskultur har haft en väldigt snabb utveckling och fångat en stor popularitet inom organisationer. Författarna Alvesson och Berg (1988, s. 21f) menar på att det är få ämnen som har fått ett så stort intresse från både forskare och företag inom organisations- och managementforskningen. Den utveckling som skett i Norden är insikten om att det existerar ett viktigt samspel mellan företagets strategiska profil, företagets framtoning och dess kultur. Människans roll i hur företaget anses har med det fått en allt mer central roll. Det är viktigt för företag att det som de säger, gör och hur de anses hänger samman för att skapa förtroende. Företeelser som intern marknadsföring, aktiviteter som bygger på företagets framtoning eller så kallad "image" samt deras relationer till företagets kultur är sådant som det förs diskussioner om. Detta leder till ett intresse i att binda fast företagets målsättning, strategier och marknadsbild genom hela företaget, från högst upp till längst ner i organisationen.

Det har blivit ett skifte i arbetsmarknaden, från att ha varit mer arbetsgivarens marknad är det idag mer arbetstagarens arbetsmarknad, då det är mer arbetstagaren som väljer arbetsgivare än tvärtom. Idag granskas företag på ett annat sätt och människor söker sig till arbetsplatser beroende på hur väl företaget kan möta de anställdas önskemål. Dabirian et al (2017) diskuterar hemsidan glassdoor.com, en hemsida där anställda kan gå in och betygsätta sin arbetsplats utifrån vissa aspekter, däribland möjligheten att arbeta hemifrån, ledarskapet inom företaget och värdet som företaget står för och skapar. Detta som dels ett verktyg för ledningen att använda då de kan se vad de anställda uppskattar och inte uppskattar för att kunna utveckla sitt företag och bli en attraktiv arbetsgivare. Dels som ett verktyg för arbetssökande att få information av de anställda om hur arbetsgivaren faktiskt upplevs av de anställda.

## Organisationskultur enligt Schein

Schein (2010) använder i sin bok *Organizational culture and leadership*, olika begrepp som är viktiga för att få förståelse för teorin om organisationskultur. Ett av begreppen som nämns är makrokulturer. Författaren benämner makrokultur som nationella och etniska kulturer, exempelvis ett samhälle. Kulturen av makrosystem är mer stabil och ordnad genom att kulturen har funnits under en längre tid. För att se till kulturen i organisationer kan yrkesgrupper bilda egna kulturer. Olika yrkesgrupper som ingår i organisationer kallas för subkulturer. Schein (2010) hävdar att till exempel läkare och ingenjörer kan ses som både en makro- och subkultur, dock menar författaren att yrkesgrupper bör ses som subkulturer eftersom det är i den kategorin som yrkesgrupper kommer påverka kulturen mest. Mikrosystem kan uppstå över olika yrkesgrupper. När olika yrkesgrupper korsas med varandra, som exempelvis en insatsgrupp inom polisen (eller andra liknande grupper där olika kompetenser från diverse yrkesgrupper möts) bildas istället ett mikrosystem som därmed har en mikrokultur. Mikrokultur är ett begrepp för att beskriva kulturen som skapas inom ett mikrosystem. Den nya gruppen har följaktligen ett eget system i organisationen och en egen mikrokultur i subkulturen. Mikrokultur är den mest varierande och dynamiska kulturen (Schein, 2010, s. 1f). För att förtydliga hur mikrosystem kan uppstå kommer vi nedan i bildform illustrera vår egna figur av hur olika yrkesgrupper kan korsas med varandra och bilda ett mikrosystem.



**Figur 1.** Egen figur.

## Scheins definition av kulturbegreppet

I Scheins (2010, s. 2) redogörelse för begreppet kultur framkommer det att kultur är någonting dynamiskt som finns i nuet, men i skapandet av kulturer finns det även en bas av strukturer som vi måste förhålla oss till och som påverkar och influerar oss på olika sätt. Detta kan vara normer i samhället, exempelvis som respekten för att komma i tid som vi har i Sverige, vilket inte finns i exempelvis Italien. Kultur kan ständigt återfinnas och skapas genom vår interaktion med andra människor och formas genom vårt egna beteende (2010, s. 2f). Ledarskap har en stark koppling till kultur gällande vem som ses som en ledare. När individer påverkar andra individer genom att forma deras beteende eller värderingar, kan den som påverkar andra individers beteenden eller värderingar ses som en ledare. Beroende på vilka som blir ledare och hur påverkan sker skapas det nya förhållanden som formar kulturen. Kultur menar författaren även skapar stabilitet och stelhet i hur vi bör vara, uppfattas, känna och agera i en given grupp eller organisation som skapats genom våra olika sociala erfarenheter. Detta blir ett sätt att behålla den sociala ordningen. Sociala regler gör det möjligt att förutspå sociala beteenden, kunna samsas med varandra och finna en mening i vad vi människor gör. Kulturen ger oss språket och ger mening i det dagliga livet. Kulturen kan illustreras som grunden av den sociala ordning som människor lever, verkar i och bestämmer de regler som människan böjer sig för.

Schein (2010, s. 3) menar att makrokulturer, såsom till exempel samhällen, är mer stabila och ordnade på grund av hur länge samhället har funnits. Samhällen som funnits i flera tusen år är mer stabila än de nya samhällen som skapats. Vidare menar han att organisationskultur kommer att variera i styrka och stabilitet, som en funktion av hur länge organisationskulturen har existerat samt som en funktion av dess faktiska historia från den stund som organisationen grundades. Kopplingen mellan ledarskap och kultur är som tydligast inom organisationskulturer och mikrokulturer. Det vi till slut kallar för kultur i dessa typer av system är oftast resultatet av förankring som en grundare eller ledare har ålagt en grupp. Med anledning av detta är kulturen i slutändan skapad, inpräntad, utvecklad och manipulerad av ledare. Samtidigt kommer kulturen genom en grupps mognad att begränsa, stabilisera och förse struktur och mening till gruppens medlemmar. Det leder slutligen till vilken typ av ledarskap som kommer att bli accepterat i framtiden. Om faktorer av en given kultur slutar att fungera och gör kulturen dysfunktionell måste ledarna höja sig över deras egna kultur och snabba på den vanliga och normala utvecklingen av kulturen genom ett program som ledaren aktivt ska ändra kulturen genom. Detta menar Schein är hur skapandet av kultur och ledning är essensen av ledarskap och det som får oss att se att ledarskap och kultur är starkt kopplat till varandra.

Området kring organisationskultur har under de senaste ca 25 åren vuxit för att numera omfatta yrkes-subkulturer, nationella och etniska makrokulturer samt en variation av olika mikrokulturer, menar Schein (2010, s. 4). Författaren pekar ut olika anledningar till att området organisationskultur har utvidgats och delar upp anledningarna i fyra olika punkter.

Den första handlar om att de yrken eller arbeten som har vuxit fram i världen idag blir mer tekniska och mer komplexa, vilket i sin tur leder till yrkeskulturer som skiljer sig mycket från tidigare kulturer och därför använder annorlunda språk och begrepp. Den omedelbara innebörden blir att koordinationen inom subkulturer i organisationer kommer att bli svårare. Ett exempel på det är IT-utvecklingen som har skett, de som arbetar med att skapa hemsidor i olika tekniska språk pratar, ett språk som övriga anställda kan ha svårt att förstå.

Den andra pekar på explosionen av informationsteknologin och det påföljande nätverkandet som idag sker på en global nivå. Detta menar Schein (2010, s. 4) ändrar själva naturen för vad vi definierar som arbete, hur vi anser att arbete ska utföras och hur gränser inom organisationer dras. Om utvidgningen och utvecklingen av kultur är en funktion av mänsklig interaktion och om mänsklig interaktion är under fundamentala förändringar kommer kultur att omformas och utveckla sig själv på ett sätt som för oss människor är okänt eller oförutsägbart.

För det tredje menar författaren att i och med globaliseringen av alla sektorer, både den privata sektorn och den offentliga sektorn, blir vårt arbete i organisationer att involvera många olika makrokulturer (nationella eller etniska makrokulturer). Författaren exemplifierar detta med stora globala företag som måste få ihop olika kulturer för att fungera. För att veta hur vi ska gå tillväga för att få globala verksamheter att fungera måste vi studera organisationskulturer för att få förståelse för dess dynamik av mikrosystem. Idag har vi förhållandevis lite information kring området, men genom att studera organisationskulturer kan det i längden leda till en ökad förståelse (Schein 2010, s. 4).

För det fjärde tar Schein (2010, s. 4) upp dagens globala klimatkriser, klimatförändringar och hållbarhet som han menar påverkar alla nivåer av kulturer. Schein menar att företagen idag tvingas arbeta klimat-orienterat och problematiken kommer när företagen ska implementera klimat-orienterade tanke- och arbetsätt, och hur det ska uttryckas inom organisationen. Detta tyder på att vi i dagens globaliserade värld måste studera alla nivåer av kultur och att alla nivåer och delar går in i varandra.

### **Scheins teori om organisationskultur**

Scheins (2010 s. 23–32) teori om organisationskultur grundar sig främst i tre olika lager; artefakter (artifacts), hyllade värderingar (espoused beliefs and values) och grundläggande underliggande antaganden (basic underlying assumptions). Nedan kommer varje lager att definieras och förklaras.

## **Artefakter (Artifacts)**

I det första lagret om artefakter finns det som vi människor kan se, höra och känna i mötet med en ny grupp. Exempel på artefakter inom organisationskultur kan vara hur de anställda klär sig så som klädkoder eller uniformer, loggor och slogans, teknologin och arkitekturen i organisationen. På det sätt som anställda pratar med varandra och de ritualer som ingår i strukturen i organisationen hamnar under den här kategorin (Schein, 2010, s. 24). I sin teori är författaren noggrann med att förtydliga att artefakter är enkla att se, men svåra att tyda och analysera. Han menar att vi enkelt kan se dessa symboler men betydelsen för de anställda kan vara något helt annat än vad det verkar vara på ytan. Därför menar Schein att om målet är att snabbt få en förståelse av värdet i dessa symboler måste en samtala med personer som arbetar i kulturen, en så kallad "insider". Att endast tolka det första lagret ger inte en fullständig bild av kulturen och dess betydelse (Schein, 2010, s. 23ff).

## **Hyllade värderingar (Espoused Beliefs and Values)**

I det andra lagret skriver Schein (2010, s. 25ff) om espoused beliefs and values. I brist på bättre svensk översättning kommer vi att kalla det här lagret för "hyllade värderingar". Lagret om hyllade värderingar handlar om när en grupp är ny eller när en grupp står inför en ny utmaning, problem eller uppgift. Då måste gruppen först hantera personerna i gruppens värderingar av vad som är rätt eller fel, bra eller dåligt och vad som bör göras och hur, för att komma till rätta med situationen igen. Den eller dem i gruppen som yttrar sin åsikt och får med sig de övriga gruppmedlemmarna i en idé om hur situationen bör lösas kan senare blir klassade som ledare inom gruppen. Det är ett senare skede eftersom gruppen i detta läge inte har en gemensam bild eller vetskap om den tänkta handlingen för att lösa situationen är fungerande eller hållbar. Genomförs idén och visar på det goda resultatet som dess förespråkare har förutspått kommer gruppen ha gått från stadiet delad värdering eller tro (shared value and belief) till att ha kommit till stadiet som Schein kallar delat antagande (shared assumption). Delad värdering eller tro innebär att gruppen har, genom ledarens idé, en gemensam syn på att idén är lösningen på problemet. När det visar sig att idén är framgångsrik går gruppen in till att ha ett delat antagande, det är på det sättet som liknande problem i framtiden också bör lösas (Schein s. 25ff). Det betyder dock inte att alla typer av lösningsförslag som en ledare lägger fram blir ett delat antagande. De förslag som visar sig inte fungerar i praktiken eller som inte visar på goda resultat i gruppens ögon kommer heller inte att bli ett delat antagande. Dessutom finns det värderingar och moral som står högre än andra idéer och förslag, dessa kommer inte att testas eller accepteras av gruppen (Schein s. 26f). Ett exempel på detta är ett företag som arbetar med stål, företaget får ett uppdrag att producera stål till vapenindustrin. Detta hade hjälpt företaget att växa och bidragit till en stor intäkt. Däremot, om detta går emot företagets värderingar, är det möjligt att det inte hade varit ett alternativ för stålföretaget.

Det tredje alternativet som inte genomgår den här processen handlar om organisationens strategier och mål. Det kan vara svårt att visa på en direkt koppling mellan hur organisationen

faktiskt arbetar och deras mål och därför arbetar man i samstämmighet efter strategier och mål istället för genom delat antagande. Skillnaden mellan samstämmighet och delat antagande är att genom delat antagande har de anställda varit med och sett den direkta kopplingen för målet, det har de inte i samstämmighet (Schein 2010, s. 26).

Enligt teorin finns det även andra sätt för att få värderingar och uppfattningar befästa och detta genom något som Schein (2010, s.26f) beskriver som social validering (social validation). När gruppmedlemmarna återupprepar handlar efter ett visst sätt och vissa värderingar, blir dessa så bekräftade att de till slut ses som det självklara sättet att handla. Det som blir socialt validerat är det som gruppen har accepterat, oavsett om dessa inte är testade. Det är det som skiljer social validering från det delade antagandet. Schein tar upp religion som ett exempel, ingen kan egentligen visa på att deras tro är den bästa eller den korrekta, men genom social validering blir den det. De som inte ser det på samma sätt blir då exkluderade ur gruppen. Som ateist kan du inte vara med i gruppen av muslimer till exempel. Sättet att mäta social validering är att se på hur ångestfritt och bekväma gruppmedlemmarna känner inför den sociala valideringen. För att återgå till Scheins exempel, en ateist skulle känna ett stort motstånd till att bekräfta Islam som det korrekta sättet att leva efter. Genom social validering lär sig gruppen att bekräfta idéer och handlingar genom att agera efter de. De idéer och handlingar som genomgår den här processen gör att nästa gång en liknande händelse uppkommer finns det ett vedertaget sätt att agera. Därmed minskar de negativa känslorna som uppkom tidigare då man inte visste hur man skulle lösa en sådan situation. Sättet att agera blir då ett riktmärke för hur en bör hantera en sådan situation. Medlemmar som skolas in i gruppen kommer också att skolas i detta sätt att agera och hantera situationerna på samma sätt. Även om värderingarna fortsätter att ge känslan av reducerade negativa känslor i gruppen, blir de tillslut tagna för givet och inte möjliga att ifrågasätta, trots att de faktiskt inte har en direkt koppling till företagets eller gruppens mål och resultat.

Diskussionen Schein (2010, s. 27) för kring det andra lagret i hans teori om organisationskultur är att en bör se till distinktionen mellan det delade antagandet och vad som är det rationella som företaget gör för framtiden. Han menar att dessa inte alltid går i samma linje med varandra eller till och med är varandras motpoler. Ett exempel som tas upp är att många företag säger att de samarbetar och jobbar med teamwork (deltat antaganden), men att de egentligen prisar individuella prestationer som inte alls handlar om teamwork utan mer tävling mellan de anställda (rationella handlingar av företaget). Delade värderingar är så pass abstrakt och lämnar mycket av beteendet oförklarad, därför menar författaren att för att förstå organisationskulturen behöver vi ett sista lager, annars förstår vi bara kulturen till en viss gräns.

### **Grundläggande underliggande antaganden (Basic Underlying Assumptions)**

Det tredje lagret kallar Schein (2010, s. 27–33) för det grundläggande underliggande antaganden och förklarar det som att när någonting fungerar upprepade gånger, blir det tillslut



taget för givet. Lösningarna är ingenting som reflekteras över utan det sker automatiskt. Till skillnad från det tidigare lagret har alla olika lösningsförslag varit synliga i kulturen och personerna har då valt mellan olika lösningar. I det här lagret har lösningarna blivit så etablerade och självklara att de inte reflekteras över och andra sätt att lösa situationen på, finns inte. Lösningar som är grundläggande underliggande antaganden är väldigt svåra att ändra på eftersom det här sättet att vara, lösa ett problem eller liknande kommer naturligt för personerna i gruppen och är djupt rotat. En förändring på det här stadiet är ångestladdat och istället för att hantera ångesten så vänder man på sanningen och försöker uppleva situationerna så de stämmer samman med ens grundläggande underliggande antaganden. Det är i det här beteendet som kulturen har den stora psykologiska påverkan. Kultur som grundläggande underliggande antagande bestämmer vad vi lägger vikt på, hur vi uppfattar saker och vad vi upplever och vi agerar på vad som händer runt omkring oss. När vi har grundläggande underliggande antaganden så letar vi efter andra företeelser eller människor som kan bekräfta dessa för att det leder till minst ångest för människan. För att vända på det så hade det varit ångestladdat att ingå i en grupp där det finns olika grundläggande underliggande antaganden och där personer inte fick sina egna grundläggande antaganden bekräftade.

## Lojalitet

Synen på lojalitet på arbetsplatsen har ändrats mycket under 1900-talet (Haughey 1993, s. 2). Haughey hävdar att det historiskt sett har arbetsplatser präglats av byråkrati och läran om Scientific Management, även kallat Taylorismen. Taylorismen fokuserade på massproduktioner och växande företag. Haughey menar att dessa synsätt har förstört flera typer av lojaliteter som tidigare utvecklades mellan arbetsgivare och arbetstagare. Med byråkratiska arbetsplatser minskar lojaliteten och den blir med den nya formen av att styra en organisation endast tillfällig. Sedan Scientific Management introducerades har andra management forskare försökt att implementera den humanistiska delen på arbetsplatser i form av lojalitet, ömsesidig förtroende och åtaganden. Under de senare årtionendena på 1900-talet har management-teorin försökt att fokusera på att möta resultatet av Scientific Management med motivation och moral på arbetsplatser. Detta för att vinna tillbaka anställdas förtroende och få dem delaktiga och engagerade i organisationens mål. Haughey (1993, s. 11) menar på att det finns två vägar som framtidens arbetsplatsers lojalitet kan ta. Den pessimistiska vägen och den mer optimistiska. Den pessimistiska vägen handlar om att arbetsplatser kommer präglas av egoism och egennytta och därmed inte så mycket lojalitet, förutom mot den egna personen. Den optimistiska vägen talar för att det faktiskt finns nya former av lojalitet som kommer utvecklas och att utvecklingen inte bara kommer vara sett till individen. Därför kommer den här studien använda sig av två teorier om lojalitet av Arvidson och Axelssons (2014) (2017). En med fokus på lojalitet mot externa parter och en om lojalitet mot sig själv.

När en talar om lojalitet inom arbetslivet kommer ofta många att tänka på lojalitetsplikten. Med lojalitetsplikt menas det juridiska avtal som binder den anställda till att inte skada

arbetsgivaren (Källström & Malmberg, 2016, s. 78). Vi är intresserade av lojalitet på arbetsplatsen och till organisationer. Men lojalitetsplikten är något annat än det vi kommer fokusera på i den här uppsatsen. Vi syftar istället till lojalitet som begrepp. Begreppet lojalitet är något vars definition blivit taget för givet och uppfattas som att inte behöva en förklaring eller definition. Arvidson och Axelsson (2014) beskriver detta i sin artikel om lojalitet. Författarnas teori skiljer sig från tidigare teorier om lojalitet. Deras modell lägger en grund för studier av lojalitet och öppnar upp möjligheter för samband mellan lojalitet och organisationskultur, på ett sätt som vi inte funnit hos andra teorier om lojalitet. Arvidson och Axelsson gör en uppdelning av begreppet och skapar fler dimensioner men även en tydlighet i vad lojalitet kan innebära. Ser vi istället till Nationalencyklopedins (2019) definition av lojalitet, definieras begreppet som följande “lojalitet visar man när man inte sviker andra utan ställer upp och hjälper”. Definitionen är för tunn och skulle även kunna innebära samma betydelse som till exempel barmhärtighet. Därför ser vi möjligheten, att genom Arvidsons och Axelssons teori om lojalitet få en mer fördjupad bild av lojalitet.

Axelsson och Arvidson (2014, s. 58) delar upp begreppet lojalitet i fyra delar genom en fyrfältare, en mer komplex definition men som möjliggör fler aspekter av lojalitet. Uppdelningen är gjord mellan frivillig och ofrivillig lojalitet och vertikal och horisontell lojalitet. Den vertikala lojaliteten kan vara till en vän, en kollega eller till en annan person i ens omgivning som har samma rang som en själv. Horisontell lojalitet är till en överordnad, en förälder till sitt barn, en chef eller en arbetsledare till exempel. Att skilja på frivillig och ofrivillig lojalitet är viktigt för att se vad lojaliteten grundar sig i. Ser vi till Nationalencyklopedins definition beaktas inte dessa aspekter, ytterligare en anledning till varför vi tycker Nationalencyklopedins definition är för snäv.

### Arvidson och Axelssons fyrfältare

	Vertikal	Horisontell
Frivillig	Frivillig och vertikal lojalitet. Exempel: lojalitet till en karismatisk ledare.	Frivillig och horisontell lojalitet. Exempel: kollegial lojalitet mellan jämbördiga/likasinnade.
Ofrivillig	Ofrivillig och vertikal lojalitet. Exempel: individen avkrävs lojalitet av organisationen, såsom lojalitetsplikten <sup>2</sup> .	Ofrivillig och horisontell lojalitet. Exempel: grupptryck och jantelags-tänkande mellan jämbördiga/likasinnade.

**Figur 2.** Arvidson & Axelsson, fyrfältare med modifikation (2014, s. 58).

<sup>2</sup> Lojalitetsplikt är ett tillägg från oss och ingår inte i den ursprungliga fyrfältaren.

Arvidsson och Axelsson (2014, s. 58) har med begreppen vertikal, horisontell, frivillig och ofrivillig skapat en fyrfältare som visar fyra olika dimensioner av lojalitet. Författarna menar att de medvetet utformat fyrfältaren förenklat för att den på ett bra sätt ska kunna utgöra fyra grundläggande sociala lojalitetsformer. Författarna poängterar att en generell modell medför att nyanser som finns i det sociala livet lyfts fram, jämfört med en modell som istället är detaljerad då risken är att utestänga nyanser eller speciella företeelser.

Författarna menar att lojalitet ofta ses som ett vertikalt inriktat begrepp. Detta menar de kan finnas i förhållandet mellan chef och anställd, där det är den anställde som förväntas vara lojal. Författarna menar även att vi i Sverige har sett begreppet lojalitet som något underordnat. Detta kan exempelvis vara att befolkningen visar tillgivenhet till själva samhällsordningen. Arvidsson och Axelsson (2014, s. 59) skriver "Man har på avgränsat sätt betraktat lojalitet som den underordnades respons på den överordnades krav och förväntningar". Arvidsson och Axelsson (2014, s. 59ff) för ett resonemang om att det är möjligt att lojaliteten även kan gå i nedåtgående riktning. Ett tydligt exempel på en sådan lojalitet är en förälders lojalitet gentemot sina barn eller arbetsgivarens lojalitet mot de anställda. Rent historiskt kan begreppet lojalitet ses som ett begrepp som verkar vertikalt i samhället. Dock behöver detta inte innebära att lojalitet nödvändigtvis är vertikal. Till vardags kan begreppet lojalitet handla om vänskapsrelationer. I organisationer kan man relatera detta till den lojalitet som finns mellan kollegor som har samma position eller arbetsuppgifter, här menar författarna att en horisontell dimension av begreppet lojalitet framträder. I dagens demokrati-samhälle kan det inte helt ses som att människor böjer sig för en lag som kommer uppifrån, då styret ska representera folkets vilja. Begreppet lojalitet kan sägas innehålla en plikt känsla. Det är den känslan av plikt som kan relateras till att vara vertikal eller horisontell, menar författarna.

### **Frivillig vertikal lojalitet**

Frivillig vertikal lojalitet är användbar i konstnärliga sammanhang. Arvidsson och Axelsson (2014, s. 61) tar upp exempel på skådespelare som väljer att arbeta för erkända regissörer som skapar otroliga filmer men samtidigt har rykte om sig att vara otrivsamma att arbeta med. Författarna väljer att kalla dessa regissörer som demonregissörer. Tyvärr har det här exemplet inte åldrats bra genom #METOO fenomenet<sup>3</sup>. Vi vill istället belysa frivillig vertikal lojalitet då ledarskap fungerar som det är tänkt. När en ledare eller till exempel chef får med sina anställda utan ett kännbart tvång, istället har den anställda en känsla av att vilja följa chefs ledarskap.

---

<sup>3</sup> #METOO är ett fenomen som startade år 2016 där sexuella trakasserier som tidigare har varit nedtystat och där vanligtvis män har kunnat utöva maktmissbruk över kvinnor uppmärksammades. (Nationalencyklopedin, 2019)

Nedan har vi kopplat ihop Arvidson och Axelssons (2014) fyrfältare om lojalitet med organisationskultur och för att skapa en bild av hur dessa begrepp tillsammans kan se ut i praktiken. För att föra samman frivillig vertikal lojalitet med kultur kan vi använda ovanstående exempel men med en tvist. Detta kan vara när det finns en organisationskultur som den anställda trivs med och följer och arbetar i den utan någon känsla av tvång.

### **Frivillig horisontell lojalitet**

Inom dimensionen frivillig horisontell lojalitet, är det plikt känslan i relationen till vänner som ryms. Det är relationen mellan jämbördiga, arbetskamrater eller vänner. Författarna skriver: “[...]som tillsammans skapar en informell kollektiv kultur där man bekräftar och skyddar varandra[...]”. I en organisation kan detta vara mellan kollegor som innehar jämbördigt hierarkiska positioner på arbetsplatsen (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 61).

Frivillig horisontell lojalitet och organisationskultur kan kopplas samman då det, precis som i exemplet ovan, finns en kultur i en grupp med jämbördiga men personen i fråga följer den kulturen utan känsla av tvång.

### **Ofrivillig vertikal lojalitet**

Anställda i en organisation som manipuleras in i en organisationskultur och som pressas till att prestera mer men samtidigt ska tänka och känna positivt om organisationen i fråga kan relateras till dimensionen om ofrivillig vertikal lojalitet. Denna dimension kan även relateras till kriminella organisationer där medlemmar tvingas till lojalitet (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 62).

I Arvidson och Axelssons (2014, s. 58) fyrfältare om lojalitet kan vi se att kopplingen till ofrivillig vertikal lojalitet och organisationskultur kan vara när kulturen är påtvingad av organisationen och den anställda inte uppskattar det men tvingas arbeta i den. Faktorer som anställning och lön kan vara det som gör att den anställde är kvar i organisationen.

### **Ofrivillig horisontell lojalitet**

Arvidson och Axelsson (2014, s. 62) menar att dimensionen av den ofrivilliga horisontella lojaliteten kan relateras till den negativa sidan av grupp gemenskaper bland jämbördiga i exempelvis en arbetsgrupp. En gruppmedlem kan känna sig fast när det handlar om att byta arbetsuppgifter, exempelvis genom en befordran eller något som avancerar uppgifterna till någon med en högre ställning på arbetet. Detta förklarar författarna genom att dra kopplingar till jantelagen och gruppsyck. De menar att det i grupper kan finnas en jantelag som gör att gruppmedlemmar är ofrivilligt lojala. Det kan sticka i ögonen på kollegor och därför tackar man nej till en befordran, för att vara lojal, trots att man själv kanske hade velat tacka ja. Då bli lojaliteten ofrivillig horisontell.

För att sammankoppla ofrivillig horisontell lojalitet och organisationskultur kan vi se till en jämbördig arbetsgrupp där det skapats en egen kultur. Personen i fråga upplever ett tvång att följa gruppens kultur för att undvika repressalier som att bli utesluten eller dylikt.

## **Begreppet Självlojalitet (Self-loyalty)**

Arvidson och Axelsson (2017, s.133) skriver om begreppet self-loyalty. Vi kommer använda den svenska översättningen av begreppet och i fortsättningen hänvisa till självlojalitet. Självlojalitet är den lojaliteten som finns mot sig själv. Författarna menar att självlojalitet är något som kan vara både frivilligt och ofrivilligt. De menar även att självlojalitet kan kopplas till känslor och motstånd och är en viktig del för att få förståelse för andra former av lojalitet. Den lojaliteten som finns hos och mot sig själv kan skapa en konflikt med andra lojaliteter, till exempel mot en organisation.

Vi anser att denna teori är användbar för att få förståelse för människans lojalitet och vilka känslor som ligger bakom den. Enligt Arvidsson och Axelsson (2017 s.136f) är lojalitet en känsla som är kanaliserad in i sociala former. Eftersom att lojalitet är en känsla påverkas den därmed även av sociala handlingar och sociala strukturer. I en organisation kan lojalitet vara horisontell eller vertikal, den kan även vara frivillig eller ofrivillig och kan även förändras beroende på sammanhanget. Självlojalitet kan lätt kopplas till att det är något som sker isolerat från sociala rum och sammanhang. Men författarna menar på att självlojalitet inte har en avsaknad av relationer eller samhälle, utan påverkas av det sociala. Detta för att andra personer och relationer alltid är närvarande i vår mentala- och känslomässiga värld och även lojaliteten är närvarande i detta sammanhang.

Arvidson och Axelsson (2017, s. 138) tar upp Hirschmans tankar om lojalitet vid missnöje i organisationer. Författarna menar att Hirschman delar upp lojalitet vid missnöje i två olika begrepp, exit och voice. Enligt Arvidson och Axelsson finns det enligt Hirschman två alternativ om lojalitet vid missnöje i organisationer, antingen kan den missnöjda medarbetaren välja att lämna organisationen, vilket benämns som exit. Medarbetaren kan även välja att stanna men istället göra sin röst hörd kring vad som uppbringar missnöje, vilket benämns som voice. Om en medarbetare väljer att stanna kvar och göra sin röst hörd är det detta alternativ som visar på medarbetarnas lojalitet mot organisationen. Att istället lämna organisationen tyder därmed på att medarbetaren är illojal mot organisationen. Utifrån kundperspektiv ses den kund som känner sig missnöjd med en vara eller produkt, vara lojal mot organisationen om denne trots missnöje fortsätter att köpa varan eller tjänsten och uttrycker sitt missnöje till organisationen, vilket i det här fallet är alternativet som benämns som voice. Kunden som istället slutar använda sig av organisationens varor eller tjänster har valt det alternativ som benämns som exit. Om kunden väljer alternativet exit anses den vara en illojal kund. Arvidson och Axelsson utvecklas den befintliga teorin och menar att människor har överläggning med sig själva kring om det ska vara sanna mot sig själva eller bedra sina egna ideal. Här menar författarna att begreppet exit kan ses som att en människa väljer att bedra sina egna ideal och

den egna självlojaliteten medan begreppet voice kan liknas vid att vara sann mot sig själv trots tvivel.

Detta leder naturligt in till Arvidson och Axelsson (2017 s. 138) perspektiv på självlojalitet: för att vara lojal mot någon eller något betyder att någon eller något annat ofta måste väljas bort. Exempelvis kan valet att lämna en organisation ligga till grund för att en annan typ av lojalitet får fäste, till exempel självlojalitet. Författarna påpekar att de anser att höja sin röst eller lämna även kan relateras till sig själv, och sin självlojalitet. Att vara sann mot sig själv kan därmed likställas med att höja rösten (voice). Att överge sina ideal kan likställas vid att lämna (exit). På så sätt, om man inte står upp för sig själv kan man betraktas som illojal mot sig själv. Att avsluta en anställning likställs med att vara illojal mot företaget men kan på samma sätt visa självlojalitet till sig själv beroende på vad anledningen till uppsägningen grundas i. Är det någonting på arbetsplatsen som gör att man går i tankar om att säga upp sig finns det två vägar att gå. Antingen enbart sluta och inte säga vad som är fel (exit) och även en illojal handling mot sig själv. Alternativt att inte lämna och berätta vad som är fel (voice) vilket visar på att man står upp för sig själv, sina värderingar om rätt och fel och försöker hitta lösningar tillsammans med arbetsgivaren. Exit handlar inte enbart om att fysiskt lämna, utan mer att överge sina ideal. På så sätt kan en person välja exit genom att fortsätta arbeta på en arbetsplats trots att det går emot ens egna värderingar. Exit kommer då genom att den överger sina värderingar eftersom personen inte lyfter detta för till exempel arbetsgivaren.

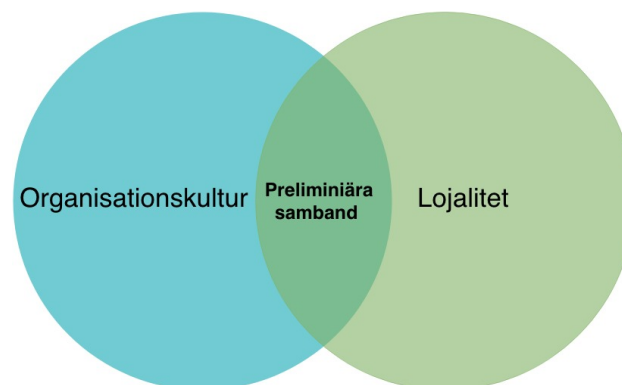
Författarna menar att den självlojalitet som är relaterad till motstånd är någonting som handlar om att vara sann mot sig själv och sitt samvete. Ett exempel på detta är när en medarbetare avslöjade den korruption som skedde på företaget Göteborg Energi år 2010 (Arvidson & Axelsson, 2017 s.141). Medarbetaren menar att denne måste behålla sin självrespekt och ångrar inte avslöjandet. Medarbetaren valde att vara lojal mot sig själv för att kunna ha ett gott samvete och måste därmed göra motstånd mot korruptionen i organisationen. Den här sortens självlojalitet tillhör den frivilliga. Detta behöver inte betyda att det är enkelt att välja den frivilliga formen av självlojalitet. Att vara lojal mot sig själv betyder att en oftast måste välja bort en annan lojalitet, exempelvis mot en organisation. Att välja bort lojaliteten gentemot organisationen kan medföra att andra människor känner sig svikna, exempelvis kollegor. Det kan medföra en inre konflikt hos medarbetaren mellan de olika lojaliteterna, vilket kan skapa starka känslor. Ofrivillig självlojalitet menar författarna kan relateras till situationer där människor hänger sig till det sociala spelet. Detta kan ta sig i uttryck vid ansökan av jobb där den arbetssökande ska göra sig så attraktiv och anställningsbar som möjligt på arbetsmarknaden. Detta menar författarna kan leda till en stress när människor hela tiden ska marknadsföra sig själva utifrån samhällets spelregler och krav. Självlojalitet återfinns i våra förmågor och kvalitéer, vi måste investera i oss själva och vara sanna mot vårt samvete. Den ofrivilliga självlojaliteten finns i de strategier vi tar till för att vara en del i samhällets spel. Vi måste ha vissa erfarenheter och kvalifikationer för att vara anställningsbara på arbetsmarknaden och detta påverkar hur människors identiteter formas (Arvidson & Axelsson, 2017 s.141 ff). Att välja att studera på universitetsnivå för att bli en attraktiv person på

arbetsmarknaden tillhör våra förmågor och kvalitéer och är ett steg i självlojaliteten. Det kan ses som ett frivilligt val att utöka våra förmågor och kvalitéer, men kan däremot även vara ofrivillig självlojalitet om det endast är ett steg för att bli anställd (det sociala spelet).

I det här kapitlet har vi presenterat de teorier som ligger till grund för studiens undersökning. Dels har begreppet organisationskultur och dess framväxt förklarats. Vidare har Scheins teori (2010) om organisationskultur redogjorts för då Scheins teori ligger till grund för att hur studiens ska undersöka organisationskultur. Därefter har lojalitetsbegreppet presenterats genom två olika teorier, teorin om sociala lojalitetsformer och teorin om självlojalitet av Arvidson och Axelsson (2014) (2017). Deras teorier ligger till grund för hur studiens ska undersöka lojalitet. I anslutning till redogörelsen för teori om sociala lojalitetsformer presenteras kopplingar mellan denna och organisationskultur. Vidare har de preliminära sambanden mellan organisationskultur och lojalitet som studiens författare gjort klarlagts.

### **Preliminära samband mellan organisationskultur och lojalitet**

Vi tänker oss preliminärt att det finns ett samband mellan organisationskultur och lojalitet. Det preliminära sambandet illustreras i figuren nedan.



**Figur 3.** Preliminära samband mellan organisationskultur och lojalitet.

Vi tror att genom att arbeta i en organisationskultur som anställda trivs med ökar lojaliteten till företaget. Det grundar vi i att vi ser en möjlighet för organisationskulturen att hamna i frivillig och ofrivillig vertikal lojalitet enligt Arvidsons och Axelssons (2014) fyrfältare. Vidare tror vi att det blir en dubbel-bekräftelse kopplat till organisationskultur och lojalitet. Den anställda bekräftar organisationen och organisationen bekräftar den anställda tillbaka när hen betar sig i enlighet med kulturen, vilket ökar lojaliteten. Ett tecken på frivillig vertikal lojalitet. Vi tror också att om det finns en organisationskultur som anställda inte trivs med och som de inte heller lär sig trivas med genom tidens gång, så minskar lojaliteten mot företaget, ett tecken på ofrivillig vertikal lojalitet. Om företagskulturen gör att de anställda inte trivs kommer hen antagligen prata illa om arbetsplatsen och söka sig till en ny arbetsgivare, vilket kan ses som illojalt. Detta på grund av att anställda inte kan känna samhörighet med

organisationen. På samma sätt upplever organisationen det när den anställda inte lever upp till de förväntningar som finns gällande kulturen. Det blir i detta fall en dubbel-bekräftelse som är negativ där vi är i konstant konflikt med organisationen. Vi dementerar organisationen och organisationen dementerar oss tillbaka vilket vi tillslut tror gör situationen ohållbar.

Ovan har uppsatsens teoridel presenterats och vidare kommer metodkapitlet för studien att visas.



# Metod

*I detta kapitel kommer studiens metod att presenteras. Kapitlet inleds med en presentation om valet av en kvalitativ ansats och följs upp av författarnas förförståelse kring organisationskultur och lojalitet. Sedan följer de metoder som använts för datainsamling. Först presenteras intervju som datainsamlingsmetod och vidare observation som datainsamlingsmetod. Efter det kommer ett avsnitt om urval, sedan redovisas utformandet av studiens intervjuguide följt av ett avsnitt om pilotintervju. Därefter beskrivs processen för genomförandet av intervjuer, följt av hur den insamlade datan är bearbetad. Sedan presenteras studiens respondenter följt av en diskussion om studiens validitet och reliabilitet. Metodkapitlet avslutas med en redogörelse för de etiska överväganden som gjorts under studiens gång.*

## Val av metod

Vi har valt en kvalitativ ansats för uppsatsen. Eftersom vi söker en förståelse och beskrivning av respondenternas upplevelser föll det sig naturligt att använda en kvalitativ ansats. Detta eftersom en kvalitativ ansats har som syfte att få och nå en djupare förståelse kring ett område (Larsen, 2009, s. 25ff). Nackdelen med att ha en kvalitativ undersökning är att bearbetningen och behandlingen av det insamlade materialet är både tidskrävande och svårare att hantera. Vid en kvantitativ studie där materialet ofta består av ifyllda svars kategorier är det insamlade materialet lättare att jämföra och ofta generaliserbart.

På grund av att Schein (2010, s. 25) uttryckligen skriver i sin teori om organisationskultur, för att förstå kulturen så behöver man prata med en insider som arbetar i kulturen. Därför kändes det som ett självklart val att välja ett kvalitativt tillvägagångssätt med intervjuer som främsta datainsamlingsmetod.

## Förförståelse

Gilje och Grimen (1995, s. 183) menar att vi alltid har en form av förförståelse i allt vi möter och är en viktig del för att människan ska kunna ta in informationen runt omkring sig. Innan vi ens har börjat läsa om ett område eller text har vi en tanke om vad det kommer handla om. Utan sådana tankar skulle undersökningen inte kunna ha någon riktning.

Innan arbetet med den här studien har vi sedan tidigare en viss förförståelse kring ämnet organisationskultur och lojalitet. Det kommer då vi själva har förvärvat arbetat tidigare och upplevt olika former av kulturer på arbetsplatser och den lojalitet vi känt mot företagen vi arbetat på. En av oss har arbetat i en tydlig organisationskultur som varit kommunicerad från

ledningen. Känslorna av att ha arbetat i en sådan kultur har varit blandade. Det har varit bidragande till både positiva känslor när kulturen gick i samklang med hennes person men även negativa när hon upplevde att kulturen tog mer fokus än själva arbetet. Hon kände sig mer värderad av hur väl hon levde upp till kulturen än det faktiska arbetet hon gjorde. När kulturen gick till den gränsen blev hon allt mer illojal mot företaget eftersom hon kände att det arbete hon gjorde inte var det som värderades högst. Däremot anser hon inte att kulturen har påverkat henne att bli mer lojal när den gick i samklang med henne, det var mer arbetsuppgifterna som gjorde henne lojal då hon tyckte att de var roliga. Den andra av oss har haft en annan erfarenhet av organisationskultur och hur det påverkade hennes lojalitet. Arbetsplatsen som hon arbetat på har inte haft en lika tydlig kultur och den har dessutom inte varit kommunicerad från ledningen. Istället handlade det mycket om oskrivna regler och ansvaret för att passa in lades på de anställda. Vidare var anställningsförhållandet och ledarskapet hårt och organisationen förväntade sig lojalitet från de anställda men visade ingen lojalitet tillbaka. Företaget hade ett krav på att de anställda alltid skulle ställa upp men gjorde inte detsamma tillbaka. Detta gjorde att hon inte kunde känna sig lojal mot sin arbetsgivare även fastän att hon utåt sett var det. Vi har även, som skrivet i inledningen, samtalat med människor i vår omgivning om ämnet och då fått ta del av deras upplevelser vilket gett oss mer förförståelse inom ämnet. Där har det varit blandade åsikter om främst organisationskultur, vissa har förkastat det helt medan andra uttryckte att de söker sig mot arbetsplatser men en tydlig organisationskultur, eftersom de anser det som mer roliga arbetsplatser. Vår förförståelse kommer också från våra studier där både lojalitet och organisationskultur har varit ämnen vi berört.

Risken med förförståelse är dock enligt (Gilje & Grimen, 1995, s. 187f) att det kan göra oss blinda inför den "verkliga" informationen och det som inte bekräftar vår förförståelse. En förförståelse gör det dock inte omöjligt att ta in ny information utan den är reviderbar och vi kan därför ändra oss och ta in ny information som inte stämmer överens med vår förförståelse. Just att vår förförståelse är möjligt att revidera är något som vi har haft med oss i bakhuvudet under arbetets gång i ett försök att vara öppen mot den nya informationen som kommit till oss. En viktig del är att vara medveten om sin förförståelse för att den i så liten mån som möjligt ska färga resultatet i undersökningen (Patel & Davidson, 2011, s. 83). Innan vi började med intervjuer har vi samtalat om vår förförståelse för att medvetandegöra den hos oss och därmed minska förförståelsens påverkan i undersökningen.

## **Intervju som datainsamlingsteknik**

Eftersom Schein (2010, s. 25) uttryckligen skriver att samtal måste föras med insiders som arbetar i organisationskulturen för att förstå den, användes intervjuer som datainsamlingsmetod. Att använda intervjuer som datainsamlingsteknik har som syfte att fånga respondentens upplevelser, vilket den här studien eftersträvar. Under en intervju är både

respondenten och intervjuaren delaktiga i samtalet och det är intervjuarens uppgift att hjälpa respondenten att skapa ett meningsfullt samtal om studieområdet. Det kan göras med relevanta följdfrågor men utan att vara vägledande för respondentens svar. Under de utförda intervjuerna har vi försökt att i viss mån lägga oss på respondenternas nivå och till viss del speglat deras beteende. Vi har till viss del anpassat vårt språk utefter hur respondenten talat och i de fallen vi haft fysiska intervjuer även anammat gester. Exempelvis gällande respondenter som uttryckt sig akademiskt och professionellt har vi försökt att samtala på samma nivå som dem. En av respondenterna, som har ett rätt enkelt språk med mycket slanguttryck, försökte vi anpassa oss till genom att använda mer vardagliga uttryck med. Variationen på språket hos respondenterna tror vi kan grunda sig i hur språkbruket är på deras arbetsplats. Det har varit både enkelt och svårt beroende på vem vi har intervjuat. Ibland har respondenter själv refererat till händelser som vi har haft svårt att förstå, ett exempel på det är intervjuer med personer som arbetar till sjöss. Vid dessa intervjuer har respondenter använt sig av begrepp som för oss som intervjuare varit okända. Vi de tillfällena har vi bett om förklaringar på begrepp som är branschspecifika. Andra har det varit enklare med då de arbetar inom områden vi själva har arbetat inom och har tidigare kunskap om. Detta menar Patel och Davidsson (2011, s. 82) är ett sätt att få respondenter bekväma och på så sätt få uttömmande svar och för att samtalet ska flyta på bra.

Intervjuer kan vara uppbyggda på flera olika sätt. Inom kvalitativ forskning handlar det främst om att ha en låg grad av strukturering. Det betyder att intervjuaren ställer öppna frågor till respondenter. Vi har valt att ha en semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju är när intervjuaren bestämmer vissa specifika teman som hen och respondenter ska samtala om men respondenter har stor frihet i svaren och vilken väg som intervjun tar (Patel & Davidson, 2011, s. 81f). Eftersom studien utgår från redan befintliga teorier, har vi valt att ställa öppna frågor kopplade till teorierna vi valt. Eftersom vår studie har varit kopplat till både organisationskultur och lojalitet har vi ställt frågorna i två block under samma intervju, först har vi ställt öppna frågor om organisationskultur kopplat till varje lager i Scheins teori (2010, s. 24). Detta beskrivs mer under avsnittet "Utformandet av intervjuguide". Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervju eftersom vi ville koppla intervjufrågorna till Scheins (2010) tre olika lager om organisationskultur och Arvidson och Axelssons (2014, 2017) teorier om lojalitet och självlojalitet, vilket en semistrukturerad intervju gjorde möjligt.

### **Iakttagelser som datainsamlingsteknik**

För att möjliggöra en inblick i Scheins (2010, s. 23–24) första lager om organisationskulturer har vi använt oss av en mindre observations-liknande datainsamlingsteknik i uppsatsen. Iakttagelserna är menade som ett komplement till de intervjuer som studien i huvudsak lutar sig mot. De har som avsikt att ge en vidare förståelse för det som kan ses som artefakter på respondenter arbetsplats. Iakttagelserna har skett i samband med intervjuer som inträffat på respondenter arbetsplats. Vi har frågat innan intervjuerna om vi får komma till deras arbetsplats vilket gör att iakttagelserna har skett i samtycke med respondenter. De iakttagelser

som gjorts har inte följt någon mall, utan har skett ostrukturerat där vi fortlöpande antecknat under tiden, samt efter tiden på arbetsplatsen, de intryck vi fått av vistelsen på arbetsplatsen. Det ostrukturerade tillvägagångssättet har dock varit förankrad i Scheins (2010, s.23-25) teoris första lager, artefakter. Vi har därmed fokuserat på det vi hör, ser och känner. Schein menar att det är enkelt att observera detta lager men svårt att tyda betydelsen av artefakterna (Schein 2010, s. 23ff). Anteckningar i efterhand har skett i närhet till ett besök på respondentens arbetsplats för att minnet av iakttagelserna ska vara så färskt som möjligt för att inte gå miste om viktiga detaljer. Guiden till iakttagelserna var grundad utifrån de tre olika aspekter som återfinns i Scheins lager om artefakter (2010, s. 23f), de vi såg, hörde och kände. Därför var guiden uppbyggd utifrån frågorna; vad ser vi, vad hör vi och vad känner vi?

## **Urval**

Vi kommer i den här uppsatsen fokusera och avgränsa urvalet till hur personer upplever att det är att arbeta i sin organisationskultur. Respondenterna ska inte inneha en arbetsledande position och ska även intervjuas om deras nuvarande arbetsplats. Anledningen till detta är att om intervjupersonen har en ledande position finns det en risk att denne arbetar för att påverka arbetsplatsens organisationskultur, vilket vi tror kan vara missvisande för undersökningen. En chef skulle till exempel kunna vara den som grundat organisationskulturen och en chef har även mer att säga till om gällande hur personer faktiskt ska vara på det specifika företaget. Vi har valt att intervjua respondenterna om deras nuvarande arbetsplats eftersom det är lätt att manipulera och ändra minnen. Vi vill veta hur respondenterna uppfattar kulturen de arbetar i, inte minnen om hur det har varit att arbeta i en viss kultur på ett visst företag. Trost 2010, s. 22) skriver att nuet är en aspekt som bör tas hänsyn till. Med det menar författaren att allting är en pågående process, vilket innebär att hur vi minns något kan förändras genom tidens gång. Så som en situation upplevs idag, behöver inte vara så som den en gång upplevts. Detta tror vi är någonting som ökar studiens validitet då vi får svar på hur deras nuvarande arbetssituation upplevs och minskar risken för modifierade minnen av dåtiden.

Studien har en kombination av ett strategiskt urval och ett bekvämlighetsurval. Studiens strategiska urval baseras på att vi har kontaktat personer i vår närhet för att dessa sedan ska koppla ihop oss med en kollega som stämmer in på vårt urval. Vissa respondenter har vi aktivt sökt oss till med anledning att vi har haft en förförståelse om att de arbetar i en tydlig organisationskultur och därför kunna vara bra exempel för att gestalta Scheins (2010) teori om organisationskultur.

Trost (2010, s. 138) skriver att ett strategiskt urval går ut på att först välja ett antal variabler som är intressanta att studera. Sedan ser man till vart det skulle vara enklast att få tag på information om dessa variabler. Författaren menar med andra ord att det ska finnas en viss strategi i urvalet för att ett urval ska räknas som strategiskt. Uppsatsen urval kan inte sägas vara ett fullständigt strategiskt urval, men det har funnits en tanke bakom urvalet. Strategin har varit att endast ha respondenter som inte innehar en ledande position på sin arbetsplats och

som arbetar heltid. Strategin har varit att komma i kontakt med respondenten genom kontakter, då det varit den bästa lösningen med tanke på den tidsåtgång som funnits för uppsatsen.

Vi har använt ett bekvämlighetsurval på det sättet att vi valt personer i vår omgivning som stämmer in på uppsatsens population. Vi har gjort det främst på grund av två anledningar. Den första anledningen är att vi inte velat samarbeta med ett företag eftersom vi inte ville ha osäkerheten av att ett företag skulle avsluta samarbetet under studiens gång. Den andra anledningen var på grund av den tidsram som vi varit tvungna att förhålla oss till. Vi har dock sett till att våra respondenter inte ingår i vår närmaste umgängeskrets för att kunna behålla ett objektivt synsätt på studien och undvika en större förförståelse om våra respondenter.

Med ett bekvämlighetsurval använder man de respondenterna som lätt finns tillgängliga. Det kan vara genom att till exempel ta personer som man står i samma butiks-kö med eller sätta upp en annons på lämpligt ställe där det står att respondenter sökes. Nackdelen med ett bekvämlighetsurval är att urvalet själv-selektar sig och att personerna som söker eller befinner sig där har vissa typer av intressen, karaktärsdrag eller egenskaper. De personer som står i just den butiks-kön kan till exempel antas ha liknande ekonomi, beroende på val av butik. Ur ett bekvämlighetsurval är det inte möjligt att få fram ett representativt urval enligt statistikens mening, vilket inte heller är vår mening med studien (Trost, 2010, s. 140,141). I den här studiens fall kan paralleller dras till ett bekvämlighetsurval då vi har använt oss av vår omgivning för att hitta respondenter. Det finns en viss grad av självselektering i studien eftersom vår umgängeskrets på vissa sätt är likt oss själva gällande till exempel ålder och bostadsorter. Det ger inte den spridningen av respondenter som ett helt strategiskt urval skulle kunna göra.

## **Utförandet av intervjuguide**

Vi har valt att endast ställa två bakgrundsfrågor till våra respondenter. En av våra bakgrundsfrågor är hur länge respondenten har arbetat hos sin nuvarande arbetsgivare. Frågan har vi valt att ställa för att vi ska få en uppfattning om hur länge personen har integrerats i kulturen. Som nyanställd kan det vara lätt att falla för nyhetens behag och att inte ha hunnit se en eventuell baksida av företaget samt inte heller hunnit reflektera över situationen på arbetsplatsen. I den andra bakgrundsfrågan valde vi att fråga intervjupersonen om vilken position denne har på arbetsplatsen och vad personen gör på arbetet, detta för att lättare förstå det respondenten senare skulle berätta om under intervjun. Vid utformning av bakgrundsfrågor lade vi stor vikt vid att frågorna endast skulle fånga information som är av vikt för undersökningen, för att respondenterna inte ska behöva berätta personlig information i onödan. Larsen (2009, s. 86) menar att man enbart bör ha med bakgrundsfrågor som är nödvändiga för studien eftersom dessa är personliga.

Vid utformningen av intervjuguiden valde vi att utforma frågor kopplade till varje lager: artefakter, hyllade värderingar, grundläggande underliggande antaganden, i Scheins teori. Intervjuguiden grundades i olika kategorier i följande ordning; bakgrundsfrågor, Scheins tre lager, upplevelser om kultur och slutligen lojalitet. Med hjälp av de uppräknade kategorierna utformades intervjufrågor som skulle fånga in så mycket information om respektive område som möjligt. Efter arbete med Scheins (2010, s. 23ff) första lager, artefakter, sågs det inte möjligt att få information från respondenterna om det här lagret utifrån frågor i intervjuguiden. Det var här idén om att utföra mindre iakttagelser växte fram, för att komma närmare kunskap om artefaktens påverkan på kulturen. Scheins (2010, s. 25ff) andra lager, hyllade värderingar, ligger till grund för frågor som fångar normer och värderingar på respondenternas arbetsplats. Utifrån Scheins (2010, s. 27ff) tredje lager grundläggande, underliggande antaganden utvecklades frågor om invanda och rutinmässiga beteenden på arbetsplatsen. För att fånga respondentens egna syn på arbetsplatsens kultur innehöll intervjuguiden två frågor om hur respondenten uppfattar kulturen på sin arbetsplats. Sist i intervjuguiden gjordes valet att utforma frågor om lojalitet. Öppna frågor om hur respondentens egna tankar kring lojalitet på arbetsplatsen utformas för att få en uppfattning om den rådande lojaliteten på arbetsplatsen.

Intervjuguiden som utformats har en låg grad av standardisering (Patel & Davidson, 2011, s. 81f) med tanke på att respondenterna kan tolka frågorna utefter deras egna upplevelser och perspektiv. De utformade intervjufrågorna skapade möjlighet för öppna svar, respondenterna kunde fritt berätta om sina upplevelser och känslor, vilket innebär att intervjuguiden har en låg grad av strukturering (Patel & Davidson, 2011, s. 75f). Att respondenterna ges möjlighet att fritt berätta ska anses som mycket relevant för studiens syfte och det ligger till grund för frågornas utformning. Vi ansåg att det även var viktigt att ställa oförberedda följdfrågor under intervjuens gång, beroende på vad personen berättar under intervjun. Följdfrågorna ställdes för att förtydliga någonting intervjupersonen berättar eller för att få en djupare förståelse för hur en situation får intervjupersonen att känna sig. Intervjuguiden utgick från frågor i bestämd följd som ställdes till samtliga respondenter under samtliga intervjuer för att få ut material inom samma område vid varje intervju, vilket gör att intervjuguidens standardisering ökar. Intervjufrågorna lades i en bestämd ordning som skapade en naturlig följd i frågorna och samtal men även för att skapa samma förutsättningar för samtliga intervjuer.

## **Pilotintervju**

Studien har använt sig av en pilotintervju. En pilotintervju är till för att se hur intervjuguiden fungerar i praktiken (Patel & Davidson, 2011, s. 86). Pilotintervju bör göras på en person som ingår i populationen. En pilotintervju skapar möjligheten att korrigera intervjuguiden så som till exempel frågorna i sin helhet, ifall de bör formuleras om, om någon fråga bör läggas till eller om det är något ord som missuppfattas som då bör korrigeras.

Personen vi valde till pilotintervjun förvärvsarbetar heltid och besitter ingen ledande position på sin arbetsplats, på så sätt ingår denne i vår population. Vi tyckte att det var viktigt att få testa intervjun på en person som lika väl hade kunnat ingå i vår undersökning, detta för att kunna dra så stor nytta av pilotintervjun som möjligt. Med pilotintervjun fick vi se hur vår intervjuguide fungerade och om vi fick de svar på de områden vi ville ha svar på eller om det fanns något som behövde ändra om i intervjuguiden. Under pilotintervjun märkte vi vilka följdfrågor som kunde vara relevanta och vi ändrade även ordningen på frågorna som ställdes under pilotintervjun. Vi märkte också värdet av att göra en pilotintervju då vi ändrade ordval som för oss var självklara men som respondenten i pilotintervjun inte förstod. Vi ändrade då om till mer vardagliga uttryck som gjorde att vi blev mer på samma nivå som respondenterna.

## **Genomförandet av intervjuer**

Vi har intervjuat nio personer totalt, två har vi träffat fysiskt på deras arbetsplats och de resterande sju har vi intervjuat över telefon. Intervjuerna varade i snitt ungefär 35 minuter. Vi har genomfört intervjuerna enskilt och använt oss av ljudupptagning via våra telefoner. Vi har valt att spela in intervjuerna av olika anledningar. Fördelen med att spela in intervjuer skriver Trost (2010, s. 74ff) är att tonlägen, ordval eller stunder av eftertanke - sådant som lätt missas vid anteckningar under intervjun kommer med. Nackdelen med ljudupptagning är, menar Trost är att det inte fångar upp gester och uttryck som respondenterna gör med kroppen. Vidare skriver författaren att vissa personer inte vill bli inspelade, vilket måste respekteras. Lyckosamt för oss har ingen av våra respondenter haft något emot att bli inspelade under intervjun. Eftersom vi velat att varje intervju ska få sjunka in hos oss har vi under en dag aldrig haft mer än en intervju. Detta har gett möjligheten att efter intervju, sammanfatta och gå igenom insamlade data innan nästa intervju.

Vi har i den mån det varit möjligt intervjuat personerna på deras arbetsplats för att få ta del av Scheins (2010, s. 23ff) första lager, artefakter. Av olika anledningar så som ekonomiska-och säkerhetsmässiga skäl har det vid sju tillfällen inte varit möjligt att genomföra intervjuerna på plats. Trost (2010, s. 65f) menar att, beroende på vart intervjuerna utförs behöver man väga in flera aspekter. Det är viktigt att vara på en plats där respondenten känner sig trygg och kan tala ostört. Beroende på kontexten som respondenten befinner sig i finns det en möjlighet i att omgivningen påverkar respondentens svar. Trost menar att till och med respondentens arbetsrum kan göra att respondenten kan hamna i ett överläge över intervjuaren vilket också kan vara en nackdel för studien. Två av intervjuerna har utförts på plats. Vi har då sett till att få boka ett konferensrum på företaget så att vi har kunnat genomföra intervjun så pass ostört som möjligt. De resterande intervjuerna, där ett fysiskt möte inte varit möjligt, har vi bett intervjupersonerna att sätta sig avskilt, så att de inte skulle bli störda under intervjun.

## Bearbetning av data

I kvalitativa intervjuer är det ofta mycket textmaterial som ska bearbetas. Till skillnad från kvantitativa undersökningar så bör analysen av materialet göras kontinuerlig. Fördelen med att arbeta med analysen samtidigt som datainsamlingen i kvalitativa studier är för att intervjuguiden kan korrigeras beroende på vad som uppkommer under tidens gång enligt Patel & Davidson (2011, s. 120f). Då vi har spelat in intervjuerna med våra telefoner har vi valt att transkribera de efteråt. Transkriberingen av intervjuerna har påbörjats samma dag som intervjuerna, alternativt en dag senare. Då transkriberingen tog mer tid än tänkt har vi arbetat parallellt med transkribering och med att hålla intervjuer. Detta gjorde vi för att under tiden se över intervjuguiden och upptäcka om det fanns frågor som vi skulle lägga till eller ta bort.

I vår transkribering har vi till viss del korrigerat språket som både vi och respondenterna använder. Det har vi gjort för att inte lyfta fram våra respondenter i ett sämre ljus då det skrivna språket och det muntliga språket skiljer sig. Vi har till en viss grad även tagit bort ljud som respondenterna gjort när det till exempel funderat på sina svar. Vissa har vi valt att behålla eftersom det på olika sätt har förstärkt deras svar. Patel och Davidson (2011, s. 120) skriver att i kvalitativa undersökningar finns det inte ett givet sätt för hur forskarna skall hantera metodavsnittet i studien. Det finns en mängd olika varianter på hur en kan gå tillväga och många forskare skapar även egna alternativ och utformningar. Det kan förstås av att varje undersökning är unik och kan behöva sitt egna tillvägagångssätt att hantera den insamlade datan på.

Efter transkriberingen har vi läst igenom det textmaterial som intervjuerna har skapat. Sedan satte vi oss var för sig och analyserade texterna. Vi har valt att färgkoda vår utskrivna transkribering utifrån de områden vi valt samt att kommentera texterna i dess marginal. Färgkodningen har gått till så att varje område har fått en egen färg. Varje lager i Scheins (2010, s. 23–32) teori om organisationskultur har blivit tilldelad varsin färg, vi har även valt att använda begreppen lojalitet, positiva känslor och negativa känslor i kodningen och även dessa har representerats av varsin färg. Detta för att få överblick av områden och på ett pedagogiskt sätt skaffa oss en överblick av materialet. Nedan är ett utdrag ur transkriberingen där orange står för positiv känsla, rosa för lager 2 i Scheins teori om organisationskultur och grön för lojalitet.

IP- Det är superhärligt! Folk kan komma in och kasta märken i ansiktet på en och “det här märket har de här funktionerna, det har inte ni. Vad har ni för försvar?” och jag blir bara, det pirrar till inombords för “vad skönt, nu ska jag bara få trycka ner honom med alla argument till varför vi är bäst och varför den här funktionen som personen har kastat i ansiktet på mig är fruktansvärt dålig och de vet inget bättre och snart kommer dom förstå som jag gör”

I- Så det är lite att man blir inbjuden i en nån form av dyrkan?

IP - Absolut! Och från person till person så blir man, det är olika skalor på dyrkningen och det som är härligt är att vi har ganska många eldsjälare på XXX och ganska många som inte brinner för det över huvud taget.



Därefter satte vi oss tillsammans för att diskutera våra kodningar och komma fram till en överensstämmande syn på materialet. Vi hade en relativt samspelt syn på hur materialet skulle tolkas, efter diskussion om våra olika kodningar fick vi en gemensam bild av hur vi materialet bäst skulle tolkas. Patel och Davidson (2011 s.104) skriver att ljudinspelningar är en slags lagring av verkligheten. Därför har vi gått tillbaka till ljudinspelningarna där vi varit oense för att se om det finns nyanser som vi missat i transkriberingen. Det har till exempel varit att respondenten haft en nedstämd röst när hen svarat på frågan vilket gav oss tydlighet i att svaret skulle tolkas som en negativ upplevelse. Därefter gjorde vi en ny analys för materialet där vi analyserade en fråga i taget där vi gick igenom hur alla respondenter svarat på just den frågan för att se om det fanns likheter eller skillnader i deras svar samt hur respondenterna resonerade kring området.

De fältanteckningar vi haft från våra iakttagelser har vi sammanställt i ett eget dokument. Fältanteckningarna är underlag för att kunna svara på frågeställningarna i undersökningen och är en del av det empiriskt insamlade materialet (Aspers, 2011, s. 121). Syftet med fältanteckningar enligt Aspers (2011) är att kunna skildra vad som sker ute på fältet, och i vårt fall, vad som sker på respondenternas arbetsplats. Fältanteckningar är till för att beskriva iakttagelserna i sin helhet men också vara i anslutning till de teorier som ligger till grund för undersökningen. Då de anteckningar som först varit för hand och dessutom mest stödord har vi direkt efter intervju satt oss ner och skrivit mer utförligt utifrån de stödorden vi haft.

#### Utdrag från studiens fältanteckningar:

Välkomnande stämning

Ord på kaffemuggen - koppling till kulturen?

Rings i en klocka - betyder? Positivt - applåder.

Stor text på väggen

Lugn stämning

Folk hälsar

Loggor överallt

De beskrivande anteckningar som formulerats utefter stödorden har vi gått igenom tillsammans med den aktuella intervjun för att skapa en mer djupgående förståelse samt ge nyanser till det respondenten berättade under intervjun. Anteckningarna har blivit indelade i vad vi kunde känna, vad vi kunde se och vad vi kunde höra. De kategorierna har valts eftersom Schein (2010, s. 23ff) beskriver artefakter som det vi känner, ser och hör i anslutning till ett första möte med organisationskulturen.

## Presentation av respondenter

Nedan följer en kortare presentation av studiens respondenter. Namnen är ändrade för att behålla respondenternas konfidentialitet. Namnen har ingen koppling till respondenternas egentliga namn.

Titel	Namn
Rekryterare	Ryding
Servicetekniker	Sörensen
Sjöman	Sjögren
Säljare	Sävsten
Lärare	Lövé
Mäklare	Määker
Butiksmedarbetare	Beck
Kustbevakare	Karlén
Rekryterare	Redlund

**Tabell 1:** Presentation av respondenterna.

## Validitet och reliabilitet

Validitet i en kvalitativ studie handlar om hela forskningsprocessen och forskarens färdighet att se alla nyanser i den insamlade datan (Patel och Davidson, 2011, s. 105f). Reliabilitet i kvalitativa studier är inte som i kvantitativa studier. Om en och samma fråga i en kvantitativ studie får olika svar ger det en låg reliabilitet. Så är inte fallet i en kvalitativ studie utan där skall svaren ses mot den särpräglade situationen som finns vid varje enskild intervju.

Som tidigare beskrivet har vi spelat in våra intervjuer vilket kan ses som en form av att lagra verkligheten som vi har kunnat gå tillbaka till när vi varit osäkra på tolkningen av våra transkriberingar. Detta är något som Patel & Davidson (2011, s.104) benämner som interbedömarreliabilitet. Det är ett sätt att stämma av reliabiliteten, vår analys bli mer tillförlitlig när vi kan gå tillbaka till intervjuerna för att säkerställa vår tolkning av materialet.

Genom att transkribera intervjuerna sker nästan alltid en form av modifiering av underlaget för undersökningen. Dels på grund av att talspråk och skriftspråk skiljer sig åt och ofta förfinar forskaren respondentens svar med att lägga in punkter och kommatecken för att skapa

korrekta meningar och för att gester så som betoningar och ansiktsuttryck försvinner i transkriberingen. Därför är det essentiellt att reflektera och vara medveten om detta för att säkerställa att de korrigeringar som sker inte påverkar analysen. Detta är en viktig aspekt för validiteten i en kvalitativ undersökning menar Patel och Davidson (2011, s. 107f). Det är på grund av detta som vi också valt att kunna gå tillbaka till inspelningarna för att ta del av exempelvis tonlägen.

Valet att göra en pilotintervju har också att göra med validiteten, för att se så att de frågor som ställs är det som undersökningen har som syfte att undersöka (Patel och Davidson 2011, s.106). De korrigeringar som har gjorts gällande intervjuguiden kommer först och främst från den gjorda pilotintervjun. Efter pilotintervjun byttes begreppet livspusslet ut till privatliv. Detta eftersom vår respondent starkt kopplade ihop begreppet livspusslet med familjeliv och barn. Ändringen gjordes på grund av att frågan inte skulle misstolkas och att fokuset skulle ligga på exploatering mellan privatliv och arbetsliv istället för enbart exploatering mellan arbetsliv och familjeliv. Vi lade även till en fråga om eller hur respondenterna själva ser på en koppling mellan organisationskultur och lojalitet. Frågan löd: Tror du att det finns någon koppling mellan att ha en företagskultur och lojala medarbetare och i så fall hur?

Vi finner olika företeelser som har kommit att påverka studiens kvalitet i fråga om validitet och reliabilitet. Något som kan påverka validitet och reliabilitet i studien kan finnas i en av intervjuerna där intervjupersonen i fråga gav intryck av att vara stressad och svarade kort och mycket effektivt på intervjuens frågor. Intervjun skedde på intervjupersons arbetsplats. Det upplevdes som svårt att få uttömmande och beskrivande resonemang från intervjupersonen. För den här personen kan det tros ha varit mer lämpligt att ha en intervju på en lugnare plats som inte var på personens arbetsplats, samtidigt gav intervjupersons stressnivå ett djupare intryck och exemplifierade det höga tempo som intervjupersonen uppgav finns på arbetsplatsen. Så som Patel och Davidson (2011, s. 106) skriver om att validitet i kvalitativa studier kan handla om hur väl forskaren lyckas göra en trovärdig tolkning av intervjupersons livsvärld, genom att intervjun utfördes på arbetsplatsen gav det ytterligare en förutsättning för att tolka intervjupersons arbetssituation, men gick miste om det material som kunde framkommit i en lugnare miljö, avskild från arbetsplatsen.

Vi har haft en diskussion oss emellan eftersom intervjupersonen kan forma sina svar efter den kontext de befinner sig i. Det finns en risk att kollegor frågar vilka intervjupersonen träffade, vad anledningen till intervjun var och även att kollegor kan höra vad respondenten svarade under intervjun. Därför har vi sett till att få konferensrum bokat åt oss på företaget för att få en viss form av avskildhet och undvika svar som blir förformade av omgivningen. För studiens syfte anser vi ändå att det varit så pass viktigt att få ta del av Scheins (2010, s. 23ff) första lager och att med egna ögon få se deras arbetsplats, att vi valt att ha vissa intervjuer på respondentens arbetsplats. Vi tror att svaren till viss del är påverkade av respondenternas omgivning men en viss påverkan anser vi måste accepteras då nästintill alla platser ha någon form av påverkan såsom arbetsplatsen eller hemmet.

Med tanke på att vi endast har intervjuat två av nio på plats och därmed inte kunnat ta del av gester och artefakter hos de resterande sju respondenterna ser vi att det har påverkat validiteten negativt. Vi ser därmed att det finns brister i forskningsprocessen och att urvalet hade kunnat göras på ett mer fördelaktigt sätt för att ta del av gester och artefakter i större utsträckning.

## **Etiska överväganden**

Vi har medvetandegjort intervjupersonerna om individskyddskravet och hur vi kommer arbeta för att skydda intervjupersonerna från skada och kränkning. Samtidigt så beaktas det så kallade forskningskravet (God forskningssed, s.13, 26), där vi anser att det är viktigt att utforma en bra och användbar intervjuguide som kommer bidra med material till uppsatsen. Vår avvägning mellan individskyddskravet och forskningskravet har resulterat i att vi valt att hålla intervjupersonernas identiteter skyddade då vi bedömer att avsaknaden av personlig information såsom namn, ålder och kön inte kommer att påverka resultatet på vår undersökning. Vi ville få ut ett så bra resultat som möjligt inom den tidsram som funnits till förfogande. Vi har bedömt att information om vilken ställning intervjupersonerna har på sin arbetsplats, hur länge personen arbetat på sin arbetsplats och vad den arbetar med var relevant och nödvändigt för uppsatsens material.

En del i individskyddskravet är det så kallade informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002, s. 7). Enligt informationskravet ska deltagarna i undersökningen informeras om undersökningens syfte samt hur undersökningen kommer att genomföras. Enligt informationskravet har vi valt att informera intervjupersonerna innan intervjutillfället genom ett informationsbrev som vi muntligt går igenom för intervjupersonen, då det är viktigt att deltagarna innan intervjutillfället får information om undersökningen. Informationsbrevet gjorde att alla respondenter fick ta del av samma information innan intervjutillfället, vilket gjort att de haft samma förutsättningar. I informationsbrevet informerade vi intervjupersonerna om vad det är för uppsats vi skriver och syftet med undersökningen till uppsatsen samt vilken roll intervjupersonen har i den. Vi har informerat intervjupersonen om att uppsatsen skrivs vid Karlstads universitet samt vilka vi är som är författare till uppsatsen. Intervjupersonerna fick kontaktuppgifter för att kunna kontakta oss vid eventuella frågor eller funderingar.

Denna undersökning kräver aktivt deltagande från intervjupersonens sida och enligt samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, 2002, s. 9, 10) har samtycke till deltagande sökts hos intervjupersonerna innan deras deltagande i undersökningen. Intervjupersonerna har blivit upplysta om att deras medverkan sker under samtycke och att respondenten alltid har rätt att avbryta sin medverkan, innan, under och efter en intervju ägt rum. Undersökningens respondenter är över 18 år och därför har inhämtning av samtycke från vårdnadshavare inte varit nödvändigt.

Enligt konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002 s. 12–14) har vi varit tydliga med att uppgifterna som insamlats inte kommer att spridas till obehöriga. Materialet som framkommer under intervjuerna kommer heller inte att kunna härledas till intervjupersonen och avslöja dennes identitet. Materialet vi får in från intervjuerna kommer endast att användas i uppsatsen och för dess syfte, enligt nyttjandekravet. Personuppgifter från respondenterna kommer att förvaras oåtkomligt för obehöriga.

# Analys och resultat

*Kapitlet börjar med en presentation av analys och resultat i form av att frågeställningarna diskuteras och besvaras. Först diskuteras och besvaras frågeställningen: erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur? Efter det diskuteras och besvaras frågeställningen: finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till organisationskulturen och i så fall hur? Kapitlet avslutas med en sammanfattande presentation av slutsatser som kan dras av det presenterade materialet.*

## **Erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur?**

Organisationskulturer är något dynamiskt som förändras, påverkar och påverkas genom tidens gång. Hur organisationskulturen blir i varje specifik organisation beror på flera olika saker såsom bransch, de anställda och ledningens styrning i det. Men trots att en organisation kan upplevas ha samma premisser för hur kulturen ska bli, blir den inte alltid det (Schein, 2010, s 3). Sjögren arbetar på en båt och har arbetat på flera olika båtar inom samma rederi men upplever ändå kulturen annorlunda på sin nuvarande arbetsplats.

[...] jag har ändå varit på båtar som är snarlika innan, där det känns som att förutsättningarna är exakt samma för det är ett liknande avlösningssystem, det är ungefär lika stor besättning, det är liknande trad, samma last du vet, det skiljer inte mycket i arbetsplatsen som sådan men ombord-stämningen är ändå totalt annorlunda. Och i alla andra fall till det sämre, om man jämför med där jag är nu. Men det är svårt att säga exakt vad det är som gör det tycket jag [...] Sjögren.

Sjögren tydliggör hur organisationskulturer kan upplevas som svårt att förklara och sätta fingret på. Även hur organisationskulturer kan skilja sig, även om de utåt sett ser ut att ha förutsättningarna för att bli väldigt lika varandra. Sjögren lyfter i exemplet att fartygen är lika i storlek, de kör samma saker och har samma avlösningssystem - men att kulturen är något helt annat än att de kulturen på han nuvarande arbetsplats.

Hur de anställda erfar organisationskultur har skiljt sig kraftigt mellan studiens respondenter. Även hur mycket egna resonemang och tankar kring organisationskulturen respondenterna har haft har varierat stort. Sett till artefakter enligt Scheins (2010, s. 23 f) teori om organisationskultur har vi sett stora skillnader i hur tydliga dessa är på de arbetsplatser vi valt att besöka. På en av arbetsplatserna vi besökt var artefakterna slående tydliga. Vi blev erbjudna kaffe när vi kom dit och på kaffekopparna stod det ord som vi sedan fick förklarat var grundpelare i företagets organisationskultur. På samma arbetsplats blev vi hälsade på av nästan alla som gick förbi och vi hörde även hur uppiggande musik spelades. Den känsla som respondenten förklarade att företaget försökte skapa kring arbetsplatsen och företaget i intervjun märkte vi av från första sekund i deras lokaler. Det var en tydlig positiv energi som

förmedlades så fort man kom in på företaget. Även konferensrummen som fanns där var döpta till kända personer såsom Astrid Lindgren och Mohammed Ali. Receptionisten berättade att de döpt konferensrummen till inspirerande personer som motivation för de anställda.

Andra arbetsplatsen har inte varit lika tydlig i hur organisationen arbetar med artefakter. På den andra arbetsplatsen vi besökte hade kaffekopparna företagets logga tryckt på. Vi har kunnat se detaljer som speglats i artefakterna men inte lika tydligt som arbetsplatsen som precis benämnt. När vi intervjuade Määker såg vi ett stort citat målat på väggen som vi sedan fick berättat var ett internt skämt som grundaren av mäklarbyrå myntat. Det fanns en klocka som de anställda kunde ringa i, som var till för att uppmärksamma när någon fått in en försäljning. På vissa av de anställdas skrivbord kunde vi se pokaler och diplom som vi sedan fick förklarade för oss var priser som de vunnit internt. Vi trodde dock att det här företaget skulle ha mer artefakter som speglade verksamheten än de vi fick ta del av. Bland annat trodde vi att det skulle vara en annan form av energi då vår förförståelse sa att mäklare är mer hetsiga och på än vad vi upplevde. Det kan dock bero på att vi inte kom in som kunder utan som studenter för att göra en undersökning.

Efter analys av vårt intervjumaterial kan det dras tydliga paralleller till Scheins (2010, s.25ff) andra lager om hyllade värderingar. Respondenternas svar gällande hur deras första tid på arbetsplatsen varit och hur de agerat när de inte själva vetat hur de skulle agera, är att de har frågat en mer senior kollega eller någon kollega som de har tilltro till professionellt “[...]de är rutinerade. Det känns som att de har koll på skolan, de har koll på läget, de tycker det är viktigt att saker görs rätt [...] Lövéén.” “[...]Då frågar jag högre befäl eller mer rutinerade[...]

Sjögren.

Att respondenterna väljer att fråga efter hjälp kan ses som ett sätt att inte vilja göra fel och ingår i den sociala valideringen. Organisationskulturen och lager två enligt Scheins (2010, s. 25ff) teori ses dels utifrån de strategier och mål som företaget använder sig av men även utifrån andra aspekter som är svårare att mäta som till exempel konsensus. Utifrån analys kan vi se att Karlén har haft en tydlig och välplanerad introduktion vilket skapade en bra grund att stå på i sin karriär på arbetsplatsen. Karlén hade fått en handledare som fanns till för att svara på hans frågor och visa hur arbetet gick till. Respondenten berättar att syftet med introduktionen var att alla nyanställda ska få ta del av alla verksamhetsområden. Detta kan ses som ett strategiskt steg från företaget för att skapa trygghet för de nyanställda och för att de snabbt skulle komma in i arbetet samt för att undvika större felsteg. Att få en tydlig introduktion och en handledare kan ses som ett strategiskt steg för att forma de nyanställda efter organisationen och därmed bevara den redan existerande företagskulturen (Schein, 2010, s. 26). Detta hänger dock på att den nyanställda är formbar och anpassar sig efter sin omgivning vilket Karlén visar då hen berättar om sina första månader på följande sätt:

Det är väldigt svårt att sätta pekfingret på det men det är ju ändå så att, det finns någon form av gyllene medelväg. För det är lite grann så här att folk som kommer, och är nya, och vill göra för mycket, dom får skit för det. Men folk som kommer in och vill göra för lite, som jag sa innan, dom får skit för det också - Karlén.

Genom att få påbackning på ett icke önskvärt beteende formas personerna in i ramen för hur företaget vill att de anställda ska bete sig och agera (Schein 2010, s. 26). Detta kan ske genom den sociala valideringen som Karlén genom sitt resonemang ovan visar uttryck för. På samma sätt kan ett önskvärt beteende också bli socialt validerat. Ryding berättar hur de anställda kan dela ut kulturkort till varandra på måndagsmöten där extra bra ageranden och handlingar hyllas utifrån företagets värdeord. Det vill säga att man kan ge ett kort till en kollega, med en motivering på varför den personen har levt upp till organisationskulturen lite extra. Dessa ges framför kollegorna varje måndag och det anses prestigefullt att motta ett sådant kort. Det finns två delar av det Ryding berättar, dels den sociala valideringen som sker kollegor emellan men även så valideras den strategin som företaget skapat med införandet av kulturkort.

Lager två om hyllade värderingar (Schein, 2010, s. 25ff) kan också ses utifrån de målsättningar som finns inom företag. Respondent Ryding berättar om olika tävlingar som de anställda kan vinna varje månad. Det är bland annat månadens sälj-person, månadens leverans-person och månadens kulturbärare som personalen kan vinna. Varje månad utses den på kontoret som har presterat bäst inom de olika områdena genom att hyllas med applåder, diplom och någon present inför resterande kollegor. Just det här företaget använder sig av en utmärkelse som kallas för månadens kulturbärare, något som vi inte hört talas om innan. Priset delas ut till den person som har levt kulturen på bäst sätt, det mäts utifrån de tre värdeord som organisationskulturen är grundad i. Det blir ett sätt för anställda att lära sig vad det önskvärd beteende är.

Respondenterna i studien beskriver att det finns en organisationskultur på deras arbetsplats men de har svårt att beskriva vad som ingår i den. Att det är svårt att förstå en organisationskultur är något som Schein (2010, s. 3) också uppmärksammar. På grund av att organisationskultur är svårförståeligt, behöver den ses genom de tre lager som han myntat. I Rydings fall är kulturen istället väldigt tydlig och något som är uttalat från ledningen och som organisationen dagligen arbetar med. Det finns tre stycken ledord som skall sätta stämningen och agerandet på företaget. Hen berättar att det finns många fördelar med den kulturen hen arbetar i, men det finns även en baksida med den. Med en tydlig företagskultur blir de lättare för de anställda att navigera sig i den, eftersom de faktiskt kan sätta fingret på den, då den är kommunicerad från ledningen. Kulturen ser till att de anställda sprider energi till varandra för att skapa en positiv känsla kring arbetet. Däremot är nackdelen, enligt Ryding, att det då kan vara svårt att vara ärlig när energin inte finns och när arbetet inte anses som roligt.

Jag skulle säga dels att det är positivt, just för att på något sätt så är det svårt att komma till jobbet och ha en dålig dag utan att bli positiv för att dina kollegor är positiva. Vi har väldigt hög energinivå, alla umgås väldigt mycket och vi har roligt ihop och det kan ju



dels komma från att vi anställer personer som liknar varandra för att vi trivs väldigt bra ihop och just när den här kulturen är så stark så gör det att man har väldigt roligt på jobbet. Det är svårt att inte vara på den nivån. Men det är även negativt för att det kan vara svårt att tillåta sig själv att känna negativa känslor – Ryding.

Organisationskulturen kan formas av strategier och målsättningar eftersom det är ett sätt att förmedla vad det önskvärda beteendet hos personalen är (Schein, 2010, s. 26). Utifrån analyserat material ser vi att strategier kan komma i form av det sociala beteendet och det mer hårdragna i form av KPI:er (Key Performance Indicator). KPI:er är kvoter på siffror som används för att få en bättre överblick över hur företaget går (Almqvist et al, 2018, s. 102). Ett exempel på en KPI är omsättning delat på antal anställda. På så sätt får man ut ett snitt av hur mycket de anställda bidrar till. Ett annat ord för KPI kan vara nyckeltal. Att arbeta mot mål är någonting som kan göra det tydligt för anställda vad som förväntas av dem och kan ses som en strategi från företagets sida med en bakomliggande avsikt. Så som Ryding berättar om mätningen av hur väl anställda lever ut organisationskulturen och möjligheten vinna månadens kulturbärare, kan det ses som en bakomliggande avsikt för att forma det sociala beteendet hos de anställda. Till slut blir det normaliserat hos personalen att bete sig på det sättet och alla är medvetna om hur kulturen ska levas ut. Även Sörensen berättar om att dennes arbetsplats mäter de anställdas prestationer, både utifrån det sociala beteendet och konkreta arbetsprestationer såsom hur väl personen presterat inom ett visst arbetsområde. Hur väl de anställda har nått dessa mål tas upp i ett möte med chefen som sker två gånger om året. Dock hade Sörensen svårt att ingående berätta vad dessa målsättningar handlar om och menar att hen inte har full insikt i vilket sätt deras prestationer mäts samt vilka prestationer som granskas.

Ja, det är lite komplicerat. Jag vet inte helt hundra hur det funkar. Men det är liksom, vi har olika delar, felsökning kan vara en del, service, jag kommer inte ihåg tyvärr vilka det är. Men det är, ja det är typ hur man jobbar, hur man är mot de andra och så – Sörensen.

Med tanke på Sörensen uttalande spelar det stor roll på huruvida organisationen aktivt arbetar med strategier i form av målsättningar gentemot de anställda och hur väl som organisationens kultur erfars av de anställda. Vet inte de anställda på vilket sätt de mäts är det svårt att prestera inom de olika områdena. Ryding är mycket medveten om vilka förväntningar som finns på de anställda medan Sörensen inte är särskilt medveten om arbetsgivarens förväntningar, trots att de båda organisationerna använder sig av målsättningar som strategi för att forma sina anställda. Respondenterna erfar organisationskulturerna på olika sätt.

För att återgå till Rydings berättelse om hur hen upplever den organisationskulturen hen arbetar i vill vi även belysa ytterligare en aspekt av strategier som företaget använder sig av gällande hyllade värderingar. Schein (2010, s 26) berättar om social validering och hur personer utesluts ur grupper om dessa inte anpassar sig till den rådande organisationskulturen. Ryding berättar att det finns kriterier kopplade till organisationskulturen för att få en tillsvidareanställning efter de 6 månader av provanställning på företaget. På så sätt skapas det

grupper av personer som från början liknar varandra alternativt att de nyanställda formas till personer som anammat organisationskulturen till den önskvärda graden. I det här fallet blir exkluderingen så tydlig att anställningen då upphör om kraven för att leva upp till organisationskulturen inte efterlevs och nås.

Mäaker berättar om en klocka som vi såg när vi var där och han förklarar att den är till för att plinga i och uppmärksamma när någon fått in en försäljning. Dock har hen en kollega som inte plingar i klockan, trots att det är kutym och alla andra gör det. Men i det här fallet sker ingen tydlig exkludering av personen i fråga och det kan bero på flera aspekter tror vi, bland annat att kulturen inte är bland de högst värderade aspekterna på företaget alternativt att personens agerande inte spiller över på resterande gruppen. Kulturen verkar därmed inte vara lika kravställande mot de anställda på Mäakers arbetsplats som den är i Rydings fall, eller att det finns en samstämmighet att personer får agera och vara lite som de vill, om de lever upp till andra aspekter som till exempel försäljningssiffror istället. Men enligt Schein (2010, s. 26) skulle personen ha blivit utesluten ur gruppen, vilket kanske på ett sätt skett men att det är personen i fråga som uteslutit sig själv och inte strävar efter en gemenskap.

Nej, det finns en person på kontoret som inte vill plinga i klockan. Han kommer in och han håller en låg profil. Han vill inte plinga i klockan. Han säger inte ens hejdå när han går på dagen, det är inte han stil att plinga i klockan. Men jo, alla andra plingar i klockan och det high-fiveas. Det är inte så att alla reser sig och går fram och high-fivear men om någon också råkar stå vid dörren när de plingar så är det high-five -Mäaker.

High-fives och priser är till skillnad från lager tre i Scheins (2010, s. 27–32) teori lätta att se. I lager tre finns de underliggande grundläggande antaganden och det är svårt att få klarhet i eftersom de är underliggande och något som gruppmedlemmar gör utan att reflektera över det. Mäcker uttryckte under intervjun att det kan vara svårt att ändra på organisationskulturen på arbetsplatsen. Den fundamentala organisationskulturen är så pass djupt rotad att det kommer bli svårt för människor att börja bete sig på ett annorlunda sätt. Mäaker uttrycker att organisationskulturen på sin arbetsplats är familjär och ibland oprofessionell. Jargongen på kontoret är oseriös, det pratas mycket privata angelägenheter, det delas tips på serier och afterworks planeras på kontorstid. Vilket påverkar den professionella rollen som mäklare. Mäaker skulle föredra en mer professionell attityd på kontoret, för att kunna ha den professionella känslan med sig vid kundmöten. Om kritik angående jargongen på arbetsplatsen skulle framföras tror Mäaker att det inte skulle kunna förändra någonting. Hen berättar i intervjun:

Grejen är ju att det här sitter så djupt rotat i väggarna i företagskulturen där så det är ingenting...även om man skulle försöka ändra på det så tror jag inte att det går. Det är inte som att folk bara över en natt kan bli mer proffsiga och sluta umgås med varandra på fritiden och sluta tipsa varandra om serier och ha AW flera gånger i veckan och folk gör ju det för att de tycker att det är roligt. Det är svårt att få personer att sluta ha roligt - Mäaker.

Detta stämmer överens med Scheins (2010, s. 27–32) tredje lager om grundläggande underliggande antaganden. När lyckade sätt att lösa problem på upprepas blir dessa till slut tagna för givet. Personerna i kulturen ser det som verkligheten att bete sig och lösa problem utifrån ett visst sätt, det sitter så djupt rotat att det är väldigt svårt att ändra på de grundläggande underliggande antagandena. Att det är ett underliggande antagandet betyder egentligen att det är något som inte reflekteras över. Att Mäaker har reflekterat kring de underliggande grundläggande antagandena kan tänkas vara att intervjun belyser ämnet och respondenten kommer på saker som den tidigare inte har reflekterat över. En annan anledning kan tänkas vara att Mäaker inte är helt nöjd med arbetsplatsens organisationskultur. Så som Schein (2010, s. 26) nämner att en lösning kan bedömas som framgångsrik om gruppmedlemmarna känner sig bekväma och ångestfria av sättet att lösa saker på. Mäaker uttrycker att hen inte är helt bekväm med att ha en så familjär stämning på arbetsplatsen och skulle önska att det var en mer professionell miljö att arbeta i på kontoret. Därför kan det antas att respondenten har kunnat reflektera kring de grundläggande underliggande antagandena.

Ryding berättar om hur språket hen och hens kollegor använder har formats av kulturen. På hens arbetsplats finns det tre värdeord som kulturen grundar sig på. Istället för att använda ord som de tidigare hade valt för att beskriva ett beteende har de istället anammat kultur-orden. Ryding berättar att kulturen återfinns i allt på arbetsplatsen. När vi besökte Rydings arbetsplats slogs vi också av den mängd artefakter som fanns. Utdrag ur fältanteckningar:

Kaffekoppar

Taylor

Modernt

Musik

Loggor överallt

Inbjudande

Bussigt; choklad, te, juicer

Vi blev erbjudna kaffe när vi kom dit och på kaffekopparna stod det ord som vi sedan fick förklarat var grundpelare i företagets organisationskultur. Den känsla som respondenten förklarade att företaget försökte skapa kring arbetsplatsen och företaget i intervjun märkte vi av från första sekund i deras lokaler. Det var en tydlig positiv energi som förmedlades så fort vi kom in på företaget. Även konferensrummen som fanns var döpta till kända personer såsom Astrid Lindgren och Mohammed Ali bland annat och receptionisten berättade att de döpt konferensrummen till inspirerande personer som motivation för de anställda. Att språket därmed blivit infiltrerat av kulturen visar på hur väletablerad den blivit.

Man brukar ju säga att kulturen sitter i väggarna men det gör den verkligen hos oss. Överallt kan du se små detaljer som visar kulturen. Det kan vara allt ifrån att på alla våra glasväggar sitter det citat från kända människor om hur man slår gårdagen, hur man visar omtanke och hur man sprider energi - vilket går i linje med våra tre värderingar XXXXX, XXXXX och XXXXX. I och med att vi pratar så mycket om de här värderingarna och att det återfinns i själva det materiella inom företaget så skulle jag säga att det är väldigt starkt. Det finns personer internt som skämtar om att "ja, nu var du XXXX", inga problem. Det är vanligt att man såhär slänger ur sig det som en bekräftelse - nu gjorde du något som är fint, nu gjorde du det där lilla extra eller oj vad peppig du är idag. Då använder vi uttrycken snarare än att säga - vad omtänksam du var eller vilken energi du sprider – Ryding.

Att kulturen har börjat infiltrera språket på en daglig basis är något som anses naturligt på Rydings arbetsplats. Att det sker dagligen mellan kollegor visar på hur djupt rotad kulturen är och kulturen får även nytt liv genom att den återskapas på detta sätt. Ett tydligt tecken på ett djupt rotat beteende och hur personer har gått igenom alla Scheins (2010, s. 23–32) tre olika lager och formats efter kulturen på företaget. Personerna har artefakter runt sig, de har lärt sig om kulturen och till slut anammat den till den nivån att beteenden grundat i kulturen inte reflekteras över. Även om Ryding har reflekterat över hur språket har blivit påverkat av kulturen kan fortfarande slutsatsen dras att det sker oreflekterat av hans kollegor då det är ett beteende som återskapas kontinuerligt.

Ett annat exempel på hur en organisationskultur som har gått igenom de tre stadierna och blivit etablerad och accepterad av de anställda är ett exempel som Ryding berättar om. Hen berättar om en konferens som hölls av ledningen för alla heltidsanställda på företaget. Där presenterades hårda mål för kommande året men som togs emot av applåder och glädje. En annan tanke är att det skulle mottas med prestationsångest och stress, men genom den organisationskultur som de arbetar i, blev inte fallet så. Ryding berättar hur det där och då kändes som en sekt eftersom beteendet var paradoxalt med tanke på den information de mottog.

Alla klappade för att man skulle klappa, alla skrattade för att du skulle skratta. Nu säger inte jag att han inte är underhållande men han presenterade väldigt hårda mål och targets för marknadsandelar som vi ska ta och året som kommer framåt som egentligen visade på att det kommer vara jätte-jättetufft på jobbet och vi förväntas prestera stordåd. Men för att han gick upp och sa det och vi satt där på våran överdådiga konferens av lyx så satt alla och klappade ändå – Ryding.

Att som företag kunna presentera hårda mål som tas emot med applåder visar på vilka fördelar ett företag kan dra av att arbeta med en organisationskultur. Att kunna ställa så pass höga krav utan att få ett starkt motstånd hör inte till vanligheten. Att säga till en skolklass att det krävs alla rätt på ett prov för att få godkänt hade antagligen inte mottagits med applåder och skratt. Att de sitter på en överdådig konferens bidrar med stor säkerhet till att publiken applåderade

och inte direkt såg de hårda målen då omgivningen var lyxig. Hade målen presenterats på ett skype-möte eller i en konferenslokal hade det antagligen inte mottagits på samma sätt heller. Även på sättet som de satt bidrar antagligen till applåderna. Att de som presenterade målen stod på en scen och att de anställda blev en publik är en annan form av underliggande grundläggande antaganden, som publik så applåderar man. Vi gör det på konserter, vi gör det på teaterföreställningar - så varför inte göra det i det här fallet?

Då det tredje lagret (Schein, 2010, s. 27–32) handlar om det undermedvetna och det som sker automatiskt, så är svårt att få respondenter att berätta om detta, då de ofta faktiskt själva inte är medvetna om beteendet eller vart det kommer ifrån. Att inte kunnat berätta om undermedvetna beteenden är också ett belägg för att det är just, underliggande. Som ovan nämnt kan det finnas olika orsaker till att vissa respondenter som ändå kunnat vittna och redogöra för vissa underliggande beteenden.

Men hur upplever de anställda sin organisationskultur? Studien visar att en tydlig organisationskultur bidrar till en ångestreducerande upplevelse av deras anställning. Vi menar att en tydlig organisationskultur har genomgått Scheins (2010) tre lager och som är skapad och kommunicerad av ledningen. Ryding är ett bra exempel på en väldigt tydlig organisationskultur där kulturen är ett steg i allting och involverade i allt som organisationen gör. Den tydliga organisationskulturen är extra viktigt i början av anställningen. Beck som arbetar i en otydlig organisationskultur berättar att det inte var förens efter ett par månader in i anställningen som hen började känna en känsla av lugn. Detta eftersom att det alltid finns en organisationskultur i en organisation men är den inte tydligt kommunicerad är den svår att navigera sig i och som nyanställd veta hur en ska bete sig och agera. Respondent Beck berättar om hur arbetsplatsens klädkod kommunicerades till hen:

[...] Vi kan ju säga att det varit lite genom klagomål, fast det inte direkt mot mig, men att man indirekt har förstått. Om vi säger såhär då, det var en kollega som slutade i julas på grund av att hon hade jobbat tidigare och hade nu kommit tillbaka och dom ville inte ha kvar henne [...] [...]Hon hjälpte mig i butiken men då tyckte dom att hon inte hade tillräckligt fina kläder att “ja, vi har ju en klädkod att man inte har jeans och t-shirt men det har ju aldrig du så vi behöver inte säga det till dig. Jag bah “mm, jag fattar vad ni menar”. Ja men du förstår, lite osnyggt [...] – Beck.

Klädsel ingår i Scheins teori (2010, s. 23ff) om artefakter. Att inte veta om den rådande klädkoden är ett tecken på att inte passa in i gruppen vilket minskar bekvämligheten i gruppen. Beck fick inte en ordentlig introduktion eller riktlinjer om hur arbetet skulle utföras, hen beskriver det som att hen fick navigera sig i mörkret. I det här fallet stämde Becks klädval in i ledningens bild av hur deras anställda skulle vara klädda men att veta att det finns regler som inte är kommunicerade, skapar det tankar om ifall det finns många andra regler som hen inte är medveten om. Tar vi istället Rydings organisationskultur där allting är tydligt och kommunicerat, samt att alla tvingas anpassa sig efter organisationskulturen, upplevs inte den inre stressen av att inte veta reglerna där. Skulle Rydings eller hans kollegor göra ett felsteg

finns det i organisationskulturen något som hen beskriver som en stark feedback-kultur. På så sätt kan de lätt rätta sig i ledet och inte behöva uppleva Becks känsla av ovisshet.

Ja, nä men vi har en väldigt stark feedback-kultur. Där det är kontinuerlig feedback som ges, både positiv och negativ. Vi arbetar väldigt mycket för att man ska ta den, kunna ta både den negativa men också att ta åt sig av den positiva - Ryding.

Määker berättar om sin organisationskultur och hur hen upplever arbetsplatsen som oseriös och att det skapar problem när hen arbetar utanför organisationskulturen när hen träffar kunder. Hen uttrycker en kraftansträngning av att ställa om när hen arbetar på kontoret och när respondenten till exempel har visning eller träffar kunder som ska sälja sin bostad. Määkers organisationskultur beskriver hen som familjär med mycket humor men att stämningen känns oseriös och det klingar illa när de ansvarar för folks hem.

Det är svårt att vara lika proffsig på jobbet- som jag hade velat vara. Det är svårt att varva mellan att sitta i en skolklass och sen gå till att visa en lägenhet. Man ansvarar ändå för någons hem och då hade jag velat att hela min arbetsdag hade varit seriös - Määker.

Det finns här en brist i arbetet med organisationskulturen eftersom den genererar en ökad ansträngning för de anställda, något som Schein (2010, s. 26) menar att organisationskulturen kan motverka. Organisationskulturen på Määkers arbetsplats är inte anpassad efter alla bitar i mäklaryrket. En anledning till att organisationskulturen inte är helt anpassad efter yrket kan vara att kulturen inte är strategiskt kommunicerad från ledningen utan har skapats genom främst social validering och delat antaganden.

### **Finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till kulturen och i så fall hur?**

Undersökningen visar att respondenternas lojalitet på en arbetsplats ligger främst till deras kollegor. Lojaliteten ligger till viss del till arbetsplatsen men anledningen till lojaliteten mot organisationen är på grund av kollegorna. Att visa lojalitet gentemot kollegor kan exempelvis vara att sköta sina arbetsuppgifter och dyka upp på arbetet. Om varje person inte gör det de ska skadar det de andra då det blir mer att göra på arbetet. Att inte sköta sina arbetsuppgifter ordentligt medför dåligt samvete. Sörensen berättar: "Ja, man har ju ett samvete, så är det ju. Jag kan inte åka dit en dag och bara slappa, då får man ju lite dåligt samvete". I arbeten som kräver nära kontakt med arbetskollegor skapas istället en empati och ömhet för varandra. I de fallen ligger inte fokus på att göra det lilla extra för sin arbetsgivare utan istället för sin kollega eller kollegor. Detta kan placeras i kategorin för horisontell frivillig vertikal lojalitet som beskrivs i Arvidson och Axelssons (2014, s. 58) fyrfältare. En av intervjupersonerna berättar: "Jag gillar att göra de tunga jobben för hans skull, för då blir han glad och då blir jag glad". I enlighet med att vara lojal mot sina kollegor och hjälpas åt för varandras skull ogillas de kollegor som inte svarar tillbaka med samma lojalitet. Dessa kollegor ses även som lata. Kollegor som endast anses utföra jobbet för sin egen skull och gör så att andra måste arbeta mer och hårdare blir inte omtyckta på arbetsplatsen. Intervjupersonen berättar: [...] ja man

jobbar helst inte med de, för de är, ja lata [...]. Lojaliteten visas genom den horisontella relationen mellan jämbördiga individer som har samma position på arbetsplatsen och den blir helt och fullt frivilligt genom djupa och empatiska relationer mellan kollegor.

Vi kan se att lojaliteten gentemot kollegor kan stärkas av starka vänskapsrelationer som skapas genom integration på arbetsplatsen. Respondent Ryding berättar om relationen mellan kollegor på sin arbetsplats.

[...] alla umgås väldigt mycket och vi har roligt ihop och det kan ju dels komma ifrån att vi anställer personer som liknar varandra för att vi trivs väldigt bra ihop och just när den här kulturen är så stark så gör det att man har väldigt roligt på jobbet [...] – Ryding.

Detta kan ses som en strategi från organisationens sida, att rekrytera personal som liknar varandra och med stor sannolikhet kommer tycka om att umgås, både på arbetet och fritiden. Ryding menar att de professionella relationerna har blivit så starka att de bytt sfär och numera även ingår i det som hen menar är den privata sfären “Så man skapar, inte sällan, privata relationer även på jobbet”. I och med att kollegornas relationer blir starkare ökar också lojaliteten gentemot dem, vilket kan placeras inom Arvidson och Axelssons (2014, s. 58) dimension om frivillig horisontell lojalitet. Denna koppling kan tydligt dras då Ryding vittnar om att det helt klart är svårare att lämna arbetsplatsen när det finns så starka relationer mellan kollegor, då det inte endast är kollegor utan även vänner på det privata planet. Här kan vi tydligt se kopplingen mellan den strategiska handlingen av organisationen att skapa goda relationer mellan kollegor på arbetsplatsen, genom att rekrytera personer som liknar de redan anställda, och hur det i sin tur genererar mer lojala arbetare då lojaliteten till arbetsplatsen automatiskt kommer om de anställda är lojala mot varandra. Om organisationen arbetar med att öka den horisontella frivilliga lojaliteten mellan kollegor på arbetsplatsen kommer organisationen sannolikt att få fler och mer lojala medarbetare.

Trots att goda relationer mellan kollegor bidrar till en högre känsla av frivillig horisontell lojalitet finns det tillfällen när respondent Ryding visar på att det kan förekomma ofrivillig horisontell lojalitet. Ryding berättar om att arbetstiderna är flexibla tills det kommer upp något oväntat eller när det blir hög arbetsbelastning. Då förväntas arbetet vara högsta prioritet trots att det är långt efter arbetstid. Hen berättar “Så låt säga att jag kan gå vid fyra, fem varje dag. Det går jättebra fram till att vi har mycket att göra för då förväntas du boka in dina planer och stanna kvar...]. Det vi ser att Ryding uttrycker är en konflikt mellan att vara lojal mot sig själv och lojaliteten gentemot kollegorna. Respondenten står i det valet mellan att vara lojal mot sig själv och gå hem från arbetet för att hinna med sina planer eller att avboka planerna och istället vara lojal mot sina kollegor. Vid de fall där Ryding stannar kvar på arbetsplatsen på grund av förväntningar som kollegorna ställer, menar vi att denna sorts konflikter mellan olika lojaliteter ser vi kan hamna i Arvidson och Axelssons (2014, s. 58) dimension för ofrivillig horisontell lojalitet. Konflikter mellan lojaliteter kan även ske mellan den egna självlojaliteten och lojaliteten mot kollegorna på arbetet. Att följa arbetskollegornas

förväntningar ser vi kan vara en form av ofrivillig självlojalitet, såsom Arvidson och Axelssons (2017, s. 143) teori om självlojalitet är utformad. Beslutet kommer gynna Ryding på arbetsplatsen, att vara en flitig och presterande anställd kan leda till fördelar i framtiden, såsom att bli befördrad och skapa ännu bättre relation till sina kollegor. På ett sätt är Ryding lojal mot sig själv när hen stannar kvar på arbetet, detta är en strategi för att nå till högre mål i karriären, men det sker ofrivillig då Ryding egentligen vill göra sina planer.

Lojaliteten mellan företag och anställda kommer ur ett givande och tagande. Sörensen beskriver lojalitet på arbetsplatsen som väldigt viktigt, men att den försvinner när den inte kommer tillbaka från arbetsgivaren. På hans arbetsplats har de anställda varje år fått en bonus vid årsskiftet. Organisationen bestämde att bonusen skulle tas bort och att det vanliga schemat skulle göras om. I och med att schemat ändrades försvann mycket av det som de anställda sått som förmåner. Schemat kallades för 3+1 vilket innebar att arbeta tre veckor i rad (inklusive helg) och sedan vara ledig i en vecka. Schemat lades istället om till att arbeta fem arbetsdagar varje vecka. De blev även fråntagna sin ersättning för extra tunga arbeten. De anställda kändes sig förbisedda och snuvade på sina förmåner. Trots detta förväntades de anställda att fortfarande vara lojala och arbeta övertider när det krävdes. Detta medförde att de anställda helt enkelt blev mindre lojala gentemot arbetsgivaren och mindre motiverade att utföra sitt arbete. Såsom Arvidson och Axelsson (2014, s. 58) beskriver i sin fyrfältare hamnar denna typ av lojalitet under den ofrivilliga vertikala lojaliteten.

Såsom Arvidson och Axelsson (2017, s. 138) skriver om Hirschmans teori, voice (om att vara sann mot sig själv) och exit (att gå emot sina ideal), valde de anställda i det här fallet att gå i samlad trupp till platschefen för att framföra sitt missnöje. Valet var att vara sanna mot sig själva. Att gå ihop som grupp till chefen för att framföra sina åsikter kan ses som att det inte var lika mycket skada som kunde uppstå i att vara sann mot sig själv, eftersom Sörensen inte gjorde det själv utan tillsammans med sina kollegor. Arvidson och Axelsson (2014, s. 58) beskriver att ofrivillig horisontell lojalitet kan uppstå när det finns risk att göra sina kollegor besvikna. I det fall som Sörensen berättar om skulle det inte gå att göra kollegorna besvikna eftersom alla var enade om vad de tyckte om de indragna förmånerna. Sörensen beskriver vidare att händelsen av att gå till platschefen i samlad trupp på ett sätt som förefaller naturligt.

Då, det första jag brukar göra är att vi pratar ihop oss vi tekniker då. För att se så att om, eller om det är nån liten grej, då är det mest att vi klagar på det bara i teamet. Men om det är det lite större grejer så pratar vi ihop oss tekniker och sen går ihop som grupp till chefen. Så att han vet att det inte bara är en som kommer och klagar, utan att det är alla.

Detta kan därför ses som ett vedertaget sätt att framföra missnöje på arbetsplatsen. Detta kan kopplas samman med Scheins (2010, s. 26f) begrepp social validering. Att gå i samlad trupp till chefen när missnöje uppstår har på respondentens arbetsplats blivit ett sätt att gå tillväga för att framföra missnöje. Respondenten berättar att de anställda först pratar ihop sig med varandra och efter det går tillsammans till chefen. Att gå ihop tillsammans skapar en känsla av att bli starkare gentemot en högre ledning som tar beslut utom räckhåll för de anställda.



Genom social validering har gruppen bestämt att de framför kritik till ledningen tillsammans. Precis som Schein (2010, s. 26f) menar så känner sig de anställda bekväma och reducerar sin ångest genom att gå ihop i grupp till chefen. Det kan också kopplas till en stark horisontell lojalitet (Arvidson & Axelsson, 2017, s. 58), de gör det tillsammans med ett gemensamt mål.

Ryding berättar hur nyanställda inte får en tillsvidareanställning om de inte lever upp till den rådande organisationskulturen.

Ska man till exempel titta på våran anställningsmodell när man anställs, då har man en provanställning på 6 månader och därefter så görs det en utvärdering över att få erbjudande om tillsvidare och grund och botten så ligger 50% av bedömningen för hur du har presterat och och nått upp till dina processmål och 50% ligger i hur väl du lever vår kultur för att du ska få fast anställning.

Schein (2010, s. 26f) menar på att hur väl den sociala valideringen fungerar handlar om hur bekväma och ångestfria medlemmarna i gruppen är med att böja sig för reglerna som uppstått genom den sociala valideringen. Vi vill belysa den andra sidan av Rydings arbetsgivares agerande. En person som inte är ångestfri och bekväm i den rådande organisationskulturen kan själv välja att lämna arbetsplatsen och på det sättet uttrycka sin självlojalitet. Personen väljer då att lämna företaget för att vara sann mot sig själv istället för att vara lojal och anpassa sig till organisationskulturen. Beck berättar att hen stod i valet och kvalet mellan voice och exit. Relationen till hans chef var inte hållbar och hen funderade på att söka sig vidare då hans arbetsplats var långt ifrån ångestfri. Istället valde personen att gå ihop med några kollegor som också kände sig orättvist behandlade av chefen för att diskutera situationen. Utifrån Arvidson och Axelson (2017, s. 138) tanke om att voice kan likställas med att vara sann mot sig själv, var det, det val som Beck bestämde sig för att göra och var därmed lojal mot sig själv och organisationen.

Som tidigare redovisat under föregående frågeställning vittnar Ryding om hur det skapas en sektkänsla på arbetsplatsen och hur de anställda förväntas klappa i händerna och jubla över höga målsättningar och förväntningar på dem.

Lojalitet är ett väldigt fint koncept, vi ska värdesätta lojalitet för att på samma sätt som du vill att dina kollegor är lojala mot dig så vill du vara det mot din arbetsgivare. Men på det företag som jag arbetar på så kan lojalitet ta sig till en liten sjuklig gräns ibland. Man blir lätt som en reklampelare för företaget utåt för att vi oftast matas med hur bra det är och allt bra vi gör - Ryding.

Lojaliteten som uppstår ur känslan av att vara en sekt kan läggas under Arvidson och Axelssons (2014 s. 58) dimension om frivillig vertikal lojalitet. Firandet och glädjen över målsättningarna och de höga kraven skapar en känsla hos de anställda att det är deras egen vilja att nå de höga målen och inte som ett krav på lojalitet som organisationen ställer.

[...] det är också någonting som skapar stark sammanhållning och som gör att man ska känna starkare lojalitet. Men jag tror att det är viktigt att ha perspektiv på vad som faktiskt är äkta genuin omtanke och vad som är spelad omtanke för att skapa lojalitet [...]  
– Ryding.

Ryding uttrycker att det är viktigt att tänka efter på vad organisationen gör för de anställda av ren välvilja och vilka handlingar som görs för att ge sken av välvilja. Det som kan antas är att respondenten uttrycker en oro för att bli manipulerad av organisationen och menar att det är många handlingar från organisationen som är spelad på omtanke men med syfte att skapa lojalitet mellan organisationen och de anställda. I det här fallet handlar det om att organisationen framställer sig som lojala mot de anställda så att det ska kunna tjäna lojaliteten tillbaka från de anställda. Här vill respondenten skilja på att vara i dimensionen ofrivillig vertikal lojalitet och dimensionen frivillig vertikal lojalitet (Arvidson & Axelsson, 2014, s. 58).

Att vara lojal mot sin arbetsplats kan ta sig i uttryck i hur länge de anställda planerar att stanna på arbetsplatsen. Karlén uttrycker att hen har planer på att stanna på arbetsplatsen i minst 15 år till. Anledningen till varför hen skulle kunna sluta är på grund av rastlöshet och vilja att göra någonting annat, men endast för en kortare period. Det som Karlén uttryckt är inte att hen vill byta arbetsgivare utan istället ta en paus från arbetsplatsen, för att senare komma tillbaka. Det är mer som att Karlén ser sin nuvarande arbetsplats som sin utgångspunkt och det är där hen hör hemma. Därmed har inte Karlén några större planer på att byta arbetsplats på flera år. Den frivilliga vertikala lojaliteten mot arbetsgivaren är därmed hög. I och med att hen kan se sig själv endast ta en paus för att sedan komma tillbaka kan ses som frivilligt.

Som person så är jag nog lite rastlös tror jag, så bara det faktumet att om jag stannar där för länge, skulle nog kunna få mig att se om mig lite grann. Men jag, det är faktiskt inte helt ovanligt att folk får tjänstledigt ett år och kanske kör såhär någon passagerarbåt eller någonting någonstans istället, så det är en sån grej som jag har tänkt att jag ska göra i framtiden. Men då rör det sig inte om att säga upp mig helt, utan då rör det sig snarare om att kanske typ få ett litet lufthål till något annat ett tag. Men annars vet jag inte, just nu också, det är svårt att se så långt fram i tiden, för jag har tänker absolut att jag kommer stanna här i 15 år eller någonting. Men ja det är nog, ja möjligt att får göra något annat och bryta mönstret lite, det är nog det som skulle kunna få mig att byta jobb tror jag. Ett tag i alla fall - Karlén.

Att erbjuda sina anställda tjänstledighet kan ses som ett sätt för organisationen att hantera problemet med anställda som vill se om gräset är grönare på andra sidan. Det har blivit känt bland de anställda att det ofta går att få tjänstledig under ett år från arbetsplatsen. Det kan skapa en trygghet hos de anställda och det är tänkbart att det gör att Karlén kan tänka sig att stanna kvar på arbetsplatsen i 15 år, för att möjligheten till en paus i arbetet finns. Detta kan ses som lojalitet från organisationen. Arbetsplatsen har visat sig samarbetsvillig och visar på

ett givande och tagande gentemot de anställda. Detta gör det mer troligt att de anställda kommer att vara lojala tillbaka mot organisationen, vilket kan ses i Karléns svar om att det är en självklar tanke att stanna i minst 15 år på arbetsplatsen. De anställda förflyttar sin lojalitet till någonting djupare än den lojalitetsplikt som medarbetare alltid har gentemot sin arbetsgivare. Utifrån Arvidson och Axelssons (2014, s. 58) teori om lojalitet tillhör detta den ofrivilliga vertikala dimensionen. De anställda rör sig därmed från dimensionen ofrivillig vertikal lojalitet till dimensionen frivillig vertikal lojalitet.

Lövéen har en diskussion kring lojalitet på arbetsplatsen och säger "det rör mig inte i ryggen huruvida jag är lojal mot företaget jag jobbar för". Hen uttrycker en lojalitet till sina kollegor och skolan i sin helhet men inte till företaget som står bakom skolan. Lövéen har också ett öppet resonemang kring att det enda som inte får hen att inte byta arbetsplats är att det tar energi att söka jobb och komma in på en ny arbetsplats. I samtalet som förs med Lövéen berättar hen att det finns några ord som de ska jobba utifrån med att hen inte ens vet vilka dessa är.

Åå, det här ska jag kunna. Det är väl nåt sånt där super-klyschigt. Ambition, motivation och glädje nej men jag...gud jag vet inte. Det finns säkert men det har gått in genom ena örat och ut genom andra - Lövéen.

Utifrån Lövéens svar kan slutsatsen dras att den organisationskulturen som skolan sägs jobba med inte är implementerad och genomgått Scheins (2010, 23–32) tre lager. Det har istället skapats en annan organisationskultur. Det Lövéen saknar på sin arbetsplats är en struktur om vad som skall göras, hur det ska göras och av vem. Till viss del anser vi att detta skulle kunna lösas genom att arbeta med organisationskulturen. Lövéen drar också den slutsatsen när hen berättar om hur hen ser på kopplingen mellan organisationskultur och lojalitet.

Jag tänker att om man, och det är också lite knepigt va, om man är någonstans där man trivs superbra och där man får den här tydligheten, strukturen, alla vet vad som ska göra, alla gör det som ska göra. Alla är nöjda, eller nöjda, alla klara av att göra det dom ska göra - då tror jag man blir mycket lojalitet mot. Då kommer du ju hem och bara "Gud vad bra mitt arbete är" och då blir du ju lojalare mot sin arbetsplats och gentemot varandra för det blir inga otydligheter i vem som ska göra vad - Lövéen.

Fördelarna med att arbeta med en organisationskultur blir tydlig när de två ytterpunkterna i vår undersökning kan dras mellan Lövéens arbetssituation och Rydings. Lövéen har den minst tydligt kommunicerade organisationskulturen och visar på det mest illojala beteendet. Ryding har den tydligaste kommunicerade organisationskulturen och visar på mest lojalt beteende utifrån vår undersökning. Vi ser tydligt att lojaliteten påverkas av organisationskulturen.

Men absolut, företagskulturen kan påverka, kan absolut ha en effekt på lojaliteten tror jag. Till exempel som när det känns att vi är en familj tror jag det ökar lojaliteten, ja – Mäcker.

Ja alltså för är det en dålig företagskultur och folk går och är missnöjda då tycker jag och tänker att lojaliteten förstörs på grund av det, då kanske man inte är lojal till sin arbetsplats eller sin arbetsgivare och överväger att kolla på annat eller missköter sitt jobb eller liknande-Redlund.

Fördelarna och nackdelar med en “bra” och “dålig” organisationskultur är flera och kan ses både i från ett perspektiv ovanifrån och från ett perspektiv underifrån. Det handlar dels om organisationens möjlighet att skapa lojala medarbetare, vilket kan ses som ett perspektiv ovanifrån. Om organisationen skapar en känsla av en familjär arbetsplats, det blir då svårare för medarbetare att säga upp sig eftersom man då säger upp sig från sin familj vilket inte är lika lockande som att säga upp sig från enbart en anställning. Perspektivet underifrån är den känslan som Redlund lyfter där de anställdas val kring sin anställning, som såklart inte är oberoende av perspektivet ovanifrån och den organisationskultur som ledningen lyckats eller misslyckats med att skapa. Men det finns fortfarande ett val underifrån om att stanna eller lämna organisationen och precis som Redlund lyfter handlar det om att missnöje kan reducera lojaliteten.

# Sammanfattande diskussion

*Det här avsnittet är till för att sammanfatta studiens resultat. Erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur? Finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till kulturen och i så fall hur? Det här avsnittet kommer börja med att redogöra för de slutsatser som kunnat dras mellan organisationskultur och lojalitet. Vidare förs en diskussion kring för- och nackdelar med en organisationskultur med fokus på att skapa lojalitet. Avsnittet avslutas med en diskussion gällande studiens styrkor och svagheter följt av förslag på vidare forskning inom området.*

## Slutsatser

### **Erfar en anställd en organisationskultur och i så fall hur?**

Det som tydligt framgår av undersökningen är att organisationskultur påverkar de anställda och att det finns en koppling mellan organisationskultur och lojalitet. Vi ser att Scheins teori om organisationskultur (2010) går att applicera på de organisationskulturer den här undersökningen studerat. Vi håller oss dock reserverade gällande artefaktens betydelse för kulturen på grund av den begränsade data vi har utifrån studiens insamlade material. Därför väljer vi att inte lägga någon värdering i det första lagret om artefakter. Analysen av studien gällande Scheins (2010) teori om organisationskultur visar i sin helhet på att teorin är applicerbar på samtliga respondenternas arbetsplatser, oavsett hur tydlig eller otydlig organisationskulturen upplevs.

Känslan kring organisationskultur är övergripande positiv hos respondenterna. De anställda upplever att organisationskulturen fungerar som en indikation på vad det önskvärda beteendet är och på så sätt skapar en struktur och ordning på arbetsplatsen, vilket de menar är önskvärt. På så sätt kan det ses som en form ett kontrollverktyg som ledningen på ett företag kan använda sig av men som inte upplevs lika tydligt som att mätas i siffror, till exempel hur mycket en anställd säljer. Då respondenterna är övergripande positivt inställda till organisationskultur kan slutsatsen dras om att en organisationskultur i vissa tillfällen är ett mer önskvärt kontrollverktyg än statisk på personalens prestationer. Det som vissa av respondenterna kände att de saknade på sin nuvarande arbetsplats var tydlighet i hur de förväntades agera, ett problem som kommunicerad organisationskultur skulle kunna lösa. Dock går fortfarande en organisationskultur genom Scheins (2010) tre lager. Oavsett hur tydlig kulturen är behöver en nyanställd person fortfarande lära sig kulturen. Däremot kan inlärningsprocessen vara mer eller mindre ångestrelaterad.

## **Finns det reflektioner kring lojalitet kopplat till organisationskultur och i så fall hur?**

Gällande begreppet lojalitet syns den flerdimensionella aspekten av begreppet och den horisontella och vertikala aspekten framgår tydligt då respondenterna delar själva upp att vara lojal horisontellt och vertikalt utan att använda de begreppen. En viktig aspekt att dela upp lojaliteten är att det ger en tydligare bild av hur en organisationskultur skall hanteras, speciellt för ledningen om de vill använda det som ett kontrollverktyg.

Oavsett tydlighet i organisationskulturen från ledningens sida lyfter respondenterna i flertalet av fallen att den största lojaliteten ligger i en horisontell form gentemot deras kollegor. Lojaliteten tar sig också i uttryck genom att det ökar de anställdas dedikation till arbetet eftersom de vill bidra och underlätta arbetet för sina kollegor. Känslan av ett "vi" är större än ett "jag", även om flera av de respondenter som uttryckt detta faktiskt mäts individuellt i sina prestationer.

I vissa av fallen har organisationen arbetat med att skapa goda vänskapsrelationer mellan de anställda, vilket skapar en känsla av starkare tillhörighet - lojaliteten ligger då utöver den horisontella dimensionen även på en vertikal nivå mot organisationen. Det leder i sin tur till att de anställda inte vill lämna organisationen. Därför ser vi att det är fördelaktigt för organisationer att arbeta med att skapa förutsättningar för goda relationer mellan kollegor då organisationen kommer vinna lojalare medarbetare. Om lojaliteten ligger på en horisontell nivå så kan organisationen dra fördel av detta då den horisontella lojaliteten automatiskt spiller över på den vertikala lojaliteten gentemot organisationen. När det finns tendenser hos medarbetare att vilja stanna kvar i organisationen på grund av lojaliteten gentemot kollegor, trots att det finns ett visst missnöje mot själva arbetsplatsen, har organisationen chans att behålla kompetens och medarbetarna blir på så sätt även lojala vertikalt mot organisationen.

Gällande lojaliteten hos de anställda ser vi ett mönster grundat i organisationskulturen. Om organisationskulturen ger de nyanställda en tydlig ram som de ska navigera sig inom, minskar känslan av att vara obekvämt och därmed ökar lojaliteten mot organisationen. Detta eftersom känslan av att passa in och göra rätt redan från början ger en större tillhörighetskänsla. Som nyanställd berättar samtliga respondenter att det varit mycket nya saker som de behövt lära sig och sätta sig in i och genom en kommunicerad organisationskultur har respondenterna visat ett mindre ångestladdat beteende kring sin första tid på arbetsplatsen. Respondenter som inte haft en tydlig och uppstrukturerad introduktion har haft mer ångest och osäkerhet under sina första månader på arbetsplatsen. Något överraskande visar studien att lojalitet främst inte ligger i självlojaliteten och inte heller i lojaliteten gentemot organisationen utan till största delen ligger lojaliteten i den horisontella frivilliga dimensionen.

Risken med att ha en alltför kontrollerande organisationskultur är att den kan bli exkluderande. Kompetenta personer som skulle kunnat prestera bra i rollen de innehar kan känna en sån stor känsla av att inte bli socialt validerad att de väljer att lämna. På så sätt blir

organisationskulturen på den nivån paradoxalt eftersom den har en stor påverkan på de anställdas lojalitet, för de som anammar den, men tvärtemot på de som inte gör det. Här får organisationen ta ställning kring vad som väger tyngst. Är det värt att tappa vissa kompetenta personer för att fördelarna med organisationskulturen väger över eller är det inte det? Det finns inget universellt svar på den frågan utan det är något som varje organisation kan ta ställning till.

## **Diskussion**

Studiens syfte och frågeställningar är intressanta att se utifrån de anställdas upplevelse eftersom att vi spenderar stor del av våra liv på vår arbetsplats och som påverkar stor del av befolkningen i Sverige.

Att använda en kvalitativ ansats i studien har varit lämplig eftersom den kvalitativa ansatsen har skapat möjligheten att få svar på studiens frågeställningar och bidra till en fördjupad förståelse kring organisationskultur och lojalitet.

På grund av vår delade förförståelse kring organisationskultur har vi kunnat se objektivt på det insamlade materialet eftersom den slutgiltiga bearbetningen har gjorts av båda och på så sätt inte fått ett ensidigt förhållningssätt till materialet. Fördelen med att vi var för sig kodade materialet först var att vi sedan kunde ha en diskussion kring områdena vi var oense om för att slutligen få en överensstämmande bild av materialet. Vi anser att det är positivt att vi från en början hade två olika sätt att se på organisationskulturens påverkan på lojalitet på grund av detta.

Studiens tydliga nackdel är den begränsade delen av information om Scheins (2010, s. 23ff) första lager om artefakter. Det har gjort att teorin inte kunnat användas i sin helhet och viktiga aspekter har kunnat undgå studien. Valet att använda Scheins (2010) teori om organisationskultur anser vi fortfarande var ett bra val eftersom teorin är vedertagen och är den teori som vi anser angriper och skapar förståelse för organisationskultur på det rimligaste sättet då den går igenom flera nivåer och på så sätt får en djupdykande inblick i ett fenomen som är svårt att nå. Däremot hade studien fått en annan tyngd om hela teorin hade kunnat användas fullt ut.

Det som kan ses som studiens styrkor är först och främst antalet intervjuer som studien bygger på. Pilotintervjun som gjordes medförde att intervjuguiden vid ett tidigt skede kunde justeras och förbättras. Vi som intervjuare fick även en chans att trimma vår intervjuteknik genom att utföra en pilotintervju. Intervjuguiden justerades inte bara efter pilotintervjun, den har justerats löpande under studiens gång, vilket kan ses som ytterligare en styrka med uppsatsen. Varje intervju gav insikt om hur den kunde utvecklas till det bättre. Detta har ökat studiens validitet och reliabilitet.

Det som i efterhand kan diskuteras är hur urvalet är gjort. Vi ser det som en nackdel i studien att endast två av nio intervjuer utfördes på respondenternas arbetsplats vilket gjort att vi inte kan uttala oss om artefakter i den mån vi önskat. Däremot anser vi att materialet från intervjuerna har gett en djupgående förståelse för respondenternas arbetssituation.

### **Förslag till framtida forskning**

För vidare studier föreslås studier där motpoler av organisationskultur, de med en tydlig organisationskultur ställs mot de med en otydlig organisationskultur och om de finns några likheter och skillnader i de anställdas lojalitet, exempelvis statliga företag och privata företag. Ytterligare ett förslag är att se till om det finns skillnader mellan könen kring upplevelserna kring de olika aspekterna. En annan aspekt som skulle kunna studeras är hur organisationskultur implementeras som ett kontrollverktyg för ledningens syfte att kontrollera anställda och hur detta påverkar de anställda. Vidare föreslår vi att se till aspekter om kön och ålder eftersom den här studien inte tagit hänsyn till de aspekterna.



# Referenslista

Academic Work (2019) *Zambia*. Tillgänglig: <https://www.academicwork.se/om-oss/zambia> (2019-11-05).

Almqvist R et al (2018): *Boken om ekonomistyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson M & Axelsson J (2014): "Lojalitetens sociala former- Om lojalitet och arbetsliv" [Elektronisk]. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, Vol 20, No 1, pp 55–64. Tillgängligt: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:747845/FULLTEXT01.pdf> (2019-03-10).

Arvidsson M & Axelsson J (2017): "Exploring self-loyalty in the context of social acceleration: theorising loyalties as emotions and resistance" [Elektronisk]. *Journal of Political Power*, Vol 10, No 2, pp 133–148. Tillgängligt: DOI: 10.1080/2158379X.2017.1335835 (2019-03-10).

Alvesson M & Berg P.O (1988): *Företagskultur och organisationssymbolism- utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.

Aspers P (2011) *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.

Axfood (2019): *Värderingar och kultur*. Tillgänglig: <https://www.axfood.se/karriar/din-karriarvag/varderingar-och-kultur/> (2019-05-11).

Dabirian, A et al (2017): "A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding" [Elektronisk]. *Business Horizons* Vol 60, No 2, pp 197–205. Tillgängligt: CrossRef DOI link: <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2016.11.005> (2019-05-16).

French W.L & Bell C.H (1999): *Organization development*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Gilje N & Grimen H (1995): *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Bokförlaget Göteborg, Daidalos.

Haughey C. John (1993): "Does Loyalty in the Workplace Have a Future?" [Elektronisk] *Business Ethics Quarterly*. Vol 3, No 1, pp 1-16. Tillgängligt: DOI: 10.2307/3857378 (2019-05-16).

Holtz Deal, K (2007): "Psykodynamisk Theory" [Elektronisk]. *Advances in Social Work*, Vol 8 No 1, pp 184–195. Tillgängligt:

<https://journals.iupui.edu/index.php/advancesinsocialwork/article/view/140/141> (2019-04-02).

IKEA (2019): *Om IKEA koncernen*. Tillgänglig: [https://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/](https://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/) (2019-05-11).

Källström & Malmberg (2016): *Anställningsförhållandet*. Uppsala: Författarna och Iustus Förlag.

Larsen A K (2009): *Metod helt enkelt*. Malmö: Författarna och Gleerups Utbildning.

Nationalencyklopedin (2019): *Företagskultur*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företagskultur> (2019-04-03).

Nationalencyklopedin (2019): *Lojalitet*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/lojalitet> (2019-03-03).

Nationalencyklopedin (2019) Me too-rörelsen. Tillgänglig: <https://www-ne-se.bibproxy.kau.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/me-too-r%C3%B6relsen> (2019-05-12).

Granberg (2011): *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Patel R & Davidson B (2011): *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Philipson S (2004): *Etik och företagskultur: Att styra med hjälp av värden*. Lund: Studentlitteratur.

Schein E (2010): *Organizational Culture and Leadership* [Elektronisk]. San Francisco: Jossey-Bass. Tillgänglig: <https://eds-b-ebscohostcom.bibproxy.kau.se/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMzNTI2OV9fQU41?sid=79ab1adb-f143-48b2-b515-7c8ee33ae688@sdc-v-sessmgr01&vid=2&format=EB> (2019-02-04)

Trost J (2010): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002): *Forskningsetiska principer- inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2019-03-02)

# Bilagor

## Bilaga 1 - informationsbrev

### Information om medverkan i intervju till c-uppsats i Arbetsvetenskap

Studien som du ska medverka i är ett examensarbete i Arbetsvetenskap C som är en del av Personal- och arbetslivsprogrammet vid Karlstads Universitet.

Syftet med studien är att undersöka hur anställda upplever kulturer i organisationer och om kultur kan ha en koppling till ökad lojalitet hos medarbetaren. Materialet till uppsatsen kommer samlas in genom kvalitativa intervjuer.

Informationen som du lämnar under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och ingen obehörig kommer att kunna ta del av informationen. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text. Som intervjuperson bidrar du till uppsatsens material och möjliggör en studie inom området. Materialet som utvinns ur intervjuerna kommer inte att kunna härledas till dig som intervjuperson och därmed kommer det inte vara möjligt att avslöja din identitet. I enlighet med nyttjandekravet kommer intervjumaterialet endast att användas i uppsatsen.

Deltagandet sker enligt samtyckeskravet vilket betyder att det är helt frivilligt att delta. Du kan när som helst välja att inte längre medverka i undersökningen, både innan, under och efter intervjun.

Ansvariga för studien är Fanny Olsson (student) och Emma Hammarberg (student). Om du har frågor kring studien är du välkommen att höra av dig till oss.

#### Kontaktuppgifter:

Fanny Olsson

[olssonfanny@gmail.com](mailto:olssonfanny@gmail.com)

070-1408293

Emma Hammarberg

[emma.hbg@gmail.com](mailto:emma.hbg@gmail.com)

079-3340423

## Bilaga 2 - Intervjuguide

### Bakgrundsfrågor

#### Områden vi vill beröra:

*Position, tid på arbetsplatsen, vad arbetar du med?*

Frågor till området:

- Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
- Berätta lite kort om vad du gör om dagarna, vad jobbar du med och vilka du jobbar med? jobbar du i team?
- Position på företaget?

### Frågor kopplade till Scheins teori om organisationskultur

#### Områden vi vill beröra:

*Lager 2 - hyllade värderingar.*

- Hur har du introduceras på arbetsplatsen? *Hur visste du hur du skulle agera på en ny arbetsplats?*
- Får du kritik på jobbet? I så fall, när och hur? *Firande? Belöning? Tillrättavisningar?*
- Mäts du på jobbet? *Veckomål? Månadsmål? Kulturmål?*
- Upplever du att det finns förväntningar på dig om hur du ska agera på arbetsplatsen? *I såna fall, vilka?*

#### Områden vi vill beröra:

*Lager 3-grundläggande underliggande antaganden.*

- Om du inte vet hur du ska göra i en viss situation på jobbet, vad gör du då?
- Hur är dina kollegor? *Varför tycker du så?*
- Vad har du för relation till dina överordnade? Är det något där du saknar? Vilken form av hjälp tar du/får du av dom? Hierarki? Team? Öppet/stängt?

#### Områden vi vill beröra:

*Kultur*

- Skulle du säga att det finns en kultur på arbetsplatsen? *Om ja, vad tycker du ingår i den kulturen?*
- Hur tycker du att det är att arbeta utifrån den kulturen på arbetsplatsen? *Är det något du saknar?*

## Frågor kopplade till teorier om lojalitet:

### Områden vi vill beröra:

Vilken typ av lojalitet finns det? Horisontell, vertikal, frivillig, ofrivillig?

- Kan du berätta om en situation där ditt privatliv har blivit påverkat av ditt arbete?  
*Varför gjorde du så? Svårt att kombinera privatliv och arbetsliv? Jobbar du mycket övertid?*
- Vad gör du när du känner dig missnöjd med någonting som rör din arbetsplats? *Har du någonsin gjort det?*
- Vad får dig att vara kvar på arbetsplatsen?
- Vad skulle få dig att byta arbetsplats?
- Om vi säger lojalitet på arbetsplatsen - vad säger du då?
- Tror du att det finns någon koppling mellan att ha en företagskultur och lojala medarbetare, och i så fall hur?

### Uppsamlande fråga

- Finns det någon fråga som du hade förväntat dig att vi skulle ställa, som vi inte har ställt?