”Love boosting” på arbetet

En kvalitativ studie om organisationskultur, motivation och styrning

Författare: Malin Levin och Ioana Velasquez
Handledare: Agneta Hugemark
Examinator: Michael Allvin
Kandidatuppsats, 15 hp
Sociologiska institutionen vid Uppsala Universitet
Sociologi med inriktning mot arbetsliv, organisation och personal C, VT15
Sammanfattning

Författare: Malin Levin och Ioana Velasquez
Titel: ”Love boosting” på arbetet: En kvalitativ studie om organisationskultur, motivation och styrning


Nyckelord: Organisationskultur, Foucault, motivation, styrning
Abstract

Authors: Malin Levin och Ioana Velasquez
Title: "Love boosting" at work: A qualitative study of organizational culture, motivation and control

Organizational culture is described as the working environment and practices that companies create based on their values and visions. A central aspect of organizational culture is to convey the company's values and get the employees to make the values their own, thus improving the company's productivity and profits. The purpose of this paper is to examine how strategies to convey the organizational culture of a workplace can create motivation and simultaneously control the employees. To examine this, a qualitative study of a recruitment agency has been carried out, where ten semi-structured interviews were conducted with employees in different positions. The focus was on getting a complete overall picture of the company's culture and work practices to see how they can motivate and control employees. To interpret our results, we have applied Foucault's theory of power, focusing on the disciplinary process. The result of the study shows that organizational culture within the company is implemented and communicated via various strategies, which in different ways motivate and simultaneously control the employees. We chose to categorize these strategies as: Values and atmosphere, Task design, Recruitment and introduction, Physical working environment, Goals and feedback and Leadership and communication. Consequently, the conclusion of this study is that strategies that aim to motivate the employees of the investigated company in one way or another can have a governing and controlling effect, such as open communication, informal leadership and good social relationships between colleagues.

Keywords: Organizational culture, Foucault, motivation, control
# Innehållsförteckning

1. **Inledning** .......................................................................................................................... 6  
   1.1 Bakgrund till ämnet ........................................................................................................ 6  
   1.2 Syfte och frågeställningar ......................................................................................... 8  
   1.3 Disposition .................................................................................................................. 8  

2. **Tidigare forskning** ............................................................................................................ 9  
   2.1 Kommunikation ........................................................................................................... 9  
   2.2 Arbetsuppgifters utformning ................................................................................... 10  
   2.3 Sociala relationer och normer ............................................................................... 11  
   2.4 Arkitektur och rumslig utformning ........................................................................ 12  
   2.5 Sammanfattning och diskussion .............................................................................. 14  

3. **Teoretisk och begreppslig referensram** ....................................................................... 15  
   3.1 Hierarkisk övervakning ......................................................................................... 15  
   3.2 Rum och tid ............................................................................................................... 16  
   3.3 Korrigering och normalisering ................................................................................ 17  
   3.4 Diskurs ..................................................................................................................... 17  
   3.5 Sammanfattning ....................................................................................................... 18  
   3.6 Diskussion ................................................................................................................ 18  

4. **Metod** ............................................................................................................................ 19  
   4.1 Metodologisk ansats ................................................................................................. 19  
   4.2 Förstudie ................................................................................................................... 20  
   4.3 Insamling av material .............................................................................................. 20  
      4.3.1 Val av fält och företag samt urval av respondenter .......................................... 20  
      4.3.2 Utformande av intervjuagifter ...................................................................... 21  
      4.3.3 Genomförande av intervjuer ...................................................................... 22  
   4.4 Etiska överväganden ................................................................................................. 23  
   4.5 Transkribering, kodning och analys ..................................................................... 24  
   4.6 Validitet och reliabilitet .......................................................................................... 25  
   4.7 Metodologiska överväganden och begränsningar ............................................... 25  

5. **Resultat och analys** ........................................................................................................ 27  
   5.1 Beskrivning av respondenter .................................................................................. 27  
   5.2 Värderingar och stämning ...................................................................................... 28  
      5.2.1 Resultat ............................................................................................................ 28  
      5.2.2 Analys .............................................................................................................. 31  
   5.3 Arbetsuppgifternas utformning ............................................................................. 32  
      5.3.1 Resultat ............................................................................................................ 32  
      5.3.2 Analys .............................................................................................................. 33  
   5.4 Rekrytering och introduktion .................................................................................. 34  
      5.4.1 Resultat ............................................................................................................ 34  
      5.4.2 Analys .............................................................................................................. 35  
   5.5 Fysisk arbetsmiljö ..................................................................................................... 36  
      5.5.1 Resultat ............................................................................................................ 36  
      5.5.2 Analys .............................................................................................................. 38  
   5.6 Kommunikation och ledarskap .............................................................................. 39
5.6.1 Resultat .................................................................................................................. 39
5.6.2 Analys ..................................................................................................................... 41
5.7 Mål och feedback ..................................................................................................... 42
5.7.1 Resultat .................................................................................................................. 42
5.7.2 Analys ..................................................................................................................... 44
5.8 Sammanfattning av resultat i relation till teori ......................................................... 45

6. Avslutande diskussion ............................................................................................... 47
6.1 Summering av resultat och analys ........................................................................... 47
6.1.1 Frågeställning 1: Hur skapas motivation genom förmedling av
organisationskulturen? .................................................................................................. 47
6.1.2 Frågeställning 2: Hur kan förmedling av organisationskulturen få en
styrande effekt? ............................................................................................................ 48
6.2 Diskussion av relationen mellan resultat, analys och tidigare forskning ............... 49
6.2.1 Kommunikation ....................................................................................................... 49
6.2.2 Arbetsuppgifters utformning .................................................................................. 50
6.2.3 Sociala relationer och normer .............................................................................. 50
6.2.4 Arkitektur och rumslig utformning ..................................................................... 51
6.3 Diskussion av relationen mellan resultat och teori .................................................. 52
6.4 Diskussion av relationen mellan resultat och metod ............................................... 52
6.5 Slutsatser och implikationer för vidare forskning .................................................... 53

Referenser ....................................................................................................................... 54
Bilaga 1: Missivbrev ......................................................................................................... 57
Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare ......................................................................... 58
Bilaga 3: Intervjuguide chefer .................................................................................... 61
Bilaga 4: Deklarering ...................................................................................................... 64
1. Inledning

Detta inledande kapitel syftar till att introducera vår studie. Kapitlet inleds med en bakgrund till ämnet motivation och organisationskultur som styrning. Därefter presenteras syftet samt frågeställningarna, och avslutningsvis beskrivs dispositionen av uppsatsen.

1.1 Bakgrund till ämnet

Hög motivation bland medarbetare är en fråga som aldrig blir inaktuell. Men inom forskarvärlden är motivation fortfarande ett omdebatterat ämne. Teorier ifrågasätts och kritiseras, ämnet är ett snårigt forskningsområde (Fleur 2013).

Vid en genomgång av dagstidningar och tidskrifter stöter man ofta på artiklar om motivation, vilket tyder på att motivation är ett aktuellt ämne och något som intresserar många. Citatet ovan kommer från en artikel i Svenska Dagbladet som menar att omotiverade medarbetare inte bara riskerar att förpesta stämningen på arbetet och själva må dåligt, utan även att försämra organisationens resultat. Enbart yttre motivation, såsom belöningar i form av bonusar, är inte en hållbar lösning för de anställdas motiva
tion på lång sikt. Forskningsstudier visar att medarbetarnas inre motivation är central för organisationens resultat (Fleur 2013).


I och med att man som anställd blir motiverad i förhållande till yttre faktorer på arbetsplatsen, är motivation kopplad till hur arbetets organisering har förändrats genom tiden. Den svenska arbetsmarknaden har gått från att vara hierarkisk och byråkratisk till att präglas av hög


Genom att förmedla organisationskultur styrs de anställda in i organisationens normer och motiverar dem att självmantert vilja göra sitt arbete. Denna förmedling skulle kunna ske via yttre faktorer på arbetsplatsen som i det här fallet inte endast är tydliga objekt såsom löner och ekonomiska belöningar, utan främst strategier som mindre explicit kan påverka medarbetarnas motivation. Dessa strategier skapar i sig förväntningar på hur de anställda bör tänka och bete sig, och därmed har de en styrande effekt. I denna studie undersöks strategier såsom kommunikation, arbetsuppgifternas utformning, sociala relationer, värderingar samt fysisk arbetsmiljö.

Även om motivet med ovan nämnda strategier kan vara att öka motivationen hos de anställda, har de genom implementeringen av organisationskulturen samtidigt en styrande effekt. Detta anser vi är intressant att studera.
1.2 Syfte och frågeställningar

Som redogjorts för i tidigare avsnitt har motivation genom organisationskultur på arbetet blivit en viktig och uppmärksamad del i företags strategiska arbete. Detta medför dock även en styrning och kontroll av de anställda. Vårt syfte är att undersöka hur strategier för att förmedla organisationskultur på en arbetsplats kan skapa motivation och samtidigt styra de anställda.

Våra frågeställningar i studien är:

1. Hur skapas motivation genom förmedling av organisationskultur?
2. Hur kan förmedling av organisationskultur få en styrande effekt?

1.3 Disposition

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning inom det område som studien avser undersöka. Kapitlet är uppdelat i fem avsnitt, vilka presenteras nedan, och avslutas med en sammanfattning och diskussion.


2.1 Kommunikation

Kommunikation är ett komplext fenomen som genomströmmar i stort sett alla aspekter och funktioner i en organisation (Rodwell, Kienzle och Shadur 1998, 289) och blir därför en integrerad del av organisationskulturen. Kommunikation är en del av arbetsuppgifters utformning samt sociala relationer och normer, men då dessa strategier även inkluderar fler aspekter än kommunikation har vi i valt att redogöra för dessa separat i de två kommande avsnitten.


En stor del av kommunikation handlar om dialoger, om vem som talar och vem som är tyst. Dialoger kan användas som verktyg för att skifta maktbalansen mellan ledning och medarbetare, dock är detta ett verktyg som verkar åt båda hållen. Demokratiska arbetsplatser

2.2 Arbetsuppgifters utformning

En strategi för att förmedla organisationskultur är genom arbetsuppgifternas utformning. Arbetar medarbetarna individuellt eller samarbetar de med andra i team, är de utbildade för en enda specifik arbetsuppgift eller arbetar de mer fritt med flera delar av produktionen?

Organisationsteoretikern James R. Barker beskriver “self-managing teams” som ett alternativ till de tidigare hierarkiska och byråkratiska organisationerna. I sin studie genomför Barker under flera år observationer och intervjuer i ett produktionsföretag i USA. Företaget har omorganiserats från att vara en byråkratisk organisation till att arbeta inom små team som styr sig själva, och Barker analyserar resultaten utifrån Webers “Iron Cage”. Dessa team arbetar självständigt genom samarbete utan någon chef som ständigt övervakar dem. Teamen har först skapat normbaserade visioner av hur deras arbete bör fördelas och skötas, men med tiden har dessa visioner snarare blivit formella, rationella och nedskrivna regler. Denna styrning har blivit ännu mer övervakande och kontrollerande än den hierarkiska byråkratin var, eftersom det var de anställdas egna värderingar, normer och visioner som skapade den (Barker 1993, 408).


En annan forskare som studerat olika former av disciplinering är sociologen Mats Beronius som med hjälp Foucaults begrepp visar hur makt kan ta form i en organisation. Till skillnad från de andra studierna vi tar upp i detta kapitel analyserar Beronius inte någon egen insamlad empiri, utan han tillämpar begrepp på undersökningar gjorda av andra forskare. Beronius beskriver att disciplinering kan skapas genom bland annat arbetsuppgifter, då de ingår i en längre kedja av delmoment. Ett visst ärende kan bestå av flera olika uppgifter utförda av olika medarbetare, där varje uppgift måste ske i precis rätt ordning och förutsätter att den tidigare uppgiften är avklarad innan nästa kan påbörjas. Arbetsuppgifterna blir därför beroende av varandra och skapar ett slags löpande band. Detta innebär att de anställda kommer att utföra
uppgifterna korrekt och i tid, inte bara för att de måste, utan även för att de vet att de själva eller en kollega kan påverkas negativt om de inte gör det (Beronius 1986, 120-124).

För att utforma arbetsuppgifter och sätta upp mål att arbeta mot kan företag bland annat använda sig av mentorskap och Managing by objectives, en slags målstyrning. Managing by objectives fungerar som en disciplinar teknik genom att den “kodar in” de organisatoriska målen inuti individen. När individen agerar utifrån sina egna intressen genererar det alltså i fördelaktiga handlingar för organisationen. Mentorskap, där även coachning och rådgivning ingår, är en taktik för disciplinering där juniorna medlemmar av organisationen absorberar och tar in mer subtila och tysta aspekter av organisationens mål som är förkroppsligade i cheferna och med vilka de utvecklar sina identiteter som medlemmar av företaget (Covalevski, Dirsmith, Heian och Samuel 1998, 300-302). Mentorer kan därmed betraktas fungera som förmedlare av organisationskultur i och med att de förverkligar och förmedlar de normer och värderingar som gäller för organisationen.

2.3 Sociala relationer och normer

Organisationskultur utövar även en styrande kraft över de anställda genom de sociala normer som förmedlas via den. Från Human relations och den institutionella teorin kommer tron om att sociala normer utövar en stark kontroll och inflytande över människor och att respekt för dessa normer associeras med en högre produktivitet (Willmott 1993, 524).


Inneslutning och uteslutning kan även ske genom skvaller och den maktdimension som det medför. Denna dimension består både av en negativ makt över samt en positiv makt till (att göra något). Att ha makt över någon medför att skvaller har en slags övervakande roll över den som skvallret handlar om då de personerna ofta inte är närvarande och kan försvara sig,

Genom normalisering och homogenisering utvecklas normer, förväntningar och sätt att uppfatta och värdera sig själv och andra. En organisation med liten omsättning anställda som arbetat under en längre tid har starkare och större social integrering, än en organisation med hög omsättning korttidsanställda. Är man verksam i en organisation en längre tid är sannolikheten större att man talar och uppfattar olika situationer och händelser i enlighet med de rådande sociala och kulturella mönstren. Detta leder till en känsla av tillhörighet, som är starkare ju mer integrerad man är i organisationen. Social integrering möjliggör alltså att individer kan uppfatta och jämföra sig själva med andra (Beronius 1986, 146-147).


2.4 Arkitektur och rumslig utformning

Tidigare forskning har riktat in sig på arkitektur och den påverkan som rumslig utformning har över individer i organisationen. Bland annat undersöker Philip Hancock och André Spicer i en av deras studier ett universitetsbibliotek i Glasgow, hur organisatorisk arkitektur och inredning representerar en teknologi av “interpellation”, det vill säga något som främjar privilegiet av vissa former av identiteter framför andra. Forskningen pågick under flera månader där semistrukturerade intervjuer, observationer samt tematisk litteraturanalyser användes. Författarnas strävan med studien var mer än att bara undersöka den arkitektoniska reproduktionen av organisatoriska hierarkier. Syftet var snarare att undersöka de sätt på vilka arkitekturen samt dess rumsliga och estetiska egenskaper kan fungera som regimer av identitetsbildning, och prioritera särskilda former av identiteter och beteenden. För att göra detta utgick de främst från Burrell och Dales arbete om hur den organisatoriska arkitekturen fungerar genom de tre processerna “enchantment”, “emplacement” och “enactment” (Hancock och Spicer 2011, 91-95).

Resultatet från studien visade att den estetiska förvaltningen inte enbart förstärkte universitets kollektiva identitet, utan även det sätt som studenter kom att tänka på sig själv och deras upplevda användning av byggnaden. Hancock och Spicer menar att denna biblioteksbypgnad skapade ett så kallat identit scape, vilket försökte interpellerer studenterna till “the subject position” av “new model workers”. Dessa skulle bli tillräckligt skickliga för att klara av de flexibla och kollaborativa former av grupparbete som krävdes i den nya ekonomin. Hancock och Spicer hänvisar i sin studie även till en rad andra forskare som alla har alla observerat det faktum att design av byggnader är i sig självut bundet med makt- och identitetsrelationer (Hancock och Spicer 2011, 92-93).


Denna disciplinerande utformning av ett kontor behöver dock inte ses som disciplinerande redan vid dess utformning. Motivet för att en chef ska ha större kontor och skrivbord kan vara att chefen får fler besökare än vad medarbetarna får, men det förändrar inte det faktum att det får disciplinerande effekter. En sådan utformning signalerar status och disciplinerar oavsett vad motivet till den var (Beronius 1986, 109-113).
2.5 Sammanfattning och diskussion


Dessa strategier bidrar tillsammans till att förmedla och implementera organisationskultur, som leder till att motivera och samtidigt styra de anställda. I denna studie kommer således dessa fyra strategier inom organisationskultur ligga till grund för metodinsamlingen samt analysen.
3. Teoretisk och begreppslig referensram

I detta kapitel redogörs för studiens teoretiska utgångspunkter. Först ges en kort introduktion till Michel Foucaults teori om makt, och därefter presenteras fyra begrepp inom teorin som vi valt att fokusera på för att besvara våra frågeställningar. Slutligen sammanfattas teorin och dess begrepp, och vårt val av dessa motiveras och diskuteras.

Den teoretiska utgångspunkten i denna studie kommer från Michel Foucaults verk Övervakning och straff, där han ger en beskrivning av makttövandets historiska förändring. Denna förändring har utgångspunkt i fängelsestraffet och hur det har förändrats över tid. Foucault redogör för hur makten inte längre grundar sig på ett bemäktigande och fysiskt skadande av kroppen, utan istället med hjälp av metoder såsom tvång, begränsningar och normalisering försöker komma åt själen i människan (Foucault 1993, 24-25). Enligt Foucault är makten inte någonting som någon kan äga eller inneha, utan det uppstår i interaktionen mellan människor. Han menar även på att makten fungerar som ett maskineri, det vill säga att makten ligger i handlandet och utövandet (Foucault 1993, 207).


Vi har valt denna teoretiska utgångspunkt då Foucaults teori handlar om hur människor kan styras utan att beordras. I vår studie vill vi studera hur detta kan ske i ett företag där anställda inte styrs genom direkta order. Då Foucaults teori om makt är omfattande fokuserar vi på hans idé om disciplinär makt och disciplineringsprocessen, innehållande begreppen Hierarkisk övervakning, Tid och rum, Korrigering och normalisering samt Diskurs.

3.1 Hierarkisk övervakning

han skulle kunna vara det, vilket i sin tur leder till att makten fungerar automatiskt (Foucault 1993, 234-235). Foucault menar att till skillnad från när makten utövades av härskaren, vilar dess princip nu mindre i en viss person och istället genom att den reproduceras genom en genomtäckt uppdelning av bland annat kropparna, ytorna, ljuset, det vill säga ”i en apparat vars inre mekanismer producerar det förhållande i vilket individerna är innefattade” (Foucault 1993, 236). Följaktligen är det betydelselöst vem som utövar makten, då maktens effektivitet, styrka och tvingande kraft istället utgår från dem som makten tillämpas på (Foucault 1993, 236-237).


3.2 Rum och tid

Enligt Foucault skapas disciplin genom kontroll av tid och rum, då rummet fördelar individer och tiden kontrollerar verksamheten (Foucault 2003, 143, 151). Rummet fördelar individer med hjälp av fyra tekniker. Dessa rum och platser är dock inte endast fysiska utan även sociala.


3.3 Korrigering och normalisering

En annan aspekt av Foucaults teori om makt handlar om korrigering av individer. Den disciplinära makten har som främsta uppgift att dressera individer, snarare än att beröva dem deras frihet. Disciplinering är den teknik för “maktutövning där individerna är på samma gång föremål och verktyg” (Foucault 1993, 199).

Alla disciplinära system innehåller, enligt Foucault, en belöning- och straffmekanism som syftar till att minska avvikelser från ordningen. Denna straffmekanism syftar inte till att hämnas på individer, utan snarare korrigerar dem. Belöningarna och bestraffningarna bildar en hierarki och uppdelning av bra och dåliga individer och det skapas ett ideal för hur individerna bör bete sig (Foucault 2003, 179-182). Denna korrigerings av människorna och dess beteende ger effekten av en normaliseringsprocess:

Det ständigt verksamma straffsystemet, som går genom alla de olika punkterna och som kontrollerar varje ögonblick inom de disciplinära institutionerna, jämför, differentierar, hierarkiserar, förenligar och utesluter. Kort sagt, det normaliserar (Foucault 2003, 184).

Denna normaliseringsprocess, menar Foucault, leder till att individer bedömer och anpassar sitt beteende efter vad som anses vara rätt och fel. Individer korrigerar sina beteenden från det avvikande till det normala, vilket leder till att de styr efter normerna. Denna normaliserande makt skapar en homogenitet inom individer och därmed en homogen samhällskropp (Foucault 2003, 179-185). Dessutom leder denna normalisering även till en diskurs för individer inom gruppen.

3.4 Diskurs

Foucault talar även om hur den disciplinära makten kan kontrollera individer utan ett uttalat hot om bestraffning, då makten är införstådd i deras gemensamma normer och vad som är förgivettaget. Makten verkar på så sätt i det tysta som en diskursiv handling (Foucault 2003, 171). Det som utmärker en diskurs är en uppsättning regler för skapande av alla de delar och begrepp som ingår i verksamheten. “There is an individualized discursive formation whenever it is possible to define such a set of rules” (Foucault 1991, 54). Foucault menar att diskursen avgör hur vi ser och tolkar olika saker, och styr därmed vårt tänkande, då det tar
fasta på gemensamma antaganden. Genom att makten inte utövas explicit så upprätthålls den av arbetare oavsett rang. Övervakning och kontroll sker i och med det inte endast utav arbetsledarna utan även av arbetarna (Foucault 2003, 175-177). Sätt att tala om saker och hur man beter sig i ett visst sammanhang uppstår utifrån individerna och blir med tiden den diskurs som råder i det sammanhanget.

3.5 Sammanfattning


3.6 Diskussion

Ovan har vi visat hur Foucaults teori om makt kan vara ett verktyg för att öka kontrollen över individer på ett mindre explicit sätt. Denna teori kan användas för att förklara hur organisациonskultur på ett företag motiverar och samtidigt styra de anställda, då styrningen sker utifrån medarbetarnas behov.

4. Metod

I detta kapitel beskrivs det metodologiska tillvägagångssätt som valts för att genomföra denna studie. Kapitlet inleds med att beskriva och motivera för den metodologiska ansatsen som använts och därefter presenteras förstudien. Vidare redogörs för insamling av material där val av fält, företag och urval av respondenter, utformande av intervjuguide samt genomförandet av intervjuer redovisas. Efter detta presenteras de etiska överväganden vi som forskare har tagit i beaktande inför studien, och därefter hur transkribering, kodning och analys genomfördes. Vidare presenteras validiteten och reliabiliteten för studien, och slutligen redogörs för metodologiska överväganden och begränsningar.

4.1 Metodologisk ansats

Denna studie har genomförts med hjälp av kvalitativ etnografisk metod, vilket innebär att vi som forskare syftar till att skapa en förklaring med utgångspunkt i det datamaterial som framkommer av de studerade aktörerna samt med hjälp av teorin (Aspers 2011, 13). Det grundläggande syftet i samhällsstudier är att skapa och förfinna en föreställning om det som vi studerar. Vi lär oss lite om något som vi är intresserade av, och baserat på detta konstruerar vi en mer fullständig berättelse om fenomenet (Becker 2008, 23).

Vi valde i denna studie att utgå från en kvalitativ ansats då vi ansåg att denna bättre skulle kunna besvara våra forskningsfrågor än en kvantitativ, som inte skulle kunna gå tillräckligt på djupet av detta ämne. Vidare valde vi att använda oss av intervjuer istället för observationer då dessa inte skulle ge en fullständig bild av ämnet, och det behövs dessutom ofta intervjuer för att förstå vad som observeras. Intervjuer ger även forskaren en chans att vidareutveckla respondenternas svar och på så sätt få en djupare förståelse (Aspers 2011, 139).


Den form av samtal som vi för i vardagslivet är enligt sociologen Patrik Aspers utgångspunkten för intervjun, då den till stor del innebär att forskaren ska vara sig själv och använda sig av sin vardagskunskap snarare än att helt styras av sin roll som forskare. En semistrukturerad intervju beskriver Aspers som att forskaren i förväg har identifierat och utvecklat ett antal områden som ska behandlas, där det under varje område konstruerats ett antal frågor. Det finns struktur i intervjun då forskaren i förväg har identifierat de områden som ska utredas, samtidigt som det finns utrymme för att följa upp vissa svar och få igång en “fråga-svarsdialog” (Aspers 2011, 143). Den semistrukturerade intervjun kompletterades med
inspiration av den tematiskt öppna intervjun då denna användes i förstudien och som även den identifierar och använder sig av ett antal förbestämda teman. Även om dessa teman är relaterade till den teori som används, så sätts teorin inom parentes under själva intervjun. I och med detta blir respondenten medkonstruktör av frågorna, genom att forskaren bjuder in till ett samtal (Aspers 2011, 144-146).

4.2 Förstudie

Innan denna studie påbörjades genomfördes en förstudie. Förstudien är en mindre studie som sker i förberedelse inför huvudstudien och syftar till att få en inblick i fältet, samla in grundläggande information samt överväga teori och metod inför huvudstudien (Aspers 2011, 15-17).


4.3 Insamling av material

Inledningsvis under detta avsnitt kommer val av fält och företag beskrivas samt urval av respondenter. Vidare kommer en redogörelse för utformande av intervjuguidor samt genomförande av intervjuerna.

4.3.1 Val av fält och företag samt urval av respondenter

För att företaget vi undersökt ska hållas anonyma kommer de endast att benämnas som ”Företaget”. Beslutet att studera Företaget grundades i vår förförståelse om att organisationsekultur och styrning i små företag ser annorlunda ut än i större företag. Större företag har, enligt vår förkunskap och erfarenhet, en mer hierarkisk struktur samt striktare regler, procedurer och rutiner som ger mindre utrymme till normer formade utifrån medarbetarna. Dessutom medför fler anställda mindre samhörighet mellan individerna då de inte har möjlighet att lära känna alla. På mindre företag däremot kan dessa regler vara mindre strikta och det skapas dessutom förutsättningar för närmare relationer mellan de anställda då
de arbetar närmare varandra. Mindre företag kan även medföra fler tillfällen till informell kommunikation vilket ökar homogenisering och normalisering. Med utgångspunkt i att styrningen blir mindre explicit i dessa små företag förmodar vi att både organisationskultur och styrning påverkas, vilket vi ansåg vara intressant att studera.

Utifrån denna förförståelse valde vi att samla in data på Företaget, vilket är ett relativt litet företag som främst arbetar med rekrytering. Det är ett tillväxtbolag med 20-30 anställda i dagsläget, och då främst i rollerna som researcher, konsult, partner samt grundare. Som researcher är man “längst ner” i hierarkin, därefter kommer rollen som konsult, där man även kan ha positionen som en mellanchef, och högst i hierarkin är de som är partner och grundare. Företagets två grundare har operativt ansvar över hela verksamheten.

Företaget kontaktades via mail innehållande ett missivbrev med en presentation av oss som forskare, studiens syfte och etiska förhållningssätt, beräknad tid för intervju samt möjliga datum för genomförandet av intervjuerna. Mailen avslutades med kontaktuppgifter till både oss samt vår handledare (se bilaga 1). En av företagets kontaktpersoner besvarade mailen och bokade in tio intervjuer med olika medarbetare och chefer i olika befattningar. Dessa befattningar varierade från researcher, där man hjälper konsulterna i deras uppdrag och letar kandidater, till konsult, där man har ett mer övergripande ansvar över hela rekryteringsprocessen. Intervjuer genomfördes slutligen även med en partner samt en av grundarna av företaget.

4.3.2 Utformande av intervjuguider

Inför kvalitativa intervjuer bör man enligt sociologen Jan Trost inte ha en intervjuguide med i förväg definierade frågor, utan snarare en lista med frågeområden som man vill beröra under intervjun (Trost 2010, 71). Med i detta i åtanke utformades vår intervjuguide och vi valde, som tidigare nämnt, att använda oss av en semistrukturerad intervju, då vi genom detta får jämförbara men ändå inte identiska intervjuer. Vi valde att utforma två olika intervjuguider, en för chefer och en för medarbetare (se bilaga 2 och 3). Detta gjordes med anledning av att cheferna skulle kunna ge information angående varför vissa strategier används, medan medarbetarna snarare kunde ge svar på hur de uppfattade dessa strategier. Vi avsåg även att skapa frågor som fängar vad som händer om någon inte gör som man ska, istället för att endast berätta hur de arbetar. Detta med anledning för att lättare kunna uttyda styrningsaspekten i svaren.

organisationskultur och hur den förmedlas till medarbetarna i deras arbete. Avslutningsvis ställdes även en kort fråga angående vad som motiverar medarbetarna i deras arbete för att för att avrunda och avsluta intervjun (se bilaga 2). Intervjuguideren för cheferna innehöll samma områden förutom Ledarskap, då vi endast var intresserade av medarbetarnas syn på hur ledarskapet fungerar. Denna intervjuguide hade däremot även ett område om Rekrytering och introduktion för att kunna utläsa hur organisationskultur förmedlas under denna fas, samt Motivation för att undersöka vilka konkreta strategier Företaget använder sig av för att motivera sina anställda (se bilaga 3).

Områdena formulerades som en operationalisering av organisationskultur. Vi ansåg att samtliga strategier har förutsättningar till att förmedla organisationskultur och kan bidra till att motivera och samtidigt styra de anställda.

Vid utformningen av intervjuguider hade vi i åtanke att varje intervju skulle ta cirka 45 minuter, då detta var rekommenderad tid. Vidare hade kortare intervjuer troligen medfört mindre utförliga och målande svar, medan längre intervjuer hade kunnat göra respondenterna trötta och ointresserade. Intervjuguideren konstruerades även med utgångspunkt i att frågorna skulle vara öppna, enkla och intressanta för respondenten att besvara samtidigt som de inte skulle vara ledande eller slutna. Förutom detta försökte vi även undvika att ställa känsliga frågor. Det var svårt att avgöra om andra skulle uppfatta en fråga som känslig eller inte, då det kan variera mycket från person till person (Trost 2010, 69-70). Dock ansåg vi att frågorna var av objektiv och saklig karaktär och därmed inte borde uppfattas som känsliga.

4.3.3 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes i Företagets lokaler då detta bestämdes av vår kontaktperson. En positiv aspekt med att ha intervjuerna där var att det gav oss en kort inblick i aktörernas fält och värld, vilket gav oss bättre förståelse av respondenternas svar. Trost förespråkar en ostörd miljö där respondenterna känner sig trygga för genomförandet av intervjuerna (Trost 2010, 65). Vi kan inte veta om Företagets kontor utgör en trygg miljö för respondenterna att intervjua i, men då detta önskades av kontaktpersonen samt var fördelaktigt från vår sida, ansåg vi att detta var det mest lämpade alternativet.

4.4 Etiska överväganden

Denna studie har skett i enlighet med Vetenskapsrådets fyra etiska huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Dessa krav syftar till att ge riktlinjer och regler för hur förhållandet mellan forskare och undersökingsdeltagare ska se ut (Vetenskapsrådet 1990, 5-6). Nedan kommer en redogörelse för hur vi i denna studie förhållit oss till och upprätthållit dessa krav.


Ytterligare etiska överväganden som vi tog hänsyn till var att inte utforma intervjufrågor som kunde uppfattas som känsliga. Som ovan nämnt är det svårt att avgöra vad som anses känsligt, men vi gjorde vårt yttersta för att undvika detta.
4.5 Transkribering, kodning och analys


När samtligt material transkriberats påbörjades kodningen. Kodning betyder enligt Aspers att man infogar empiriskt material i analysen, och en kod innebär hur man strukturerar sitt material. Materialet som används till kodningen var primärmaterial, bestående av de transkriberande intervjuerna, samt våra egna tankar och reflektioner. Till en början utfördes kodningen deduktivt, vilket betyder att koderna bygger på teoretiska begrepp. Vi upptäckte dock att en stor del av materialet inte föll naturligt under de koderna vi hade, och valde därför att fortsätta kodningen induktivt, det vill säga att koderna uppkom som resultat av det empiriska materialet (Aspers 2011, 167-169).

4.6 Validitet och reliabilitet

Trost beskriver att begreppen reliabilitet och validitet kommer från kvantitativ metodologi och avser säkerställa resultatet av en studie. Dessa är mer eller mindre applucerbara på kvalitativa studier, och måste anpassas för att kunna användas inom intervjuer (Trost 2005, 113).


4.7 Metodologiska överväganden och begränsningar

Ett av de metodologiska övervägandena inför denna studie låg i att utföra en kvalitativ eller kvantitativ studie. Valet föll här på att genomföra en kvalitativ studie, då vi ansåg att denna var bäst lämpas för vårt syfte då vi var intresserade av att få en djupare kunskap av respondenternas upplevelser och erfarenheter. En begränsning detta aktualiserad är att vi inte kunnat undersöka ett större antal respondenter samt att resultatet inte kan generaliseras på en större del av populationen, utan endast fungera som indikation (Trost 2005, 13-14).

Dessutom handlade ett övervägande om vilken sorts intervju vi ville använda oss av, där valet föll på den semistrukturerade intervjun (Aspers 2011, 143). Detta val gjordes med anledning av att vi ville få fram svar som var relevanta för vårt resultat och syfte, där vi kunde få jämförbara men ändå inte identiska svar. En begränsning med detta är att då semistrukturerade intervjuer är mer avgränsade än ostrukturerade intervjuer kan vi ha gått miste om information som annars skulle ha kunna framkommit (Aspers 2011, 143-144).

Slutligen, som redogjorts under avsnittet *Genomförande av intervjuer*, var ett övervägande att vara en eller två intervjuaare. Anledningen till att vi valde att vara två var för att få en större förståelse av respondentens svar. Detta kan dock ha aktualiserat en begränsning då respondenten skulle ha kunnat uppleva samtalet som mindre naturligt eller tryggt.
5. Resultat och analys


5.1 Beskrivning av respondenter

Nedan presenteras de olika respondenterna i denna studie:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kodnamn</th>
<th>Befattning</th>
<th>Anställningstid</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Researcher 1</td>
<td>Researcher</td>
<td>0,5 - 1,5 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Researcher 2</td>
<td>Researcher</td>
<td>0,5 - 1,5 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Researcher 3</td>
<td>Researcher</td>
<td>0,5 - 1,5 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Researcher 4</td>
<td>Researcher</td>
<td>0,5 - 1,5 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult 1</td>
<td>Konsult</td>
<td>1 - 4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult 2</td>
<td>Konsult</td>
<td>1 - 4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult 3</td>
<td>Konsult</td>
<td>1 - 4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult 4</td>
<td>Konsult</td>
<td>1 - 4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult 5</td>
<td>Konsult</td>
<td>1 - 4 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Grundare</td>
<td>Grundare och operativ chef</td>
<td>5 år</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablå 1: Beskrivning av respondenter

Nedan beskrivs de olika befattningarna i hierarkiskt stigande ordning:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Befattning</th>
<th>Beskrivning av arbetsuppgifter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Researcher</td>
<td>Letar kandidater, bokar in intervjuer, assisterar konsulterna i deras arbete.</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsult</td>
<td>Övergripande ansvar för hela rekryteringsprocessen och säljansvar för att få in nya kunder.</td>
</tr>
<tr>
<td>Grundare</td>
<td>Grundare av företaget, personalansvar, affärsutveckling, försäljning.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablå 2: Beskrivning av befattningar
5.2 Värderingar och stämning

Detta avsnitt ger en presentation av respondenternas beskrivning av Företagets organisationskultur. Här beskrivs Företagets värderingar, stämning samt de sociala relationerna som en stor del av kulturen och dess förmedling till de anställda.

5.2.1 Resultat

Utifrån intervjuer med medarbetare och chefer på det undersökta företaget har vi skapat oss en bild av hur dess organisationskultur ser ut och förmedlas, där en stor del handlar om Företagets värderingar och stämning. En av grundarna beskriver vad han vill att Företaget ska förmedla i nedanstående citat:

Alla som jobbar här ska känna sig väldigt bekväma i deras arbete, att det ska känna lite som att man kan vara hemma när man är här. Men också väldigt mycket för kandidaten som kommer hit ska känna en otrolig avkoppling när man kommer hit. Att man inte bara känner sig nervös inför en intervju utan att man också känner att “åh vad mysigt här kan jag sitta och dricka en kaffe och ta det lite lugnt”, det blir inte den här corporatekänslan. (Grundare)

"Corporatekänslan" lyfts fram av grundaren som en mer strikt och byråkratisk känsla än den som Företaget har, och används i citatet för att belysa att denna känsla inte finns på Företaget. Vid frågan om varför respondenterna valde att börja arbeta på just detta företag svarar också de flesta att de hade hört så gott om Företagets kultur och känsla. Deras första möte med Företaget var personligt vilket gjorde att de trivdes, och att det kändes bra och rätt redan från början. De menar att kollegorna är personliga med varandra och även att Företaget ofta har en personlig men ändå professionell relation till samtliga kunder. De beskrivningar som de flesta respondenterna ger av Företaget handlar även om en familjekänsla. De är som en enda stor familj och kontoret känns som ett hem. Även ordet öppet förekommer i deras beskrivning, att det är ett öppet företag när det gäller relationer, kommunikation och ledarskap:

Det är ju en av anledningarna till att det är en extremt rolig arbetsplats, det är ju kollegorna, det är det ju verkligen. Det blir ju också att det är en ganska liten organisation [...] Men det är ju en väldig såhär familjekänsla, alla känner varandra ganska bra. (Researcher 4)


1 Med ”De flesta” respondenten menas sex till nio respondenten.
beskriver sina kollegor som inte endast kollegor, utan det finns starka vänskapsrelationer mellan dem: ”Vi har den här teamkänslan, att samarbetete är väldigt viktigt för oss […] Jag sa det någon gång tidigare att det är mer kompis-aktigt än kollegor-aktigt.” (Konsult 3)

En av grundarna trycker också på vikten av att ha en kultur där alla känner varandra och tycker om varandra, när man arbetar så hårt och så mycket som på Företaget. Det sociala runt omkring blir då en viktig faktor för att få folk att stanna i företaget: ”Trivs man på jobbet och lär känna dem man jobbar med så blir man också väldigt produktiv, så det är hela vägen att vi tror att det skapar en otrolig gemenskap.” (Grundare)

I regel har Företaget en planerad After Work i månaden som anordnas av en officiell ”AW-ansvarig”. Utöver detta forekommer även spontana initiativ till att gå ut och ta en middag eller liknande. Att umgås med varandra sker därmed mest i förbindelse till arbetet och inte lika mycket i det privata, men gränserna mellan dessa är otydlig:

Ja men det blir nästan i det privata, det där blir det svårt att säga. För vi kan ju liksom gå ut och festa tillsammans till exempel eller hänga kvar här, och vi lunchar tillsammans, och är du utanför arbetstid då är det ju privat tid, men vart går gränsen? (Konsult 5)

På After Works brukar de ofta ”love boosta” varandra genom en så kallad ”boosting session”, där alla får säga något fint om personen bredvid sig. Fokus ligger på att skapa en positiv och peppande stämning:

När vi går ut till exempel så brukar vi ofta ha att vi booster varandra och att man får säga något fint om varje person som sitter runt om. Det är mycket den kulturen, att man fokuserar väldigt mycket på att prata gott om varandra. (Researcher 4)

Vi skulle ge positiv feedback till varandra, och det är också typiskt just relationsmänniskor att alla skulle love boosta alla. Så vi höll på hela natten, och det var helt fantastiskt, all energi. Det var ju en kick-off, och efter en sådan helg så är det ju såhär, alla samarbetar, allt blir så mycket enklare när man känner varandra. Och mycket är ju att det ska bli kul på jobbet framförallt skulle jag säga. (Grundare).

Förutom att en stor del av organisationskulturen beskrivs som personlig, familjär och öppen, beskrivs den även som ambitiös och prestationstjänster. De flesta talar om en energi, ett driv och en stark ambition inom samtliga anställda:

Att det ska vara drivet, det ska vara höga ambitioner och vi vill mycket och vi kör järnet, samtidigt som vi har en lätt samma stämning. Så den kombinationen, att vi är inte avslappnade i driv och ambition, men vi är avslappnade i relationen gentemot varandra. Så, personliga relationer, men ett högt driv och en stark vilja. (Konsult 1)
Några av respondenterna 2 talar även om de negativa effekterna av det ambitiösa drivet. Det kan skapa en ensamhet och osäkerhet hos medarbetarna när de inte presterar tillräckligt bra. En av grundarna säger att de försöker fokusera på det positiva istället för det negativa, men som en annan respondent säger kan en effekt av detta då bli att du som individ står ensam och osäker när det väl går dåligt för dig. Ytterligare en negativ aspekt av denna stämning beskrivs av en annan respondent vara att det skapas ett krav på att ständig vara positiv. Detta kan leda till att det blir svårare för medarbetare att kommunicera när de har något klagomål, och att de istället endast verkar som om de är positiva. Exempelvis berättar några av respondenterna att de har svårt att anpassa sig till de nya mobila arbetsplatserna på kontoret och att de hellre skulle ha en fast arbetsplats. Dock pratar de inte om detta med sina kollegor utan försöker istället anpassa sig. En respondent beskriver att ”Jag gillar ju inte så mycket de mobila platserna men jag anpassar mig naturligtvis.” (Konsult 4)


Ledningsgruppen har även nyligen tagit fram en vision för Företaget vilken är nedskriven men behöver bearbetning och förtydligande, enligt en av respondenterna ur ledningsgruppen. Hen anser att denna vision kommer kunna skapa och förmedla kulturen ännu bättre än värdeorden hittills har gjort. De flesta respondenter upplever dock att det är främst medarbetarna själva samt grundarna som förmedlar Företagets värderingar, snarare än de formella värdeorden:

_Jag tror vi förmedlar det utan att alltid prata kring orden. När man kommer in här så är det väldigt hjärtligt och så, samtidigt som det också krävs resultat […] Det är verkliga fokus och kunderna är viktigast. Så jag tror att man känner av det ganska snabbt vad som gäller här._ (Grundare)

Utifrån respondenternas beskrivningar kan organisationskulturen på Företaget främst definiertas som personlig, öppen, familjär, ambitiös och prestationstriven.

---

2 Med ”Några” respondenter menas två till fem respondenten.
5.2.2 Analys

Ovan har Företagets organisationskultur beskrivits samt hur den förmedlas via värdeord och stämning. Detta vill vi analysera med hjälp av Foucaults teori om makt. Foucault beskriver hur man har gått från att kontrollera med hjälp av kroppligt tvång till att istället kontrollera genom att rikta in sig på människans inre, såsom själen, viljan och tanken (Foucault 1993, 24-25). Att kontrollera genom att fokusera på människans inre kan man se exempel på hos Företaget, då deras organisationskultur beskrivs präglad av egenskaper såsom personlig, öppen, familjär, ambitiös och prestationstriven. Dessa egenskaper kan tolkas som mer inriktade mot att påverka människans inre, snarare än direkta order, samt att det motiverar medarbetarna mer än direkta order skulle göra.

En konsekvens vi kan se i materialet är att man på Företaget får mycket kunskap om varandra. I och med att man beskriver nära relationer till varandra, på alla nivåer, kan detta bidra till att man som chef får mycket kunskap om sina anställda. Detta kan kopplas till Foucaults diskussion om att ju mer kunskap man har om en grupp individer desto bättre kan man styra dem (Foucault 1993, 291-292). Genom att samla in kunskap och information om de anställda på Företaget blir det enklare att motivera dem till att presterar bra i deras arbete. Ju mer kunskap man har om de anställda, desto bättre förutsättningar kan ledningen skapa för att styra de anställda till att arbeta mer effektivt och produktivt. Dessa nära relationer kan också leda till att de anställda utövar en viss kontroll över varandra genom att de då även strävar efter att utföra sitt arbete inte bara för chefens skull utan även för kollegornas.

Foucault för ett resonemang om att disciplinering sker genom att rikta in sig mot människans psyke och samvete (Foucault 2003, 171-172). Har man som respondenterna beskrivit nära relationer till sina kollegor och ser dem mer som kompisar kan det, med utgångspunkt i ovanstående resonemang, finnas en större benägenhet att själv vilja göra ett bra arbete, då detta även påverkar de andra anställda. Anledningarna till detta är att ens eget arbete ligger till grund för en annans samt att man kan tänkas känna mer skuld och skyldighet om man har en nära relation till en kollega, än om man bara ser den som just en kollega. Genom detta skapas en styrning till att presterar bra i arbetet då individen hamnar utanför om den inte presterar bra och även hamnar utanför om den inte passar in i normen för företaget. Detta kan leda till att individen strävar efter att alltid presterar sitt bästa och anpassa sitt beteende till att passa in.

Enligt Foucault är en av disciplineringens huvudfunktioner normaliseringen av det avvikande (Foucault 2003, 180, 182). Organisationskulturen som råder på Företaget är personlig, öppen, familjär, ambitiös och prestationstriven. Att inte agera eller vara i linje med dessa normer kan då ses som något avvikande. Detta kan leda till att de anställda korrigerar sitt beteende utifrån det som uppfattas vara önskvärt på företaget. Att Företaget dessutom är så pass litet och att det beskrivs finnas nära och personliga relationer med varandra, medför i sin tur att hierarkisk övervakning fungerar enklare då det blir relativt lätt att se om en individ inte uppfyller dessa normer.

5.3 Arbetsuppgifternas utformning

I följande avsnitt presenteras hur organisationskultur förmedlas via hur arbete utförs på det undersökta företaget samt hur detta påverkar de anställda. Fokus ligger på teamarbete och den tidsbegränsning som de flesta respondenter talar om.

5.3.1 Resultat

Av intervjuerna framgår att man på Företaget arbetar mycket i team om två, med en konsult och en researcher i varje projekt. Dessa projekt är normalt fyra till fem veckor långa, och varje medarbetare har oftast minst två projekt igång samtidigt. De flesta respondenterna uppgjer att en av de största begränsande faktorerna är tiden:

Så ibland känner man ju att man hade kunnat göra mer, man hade kunnat kolla på fler ställen, man hade kunnat kontakta fler personer och sådär. Men någonstans måste man ändå hålla sig till lite såhär good enough, även fast hela företaget vill ju att man ska överleverera eller sådär. Men mycket är ju på grund av tiden, att okej nu har vi de här femton personerna och då kör vi på det. (Researcher 4)
Citatet ovan illustrerar hur tiden för att genomföra ett visst projekt oftast inte är särskilt lång och att arbetet därför begränsas. I varje projekt arbetar researcherna i procent, vilket innebär att de lägger upp sin arbetstid genom att fördela sina 100% på de projekt som de för tillfället arbetar med. De flesta på företaget arbetar heltid, men utan fasta arbetstider. De tillämpar alltså flextid, där det inte spelar någon stor roll mellan vilka tider man arbetar, det viktigaste är istället att man arbetar in sina timmar:

Så det är väldigt flexibelt, om jag har en intervju på morgonen så kan ju jag jobba hemma på morgonen och sen komma in senare och så. Sen slutar det alltid med att, eller i alla fall för mig, och jag tror de flesta andra också, att man jobbar väldigt sällan bara 40 timmar, så det blir oftast mycket mer. (Konsult 1)

Arbetet beskrivs därmed innefatta mycket eget ansvar. De flesta av respondenterna menar dock att istället för att arbeta efter timmar arbetar man istället tills arbetet är klart, och att detta oftast leder till att man arbetar mer än heltid: ”På något sätt är nog rollen utformad som att man skulle kunna jobba jämt, jämt, jämt, för det tar aldrig slut. Man kan alltid göra lite bättre, man kan alltid göra lite extra.” (Konsult 3)

De flesta arbetsuppgifter är även utformade så att man skulle kunna arbeta var som helst, på arbetsplatsen eller hemma. Dock uppmanas man av ledningen komma in till kontoret och utföra arbetet där.

5.3.2 Analys


Eftersom många av arbetsuppgifterna är utformade så att man ska kunna utföra dem i stort sett när och var som helst, kan detta dock leda till att man alltid kan fortsätta arbeta utöver de ordinarie arbetstimmarna. Det som räknas på Företaget handlar inte till största del om hur många timmar varje anställd har arbetat, utan det är snarare resultatet som är av vikt. Detta, att arbetsuppgifterna kan utföras när och var som helst, kan vi med hjälp av Foucault tolka som
styrande. Foucault talar om hur individer disciplineras genom korrigering. Den disciplinära maktens främsta uppgift är att dressera, snarare än att beröva individerna på deras frihet (Foucault 1993, 199). Då arbetsuppgifterna är utformade på så sätt att man kan utföra dem när som helst, berövas inte individerna på deras frihet utan de har valet att utföra arbetet när det passar dem. Samtidigt är individerna styrda utifrån normen. I och med att organisationskulturen på företaget beskrivs bland annat som ambitiös och prestationsdriven kan detta leda till att man som individ har svårt att lägga ifrån sig arbetet, eftersom långa timmar och hårt arbete är blivit normaliserat. Detta medför i sin tur en mindre anledning för cheferna att kontrollera att de anställda gör sitt arbete, då detta sker av sig självt.

5.4 Rekrytering och introduktion

Detta avsnitt redogör för hur det undersökta företaget rekryterar och sedan introducerar nyanställda på företaget, och hur de genom detta förmedlar organisationskulturen.

5.4.1 Resultat

Ett sätt på vilket organisationskulturen på företaget implementeras och förmedlas är vid rekrytering och introduktion av anställda, där mycket handlar om att förmedla Företagets värderingar. Vid rekrytering av nyanställda letar Företaget, enligt respondenterna ur ledningsgruppen, främst efter personer med rätt attityder som ska passa in i Företagets värderingar. En av respondenterna i ledningsgruppen menar att en persons attityd ofta hänger ihop med personens värderingar och inställning, och att de personer som matchar företagets värderingar också blir helt rätt:

Men återigen det är väldigt värderingsstyrt. Det är otroligt viktigt i våra rekryteringsprocesser när vi ska rekrytera till oss, att det är personer som man verkligen tror fungerar i den kulturen vi har. Så att det inte är någon som är endast individualist och har vassa armbågar och kör sitt eget race, för då funkar det inte. I och med att vi har den storlek som vi har så är vi beroende av att alla jobbar tillsammans, annars kommer det inte funka. (Konsult 2)

De letar även efter kompetens både inom de områden där de redan arbetar och inom områden där de för tillfallit saknar kompetens eller behöver komplettering av kompetenser. Till sist handlar det mest om den ansökandes personlighet:

Dels är det ju att leta efter kompetens inom områden som vi arbetar inom [...], att försöka komplettera med kompetens. Men till sist skulle jag säga jag nog säga att det handlar om personlighet. Jag kan tycka att de intervjuerna är bland de svåraste intervjuerna att ha. (Konsult 5)
Vidare berättar en av researcherna som har haft ansvar för rekrytering och introduktion av nya researchers, att även om Företaget inte kräver att de sökande har särskilt lång eller relevant arbetslivserfarenhet, så krävs det att de har en akademisk utbildning:

_Det är för att oftast tror jag att man lär sig mycket kritiskt tänkande via universitetet också. Sen är det inte att man måste ha läst personalvetarprogrammet eller någonting sådant utan jag tror man lär sig väldigt mycket genom att studera._ (Researcher 3)

Enligt en respondent har Företagets introduktion för nyanställda tills nyligen inte varit någon standardiserad process, utan det har skett mer spontant. Nu har det däremot börjat utformats mer tydliga och standardiserade processer för detta, där introduktionen varierar beroende på om man kommer in som konsult eller researcher. Respondenten som ansvarar för rekryteringen och introduktionen av researchers beskriver att om man kommer in som researcher blir man introducerad av den introduktionsansvariga som går igenom hur de arbetar och vad arbetsuppgifterna innebär. Man får även prova på att utföra vissa av arbetsuppgifterna relativt snabbt. Företaget har enligt respondenten som medveten strategy att relativt fort ”slänga in” de nyanställda och låta dem känna på arbetet direkt. Introduktionen består även i att den introduktionsansvariga berättar mycket om Företaget, dock beskrivs researchernas introduktion som mer arbetsbaserad än värderingsbaserad.

Även för konsulterna finns ett introduktionsschema för första veckan, men därefter tillämpas mycket ”on the job training”, där man får följa med på diverse möten och får en inblick i det dagliga arbetet. Man får som ny konsult många gånger komma in och arbeta tillsammans med en researcher, dels för att förstå det arbete man själv ska utföra, dels för att man ska lära sig att samarbeta med olika personer. En viktig del i introduktion av varje ny konsult är att prata om Företagets visioner och värderingar, hur Företaget tänker nu och framåt samt vad som är viktigt för Företaget. Konsulternas introduktion blir därmed mer värderingsbaserad till skillnad från researchernas introduktion.

5.4.2 Analys

Som resultatet visar förmedlas Företagets värderingar redan vid rekryteringen och introduktionen av nyanställda. Genom att anställa personer som har liknande bakgrund, attityd och värderingar som Företaget värdesätter så bibehåller och säkerställer man den starka kulturen som redan finns. Detta kan med hjälp av Foucault tolkas som att det skapar en homogen grupp av individer med samma normer (Foucault 2003, 185).

Med utgångspunkt i Foucaults diskussion om normaliseringsprocessen, det vill säga att individer bedömer och anpassar sitt beteende efter normerna (Foucault 2003, 179-185), kan rekrytering och introduktion av anställda på Företaget tolkas ha en disciplinerande effekt. Utifrån Foucault kan det tänkas att de anställda bedömer och anpassar sitt beteende efter vad som anses vara rätt och fel enligt Företaget och korrigerar beteendet från det avvikande till det normal, vilket leder till att individens beteende styrs efter normerna (Foucault, 2003 179-185).
Rekrytering och introduktion av nya medarbetare kan ses som disciplinerande i och med att de “indoktrineras” i Företagets arbetsätt, rutiner och procedurer. När man som nyanställd kommer till Företaget, och antagligen har viljan och förhoppningen att stanna, kan det leda till att man korrigeras sitt beteende utifrån vad som anses vara rätt och fel för att få stanna kvar.


5.5 Fysisk arbetsmiljö

I detta avsnitt presenteras den fysiska arbetsmiljön på det undersökta företaget, vilket avser både lokalernas arkitektur och utformning men även deras inredning. Till skillnad från övriga avsnitt är en del av empirin och våra tolkningar i detta fall baserade på våra egna observationer under de två dagar vi spenderade i Företagets lokaler.

5.5.1 Resultat

Företaget har nyligen flyttat till nya lokaler där de arbetar i ett öppet kontorslandskap. De har mobila arbetsplatser vilket innebär att ingen har fast arbetsplats, utan alla har varsitt skåp för sina saker och varje dag hämtar de dem och sätter sig på valfri plats på kontoret. De anställda arbetar mycket självständigt men också i de skiftande teamen under olika projekt, och de mobila arbetsplatserna främjar enligt några respondenter detta samarbete. Främjandet sker genom att ett team kan sätta sig tillsammans för en dag men sedan sitta med andra när de byter team eller arbetar med ett nytt projekt. Åsikterna om de mobila arbetsplatserna skiljer sig åt, vissa är mer positivt inställda medan andra har svårare att anpassa sig. Dock säger de inte detta till sina kollegor, utan håller sina åsikter för sig själva och försöker anpassa sig: "Jag tycker att det är lite svårt men jag säger inte det till de andra. Men jag försöker vara väldigt positiv." (Konsult 1)

En av respondenterna som varit ansvargig för Företagets flytt berättar att det främst fanns två anledningar till att de valde att införa de mobila arbetsplatserna. För det första fanns en praktisk anledning då de flesta medarbetare inte behöver en fast arbetsplats att sitta vid under en hel arbetsdag, eftersom de är ute på intervjuer och möten. Företaget kan genom detta
anställa fler medarbetare som kan dela på arbetsplatserna. Den andra anledningen var att skapa en bättre känsla mellan medarbetarna. Med mobila arbetsplatser skulle de sitta med olika personer varje dag och därmed skapa nya relationer och främja samarbete med olika personer:

Syftet är ju framförallt för att man inte ska hamna i grupper. Man ska kunna sitta på olika platser för att man har olika synergier med olika personer varje dag. För att man inte ska fastna och bara prata och gå och käka lunch med samma person, utan skapa en annan dynamik. (Konsult 4)

Vidare är de nya lokalerna mycket större än de tidigare. I de tidigare visste alla ständigt var varje person befann sig eftersom man satt i samma rum och alla hade sina specifika arbetsplatser. Nu kan det däremot vara svårt att veta om en viss person ens har kommit in till kontoret, då det finns många olika ytor att vara på.

Lokalerna börjar med en lobby, där det enligt några av respondenterna är en tydlig strategi att inte ha en reception. En av konsulterna beskriver att de valt att ha en lobby eftersom detta ska upplevas mer positivt, välkommande och personligt än en reception, som att komma hem till någon. Det är även ett strategiskt val för att skilja dem ifrån deras konkurrenter med anställda, strikta klädkoder såsom kostym, och som alltid har en reception i entrén:

Vi kallar det lobby, inte reception. Och det var mitt förslag att vi skulle göra så för att det ska kännas, eller för att vi ska använda rätt språkbruk liksom när vi sitter i lobbyn. Det är lite mer positivt än att säga reception (Konsult 1)

En receptionsdisk, det är väldigt corporate. Klädkoden är kostym. Vi vill vara någonting annat. Vi vill inte vara tunga gubbarna på Östermalms rekryteringsbolaget, vi vill uppfattas som unga, moderna och snabbfotade, och personliga. Och genom att du får mer av en hemkänsla samtidigt som det ska känna professionellt så tror vi att man blir mer avslappnad och det känns mer personligt och relationsskapande. (Konsult 5)

Enligt de flesta respondenterna har det funnits mycket tankeverksamhet bakom utformningen av de nya lokalerna, och medarbetarna på Företaget har fått vara med redan från starten och bestämma hur lokalerna ska renoveras, möbleras och inredas: ”Det är ju en tanke bakom allt på det här kontoret. Att allt ska ha en viss funktion” (Researcher 1)

Enligt de flesta respondenterna har samtliga medarbetare engagerat sig i Företagets flytt och velat att dessa nya lokaler ska representera dem och Företaget. Detta både för att de själva ska känna sig hemma men också för att förmedla deras kultur till externa kunder och kandidater. Själva inredningen på kontoret har också stor baktanke, där de har strävat efter att skapa en stark ”hemma-hos” känsla, som de flesta respondenter beskriver det. Det ska kännas som att
komma hem till någon, det ska vara hemtrevligt och personligt. De nya lokalerna och dess inredning är Företagets ansikte utåt i och med att de håller så pass många möten och intervjuer där, och denna hemtrevliga men samtidigt professionella känsla avser då att skapa en mer avslappnad miljö som främjar relationerna:

*Har man fräscha lokaler, fin inredning och att det ser ändå genomtänkt ut, så blir man ändå lite såhär, att när det kommer besök, att man blir lite stolt över att det här är vi på Företaget. Man identifierar sig ändå med att det är en viss standard […] Då blir man nästan lite personligt stolt, att det här är mitt, även fast det inte är mitt, men jag jobbar här, så det är kul.*

(Researcher 1)

### 5.5.2 Analys


Som nämntes i resultatet ovan råder delade åsikter om de mobila arbetsplatserna, där vissa medarbetare är mer positiva medan andra har svårare att anpassa sig. De som inte är så positiva säger dock inte detta till sina kollegor, utan försöker istället anpassa sig och hålla sina åsikter för sig själva. Detta tyder på vad Foucault skulle beskriva som en normaliseringsprocess, där individer inte vill avvika från normerna på Företaget utan istället anpassar sitt beteende för att passa in (Foucault 2003, 180-185). Dessutom menar Foucault att makt kan verka i det tysta genom diskursiva handlingar (Foucault 2003, 171). Detta kan kopplas till Företaget och tolkas som att det råder en diskurs där man som medarbetare förväntas vara positivt inställd till det som sker, i detta fall de mobila arbetsplatserna, vilket då styr de anställda till att tänka och agera på ett visst sätt.

Företagets organisationskultur speglas i deras lokaler i flera aspekter. Samtliga medarbetare är engagerade i hur lokalerna ska se ut för att förmedla deras kultur både internt och externt, och menar att de kan identifiera sig själva i miljön. Ett av de aktiva valen som togs var att ha en lobby istället för reception, som en av konsulterna sa är det då viktigt att använda rätt “språkbruk”. Att kalla det lobby ger ett mer positivt intryleck än vad reception gör. Detta tolkar


5.6 Kommunikation och ledarskap

I detta avsnitt redogörs för respondenternas beskrivningar av hur kommunikation och ledarskap fungerar inom Företaget, samt hur respondenterna anser att detta sammankopplas med deras arbete och Företagens organisationskultur.

5.6.1 Resultat

Företaget är inget typiskt hierarkiskt företag. Företagets första ledningsgrupp har nyligen bildats bestående av de två grundarna, en partner samt två personalansvariga konsulter. De flesta respondenters beskrivningar dock att det trots detta inte finns någon känsla av hierarki på arbetsplatsen. Det är öppet att fråga om hjälp från vem som helst och många känner även att de utan problem skulle kunna ringa direkt till en av grundarna om de har något att fråga. De två grundarna upplevs i allmänhet som närvarande inom Företaget:

De är bara ett samtal hort [...] Så ja, jag tycker de är jättenärvarande. De finns här och kan svara på frågor och man kan alltid ringa dem. Och den kulturen tycker jag är så himla viktig på ett företag. (Researcher 2)

Kommunikationen på Företaget beskrivs av de flesta respondenterna som öppen, och det förespråkas att alla ska ha möjlighet att påverka och vara delaktiga i beslut. Det uppmanas att man ska dela med sig av sina åsikter och tankar, och kunna tycka till om saker och ting.
Denna kultur förmedlas, enligt några respondenter, främst genom de två grundarna. De skapade hela Företaget och står därmed för allt som Företaget står för.

Det förmedlas indirekt genom att, till exempel som [Grundare 1] blir ju en väldigt stark kulturbärare då säkert, och [Grundare 2]. Att det förmedlas på det sättet som de är bara. Är de personliga och genuina och visar att de bryr sig och sådär, så förmedlas ju det. (Konsult 1)

Samtidigt är det tydligt att samtliga medarbetare är engagerade i hur Företaget framställs, och där utgör deras kultur en stor del:

Alla är så extremt engagerade, från vad vi ska ha för färg på väggarna till vilka koppar vi ska ha [...] Att folk är så engagerade i det, det skapar ju också någonstans kulturen som vi har och som vi är. Och jag tror att tycker man inte om det, och brinner man inte för det, då trivs man inte här. (Researcher 2)


De två grundarna har personalansvar över sin respektive halva av konsulterna, och de två personalansvariga konsulterna har personalansvar över sin respektive halva av researcherna. De två grundarna leder därmed både några konsulter direkt men även hela Företaget. I och med att det är två olika ledare uppfattas ledarskapet aningen olika av medarbetarna. En av konsulterna uppger några eventuella negativa sidor av ledarskapet, hen menar att grundarna kan ha distanserat sig för mycket från den operativa verksamheten inom Företaget. Hen menar också att deras personligheter och närvaro är en stor del av Företagets organisationskultur och att de då måste vara mer deltagande i arbetet för att kunna bibehålla kulturen:

Jag tror deras närvaro är väldigt viktig, viktigt för företaget, viktigt för att bibehålla kulturen och vårt arbetssätt och det unika med oss. Och där kan jag uppleva kanske att de har distanserat sig för mycket och behöver komma tillbaka, komma lite närmare. Sen behöver de inte in i leveransen eller ner i det operativa, men närvaro tror jag är viktigt. (Konsult 5).

I samband med detta behöver även ledarskapet förtydligas, menar samma respondent. Då företaget växer behöver grundarna ta en mer styrande roll där de tar fler beslut på egen hand utan ständiga diskussioner med samtliga medarbetare. En av grundarna uppger dock att denna distansering är en del av deras ledarskap och att de gärna ser företaget som självstyrande:

Vi försöker vara ganska så, att inte styra allting, utan vi vill nästan att det här ska vara ett självspelande piano. Och vi ska kunna säga ja eller nej, men att de ska kunna driva egna saker som att "jag har en idé här, ja kör!". Så mycket att folk får vara med och påverka och det är det som gjort att vi är så framgångsrika, för vi har så mycket bra idéer här. (Grundare)
De två personalansvariga konsulterna är som tidigare nämnt chefer över samtliga researchers. De arbetar även i team med dem, som alla andra konsulter, vilket innebär det att de är både chef över och kollega med deras researchers. Detta skapar ett icke-hierarkiskt ledarskap då researchererna inte bara ser cheferna som överordnade utan även som kollegor och teammedlemmar. Även konsulterna har liknande känsla för sina chefer, de två grundarna. De upplever ledarskapet som informellt, lättatsamt och avslappnat, samtidigt som det självklart kan vara seriöst och ”business”, men inte så formellt. Samtliga respondenter beskriver ledarskapet mer som en dialog och ett bollplank. I och med att Företaget även har många gemensamma After Works, luncher och middagar skapas enligt de flesta respondenter en slags vänskapsrelation mellan dem alla vilket också drar ner känslan av hierarkiskt ledarskap. En av respondenterna upplever dock att det gäller att kunna separera de olika rollerna och de olika situationerna, och lära sig när man pratar med en överordnad/chef, och när man talar med sin kollega/vän.

Kommunikationen sker förutom direkt muntligt och genom mail, även via olika möten. De har i dagsläget inga regelbundna strukturerade möten där samtliga anställda träffas, utan det har i sådana fall variet oregelbundet och med anledning av något speciellt. De har bland annat för avsikt att börja med månadsmöten, där alla samlas och diskuterar hur det gick för månaden och vad de har för mål för nästkommande månad. Avsikten med dessa möten är som en av respondenterna i ledningsgruppen uttrycker det att skapa mer engagemang, motivation samt förståelse för Företagets visioner.

5.6.2 Analys


Foucault beskriver hur man kan styra en individ genom att rikta in sig på dess psyke och tankar, istället för att styra genom direkta hot om bestraffning (Foucault 2003, 171-172). Genom att ledarskapet på Företaget är mer tillbakadraget, och inte utövas “aktivt” och “tvingande”, kan detta bidra till att man som anställd känner sig mindre hotad av makten. Då de anställda på Företaget uppmanas att dela med sig av sina åsikter och tankar, och vara
delaktiga i många av de beslut som tas, kan det leda till en känsla av förtroende samt att man delar makten med sin chef. Detta kan tolkas som strategier för att skapa trygga medarbetare.

Den öppna kommunikationen som präglar Företaget och det faktum att medarbetarna ser på sina chefer som jämlikar kan skapa känslan av en mindre hierarkisk styrning, där makten skapas genom hur ledarna beter sig och interagerar med de anställda. Detta kan kopplas till Foucault, som menar att makten uppstår i interaktionen mellan människor snarare än innehas av en enskild person (Foucault 1993, 207). Istället för att ledarna uppgörer en tydlig makthavande roll, kan man med utgångspunkt i Foucault alltså se det som att makten skapas mellan medarbetarna och cheferna.

5.7 Mål och feedback

I detta avsnitt presenteras hur Företaget arbetar med mål och feedback, vad som händer när mål nås respektive inte nås samt hur positiv kontra konstruktiv feedback kan hjälpa medarbetarna i deras arbete.

5.7.1 Resultat

Företaget arbetar med individuella budgetmål för samtliga konsulter som de ska uppnå varje månad. För att nå dessa mål utformar de anställda handlingsplaner för hur de ska gå tillväga i deras arbete som bland annat innefattar hur många kundmöten man ska ha. Målen och handlingsplanerna sätts i ett samarbete mellan konsulter och den närmaste chefen. Även researcherna har mål att nå, dock inte budgetmål utan snarare mer abstrakta mål med vad de vill utveckla. Dessa mål blir då någonting att sträva efter för ens egen skull, och deras handlingsplaner handlar då ofta om hur de ska åstadkomma detta.

Förutom ovan beskrivna mål innebär varje projekt även en deadline och ett mål att fullfölja, där man ska hitta en kandidat till varje tjänst. Men som en researcher uttrycker sig under intervjun så är researcherna inte helt insatta i Företagets budget och övergripande mål, som konsulterna är, just eftersom de inte har några budgetmål att nå. Ett annat problem med dessa mål är det som en respondent från ledningsgruppen uttrycker, att konsulterna arbetar mot mål som är satta ”bruten månad”, det vill säga från den 16:e en månad till den 15:e nästa månad, medan Företagets mål är satta för varje månad, det vill säga från den första till den sista inom en och samma månad. Detta innebär att även om konsulternas mål är satta efter Företagets övergripande budget, så arbetar de inte direkt motsamma mål eftersom de arbetar i olika cyklar.

Organisationskulturen förmedlas och synliggörs när mål uppnås på Företaget. När medarbetarna når ett visst mål eller lyckas kontrahera en viss kund uppmärksammas detta på kontoret genom high-fives och positiva kommentarer. Senare skickas det även ut ett mail som presenterar vilka medarbetare som var delaktiga i processen.
Det blir såhär high-five och “fan vad grymt” [...] Jag tror att vi ger ganska mycket positiv feedback till varandra, vi skickar alltid ut sign-mail när man har signat en kandidat [...] då berättar vi vilka personer som varit involverade i det, och då är det ofta kanske tre pers härifrån som har varit det. Och då blir det såhär “gud vad bra jobbat”, mycket mail, “snyggt jobbat”, väldigt så är det liksom, väldigt mycket. (Grundare)

När det gäller feedback finns även andra sätt att uppmärksamma när medarbetare har presterat bra. Som en respondent nämner utlyser Företaget ”Årets medarbetare” och kommer snart att införa även ”Kvartalets medarbetare”, och som belöning om Företaget når deras övergripande årsbudget är även en utomlandsresa inplanerad.


Att ett mål inte nås uppmärksammas däremot inte lika mycket. Två respondenter från ledningsgruppen uppger att det finns en avsikt att börja utvärdera de arbetsprojekt som går dåligt mer, ta reda på vad som gick fel och vad som kan förbättras. Detta görs inte i dagsläget, utan man går oftast vidare till nästa projekt istället. På frågan om hur motgångar hanteras svarar en av konsulterna att “Då är du rätt själv. Möjligtvis då i lag med den där andra som också känner den där ångesten, ångestar ihop.” (Konsult 5). Vidare beskriver en annan respondent att Företaget är entreprenöriellt och att fokus ligger på att det ska gå bra ekonomiskt:

Man ska klara sina uppdrag och man ska få igenom budgeten och sådär, annars så är det inte kul liksom [...] Hela verksamheten bygger ju på att vi får in och levererar på uppdrag, och gör vi inte det så faller ju allt. Och då får ju folk gå, det är ju en ganska skörd tråd och det genomsyrar ju också lite, att det är det här lilla privata företaget som står och faller lite med att vi gör ett bra jobb. (Researcher 4)

När det gäller mål handlar en stor del även om feedback. De flesta av respondenterna förklarar att feedback är en stor del av deras dagliga arbete då det består av interaktioner med andra människor. Feedbacken består bland annat i att man hela tiden bekräftar om någon har gjort något bra, och det är en positiv atmosfär runt det hela. En allmän attityd i de flesta respondenters svar är att om man har gjort något bra så ska man få reda på det. Feedback ges även på de utvecklingssamtal som de har två gånger om året där feedback har samlats in från andra anställda och sedan förmedlas via chefen till medarbetaren. Feedbacken sker även åt båda hållen, det vill säga både uppför och ner samt nerifrån och upp. Det är som de flesta av respondenterna beskriver det mycket avstämningar som sker i deras typ av arbete där man
sätter sig i ett par minuter och går igenom hur man ligger till i ett visst uppdrag, och detta innebär i sig en hel del feedback. En av respondenterna uttryckte det som att "Det tyckte jag var lite obehagligt i början, såhär när man har avstämningar och när man kollar varandra och 'ja men det här kan du göra såhär, det här kan du göra bättre'." (Researcher 2)

De flesta respondenterna nämner dock att det har diskuterats om att bli bättre på feedback genom att bland annat i slutet av varje projekt ska sista face-to-face och då kunna ge mer konstruktiv feedback, vilket i dagsläget inte verkar förekomma lika ofta. Feedbacken på Företaget är alltså främst positiv och det läggs mindre tid och fokus på den konstruktiva feedbacken.

5.7.2 Analys

Mål och feedback har vi behandlat som exempel på hur organisationskulturen på Företaget förmedlas och implementeras. Det syftar till att skapa en riktning och något för de anställda att sträva efter, som ligger i linje med Företagets visioner. Genom att belöna det man enligt Företaget anser vara bra arbete, och inte uppmärksamma det som är mindre bra, förmedlar man således vad organisationskulturen innebär och vad Företaget värdesätter.


Ett uppnått mål på Företaget bemöts enligt resultatet med positiv feedback och komplimanger. Ett ej uppnått mål bemöts dock inte lika mycket. Det talas inte mycket om det eller om vad som kunde gjorts för att förhindra det. Detta innebär att de anställda vet om att gott arbete och uppnådda mål belönas och uppmärksamas medan dåligt arbete och ej uppnådda mål inte talas om lika mycket. I en liten organisation där alla känner alla blir det dessutom lätt att vara medveten om vilka som ofta uppmärksamas och belönas, och vilka som inte gör det. Detta
kan fungera som hierarkisk övervakning, som kan leda till att samtliga medarbetare strävar efter att göra ett så gott arbete som möjligt som Företaget önskar. Detta kan tolkas som en korrigeringsprocess som leder till homogenisering och normalisering av de anställda. Genom belöning och bestraffning fördjunker medarbetarna sitt beteende till att passa in på Företaget vilket leder till att de liknar varandra mer och mer (Foucault 2003, 179-185).


I och med att företagets mål och de individuella målen blir förenade och riktade mot samma håll medför det att makt inte behöver utövas explicit av ledningen. Makten produceras istället i själva sammanhanget, och upprätthålls av individerna själva.

5.8 Sammanfattning av resultat i relation till teori

Ovan har resultatet av det empiriska materialet presenterats samt analyserats utifrån våra teoretiska utgångspunkter. Materialet är uppdelat i olika teman som på olika sätt skapar och förmedlar organisationsskulturen på Företaget. Det vi funnit i det empiriska materialet är att organisationsskulturen på Företaget skapas och förmedlas bland annat via företagets värderingar och stämning, hur arbetsuppgifterna är utformade och rekrytering och introduktion av anställda. Vidare förmedlas kulturen genom den fysiska arbetsmiljön, de mål de anställda har, hur man arbetar med feedback samt ledarskapet och kommunikationen inom företaget.

Flertalet av dessa strategier har genom intervjuer med respondenter visat sig vara motiverande, där strategierna syftar till att engagera de anställda och få dem att känna sig delaktiga i Företaget. Dessa olika strategier blir motiverande då medarbetarna ständigt strävar efter att göra ett bra arbete för att få fortsätta tillhöra Företaget. Samtidigt som
organisationskulturen motiverar kan den dock, som analyserna visat på, även ha en styrande och disciplinerande effekt. Denna styrning och disciplinering har löpande i resultatet analyserats utifrån Foucaults teori om disciplineringsprocessen, enligt vilken makten har gått från att kontrollera individer med hjälp av kroppsliga metoder till att istället fokusera på att komma åt deras tanke och vilja, det vill säga det inre (Foucault 1993, 24-25). De olika strategierna som Företagets organisationskultur förmedlas genom, som beskrivits ovan, kan med hjälp av Foucault analyseras som förutsättningar som finns på arbetsplatsen för att få anställda att både motiveras och på samma gång disciplinera sig själva (Foucault 2003, 179-185).
6. Avslutande diskussion

Detta avslutande kapitel inleds med en summering av resultat och analyser, där våra frågeställningar besvaras. Därefter försv. En diskussion om relationen mellan det analyserade resultatet och tidigare forskning. En diskussion om relationen mellan resultat och teori respektive resultat och metod kommer sedan att beskrivas. Slutligen presteras våra slutsatser av studien och förslag till framtida forskning.

6.1 Summering av resultat och analyser

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur strategier som förmedlar organisationskulturen på det undersökta företaget kan skapa motivation och samtidigt styra de anställda. Nedan kommer våra frågeställningar att besvaras utifrån den analyserade empirin.

6.1.1 Frågeställning 1: Hur skapas motivation genom förmedling av organisationskulturen?

På det undersökta företaget finns flera olika strategier som förmedlar dess organisationskultur, vilka motiverar de anställda till att arbeta och presterar bättre.

Ur det analyserade resultatet framgår det att organisationskulturen främst beskriver som personlig, öppen, familjär, ambitiös och prestationstrykt, och att detta förmedlas genom medarbetarna och de sociala relationerna på arbetsplatsen. De sociala relationerna uppges även vara mycket motiverande av respondenterna. Det faktum att medarbetarna arbetar i team tillsammans med andra kollegor tycks vara motiverande i och med att de upplever arbetet som roligare. Detta kan tolkas som en annan aspekt av de sociala relationerna, som här förmedlar kulturen på en arbetsrelaterad nivå. Detta kan tyda på att förmedling av företagets organisationskultur sker genom sociala relationer och att detta motiverar de anställda i sitt arbete.

Organisationskultur förmedlas även genom de värdeord som grundarna etablerat. Dessa ord ger de anställda riktlinjer att arbeta och agera efter, och som resultatet visar identifierar medarbetarna sig själva med orden vilket även motiverar dem till att tillhöra företaget. Under rekrytering av och introduktion för nyanställda förmedlas mycket av företagets organisationskultur explicit genom bland annat dessa värdeord. Många respondenten berättar att de fick en stark känsla redan vid första mötet med Företaget vilket motiverade dem till att vilja arbeta just där.

Den fysiska arbetsmiljön, lokalerna och inredningen är Företagets ansikte utåt. Både lokalerna och dess inredning har vi tolkat som en stark motivation för medarbetarna genom att det är en snygg och modern miljö som medarbetarna trivs att vara och arbeta i. Genom att låta medarbetarna engagera sig i utformningen av miljön kan det skapas en stark motivation då
känner en delaktighet i Företaget samt tillhörighet och identifiering med lokalerna och inredningen.


6.1.2 Frågeställning 2: Hur kan förmedling av organisationskulturen få en styrande effekt?

Genom intervjuer på Företaget har vi undersökt hur organisationskultur förmedlas, och hur detta kan få en styrande effekt. Denna effekt kan man bland annat se genom det sätt på vilket Företaget använder sig av värdeord, vilka genom resultatet visade sig vara ständigt närvarande och präglar hur medarbetarna beter sig. Detta leder till att organisationskulturen ständig förmedlas och förverkligas. Styrning genom organisationskulturen sker även genom de sociala relationer medarbetarna har till varandra. Sociala relationer får en styrande effekt eftersom man dels får bättre kunskap om varandra, dels för att man känner större ansvar för varandra, och skulle även kunna leda till bättre prestationer.

Vidare har det i resultatet framkommit att organisationskulturens styrande effekt tillkommer genom det sätt som arbetsuppgifterna är utformade på. Disciplin upprätthålls genom att de individuella arbetsuppgifterna hänger samman i en kedja med andra personers arbetsuppgifter. Att uppgifterna är sammanlänkade leder också till att tiden man har att utföra ett visst arbete blir styrt efter detta, och individerna måste anpassa sitt eget arbete efter dessa förutsättningar. Organisationskultur förmedlas även vid rekryteringen och introduktionen av nyanställda och styr medarbetarna. Under både rekryteringen och introduktionen får medarbetaren ta del av de
värdeord som företaget arbetar utefter, och korrigerar sannolikt sitt beteende efter detta om hen planerar att stanna på företaget. Vår tolkning av detta är att genom rekrytering och introduktion bibehålls och förstärks organisationskulturen och styr medarbetarna in i kulturen.

Även den fysiska arbetsmiljön förmedlar organisationskulturen, både genom utformning av lokalerna samt inredningen. Lokalernas utformning har en disciplinerande effekt i detta företag, främst genom de mobila arbetsplatserna, vilka får en direkt styrende effekt i och med att de påverkar de anställdas sätt att arbeta. Då inredningen syftar till att förmedla och förstärka organisationskulturen kan den ha en styrende effekt. De anställda vistats dagligen i företagets lokaler och påminns ständigt om organisationskulturen, vilket kan leda till att de med tiden internaliserar den.


Slutligen har vi genom resultatet tolkat att organisationskultur även förmedlas genom de olika mål som medarbetarna strävar efter, eftersom att de visar vad som värderas högt i företaget. Samtidigt är de disciplinerande då de visar exakt vad medarbetarna ska göra och hur de ska arbeta. Genom att belöna medarbetarna för bra beteende, genom exempelvis feedback, blir medarbetarna medvetna om vad som uppskattas på företaget, och därmed styr medarbetarna till att korrigerar sitt beteende efter detta.

6.2 Diskussion av relationen mellan resultat, analys och tidigare forskning

Nedan discuterar det analyserade resultatet i relation till de fyra olika teman av tidigare forskning som presenterades under dess kapitel. De teman som tas upp är: Kommunikation, Arbetsuppgifters utformning, Sociala relationer och normer samt Arkitektur och rumslig utformning.

6.2.1 Kommunikation


6.2.2 Arbetsuppgifters utformning

Resultatet av vår studie visar att man på Företaget arbetar i team, där individens uppgifter är sammanbundna med den andra teammedlemmens uppgifter. Detta kan relateras till Beronius resonemang om att disciplinering uppstår genom att arbetsuppgifter ingår i en kedja av delmoment där varje uppgift måste göras i rätt ordning. Detta förutsätter i sin tur att tidigare arbetsuppgifter måste vara klara innan nästa kan påbörjas. Disciplinering av de anställda sker med utgångspunkt i Beronius genom att de kommer att utföra arbetsuppgifterna i rätt tid, inte bara för att de måste, utan även för att deras kollega kan påverkas negativt om de inte gör det (Beronius 1986, 120-124).


6.2.3 Sociala relationer och normer

Sociala normer kan enligt Beronius vara en teknik för att normalisera en grupp individer, och därmed utesluta det som är avvikande. För att inte bli utesluten anpassar och förändrar individer sig efter de normer som råder, vilket leder till normalisering och homogenisering. Dessa normer förmedlas främst via informella interaktioner, såsom kaffepauser och lunchpauser, och skapar en gemensam vi-mot-dem-känsla som genomsyrar en hel
organisation. Genom normalisering lär sig individerna hur den bör värdera sig självt och andra utifrån gemensamma uppfattningar och förväntningar (Beronius 1986, 125, 139-141, 144-145). I vårt resultat ges detta exempel på i de många informella tillställningar som anordnas på företaget såsom After Works och de sociala normer som förmedlas där. Genom att ha många tillställningar förmedlas normerna ännu mer och inpräntas i medarbetarna och skapa en starkare homogenisering.


Willmott beskriver hur det finns en tro på att sociala normer utövar en påtaglig kontroll och starkt inflytande över människor och att respekt för dessa normer är sammankopplat med högre produktivitet (Willmott 1993, 524). Som visat i vårt resultat förmedlar de sociala relationerna organisationskulturen på Företaget. Att främja social integrering mellan medarbetarna kan tolkas som en strategi att motivera medarbetarna för att arbeta och presterera bättre, och det får därmed även en styrande effekt.

6.2.4 Arkitektur och rumslig utformning


Hancock och Spicer visar i sin studie om bibliotek att den estetiska förvaltningen påverkar den sätt som individerna tänker på sig självt och upplever miljön. Genom inredning och miljö framhålls vad som är en önskvärd identitet och genom detta påverkar individernas beteende. De menar att design av byggnader är i sig bundet med makt- och identitetsrelationer (Hancock och Spicer 2011, 92-93). Det undersökta företaget har, som framkommit i resultatet, lagt ner mycket tid och tanke på det nya kontorets inredning, och vad de med detta vill förmedla. Kontoret ska, på samma sätt som biblioteket i Hancock och Spicers studie, skapa en bild av företagets identitet och därmed hur de anställda förväntas vara.

6.3 Diskussion av relationen mellan resultat och teori


6.4 Diskussion av relationen mellan resultat och metod

Som diskuterades i avsnittet Metodologiska överväganden och begränsningar är en begränsning med kvalitativa studier att de inte går att generalisera till en större population, utan man kan endast uttala sig om de respondenten man undersöker. Detta kan kopplas till vårt val att avgränsa oss till att endast undersöka ett företag, vilket innebar att vi inte kunde applicera våra resultat på andra företag inom samma fält. Däremot har vi genom undersökningen intervjuat nästan hälften av samtliga anställda på det undersökta företaget, vilket innebär att resultatet vi har fått fram troligtvis kan generaliseras även på de andra anställda som inte intervjuades.

Efter att ha genomfört intervjuerna insåg vi dock att en begränsning med att undersöka så pass många personer inom ett litet företag var att det löpte en stor risk för att de flesta på Företaget skulle veta om vilka som deltagit i studien. Då vi för studiens syfte valde att skriva ut respondenternas befattning och ungefärlik anställningstid bibehölls anonymiteten inte lika
starkt. Företaget är fortfarande anonymt vilket gör det svårt för andra läsare att veta vilka respondenterna är, men det gör det relativt enkelt för de anställda på Företaget att ta reda på vilka respondenterna är. Med vetskap om att uppsatsen ska publiceras offentligt och att andra på Företaget därmed kan läsa den, kan respondenterna även ha anpassat sina svar till vad som är fördelaktigt för Företaget och undviktt att säga sådant som skulle kunna ge negativa konsekvenser för dem själva. Vidare valde vi att benämma grundaren i resultatet men inte partnern. Detta då vi ansåg att grundaren har en helt annan position än de andra respondenterna och därmed ett annat perspektiv som var intressant att undersöka. Vidare kan partnern som anställd få andra konsekvenser av att säga något negativt om företaget än grundaren kan som har en säkrare position i Företaget.

6.5 Slutsatser och implikationer för vidare forskning

Denna uppsats bygger på en kvalitativ studie som genom intervjuer har undersökt hur ett mindre rekryteringsföretag genom förmedling av sin organisationskultur kan skapa motivation och samtidigt styra sina medarbetare. Utför vårt resultat drar vi slutsatsen att även om det undersökta företaget strävar efter att ha en motiverande organisationskultur kan den få en styrande effekt. Detta innebär att strategier som syftar till att motivera de anställda, och inte ha en styrande och kontrollerande effekt, kan på ett eller annat sätt få det, bland annat genom öppen kommunikation, informellt ledarskap och goda sociala relationer mellan kollegor.

Styrningen i det undersökta företaget har visat sig positiv enligt respondenterna, men kan ur resultatet samtidigt tolkas som tätt sammankopplat med Företagets storlek. Något som därför vore intressant att studera i framtida forskning är hur denna form av styrning skulle kunna appliceras på fler företag av samma lilla storlek. Detta för att undersöka om kulturen och styrningen är unik för vårt undersökta företag eller om det är vanligt förekommande bland mindre företag. Dessutom skulle det vara intressant att genomföra en liknande studie på större företag med fler anställda, och undersöka om styrningen i dessa skulle uppfattas på liknande sätt.

Vidare vore det intressant att undersöka hur denna personliga, öppna, familjära, ambitiösa och prestationsdrivna organisationskultur skulle fungera inom andra branscher. De flesta personer som arbetar inom rekryteringsbranschen har en social och utåtriktad personlighet, vilket gör att denna sociala och öppna kultur är väl lämpad för dessa företag. Det vore därför intressant att undersöka samma typ av organisationskultur inom andra branscher såsom tillverkningsindustrier eller IT.
Referenser


Bilaga 1: Missivbrev

Hej,

Vi heter Malin Levin och Ioana Velasquez skriver just nu vår c-uppsats på personalvetarprogrammet vid Uppsala Universitet. Då vi är mycket intresserade av X som företag och idé, skulle vi gärna vilja göra vårt uppsatsarbete om er. Vår uppsats handlar om hur man skapar motivation med hjälp av organisationskultur, och hur man arbetar med den mer konkret!

För vårt arbete skulle vi hos er vilja genomföra cirka tio intervjuer á 45 min med medarbetare samt en chef. Intervjuerna planeras genomföras under vecka 15 till och med vecka 17. Intervjuerna kan gärna ske i era lokaler men kan även genomföras på annat håll om ni föredrar detta.


Vi hoppas att detta är möjligt då vi är mycket intresserade av att få studera just ert företag och den organisationskultur som ni har!

Med vänliga hälsningar,
Malin Levin & Ioana Velasquez
Handledare: Agneta Hugemark
Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare

Presentation av studien samt etiska principer

Vi kommer från Personalvetarprogrammet på Uppsala Universitet, och gör en studie om hur organisationskulturen förmedlas och hur detta kan skapa motivation. Syftet med dessa intervjuer är därmed att undersöka de strategier ni har här på företaget/arbetsplatsen som skapar motivation.


Introduktion

- Kön, ålder, befattning, utbildning, anställningstid

Bakgrund till medarbetaren och dess arbete

- Hur mycket jobbar du? (Antal timmar, jobba över, flextid)
- Vad finns det för för- och nackdelar med att jobba här?
- Vad är det som får dig att stanna kvar här, vad skulle få dig att lämna?
- Vad känner du att du får tillbaka av jobbet? (ex. socialt, pengar, gemenskap, uppskattning osv)

Arkitektur och rumslig utformning

- Beskriv hur arbetsplatsen är utformad: kontorslandskap/kontor etc
- Beskriv arbetsmiljön: ljus, ljud, luft
- Hur är inredningen på arbetsplatsen: dekorationer etc
- Vad ser du som fördelar och nackdelar (positivt/negativt) i din arbetsmiljö? Kan du ge konkreta exempel, specifika händelser?

Kommunikation

- Hur fungerar kommunikationen på din arbetsplats? Får du den information du behöver och vill ha? Hur får du information? (Dvs. vilka kanaler?)
- Hur skulle kommunikationen kunna bli bättre?
- Jobbar ni mycket med feedback, hur funderar det?
Arbetsuppgifters utformning
- Ge en kort beskrivning av vilka arbetsuppgifter du har (utmanande och utvecklande vs automatiska)
- Arbetar ni i team/individuellt? I så fall hur många är ni i ett team? Är det alltid samma team eller varierar det?
- Team:
  - Kommunikation:
    - Hur kommunicerar arbetsgruppens medlemmar med varandra?
    - Hur mycket lyssnar medlemmarna på varandra?
    - Blir alla lika mycket lyssnade till, dvs är allas kunskap och åsikter lika betydelsefulla? Om inte: vad grundas skillnaderna i?
    - Känner du att din kunskap lyssnas till i arbetsgruppen? Känner du att du kan och tillåts bidra?
    - Tas dina åsikter på allvar?
  - Mål:
    - Är arbetsgruppens mål tydliga?
    - Hur och på vilka grunder formuleras målen?
    - Hur vet ni vilka mål ni ska jobba mot?
    - Vad händer om ni når/inte når era mål? (bestraffningar/korrigerings vs belöningar/uppmuntran)
- Individuellt:
  - Vad tycker du om det? Skulle vilja ändra? För- och nackdelar?

Sociala relationer
- Anordnas fester, kick-offer, afterworks? (Av vem, vem kommer med initiativ, går alla på dem, tar man med medarbetarnas respektive, osv)
- Går alla på festerna/det som anordnas? Är det några som inte brukar komma? Vad händer då? (Arbetsförhållanden, sociala relationer etc. påverkas om man deltar respektive inte deltar)

Ledarskap
- Beskriv din relation till din chef
- Beskriv ledarskapet (tydligt, direkt, informellt etc?)
- Lyssnar din chef till dig/dina idéer? Beskriv och ge exempel
- Får du ofta feedback? Beskriv och ge exempel

Värderingar och stämning
• Hur anser du att den förmedlas till dig (dvs värderingar, normer etc)? Ge konkreta exempel.
• Vad har företaget för värderingar, mål, visioner? Är de tydliga för er? Är de viktiga för ditt arbete? Hur är de viktiga, i vilka situationen?
• Hur skulle du beskriva den allmänna stämningen och känslan på kontoret? (seriöst, skämtsamt, kompisstämning, stelt, tävlingsinriktat) Är alla personer en del av denna stämning, vilka är inte det? Varför är det och vilka konsekvenser får det?

Snabb sista fråga:
• Vad är det som påverkar dig i ditt arbete/vad motiverar dig? (Hög lön, Meningsfullt arbete, God arbetsmiljö, Självständigt arbete, Mycket fritid, Möjlighet att göra karriär, Passande arbetstider, Utvecklande arbete, Trevliga arbetskamrater, Tydlig ledarskap)

Be om att få återkomma med eventuella frågor.
Bilaga 3: Intervjuguide chefer

Presentation av studien samt etiska principer

Vi kommer från Personalvetarprogrammet på Uppsala Universitet, och gör en studie om hur organisationskulturen förmedlas och hur detta kan skapa motivation hos medarbetarna. Syftet med dessa intervjuer är därmed att undersöka de strategier ni har här på företaget/arbetsplatsen som skapar motivation.


Introduktion/bakgrund

- Kön, ålder, befattning
- Utbildning, anställningstid
- Ge en kort beskrivning på vilka arbetsuppgifter du har.
- Hur mycket jobbar du? (timmar) jobba över?
- Vad finns det för för- och nackdelar med att jobba här?
- Vad är det som får dig att stanna kvar här och vad skulle få dig att lämna?

Arkitektur och rumslig utformning

- Beskriv hur arbetsplatsen är utformad: kontorslandskap, kontor - Varför detta?
- Beskriv arbetsmiljön: ljus, ljud, luft
- Hur är inredningen på arbetsplatsen: dekorationer etc
- Vad ser du som fördelar och nackdelar (positivt/negativt) i din arbetsmiljö? Kan du ge konkreta exempel, specifika händelser?

Rekrytering och introduktion

- Hur rekryterar ni nya anställda? (vad är viktigt?)

Kommunikation

- Hur fungerar kommunikationen på din arbetsplats? Får du den information du behöver och vill ha? Hur får du information? (Dvs. vilka kanaler?)
- Hur skulle kommunikationen kunna bli bättre?
- Jobbar ni mycket med feedback, hur fungerar det?

**Arbetsuppgifter utformning**
- Arbetar medarbetarna i team eller självständigt?
- Team:
  - Kommunikation:
    - Hur kommunicerar arbetsgruppens medlemmar med varandra?
    - Hur mycket lyssnar medlemmarna på varandra?
    - Blir alla lika mycket lyssnade till, dvs är allas kunskap och åsikter lika betydelsefulla? Om inte: vad grundas skillnaderna i?
  - Mål:
    - Är arbetsgruppens mål tydliga?
    - Hur vet de vilka mål de ska jobba mot?
    - Hur och på vilka grunder formuleras målen?
    - Vad händer om de når/ inte når era mål? (bestraffningar/korrigerings vs belöningar/uppmuntran)
- Hur fördelas arbetsuppgifter/ansvar? (medarbetarna bestämmer själva/chefen)

**Sociala relationer**
- Anordnas fester, kick-offer, afterworks? (Av vem, vem kommer med initiativ, går alla på dem, kommer även medarbetarnas respektive osv)
- Går alla på festerna/det som anordnas? Är det några som inte brukar komma? Vad händer då? (Arbetsförhållanden, sociala relationer etc. påverkas om man deltar respektive inte deltar)

**Värderingar och stämning**
- Vad har företaget för värderingar, mål, visioner? Är de tydliga för medarbetarna? Är de Viktiga för ditt arbete? Hur är de Viktiga, i vilka situationen?
- Hur skulle du beskriva den allmänna stämningen och känslan på kontoret? (seriöst, skämtsamt, kompisstämning, stelt, tävlingsinriktat) Är alla personer en del av denna stämning, vilka är inte det? Varför är de inte det och vilka konsekvenser får det?

**Motivation**
- Hur arbetar ni med motivation på det här företaget? (explicit/implicit, strategier)
- Hur kan man påverka medarbetarnas motivation?
- Gör du olika beroende på vilken medarbetare det är? (för alla eller individuellt?)
• Ingår motivation som strategi i att förbättra arbetsmiljön och öka arbetstillförlitligheten?
• Hur kan du bli bättre på att motivera dina medarbetare?

Be om att få återkomma med eventuella frågor.
Bilaga 4: Deklarering

Följande deklarering fylls i er som skriver uppsats tillsammans och syftar till att gemensamt klargöra den arbetsfördelning som gällt under ert arbete. Ange nedan för var och en av uppsatsens delar den procentuella arbetsfördelningen i färdigställandet av er uppsats. Deklareringen placeras sedan som bilaga i uppsatsen.

Inledande formalia (försättsblad, sammanfattning, innehållsförteckning)
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Tidigare forskning
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Teorikapitel
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Metodkapitel
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Resultatkapitel: Datainsamling (kontakter med informanter, datainsamling, transkribering)
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Resultatkapitel: Bearbetning av data och presentation av resultat
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Diskussionskapitel
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %
Bilagor
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Genomläsning av färdigt manus/korrektur
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Förberedelser av oppositioner under uppsatskursen (ej slutventileringen)
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Delaktighet vid oppositioner under uppsatskursen (ej slutventileringen)
Författare 1: 50 %  Författare 2: 50 %

Skriv under nedan:

Ort, Datum

Uppsala, 150522          Uppsala 2015-05-22

Författare 1:  Malin Levin        Författare 2:  Ioana Velasquez

Namnförtydligande

Malin Levin          Ioana Velasquez