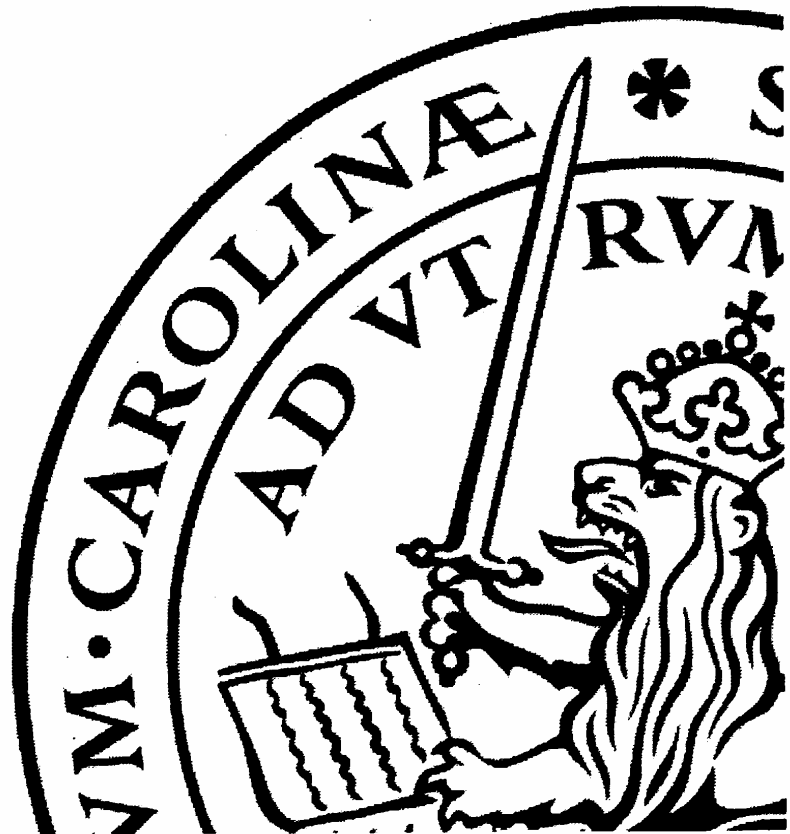




LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
Examensarbete kandidatnivå  
FEKK01, HT 2009

## Företagskultur som styrsystem – en fallstudie av Oriflame



Författare:  
Sara Lindblom  
Sofia Nordin

Handledare:  
Per-Magnus Andersson  
Rolf Larsson

## SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:** Företagskultur som styrsystem – en fallstudie av Oriflame
- Seminariedatum:** 2009-12-22
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Sara Lindblom och Sofia Nordin
- Handledare:** Per-Magnus Andersson och Rolf Larsson
- Fem nyckelord:** företagskultur, styrsystem, symboler, multinationellt, Oriflame
- Syfte:** Vårt syfte är att genom en fallstudie kartlägga och analysera företagskulturen som en styrmekanism i ett multinationellt handelsföretag.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod och genomfört en fallstudie. Vi har haft en induktiv ansats och genomfört intervjuer samt gjort en dokumentundersökning.
- Teoretiskt perspektiv:** Studien är baserad på modeller om företagskultur och normativ styrning. Referensramen för styrsystem är grundad på Merchant och Van der Stedes teorier.
- Empiri:** Undersökningen bygger på en fallstudie av företaget Oriflame där empirin är hämtad från både primär- och sekundärkällor.
- Resultat:** Genom att använda företagskulturen som ett styrsystem kan ett företag på ett effektivt sätt styra de anställda att arbeta mot gemensamma mål och därmed uppnå framgång. För detta krävs att företagskulturen kontinuerligt kommuniceras och implementeras.

## ABSTRACT

- Title:** Corporate culture as a control system – a case study of Oriflame
- Seminar date:** 2009-12-22
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS-credits
- Authors:** Sara Lindblom and Sofia Nordin
- Advisors:** Per-Magnus Andersson and Rolf Larsson
- Key words:** corporate culture, control systems, symbols, multinational, Oriflame
- Purpose:** Our purpose is to through a case study map out and analyze corporate culture as a control system in a multinational sales company.
- Methodology:** We have used a qualitative method and have conducted a case study. The study has an inductive research approach and has been carried out through interviews and document research.
- Theoretical perspectives:** The study is based on models regarding corporate culture and normative control. The frame of reference for control systems is founded on Merchant and Van der Stedes theories.
- Empirical foundation:** The investigation is based on a case study of the company Oriflame. The information includes both primary- and secondary information.
- Conclusions:** Through the use of corporate culture as a control system a company can efficiently control the employees towards common goals and achieve success. It requires that the corporate culture is continuously communicated and implemented.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Inledning</b> .....                 | 6  |
| 1.1 Bakgrund.....                        | 6  |
| 1.2 Problemdiskussion .....              | 7  |
| 1.3 Syfte .....                          | 8  |
| 1.4 Disposition.....                     | 8  |
| <b>2 Metod</b> .....                     | 9  |
| 2.1 Induktiv ansats .....                | 9  |
| 2.2 Hermeneutik .....                    | 9  |
| 2.3 Fallstudie .....                     | 10 |
| 2.3.1 Val av fallföretag .....           | 11 |
| 2.4 Intervjuer .....                     | 12 |
| 2.5 Dokumentundersökning .....           | 13 |
| 2.6 Kvalitativ metod .....               | 14 |
| 2.7 Reliabilitet och validitet .....     | 14 |
| 2.8 Källkritik.....                      | 15 |
| <b>3 Teori</b> .....                     | 17 |
| 3.1 Företagskultur .....                 | 17 |
| 3.1.1 Symboler .....                     | 18 |
| 3.1.2 Hjältar .....                      | 18 |
| 3.1.3 Ritualer.....                      | 19 |
| 3.1.4 Värderingar .....                  | 20 |
| 3.1.5 Symbolic management .....          | 21 |
| 3.2 Styrsystem .....                     | 22 |
| 3.2.1 Normativ styrning .....            | 22 |
| 3.2.2 Cultural controls .....            | 23 |
| 3.2.3 Personnel controls .....           | 25 |
| <b>4 Empiri</b> .....                    | 28 |
| 4.1 Inledning .....                      | 28 |
| 4.2 Företagskulturen föds .....          | 28 |
| 4.2.1 Storytelling .....                 | 29 |
| 4.3 Oriflamepyramiden.....               | 30 |
| 4.4 Natural Swedish Cosmetics .....      | 34 |
| 4.5 Flytten.....                         | 35 |
| 4.6 Föremål .....                        | 36 |
| 4.7 Hjältar .....                        | 37 |
| 4.7.1 Jonas och Robert af Jochnick ..... | 37 |
| 4.7.2 Magnus Brännström .....            | 39 |
| 4.7.3 Ingrid Lagergren .....             | 39 |
| 4.7.4 Tamilla Polezhaeva .....           | 40 |
| 4.8 Ritualer.....                        | 40 |
| 4.9 Belöning och motivation .....        | 41 |
| 4.10 Ledarskap .....                     | 41 |
| 4.11 Rekrytering och utbildning .....    | 43 |
| <b>5 Analys</b> .....                    | 45 |
| 5.1 Kultur .....                         | 45 |
| 5.1.1 Symboler .....                     | 45 |
| 5.1.2 Hjältar .....                      | 48 |
| 5.1.3 Ritualer.....                      | 49 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 5.1.4 Värderingar .....          | 50 |
| 5.1.5 Symbolic management .....  | 51 |
| 5.2 Cultural control .....       | 52 |
| 5.2.1 Kulturimplementering ..... | 53 |
| 5.2.2 Belöningar .....           | 54 |
| 5.2.3 Ledarskap .....            | 55 |
| 5.3 Personnel control.....       | 56 |
| 5.3.1 Rekrytering .....          | 56 |
| 5.3.2 Utbildning .....           | 56 |
| 6 Resultat.....                  | 58 |
| 6.1 Slutsats.....                | 58 |
| 6.2 Resultatdiskussion.....      | 60 |
| Källförteckning.....             | 63 |
| Bilagor .....                    | 65 |
| Bilaga 1 .....                   | 65 |

# 1 Inledning

---

*I det första kapitlet förklarar vi bakgrunden till varför vi valt att studera företagskultur som en styrmekanism. Därefter diskuterar vi problemet vilket mynnar ut i uppsatsens syfte. Till sist går vi genom dispositionen av uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Företagskulturen har under de senaste åren blivit en viktig styrmekanism för att få människor i en organisation att arbeta för gemensamma mål. Företagskultur beskriver värderingar, normer och tankesätt som delas av de anställda inom en organisation. Ett företag med tydlig och kraftfull kultur värdesätter anställda som delar företagets tankesätt och strävar efter att hitta den typen av anställda. Företagskulturens betydelse har därför också ökat i rekryteringssammanhang. Att de anställda ska passa in i företaget för att därmed skapa en gruppdynamik med gemensamma tankesätt är viktigt i dagens företag.

Begreppet företagskultur myntades under slutet av 70-talet. När man först uppmärksammade fenomenet ansågs företagskulturen ligga till grund för ett företags framgång. Efter det har dess avgörande roll tonats ner, men fortfarande räknas det som en viktig ingrediens i hur attraktivt ett företag är för både anställda, kunder och andra intressenter (Alvesson & Sveningsson, 2007). Företagskulturen är den viktigaste informella faktorn för en organisations målkongruens. Att ha samma värderingar, normer och antagande som är implicit accepterade och explicit manifesterade i organisationen räknas som en avgörande faktor för att nå de uppsatta målen. Kulturella normer är ytterst viktiga därför att de visar på hur organisationer styrs och kontrolleras internt (Anthony & Govindarajan, 2007).

Företagskultur utgör en typ av normativ styrning. Dess betydelse har kommit att öka på senare år eftersom företag har blivit plattare med färre hierarkiska nivåer och varje chefs kontrollspann har ökat. Under sådana förhållanden har gemensamma värderingar och en stark företagskultur blivit ett allt viktigare styrinstrument för att garantera att alla verkar för företagets bästa (Merchant & Van der Stede, 2007). Gemensamma värderingar, innebörder och symboler innefattas av företagskulturen. Den blir därmed grunden för det gemensamma handlandet och ligger till grund för ett effektivt samarbete (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Multinationella företag utsätts för nya svårigheter då de genomgår en tillväxtfas. Sammanhållningen i företaget kan då bli sämre varför det är intressant att studera betydelsen av hur man kan styra de anställda med olika hjälpmedel. En betydelsefull styrningsvariabel att studera för multinationella företag är företagskultur (Anthony & Govindarajan, 2007).

## **1.2 Problemdiskussion**

Företagskulturen anses vara en viktig del i vad som kan göra ett företag konkurrenskraftigt och vad som för samman gemensamma mål och värderingar mellan ledningen och de anställda. Att ha en stark företagskultur kan verka som en styrmekanism för att få företaget att arbeta på samma sätt. Det finns dock ett problem med att använda företagskulturen som en av de grundläggande styrmekanismerna för att skapa framgång. Det är lätt att de verkliga framgångsfaktorerna i organisationen inte kommer fram utan ersätts av ytliga floskler och ord. Faran ligger i att de grundläggande värderingarna som ska hålla ihop företaget endast blir ledord som uttalas men inte praktiseras. Att implementera ett speciellt tankesätt är den huvudsakliga utmaningen för ledningen. Svårigheten är också att få en bra förståelse för företagskulturen så att den inte blir rent önsketänkande. Kultur är svårt att mäta då det är ett relativt flytande begrepp, men för att kunna göra organisationens värderingar och normer till något konkurrenskraftigt gäller det att få en djupare förståelse för människorna och deras beteende. Att studera företagskultur är att belysa det levande i organisationer som människor, relationer och tankesätt. Att kunna kontrollera och styra det är en framgångsfaktor (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Vi vill studera på vilka sätt man kan arbeta för att implementera ett gemensamt tankesätt och gemensamma normer i ett företag. Vi vill utforska vad man kan använda för verktyg för att styra de anställda och få dem att arbeta på ett visst sätt. Att använda företagskultur som ett styrverktyg kan bli ett effektivt sätt att kontrollera de anställda i ett företag som verkar på olika geografiska marknader. Det kan vara svårare att övervaka de olika regionerna varför en djupare gemenskap och en vilja att sträva mot samma mål som är väl implementerad då kan bli ett sätt att få företaget att bli framgångsrikt. Detta är viktigt i handelsföretag och i synnerhet i direktförsäljande sådana som är mycket beroende av sina säljare. Säljkonsulenterna är lättrorliga och byts ofta ut, varför en företagskultur och gemensam anda kan hjälpa nya personer att snabbt komma in i organisationen och förstå vad man arbetar mot och vill uppnå. Dessa säljkonsulenter kan inte heller styras på samma sätt som de anställda i

företaget, med mer traditionella ekonomiska styrverktyg som t e x budget, vilket också gör företagskulturen betydelsefull. Dessa personer ska också företräda företaget utåt och måste kunna stå för och vara representanter för företaget och dess värderingar.

Svenska framgångsrika företag tenderar att ha starka företagskulturer. Exempel på sådana företag är IKEA, H&M, EF och Oriflame. Oriflame framhåller vikten av sin företagskultur som en avgörande faktor för vad som håller ihop företaget. Då de verkar internationellt blir företagskulturen en tillgång som ledningen och de anställda värnar om att styrka. De framhåller vikten av sina svenska rötter som en egenskap som håller ihop företaget, och arbetar aktivt för att implementera svenskheten. De har nyligen förstärkt den genom att flytta tillbaka många av de centrala delarna av organisationen till Sverige. Oriflame arbetar aktivt för att skapa en stark kultur inom organisationen genom att försöka implementera de tre grundläggande värderingarna *togetherness*, *spirit* och *passion* (Annual Report [AR], 2008).

### 1.3 Syfte

Vårt syfte är att genom en fallstudie kartlägga och analysera företagskulturen som en styrmekanism i ett multinationellt handelsföretag.

### 1.4 Disposition

I inledningen beskrivs bakgrunden till problemet. Här diskuteras varför vi har valt att studera ämnet samt fallföretaget. Vi förklarar också syftet med vår uppsats. I metodkapitlet framgår vilken ansats vi har tagit och hur vi valt att gå tillväga med teoridelen. Även källkritik, reliabilitet och validitet diskuteras. Vi diskuterar också valet av fallföretag. I teorikapitlet redogör vi för våra valda teorier. Här beskrivs teorier om företagskultur samt styrsystem. Denna teoretiska referensram utgör grunden för vår analys. I empirin beskrivs resultaten av intervjuerna och dokumentundersökningen tillsammans med en beskrivning av Oriflame och deras företagskultur. Analysen är gjort utifrån vår teoretiska referensram där vi anknyter till vårt empiriavsnitt och visar på samband och skillnader mellan dessa. I resultatdelen presenteras vad vi kommit fram till med en avslutande diskussion och förslag till vidare forskning.





## 2 Metod

---

*I metodkapitlet förklarar vi hur vi gått tillväga för att finna teorier. Olika metoder diskuteras och vi motiverar vårt val av metod. Vi förklarar valet av fallföretag och hur vi har samlat in empirin. Vi diskuterar källkritik och går därefter igenom uppsatsens reliabilitet och validitet.*

---

### 2.1 Induktiv ansats

Kvalitativ forskning brukar vanligtvis följas av ett induktivt synsätt på teori och forskning där vikten ligger på teorigenerering. De teoretiska idéerna härleds från den data som samlas in. Denna metod är inte lika styrd som den deduktiva processen där teori åtföljs av datainsamling för att utmytna i resultat. Man går snarare från empiri och observationer för att sen utmytna i teori. När man genomfört en teoretisk reflektion kan man återgå till att samla in mer empiri och gränserna mellan de olika stegen blir mycket svagare än med en deduktiv metod (Bryman & Bell, 2005). Med en induktiv ansats studerar forskaren objektet utan att först ha förankrat undersökningen i befintlig teori men det betyder inte att man går in förutsättningslöst i arbetet. Vi är medvetna om att våra idéer och föreställningar har påverkat hur vi har arbetat med empiri och teori. Det kan ses som en del av den ”hermeneutiska spiralen” där man går från text till tolkning och sen tillbaka till texten för att återigen tolka den och uppnå ny förståelse (Patel & Davidson, 2003). Vi har också under arbetets gång reviderat teoridelen ett flertal gånger efter hur empirin har utvecklats och vice versa. Utgångspunkten har dock legat i empirin och att sen behandla den med hjälp av teori och modeller. Tillvägagångssättet i den induktiva ansatsen är att man närmar sig en verklighet tämligen förutsättningslöst och utvecklar begrepp om ett fenomen och skaffar sig en helhetsförståelse av det fenomenet. Det blir därmed en mer flexibel metod (Halvorsen, 2009). Därmed kan man lyckas uppnå en förståelse för bakomliggande mönster och inte bara försöka få data att passa in på i förväg formulerade idéer (Bryman & Bell, 2005).

### 2.2 Hermeneutik

När man använder sig av en kvalitativ forskningsstrategi är det rimligt att anta att man har en tolkande kunskapsteoretisk inriktning (Bryman & Bell, 2005). En sådan hermeneutisk inriktning betonar vikten av att tolka och förstå olika sociala fenomen. Detta eftersom det inte existerar någon objektiv social verklighet utan bara olika bilder av verkligheten. Målet är inte att kunna generalisera utan istället att förstå en enskild situation (Jacobsen, 2002). Fokus

ligger inte på att förklara mänskligt beteende utan på att uppnå en förståelse för det (Bryman & Bell, 2005). Detta går väl ihop med vårt val av att genomföra en fallstudie och därmed studera ett särskilt fenomen i sitt specifika sammanhang (Jacobsen, 2002).

Hermeneutik betyder tolkningslära. Det är en vetenskaplig orientering där man studerar, tolkar och försöker förstå vad som är grunden för den mänskliga existensen. Den hermeneutiska läran menar att den mänskliga verkligheten är av språklig natur, och att man genom språket kan skaffa sig kunskap om det typiskt mänskliga. Man är inte intresserad av att förklara företeelser utan hermeneutiker menar att det går att förstå människor genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i språk och handling. Man menar också att personer har avsikter som yttrar sig i språk och handlingar, vilka det går att tolka och förstå innebörden av (Patel & Davidson, 2003).

Den hermeneutiske forskaren tolkar forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse och försöker se helheten i forskningsproblemet. Det hermeneutiska tolkningssättet beskrivs som en cirkel. Denna tankegång gör att för att kunna praktisera hermeneutiken måste man dels analysera det enskilda och dels sammanställa det till en enhet. Likaså måste man för att kunna tolka analysmaterialet redogöra för både enskildheter och helheten (Kjørup, 1999). Det talas också om den hermeneutiska spiralen. I spiralen menar man att text, tolkning och förståelse är delar i en helhet som utvecklas och växer vilket är uttryck för det genuint mänskliga (Patel & Davidson, 2003).

### **2.3 Fallstudie**

Att använda sig av fallstudie när man ska undersöka ett enskilt fall gör att man kan beröra och analysera komplexiteten i det specifika fallet. Betoningen ligger på att intensivt studera det särskilda fallet. Fallstudier sammankopplas oftast med kvalitativa studier som intervjuer och observationer. Det stämmer inte helt och att använda sig av kvantitativa studier kan vara relevant, ofta som ett komplement till den kvalitativa och mer djupgående studien. Vi har valt att göra en enbart kvalitativ studie då vi anser att det är tillräckligt för det problem vi valt att studera. När man gör en fallstudie vill forskaren oftast belysa unika drag för fallet vilket kallas för ett ideografiskt synsätt (Bryman & Bell, 2005). Vi har inte som primär målsättning att kunna generalisera kring våra resultat. Vi har inte heller som mål att ha ett stort och

representativt stickprov i vår undersökning utan vi har valt en mer intensiv undersökningsuppläggning (Jacobsen, 2002).

En fallstudie är vidare en undersökning av ett studieobjekt som är avgränsat i tid och rum. Det kan exempelvis vara en organisation vilket är fallet i vår undersökning. En intensiv utformning av en rapport (exempelvis en fallstudie) går på djupet av ett problem och visar på så många variabler som möjligt i ett fall. Detta till skillnad från den extensiva utformningen där man istället ser till en bredd för att kunna generalisera. Den intensiva utformningen får oftast fram relevant data men med svagheten att den är mycket specifik och därför svår att generalisera kring vilket gör validiteten svag (Jacobsen, 2002). En annan nackdel med fallstudier är problematiken med att man kan kontrollera intervjuobjektet vid utförande av intervjuer med t ex ledande frågor vilket leder till att kvaliteten på empirin kan försämrans (Bryman & Bell, 2005). Trots dessa mindre ifrågasättanden har vi valt att i vår uppsats använda en fallstudie då vår djupstudie av ett enskilt fall möjliggör en intensiv forskningsmetod.

### **2.3.1 Val av fallföretag**

Oriflame är ett företag som arbetar mycket med att konkretisera sina värderingar för att få de anställda att känna sig som en del av företagskulturen. Kosmetikaföretaget som är noterat på Large Cap på Stockholmsbörsen arbetar mycket med att utveckla och utbilda sina medarbetare. De har flertalet motivations- och ledarskapsprogram för befintliga medarbetare samt för att attrahera nya som de tror passar bra in i företaget. Två viktiga redskap för att utveckla personalen är ledarskapsutbildningen Oriflame Academy och introduktionskursen The Oriflame Way. Oriflame tillverkar runt hälften av sina produkter men de är främst ett försäljningsföretag. Utöver de anställda så finns närmare 3 miljoner säljkonsulenter kopplade till Oriflame som inte är direkt anställda av företaget (Edsta, 2008). Att ha fristående säljare visar hur beroende företaget är av personer och det gör det också svårare att styra med traditionella redskap som resultatstyrning eller budgetarbete. Det gör därmed företaget intressant som fallföretag eftersom de har ett större behov av att kontrollera och styra både säljkonsulenter och anställda med andra ”mjukare” medel. Fokuset i vår undersökning ligger på Oriflames anställda inom organisationen (och inte säljkonsulenterna) eftersom de är dem företaget i störst utsträckning kan kontrollera och styra. Att företaget verkar internationellt ger ytterligare en dimension i styrningen av de anställda. Det medför ett ökat behov av att ena och

kontrollera de anställda när de finns stora geografiska avstånd. Dessa anledningar utgjorde tillsammans grunden till varför vi valde Oriflame som vårt fallföretag.

## 2.4 Intervjuer

Inom kvalitativ metod så har observationer och öppna intervjuer framhållits som ideal för att verkligen förstå sociala fenomen. Att använda sig av intervjuer är lämpligast när man ska undersöka relativt få enheter eftersom man annars får en överväldigande mängd information. Det tillåter oss också att förstå hur de olika personerna tolkar och värdesätter det fenomen vi studerar. Vi har valt att göra våra intervjuer per telefon och spelat in dem, dels för att antecknandet inte ska stjäla fokus från intervjun och även för att minska risken för missuppfattningar. Några nackdelar med telefonintervjuer är att det kan bli svårare att skapa en förtrolig stämning och möjligheten att observera hur intervjuobjektet uppträder försvinner (Jacobsen, 2002). Vi har valt att inte ha helt ostrukturerade intervjuer eftersom det kraftigt försvårar överblicken av data, utan vi har valt att utgå från en intervjuguide med färdiga frågor. Vi har dock lämnat utrymme för möjligheten att ställa olika följdfrågor allt eftersom respondenten svarar vilket gett en hög flexibilitet. Sådana semistrukturerade intervjuer ger dessutom intervjupersonen frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2005). Vi har inte testat intervjuguiderna i en pilotstudie men däremot har vi successivt ändrat vissa frågor efter varje intervju. Arbetet med intervjuguiden har varit omfattande för att få en så hög validitet som möjligt i undersökningen.

Det främsta kriteriet för urvalet till intervjuerna har varit att välja personer som vi anser kan ge oss riklig information om ämnet. Dessutom har vi begränsat oss till personer som är eller har varit anställda inom Oriflame. Alltså personer som har stor kunskap om det vi är intresserade av och dessutom är villiga att delge sig av den informationen. För att besvara vår problemställning har vi valt att intervjua Oriflames *People and Development Manager*. Detta har skett genom ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005) då vi genom en kontaktperson på Oriflame blivit hänvisade vidare till denna person efter att vi redogjort för fenomenet vi velat undersöka. Därmed anser vi oss fått tillgång till någon som är insatt i arbetet med rekrytering och utbildning samt företagskulturen. Det sistnämnda motiverar vi med att företagskulturen starkt genomsyrar företaget vilket gör det rimligt att anta att samtliga medarbetare är insatta i huvuddragen. Vi har även intervjuat två tidigare anställda på Oriflame för att därmed få flera synvinklar på fenomenet och få ett större spektrum av åsikter. Den ena

har arbetat både på det numera nerlagda Malmökontoret samt det nya huvudkontoret i Stockholm. Den andra före detta anställda arbetade i Oriflames Concept Store i Stockholm. Vi har valt att hålla tre intervjuer eftersom vi anser det vara ett lämpligt urval storleksmässigt för att få tillräcklig information, samtidigt som vi därmed begränsar empirimängden så att den inte blir alltför omfattande och svår att överblicka. Företagets *People and Development Manager* är den enda av respondenterna som fått ta del av intervjuguiden före intervjun hölls vilket gjort att hon kunnat förbereda sina svar, en möjlighet som inte de övriga respondenterna hade.

## 2.5 Dokumentundersökning

Med dokumentundersökning menar vi att vi har använt oss av dokument som redan finns och som inte producerats specifikt för vår undersökning. Det är dokument som inte skapats för ett vetenskapligt syfte utan officiella dokument från fallföretaget samt andra sekundärkällor om Oriflame och dess företagskultur. Det innefattar årsredovisningar, uppförandekoder, officiella dokument om företagets mål och vision. Andra dokument som vi har använt oss av är tidningsartiklar samt böcker om fallföretaget som inte är direkt publicerade av detsamma. Fördelen med dokumentundersökning är att materialet inte påverkas av forskarens uppfattningar och värderingar vilket gör att validiteten hos dess data inte påverkas. Tillgången till mer internt material från fallföretaget har varit begränsat vilket innebär en risk för att empirin inte täckt alla viktiga aspekter. När man gör en fallstudie så kan just den typen av information vara av stor vikt (Bryman & Bell, 2005). Viktiga bevis för hur företagskulturen och kontrollmekanismerna i företaget fungerar har därmed kunnat förbises.

Det kan finnas en bristande trovärdighet i dokument som producerats av det egna företaget eftersom de kan innehålla felaktigheter och förvrängningar. Därmed kan objektiviteten kompromissas, något vi dock har försökt kompensera med att utföra kompletterande intervjuer. Därmed har vi kunnat granska dokumenten i relation till andra informationskällor. Vi anser dokumenten vara representativa för fallföretaget och vår studie. Dess autenticitet, dvs att dokumenten är äkta och av otvetydigt ursprung (Bryan & Bell, 2005), anser vi också vara god eftersom dokumenten är officiella och publicerade av fallföretaget. Vi har dock genomgående försökt ha en aktiv och kritisk position till dokumenten och varit försiktiga med att ta allt för sanning.

## **2.6 Kvalitativ metod**

Vi har för vår dataanalys använt oss av redskapen i sk grundad teori. Vi har samlat in, kodat och analyserat data i en kontinuerlig process. Datainsamlingen styrs av begrepp från teorin och varit ämnad att upptäcka variationer i begreppen och bekräfta dess betydelse. Därmed kan man också koppla ihop begreppen i kategorier. Materialet ses som tänkbara indikatorer på begrepp och kodningen innebär att data bryts ner i mindre beståndsdelar och etiketteras utefter dess betydelse för teorin. Vi har på så sätt kunnat organisera den efter olika begrepp som vi slutligen har kunnat kategorisera. För kodningen har vi tagit fram en rad olika termer som koder för de olika delarna. Vi har använt koder som aktiviteter, utbildning, rekrytering, hjältar, styrningsmekanismer, informell styrning och ledarskap. Detta för att kunna kategorisera data och göra den överblickbar. Vi har även i intervjutranskriberingarna och andra tillgängliga elektroniska dokument sökt efter andra nyckelord som kultur, team, motivation, svensk, etc. Datainsamlingen och kodningen har fortlöpt tills vi har uppnått en teoretisk mättnad, dvs då ny data inte längre gett någon ny relevant information för att bestämma begreppet eller kategorins art (Bryman & Bell, 2005).

För att hitta en relevant teoretisk referensram har vi sökt en i ELIN och tillhörande databaser. Där bland Web of Science (ISI) som innehåller Social Sciences Citation Index. Därmed har vi hittat relevanta artiklar och sen gått vidare och letat i referenserna för att än mer specifikt hitta det vi söker. Vi har även sökt litteratur om management control systems för att få tag i böcker med generella och vedertagna modeller.

## **2.7 Reliabilitet och validitet**

Vårt val av datainsamlingsmetod har givetvis påverkat våra datas validitet, dvs dess giltighet. Det handlar om huruvida man faktiskt mäter och identifierar det fenomen man är ute efter att studera. Den interna validiteten innefattar att det bör finnas en god överensstämmelse mellan observationerna och teorin. Vi anser oss ha uppnått en hög grad av intern validitet eftersom vi i vår undersökning varit öppna för nya teorier och synvinklar och därmed lyckats uppnå en hög grad av överensstämmelse mellan teori och empiri. Vårt omfattande arbete med kodningen och inte minst kategoriseringen av empirin gör att vi anser att våra kategorier och begrepp väl täcker in det valda fenomenet. Vi anser även att våra intervjuguider och frågor ger undersökningen en hög intern validitet. Den externa validiteten är däremot låg, något som den dock tenderar att vara i kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2005). Det kan vara svårt att

generalisera kring våra resultat eftersom vi har gjort en fallstudie och därmed fokuserat på ett enskilt fall, vilket inte nödvändigtvis säger så mycket om hur det ser ut i andra företag och i andra miljöer. Delar av resultatet går dock att generalisera till en större mängd företag.

Tillförlitligheten, reliabiliteten, påverkas också i hög grad av den valda metoden. Den interna reliabiliteten beror på att det finns utrymme för subjektiva bedömningar och en risk för att de olika medlemmarna i undersökningen gör olika tolkningar. Vi anser dock den risken vara låg i undersökningen eftersom vi hela tiden haft ett nära samarbete och diskussion. Extern reliabilitet är liksom extern validitet ofta låg i kvalitativa undersökningar. Det handlar om i vilken utsträckning undersökningen går att upprepa (Bryman & Bell, 2005). Detta försvåras av att vi gör en fallstudie och därmed studerar ett socialt fenomen i sitt specifika sammanhang. Det faktum att vi i stor utsträckning använder oss av dokument gör dock att undersökningen blir lättare att upprepa än vad som skulle vara fallet om vi endast hade intervjuer.

För att minska giltighets- och tillförlitlighetsproblemen så har vi använt oss av en kombination av intervjuer och dokumentundersökning vilket också ger en mer omfattande bild av det fenomen vi valt att studera. Urvalet av enheter har också stor betydelse för undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet (Jacobsen, 2002). Om intervjuobjekten skulle ljuga, eller inte ha tillräcklig kännedom om det vi vill undersöka eller på något sätt ger fel information kan man få problem. Vi har dock försökt undvika att ställa frågor som kan uppfattas som obekväma och svåra att svara ärligt på för att minimera det problemet. Responderna har även själva varit tydliga med att klargöra när de inte kunnat svara på frågorna.

## **2.8 Källkritik**

Vi har i vår undersökning i stor utsträckning använt oss av källor som producerats av företaget eller väldigt nära företaget och dess grundare. Som ett exempel kan nämnas boken *Jonas & Robert of Oriflame*, som har fått tillgång till "allt" material (Edsta, 2008) kring Oriflame men gissningsvis hade inte Jochnickbröderna gett det förtroendet till vem som helst. Det framgår i bokens inledning att de har väldigt nära familjeband vilket medför en risk för att bokens material lider av bristande objektivitet. Detta är dock inte ett problem vi tyckt varit påtagligt. I boken liksom i det officiella materialet om företaget (årsredovisningar, *Code of conduct*, etc)

uppkommer visserligen vissa klyschor och tydligt vinklade berättelser som exempelvis brev från tidigare säljkonsulenter. Sådant har vi försökt förbise och vi har hela tiden försökt syna materialet med en kritisk blick. Delar av materialet är tidningsartiklar och intervjuer med viktiga personer i företaget. Eftersom de är producerade av journalister som troligtvis inte har en nära koppling till företaget har det gjort att distansen och därmed objektiviteten förstärkts. I den typen av material finns även mycket citat vilket vi anser har stärkt källans trovärdighet. Därmed är risken för feltolkning eller analys liten, det har inte kunnat läggas någon värdering i den fakta som framkommit. Därmed inte sagt att vi inte kritiskt granskat själva intervjuobjektens svar och åsikter. Med hjälp av intervjuerna har vi själva kunnat ställa egna frågor för att på så sätt klargöra frågetecken som uppkommit i arbetet och även se hur väl dessa respondenters svar stämt överens med vad andra källor uppgivit. Vi har inte funnit några större skillnader dem emellan. De främsta källorna för empiriinsamlingen är tämligen nytvutgivna vilket gör att aktualiteten är god och vi har fått en rättvisande bild av hur företaget verkar idag.



## 3 Teori

---

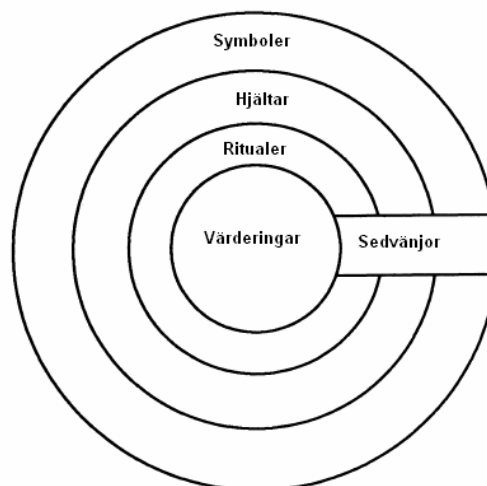
*I det tredje kapitlet förklarar vi vår teoretiska referensram. Den kommer att ligga till grund för analysen av företagskultur som styrsystem inom Oriflame. Vi går igenom olika sätt som företagskulturen manifesteras på som symboler, hjältar, ritualer och värderingar. Symboliken i företagskulturen kopplar vi sen ihop med symbolic management som handlar om att styra företag genom symboler. Sen förklarar vi hur företagskulturen används i mer explicita typer av styrsystem.*

---

### 3.1 Företagskultur

Kultur skapas, uttrycks, förstärks och förändras genom flera symbolikfyllda uttrycksformer. Kultur handlar inte om yttre, objektiva ting utan om symbolik, betydelser, innebörder och meningar. Det är inte föremålen i sig utan uppfattningar och föreställningar om dem som utgör kulturbegreppet (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Hofstedes modell beskriver hur olika kulturella manifestationer tar sig uttryck. Där delas kulturen in i fyra termer som tillsammans väl täcker in hela fenomenet: symboler, hjältar, ritualer och värderingar (Hofstede & Hofstede, 2005). Termerna är valda efter den terminologi som Deal och Kennedy lagt fram. De är ömsesidigt uteslutande och de är tämligen omfattande vilket gör att det täcker in området på ett bra sätt (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). I modellen liknas kulturen vid en lök och dess olika lager. Dessa lager kan sen systematiskt skalas av tills man kommer till kulturens kärna (Hofstede & Hofstede, 2005).



**Figur 1.** Hofstedes lökdiagram. (s. 21, Hofstede & Hofstede, 2005).

### **3.1.1 Symboler**

Det yttersta och därmed ytligaste lagret av kulturella manifestationer är symboler. Att de placeras ytterst beror på att symboler lätt skapas och att de även lätt kan försvinna. Dessutom kan de enkelt kopieras av andra kulturer. Det kan vara ord, gester, bilder eller föremål som har ett symboliskt värde för människorna inom en viss kultur men därmed inte nödvändigtvis för andra (Hofstede & Hofstede, 2005).

Fysiska föremål fungerar som symboler och förmedlar innebörder och föreställningar. Det kan vara kontor, byggnader, produkter, etc som ses i termer av kulturell kommunikation. Dessa föremål kan uppfattas och tolkas på vissa specifika sätt, det är alltså sammanhanget och vad föremålet betyder för personerna i organisationen som är det väsentliga (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Orden i ett språk eller en jargong är två exempel som Hofstede ger på symboler (Hofstede & Hofstede, 2005). Alvesson förklarar att språket och språkbruket är grundläggande för mänsklig kommunikation och skapandet av mening. Språkbruket har en stark laddning och tydliggör föreställningar och värderingar. En form av språkbruk som är viktig är olika typer av slogans. De skiljer sig från det generella språkbruket eftersom de avser särskilda uttryckssätt som handlar om vad företaget står för. Historier är en annan viktig form av språkbruk. Det är berättelser som förmedlar värderingar, idéer och tankesätt. De består av individer, sammanhang och händelseförlopp som gör dem levande och intressanta. De ger ledtrådar för hur man bör tycka och tänka genom att berätta om eftersträvansvärda eller klandervärda handlingar. De utgör en viktig bas för chefer och andra viktiga personer i organisationen i deras försök att påverka kulturen (Alvesson & Sveningsson, 2007). Historierna innehåller som sagt individer som gjort något bra och som därmed kan sägas uppnå en viss hjältestatus. På så sätt kan man säga att historier, även om de klassas som en typ av symboler, även är tätt länkade till nästa lager i Hofstedes lökdiagram, nämligen hjältar.

### **3.1.2 Hjältar**

Hjältar är personer, levande eller döda, verkliga eller uppbyggda, som innesitter egenskaper som är högt värderade inom en kultur. Deal och Kennedy menar att hjältarna är de som personifierar värderingarna i kulturen. De är de symboliska gestalterna i en stark företagskultur som motiverar de anställda. En hjälte förstärker företagets grundläggande

värderingar genom exempel och blir då en förebild som representerar företaget utåt (Deal & Kennedy, 1983).

Deal och Kennedy identifierar många olika typer av hjältar som alla fungerar som statuerande exempel för de anställda. Man talar om visionära hjältar, människor vars inflytande lever kvar i generationer. De är ofta entreprenörer med tydliga visioner som de även har realiserat. Visionära hjältar beskrivs ofta som grundare av stora företag och har fört dem genom svårigheter. Historier om dessa hjältar understryker deras värde och återges ofta för de anställda för att motivera dem. Det som skiljer visionärer från andra hjältar är en vilja att bygga upp ett starkt företag genom att ta väl hand om de anställda och ge dem en tro på företagets värderingar. Vidare talar man också om situationshjältar. De är formade ur särskilda situationer i arbetslivet och inspirerar de anställda med sina ständiga framgångar. Många företag med starka kulturer placerar gärna situationshjältar på riskfyllda befattningar för att visa på att de är symboler för att kunna skapa framgång. Därför blir det betydelsefullt att befordra viktiga hjältepersoner till rätt poster. I företag med starka kulturer är det inte bara de högt uppsatta personerna som framställs som hjältar. Även längre ner i organisationshierarkin lyfts människor som har rätt värderingar fram som hjältar. Motivation är den faktor som styr människor, och när hjältar skapas visar det att man kan lyckas. Hjältarna är huvudgestalterna när det kommer till att förmedla värderingar (Deal & Kennedy, 1983).

### **3.1.3 Ritualer**

Symboler och hjältar har tillsammans med det tredje lagret i diagrammet, ritualer, placerats under den gemensamma termen sedvänjor. Det beror på att de är synliga för en yttre betraktare även om deras kulturella innebörd är osynlig. Den kulturella innebörden återfinns istället i det sätt som de uppfattas av de initierade (Hofstede & Hofstede, 2005).

Ritualerna är en djupare form av kulturyttring än de två föregående lagren. De är kollektiva aktiviteter som är socialt viktiga inom en kultur men som egentligen inte behövs för att uppnå ett visst mål utan de fullföljs för sin egen skull (Hofstede & Hofstede, 2005). De följer ett visst mönster och förmedlar och skapar organisationskultur (Alvesson & Sveningsson, 2007). Deal och Kennedy menar att riter och ritualer är nödvändiga i organisationer för att samarbetet mellan de anställda ska fungera. Riter och ritualer skapar en vägledande atmosfär

på företaget för hur man når målen samt hur man gör saker och ting på företaget. Ritualer kan vara sociala eller religiösa ceremonier som t ex ceremonier där framstående medarbetare hyllas. De är viktiga för att visa på vilka värderingar som värdesätts på företaget (Deal & Kennedy, 1983).

Belöningsritualer är de ceremonier där anställda som har lyckats lyfts fram och belönas. Dessa tillfällen bekräftar de anställdas prestation och skapar trygghet. Extravaganta ritualer är för vissa företag mycket starka symboler för företagskulturen. Dessa ritualer kan vara ceremonier där de personer som presterat bäst, t ex säljarna, tilldelas priser och presenteras som företagets hjältar är viktiga för säljkulturer. Därmed visas hur viktiga säljarna är och vilka värderingar som är viktiga inom företaget. Det blir tydligt att toppsäljarna är föredömen för de andra anställda. Viktigt är också att företagsledarna deltar i ritualerna. Om de är engagerade i ceremonier, extravaganta ritualer eller också vardagliga ritualer kan detta bli ett sätt att föra ner viktiga värderingar i organisationen. Dessa ritualer blir då effektfulla medel som ledningen kan använda för att utöva inflytande (Deal & Kennedy, 1983).

### **3.1.4 Värderingar**

Ritualer är det sista lagret innan man kommer till värderingarna som utgör kulturens kärna. Med värderingar menas generella, obestämda känslor som antingen är positiva eller negativa. Såsom vad som är gott och ont, naturligt och onaturligt, rationellt och irrationellt eller normalt och onormalt (Hofstede et al., 1990). Värderingar är alltså allmänna tendenser att föredra vissa förhållanden framför andra (Hofstede & Hofstede, 2005).

Deal och Kennedy menar att värderingar är grunden i all kultur. De är en viktig del i företagets filosofi och fungerar som riktlinjer för de anställda i deras dagliga beteende. Värderingarna bestämmer organisationens hjältar, historier, ceremonier och ritualer. De anses dock bara vara en källa till framgång om de anställda kan identifiera, hantera och agera i linje med dem. Om de anställda vet vad företaget står för och vilka normer som gäller kan de fatta beslut efter dem. På grund av detta är det betydelsefullt att cheferna uppmärksammar värderingarna och inser innebörden av dem. Grundläggande är att företagets chefer lever upp till värderingarna även i svåra situationer, då det annars är lätt att de inte blir väl förankrade och då bidrar de inte till en stark företagskultur. Av betydelse är också att cheferna lever som de lär vilka omständigheterna än är (Deal & Kennedy, 1983).

Värderingar som är fast förankrade skapar en identitetskänsla hos de personer som arbetar inom företaget. Genom detta strävar företaget gemensamt mot något och det förklarar varför värderingar är så essentiella. Företagets kärnvärderingar uttrycker det primära budskapet i företagsfilosofin och är nära sammanlänkat med företagets grundläggande affärsidé (Deal & Kennedy, 1983).

### **3.1.5 Symbolic management**

Vad som är intressant inom *symbolic management* är symboler och symboliska förebilder på olika nivåer i en organisation. Fokus ligger på att förstå de symboliska exempel som bestämmer organisationsmedlemmarnas handlingar samt förmedlar innebörder. Inom denna typ av ledarskap menas att en chef ska skapa och styra förenande symboler som ger mening till organisationsmedlemmar och driva dem till att handla efter den övergripande strategin. *Symbolic management* menar att symboler underlättar kommunikationen i komplexa relationer som t ex mellan ledning och anställd. Genom att kommunicera med hjälp av symboler och bildspråk kan även komplexa företagsfenomen bli begripliga. Det blir också lättare för omvärlden att förstå vad som värdesätts inom företaget med hjälp av symboler. En chefs förmåga att genom symboler kunna kommunicera ut vad som ska representeras inom företaget är avgörande för att kunna skapa rätt värderingar och sända ut rätt meddelanden.

Inom *symbolic management* använder man sig av symbolik för att leda och styra med hjälp av symboliska resurser för att rama in den kollektiva helheten i organisationen. Symboliska resurser är symboler, metaforer, koncept och bilder som vägleder företagets och dess anställdas handlingar. Inom denna typ av ledarskap vill man förtydliga och förstärka handlingsmönster i organisationen för att stödja arbetet mot företagets mål. Viktigt att betona är att symbolerna inte har något värde i sig själva, utan det är hur tolkningen av dem görs som är betydelsefullt. Symboliska innebörder är svåra att överföra från ett företag till ett annat. För att *symbolic management* ska bli framgångsrikt är det viktigt att de symboliska uttrycken ska ta materiella och sociala former för att implementera symbolismen. Det som framhålls är dock att man bör ta de ”mjuka” värdena på allvar, även i kombination med hårdare värden som ekonomiska styrverktyg (Alvesson & Berg, 1992).

## **3.2 Styrssystem**

För att kunna kontrollera och leda de anställda i ett företag används olika typer av styrssystem. De är oftast utformade av ledningen som ansvarar för kontroll och implementering av styrsystemen i organisationen. Trots att det i de flesta fall är fokus på styrning från ledningen kan det även komma från andra håll i organisationen. I vissa fall sker den stora delen av styrning utanför ledningens kontroll, genom att värderingar och normer på arbetsplatsen genomsyrar arbetet och styr de anställda (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Det finns tre olika typer av styrning: beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning. Beteendestyrning är ett styrssystem som är relativt enkelt att använda då man bryter ner alla arbetsuppgifter till små beståndsdelar för att kunna övervaka och identifiera problem. Resultatstyrning är mer traditionell ekonomistyrning där budget och balanserat styrkort används för att mäta resultat. Istället för att mäta beteende mäts det resultat som individen förväntas uppnå. Slutligen finns den normativa styrningen där styrningen riktar in sig på normer, tankar, värderingar och uppfattningar genom socialisation, rekrytering och identitetsreglering (Alvesson & Sveningsson, 2007).

### **3.2.1 Normativ styrning**

Normativ styrning är en indirekt form av beteendestyrning. Det är en subtil och sofistikerad form av styrning som riktar in sig på att förändra synsätt, tankar och känslor om arbetslivet. Denna typ av styrverktyg fokuserar på att påverka de anställdas beteende. Huvudsakligen vill man uppnå delad förståelse och delade innebörder i organisationen. Ledningen vill påverka de anställdas verklighetsuppfattning för att skapa en gemensam bild av verkligheten. Detta styrsystem bygger på att man genom att påverka verklighetsuppfattningen hos de anställda i förlängningen ska kunna påverka dem så att de beter sig på ett visst sätt. På så vis kommer de att bidra till att den organisatoriska effektiviteten ökar. För den normativa styrningen är individens vilja att smälta in på arbetsplatsen viktig. Skamkänslor och skuld gör att de anställda gärna vill lyfta fram egenskaper och beteenden hos de själva som kulturen värdesätter högt. Typer av känslor som erkännande och andra sociala markeringsformer spelar en kraftfull roll för att se till att en normgemenskap efterlevs i en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Normativ styrning har flera viktiga fördelar gentemot resultat- och beteendestyrning. Den är användbar i de flesta sammanhang då kostnaderna kopplade till normativ styrning ofta är lägre än för mer påträngande former av kontroll och de ger vanligtvis upphov till färre skadliga sidoeffekter (Merchant & Van der Stede, 2007).

Normativ styrning kallas även social kontroll och strävar efter att uppmuntra anställda att på egen hand anpassa sina mål med företagets (Williams & van Triest, 2009). Detta kan ske genom vad Merchant och Van der Stede kallar *cultural controls* vilket innebär att skapa en klan- eller gruppkultur, eller genom att rekrytera och utbilda rätt personer vilket faller under kategorin *personnel controls*. Vilken typ av normativ styrning som anses viktigast varierar från företag till företag. I vissa företags kontrollsystem så har *personnel controls* övertaget medan andra företag snarare domineras av *cultural controls*. Det bästa tillfället för att skapa en stark kultur är tidigt i ett företags liv när grundarna kan ingjuta en viss kultur i företaget. Detta kan dock även ske med starka ledare och ledningsprinciper senare i företagets utveckling (Merchant & Van der Stede, 2007).

### 3.2.2 Cultural controls

*Cultural controls* har som avsikt att uppmuntra ömsesidig kontroll mellan medarbetare. Merchant och Van der Stede beskriver det som en kraftfull form av grupstryck som förhindrar att individer avviker från de gemensamma normer och värderingar som utgör företagskulturen. Normerna tar sin form i såväl explicita som implicita regler som styr de anställdas beteende. Chefer försöker skapa och forma företagskulturen på en rad olika sätt. Uppförandekoder och gruppbelöningar är två av de viktigaste metoderna för att forma kulturen och därmed också utöva *cultural controls*. Andra tillvägagångssätt inkluderar fysiska och sociala inrättningar, intraorganisatorisk förflyttning samt ”tonen på toppen”, *tone at the top* (Merchant & Van der Stede, 2007).

Fördelen med *cultural controls* är att det som styrsätt inte är speciellt påträngande. Människorna vars handlingar kontrolleras kanske rentav inte ser de gemensamma normerna som en del av företagets kontrollsystem (Merchant & Van der Stede, 2007). Företagskultur som sådan kan fungera som ett substitut för andra mer formella typer av kontroll (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007).

De flesta företag försöker forma den egna företagskulturen genom upprättandet av *codes of conduct*, *codes of ethics* samt redogörelser av företagets mål, vision eller ledningsfilosofi. Denna typ av formella dokument ger en generell redogörelse av företagets värderingar, åtaganden gentemot intressenter och ledningens målsättningar. Samtliga dokument har för avsikt att vägleda de anställda kring vilket beteende som förväntas av dem, även vid avsaknad av explicita regler. Dokumenten kan innehålla viktig information om hur företaget arbetar med kvalitet och kundnöjdhet, rättvisa avtal med anställda och leverantörer, FoU, riskexponering och etik. För att få maximal effekt bör budskapen i handlingarna förstärkas genom formella utbildningsprogram eller åtminstone genom diskussioner mellan anställda och chefer. En vanlig följd av att införa olika uppförandekoder är att det uppmuntrar till diskussion inom företaget kring vad som utgör önskvärt beteende och formar samförstånd kring det. Dock finns det olika studier som gör gällande att uppförandekoder inte alltid är en garanti för ett bra handlingssätt. Det kan också vara så att uppförandekoden inte tas på allvar eftersom den aldrig egentligen implementerats och rotats i företaget utan kanske bara uppfattas som ren PR (Merchant & Van der Stede, 2007).

En annan metod för *cultural control* är att belöna de anställda utifrån kollektiva prestationer. Belöningen kan då bestå av olika bonusar eller vinstdelningsprogram där kompensationen sker efter olika finansiella lönsamhetsmått. Det finns stöd för att gruppbelöning kan ha en positiv effekt på motivation och prestation. Det kan uppmuntra till teamwork, internutbildning av nya medarbetare av mer erfarna anställda samt till att skapa grupstryck på enskilda medarbetare att anstränga sig för gruppens bästa. Gruppbelöning kan sägas förflytta övervakningen av de anställdas insatser från cheferna till medarbetarna, vilket är det centrala i ömsesidig kontroll (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant och Van der Stede nämner också flera andra faktorer som påverkar formandet av företagskulturen. Intraorganisatorisk förflyttning, dvs att låta medarbetarna rotera i organisationen, kan gynna kulturspridningen genom att förbättra socialiseringen av de anställda genom hela organisationen. Det ger dem en bättre uppfattning om problem som de olika delarna av organisationen möter och hämmar formandet av motstridiga mål och visioner (Merchant & Van der Stede, 2007).

Olika fysiska aspekter som kontorslandskapet, arkitekturen och inredning kan också främja formandet av företagskulturen. Detsamma gäller för olika sociala aspekter som klädkoden och



språkbruket som också kan verka för en ökad känsla av gemenskap inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2007). Dessa uttryckssätt är de typer av symboler som Hofstede nämner i sitt lökdiagram.

Vidare så formas kulturen inom företaget av tonen på toppen. Chefernas uttalanden bör stämma överens med den typ av kultur som de försöker skapa. Än viktigare är dock att deras beteende överensstämmer med deras uttalanden. Chefer fungerar som förebilder och är ofta en avgörande faktor i skapandet av en framgångsrik företagskultur. De kan inte säga en sak och göra en annan (Merchant & Van der Stede, 2007). Att föregå med gott exempel, så kallat symboliskt ledarskap, är ett exempel på ledarskapsutövning. Användandet av ett särskilt språkbruk, berättas inspirerande berättelser samt hantering av olika symboler och få dessa att uppfattas som trovärdiga är andra exempel på ledarskapsutövning (Alvesson & Sveningsson, 2007).

### **3.2.3 Personnel controls**

Denna typ av kontrollsystem bygger på de anställdas vilja att kontrollera och motivera sig själva och fyller tre viktiga funktioner. Dels klargör det förväntningar så att den anställda förstår vad företaget begär och önskar av dem. Dessutom ser det till att de anställda kan göra ett bra jobb genom att de har alla kapabiliteter och resurser som krävs för det. Den tredje funktionen är att denna typ av kontrollsystem ökar sannolikheten för att varje anställd ska företa en viss grad av *self-monitoring*. *Self-monitoring* är den kraft som driver den anställda att vilja göra ett bra jobb och att frivilligt förbinda sig till företagets mål. *Self-monitoring* är effektivt eftersom människor har ett samvete som vägleder dem att "göra det rätta" och för att man upplever positiva känslor av självrespekt och självbelåtenhet när man gör ett bra jobb och ser att företaget är framgångsrikt. Fenomenet kopplas ihop med begrepp som etik, moral, tillit och lojalitet. Tillit kan ses som ett substitut för andra mer formella former av kontroll (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det finns tre huvudsakliga metoder för att implementera *personnel controls*: urval och placering, utbildning samt arbetets utformning och tillgång till nödvändiga resurser. Företag spenderar betydande tid och ansträngning på urval och placering av medarbetare. Det finns en mängd förklarande variabler för en framgångsrik process såsom utbildning, erfarenhet, tidigare framgång, personlighet och social kompetens. Medarbetarurval innefattar ofta

kontroll av de nya anställdas referenser men fokus ligger främst på att matcha jobbkraven med den sökandes styrkor och skickligheter (Merchant & Van der Stede, 2007).

Företag som använder sig av normativ styrning har ofta en särskild modell för urval; matchningsmodellen. Traditionellt handlar urval om att välja den mest kvalificerade kandidaten. Matchningsmodellen ser till andra faktorer som personlighet, ambitioner, värderingar och mål som minst lika viktiga. Kandidaten ska inte bara vara rätt för jobbet utan även passa företagets värderingar, normer och attityder. Företagets kultur och individens värderingar och normer är det som ska ”matchas”. I anställningsprocessen försöker man ge en så realistisk och korrekt bild av företaget som möjligt för att hitta personer som är välvilligt inställda till företagets normer och som utan vidare identifierar sig med dem. Därmed kan en person som stämmer väl överens med företagets kultur vara mer attraktiv för rekrytering än den mest kvalificerade (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Utbildning är också en vanlig metod för att försäkra sig om att den anställde arbetar på rätt sätt. Den består av vardaglig interaktion mellan organisationsmedlemmar men också av mer formell utbildning såsom kurser och möten. Dessa sätt att lära de anställda organisationens normer kallas i organisatoriska sammanhang för socialisation (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det kan förbättra informationsflödet kring vilket agerande eller resultat som förväntas och hur arbetsuppgifterna bäst kan utföras. Att utbilda de anställda kan också ha en motiverande effekt eftersom det bidrar till en ökad känsla av professionalism. Dessutom ökar viljan att göra ett bra jobb i och med en ökad förståelse för vad arbetet innebär (Merchant & Van der Stede, 2007). Företag använder sig i stor utsträckning av formella utbildningsprogram såsom introduktionskurser och vidareutbildningar. Där förklaras vad organisationen står för och vad som är dess grundpelare när det gäller normer och värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2007). Mycket av utbildningen äger dock rum i mer informella sammanhang, som när mer erfarna medarbetare ger råd och agerar som mentorer åt nya anställda (sk *employee mentoring*) (Merchant & Van der Stede, 2007). Det är i regel under vanlig arbetstid som merparten av socialisationen sker och det är då som de anställda lär sig både de uttalade och outtalade koder som reglerar det dagliga arbetet. Oftast tillägnar sig de anställda dessa koder genom handlingar och missförstånd som skapar en känsla för vad som är rätt och fel. Ytterligare sätt att få en ökad förståelse och på så sätt komma in i företagskulturen är genom imitation av medarbetare och även instruktioner från dem. Socialisation handlar alltså om olika former av träning. Socialisering som kontrollsystem

skiljer sig från rekrytering eftersom de två styrsätten har olika fokus: socialisering skapar en värdegemenskap genom att forma de anställda medan rekrytering fokuserar på att hitta de lämpliga kandidaterna som passar in i och kan bidra till företagskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Det är även viktigt att arbetet är utformat på ett sådant sätt att det ger motiverade och kompetenta medarbetare en god chans att lyckas. Alla företag förser inte sina anställda med den möjligheten eftersom vissa jobb är för komplext utformade. Arbetet bör vara utformat så att det går att utföra på ett bra sätt utan strukturella hinder. Den anställde behöver dessutom tillgänglighet till resurser som information och nödvändig utrustning för att kunna göra ett bra arbete. Behovet av effektiv informationsöverföring växer med företagets storlek och är synnerligen viktigt i stora företag. Detta för att behovet att koordinera beslut och handlingar mellan de olika enheterna i företaget blir större (Merchant & Van der Stede, 2007).

## 4 Empiri

---

*I empirikapitlet beskriver vi empirin som vi samlat in genom intervjuer och dokumentundersökningar. Den förklarar Oriflames historia, vad företagskulturen står för och hur man inom företaget arbetar med att implementera och stärka den.*

---

### 4.1 Inledning

Oriflame grundades 1967 av Robert och Jonas af Jochnick tillsammans med Bengt Hellsten. Sistnämnda flyttade dock till USA i början av 70-talet och kvar blev de båda bröderna. Företaget säljer kosmetika- och hudvårdsprodukter via direktförsäljning (AR, 2008). Direktförsäljning innebär att varor säljs från privatperson till privatperson och inte via någon butik. De kom över affärsidéen av en slump då en amerikan hade börjat arrangera direktförsäljning av kosmetika i Sverige men bluffat och därmed hamnat i fängelse. De insåg då affärsidéens potential om man gjorde det på ett ärligt sätt (Fager, 2002). Oriflame är ett multinationellt företag med verksamhet i 61 länder. Företaget marknadsför sina produkter med den svenska, naturliga skönheten. Via katalog säljer de 2,9 miljoner självständiga säljkonsulterna produkterna vidare till slutkunden. Företaget hade år 2008 en omsättning på 1,3 miljard euro och över 7 000 anställda som leds av vd:n Magnus Bränström. Oriflame är sedan 2004 börsnoterat på Nasdaq OMX Nordic Exchange (AR, 2008 & Edsta, 2008). Oriflame jämförs idag med framstående svenska företag som IKEA, H&M och EF (Edling, 2004). Bolaget är världens femte största kosmetikaföretag inom direktförsäljning och deras främsta konkurrent är Avon (Edsta, 2008) som är ungefär fem gånger så stora som Oriflame (Resan med Oriflame, 2007).

### 4.2 Företagskulturen föds

Kulturen är den kraft i företaget som attraherar medarbetare som sedan skapar den kraft och energi som krävs för att föra bolaget åt det håll man strävar efter (Resan med Oriflame, 2007). Grunden för företagskulturen lades samtidigt som Oriflame utkämpade en David och Goliath-kamp mot jätten Avon (Edsta, 2008). 1980, efter en kamp som varat längre än ett decennium, lyckades Oriflame slutligen vinna (Resan med Oriflame, 2007). Robert af Jochnick berättar om hur det var här grunden till företagskulturen lades:

Det var under den här tiden som vi skapade den kultur som jag tror idag är den största förklaringen till vår framgång. Vi byggde en företagskultur som egentligen inte var märkvärdigare än alla andras företagskulturer. Det handlar om "hands on", man ska vara ärlig, man ska decentralisera, man ska ge stort ansvar. Basgrejor, som alla säger, men vi stod ju på barrikaderna. Vi var en "role model" och visade att det är så här man ska vara. De värderingarna har sedan utvecklats till vår företagskultur – och det går inte att driva ett internationellt bolag i 59 länder om man inte har en företagskultur som knyter ihop det. Företagskulturen skapades för att överleva och sedan kom det knepiga att lyckas hålla den vid liv under alla de här åren. Men faktum är att den är den största förklaringen till vår framgång (Robert af Jochnick, s.11, Resan med Oriflame, 2007).

Trots att företagskulturen skapades under dessa tidiga år så talade man inte om det som företagskultur. Den tog form genom att man försökte utveckla gemensamma värderingar mitt i den hårda konkurrensen och med begränsade ekonomiska resurser (Edsta, 2008). Jonas af Jochnick berättar att värderingarna i princip var en beskrivning på hur de ville att människorna i organisationen skulle agera. Han konstaterar att det var enkelt att arbeta efter de värderingarna "eftersom vi var ett nytt företag och många av oss var medryckta i entreprenörsandan" (s.238, Edsta, 2008). Lika viktigt som entreprenörskap och tävlingsanda var för den spirande kulturen var det att bli kvitt influenser som prestige, byråkrati, titlar och status. Robert af Jochnick nämner vikten av att ha en stark, levande företagskultur för att hålla Oriflame enat. I det arbetet så förklarar han att det är viktigt att de berättar historien om hur allt började och hur de vann striden mot Avon (Edsta, 2008). Även Martina Hammarstedt menar på att företagskulturen är extremt viktig för Oriflame för att "hålla ihop det och vara ett enat företag", inte minst med tanke på att de verkar internationellt. Det krävs en stark företagskultur för att veta hur saker och ting ska skötas och för att företaget ska vara enhetligt oavsett var i världen man befinner sig. Hon kände däremot att hon inte riktigt passade in i den företagskulturen och att hon kände sig styrd, "jag kände att jag behövde ändra lite på mig själv för att kunna vara där" (Martina Hammarstedt, 6 december 2009).

#### **4.2.1 Storytelling**

Vikten av att berätta företagets historia understryks ofta. Eftersom det har gått drygt 40 år sen företaget grundades så är det väldigt få anställda som minns eller ens kan minnas något från

företagets tidiga år. Men historierna om hur Oriflame och dess omvärld var på 60-talet är det få som har missat. Grundarna berättar gärna och ofta om hur deras drömmar och mål såg ut för 40 år sen. Värdet av sådan så kallad storytelling framhålls av PR-experter, företag behöver en historia och den bör berättas ofta nog för att alla ska kunna den och hänföras av företagets rötter. Den behöver inte vara sann till hundra procent utan man kan bättra på den för att uppnå en högre dramatisk effekt, även om det mesta bör stämma överens med vad som verkligen inträffade. Jochnickbrödernas historia fortsätter att fascinera och utgör en grund för de traditioner som anställda och säljkonsulenter är uppmanade att ta del av och även bli en del av. Även om bröderna själva inte är PR-experter så har de inspirerats av en sådan, Lord Saatchi, som menar att man måste representera en viss känsla och gör man inte det kan man inte överleva (Edsta, 2008).

Företaget har på sin hemsida även lagt upp historien om Oriflame (How it all started, u.å.) för att kommunicera ut den inte bara till anställda utan även intressenter. De berättar om det första kontoret, om affärskonceptet och hur viktiga säljkonsulenterna är i det. Att nyckeln till framgång har varit att de förblivit trogna sitt koncept av naturlig svensk kosmetika och en entreprenörskultur samt hur viktiga människorna är. Det hela hålls ihop av företagskulturen, ”En gemensam kultur är ett osynligt band. Den har makten att förena, entusiasmera och leda människor över gränser som annars skulle ha skiljt dem åt”(How it all started, u.å.).

### **4.3 Oriflamepyramiden**

Oriflame beskriver sin verksamhet med hjälp av en pyramid bestående av olika block. Robert af Jochnick tycker att den väl förklarar hur arbetet bedrivs men att det har tagit lång tid att formulera det klart och tydligt. ”Det är ingen överdrift att säga att det har tagit årtionden att nå den här punkten, trots det faktum att de viktigaste faktorerna varit där sen första början” (s.244, Edsta, 2008).

## Our Strategy



**Figur 2.** Oriflamepyramiden. (s.244 Edsta, 2008).

Överst i pyramiden står företagets vision, vilket är att bli nummer ett i världen bland direktsäljande kosmetikaföretag. Det har en motiverande kraft och Robert af Jochnick tyckte sig se att det fick folk att växa och bli stolta över att ledningen har satt ribban så högt (Resan med Oriflame, 2007 & Edsta, 2008). Jonas af Jochnick gör en överslagsräkning att med företagets nuvarande årliga försäljningstillväxt så bör de om 20 år vara större än Avon. Nästa steg i pyramiden är strategin där en av fyra viktiga hörnstenar är människorna och kulturen (Edsta, 2008). Robert af Jochnick förklarar att man måste starta med det sistnämnda:

Där har jag kommit fram till att man måste börja med kulturen, för är kulturen rätt så får man rätt medarbetare. Det är inte så att man anställer medarbetarna och sedan skapar kulturen, utan det är kulturen som är kraften i bolaget och den attraherar medarbetare som arbetar på ett samstämmigt sätt och skapar kraft och energi (Robert af Jochnick, s.25, Resan med Oriflame, 2007).

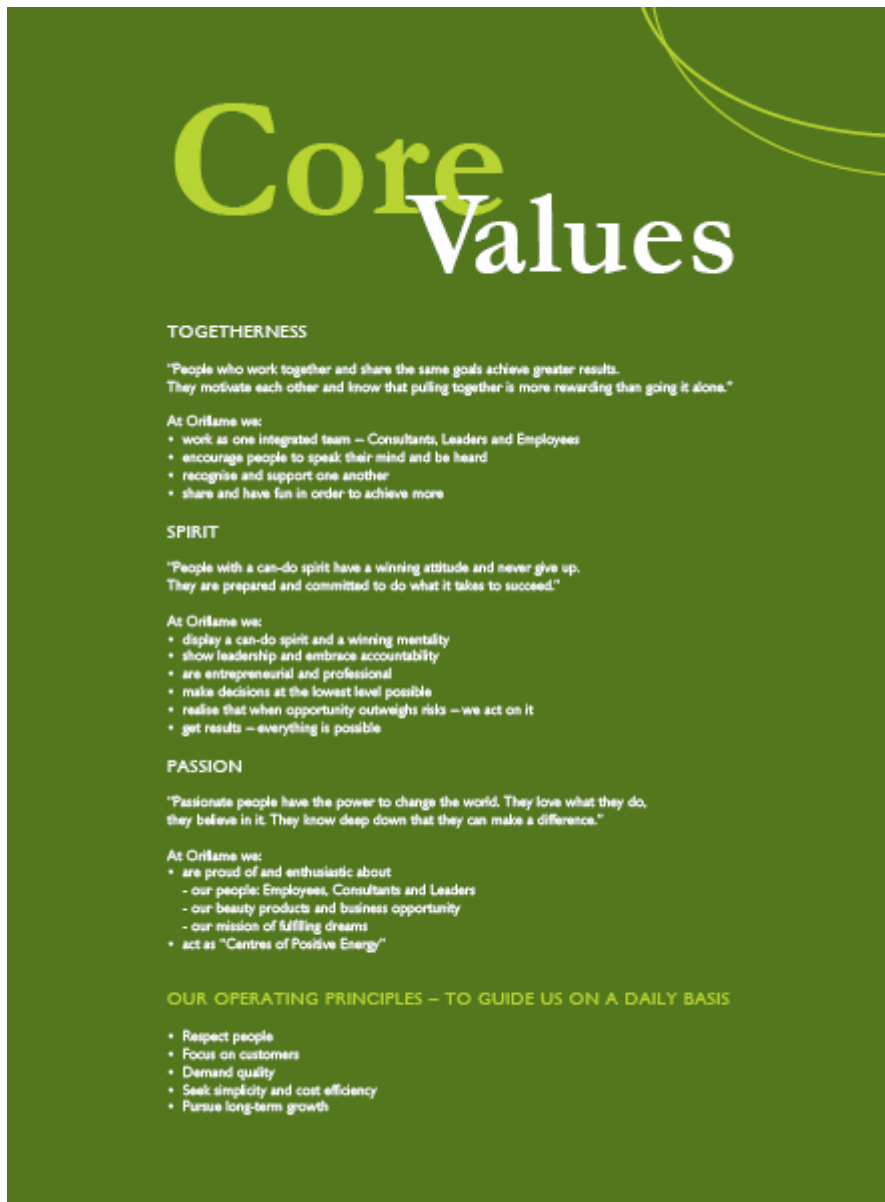
I Oriflame understryks gång på gång vikten av medarbetarna. Robert af Jochnick menar att det är företagskulturen och medarbetarna som har gjort företagets utveckling möjlig (Resan med Oriflame, 2007). Grundarna menar också att eftersom de har en känslig affärsmodell är de mycket beroende av människor som säljer deras produkter (Edling, 2004). Att företaget på så sätt är uppbyggt "från botten" gör att företagskulturen blir viktig för att styra alla på samma sätt (Louise Lundquist, 7 december 2009).

Tredje nivån i pyramiden visar företagets mission som är att uppfylla drömmar vilket fungerar som ett incitament och många människor uppfyller sina drömmar genom Oriflame (Edsta, 2008). Robert af Jochnick förklarar att de säljer drömmar och möjligheter. Historierna är många om fattiga kvinnor som tackat och prisat bröderna för den möjligheten som de har fått till ett bättre liv tack vare Oriflame. Han konstaterar att det har en starkt motiverande effekt att visa att det går att förverkliga sina drömmar (Resan med Oriflame, 2007).

I pyramiden ingår också vad som gör företaget unikt: deras erbjudande om naturliga, svenska produkter samt att de erbjuder en chans att tjäna pengar och uppfylla drömmar. Grunden i pyramiden är företagskulturen. Den sammanfattas i de tre grundläggande värderingarna: *togetherness*, *spirit* och *passion*. Robert af Jochnick upplever det som att värderingarna skapar en samhörighetskänsla i "stammen". Kulturen framhävs som klistret som håller ihop alla och förklarar hur företaget överlevt i hårdare tider. Jonas af Jochnick framhåller vikten av att ord som värderingar, kultur, mission och vision verkligen betyder något för alla eftersom de annars lätt kan blandas ihop (Edsta, 2008).

De grundläggande värderingarna sammanfattas i tre ord men de förklaras också i en vidare mening. *Togetherness* kännetecknas av teamwork, att det är högt i tak, att man värdesätter och stöttar varandra och att man har roligt ihop. I företagets uppförandekod går det att läsa följande: "Människor som arbetar ihop och har gemensamma mål uppnår högre resultat. De motiverar varandra och vet att samarbete är mer givande än att göra det ensam." Även *spirit* förklaras med hjälp av ett liknande citat: "Människor med en positiv anda har en vinnande attityd och ger aldrig upp. De har åtagit sig att göra vad som krävs för att lyckas." *Spirit* förklaras vidare genom att man har en vinnande attityd, visar ledarskap och tar ansvar samt är entreprenöriell och professionell. Det innefattar också att fatta beslut på lägsta möjliga nivå, att fånga möjligheter som ges samt uppnå resultat och att "allt är möjligt". Företagets tredje grundläggande värdering, *passion*, beskrivs med ord som stolthet och entusiasm. Dels över de anställda, säljkonsulenterna och ledarna men också över produkterna och missionen att uppfylla drömmar. Det handlar om att sprida positiv energi och "Passionerade människor har kraften att förändra världen. De älskar vad de gör och tror på det. De vet innerst inne att de kan göra skillnad." (Code of conduct, 2009).





**Figur 3.** Oriflames grundläggande värderingar.

(s.4 Code of conduct, 2009).

Något som liksom de grundläggande värderingarna förklarar hur de arbetar tillsammans är företagets uppförandekod. Den är antagen av den högsta företagsledningen och gäller för samtliga anställda i alla länder där Oriflame verkar. Den innehåller information om företagets grundläggande värderingar, CSR-arbete, miljöarbete och ställningstagande mot barnarbete och diskriminering. Även arbetet för en säker arbetsmiljö, uppförandekod för säljkonsulenter och sekretesspolicy anges inom ramen för företagets grundläggande principer (Code of conduct, 2009). Den här konkreta formen av uppförandekod är relativt ny i företaget. Anledningen till att de valt att fokusera på den nu är att företaget växer otroligt mycket och för att det krävs en ökad tydlighet i kommunikationen utåt, inte minst med tanke på

börsnoteringen (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Tillväxten gör också att nya anställda och nya marknader tillkommer varför en stark företagskultur är oundgänglig för framgång. De anställda måste veta vad Oriflame står för samt vara ambassadörer för företaget (AR, 2008). Svårigheten ligger enligt Robert af Jochnick i att bibehålla företagskulturen när man växer och nämner Oriflames över 7 000 anställda i mer än 60 länder (Edsta, 2008). Fastän företaget har utvecklat en skriftlig uppförandekod är inte uppförandet alltid uttalat:

Går man och sätter sig och ska jobba på Oriflame så går det inte att missta hur de vill att saker och ting ska göras. Det är väldigt tydligt, även fast inte någon har sagt någonting, så är det väldigt tydligt på hur du ska bete dig på företaget, hur du ska vara mot dina kollegor, och så vidare. Det är väldigt tydligt utan att de faktiskt verbaliserat någonting (Martina Hammarstedt, 6 december 2009).

#### **4.4 Natural Swedish Cosmetics**

Bröderna Jochnick vill framhäva svenskheten i företaget för att därmed förmedla en känsla. De var nära att övertalas av en reklambyrå att sluta framhäva svenskheten, eftersom de ifrågasatte vad som egentligen var svenskt med företaget. Varken huvudkontoret, produktionen eller någon större del av försäljningen var då Sverige. Men bröderna beslutade sig för att stå fast vid Natural Swedish Cosmetics och istället försöka göra det så trovärdigt som möjligt (Resan med Oriflame, 2007). Flera studier har även visat att svenskheten är en av märkets i särklass viktigaste tillgångar. Eftersom företaget bara har runt en procent av försäljningen i Sverige och därmed är ett väldigt internationellt företag så är de svenska rötterna särskilt viktiga (Edsta, 2008). Företaget anser att produkterna som är inspirerade av renheten och kraften från den svenska naturen är vad som utmärker dem från konkurrenterna och är det som gör märket unikt (AR, 2008). Magnus Brännström betonar att Sverige står för mycket positivt förutom det naturliga som t ex kvalitet och ärlighet (Isaksson, 2008).

Företags första rengöringsprodukter innehöll björkextrakt och herrlinjen hade en vikingahjälm som symbol (Resan med Oriflame, 2007). Det svenska kungahuset har även i samarbete med Oriflame gett ut parfymen Solliden. Även om produkterna är viktiga så är det inom direktförsäljning så att företaget är varumärket i större utsträckning än produkterna. Det viktigaste är framtoningen som märket Oriflame har (Edsta, 2008).

Företagets första kontor var beläget i Stockholm (Resan med Oriflame, 2007). Det följdes av ett huvudkontor i Bryssel och fabrik och utveckling i Dublin. Robert af Jochnick framhäver att det var synd att den första fabriken byggdes i Dublin och inte i Sverige men förklarar det med att Sverige inte var den bästa platsen för företagande. Han insåg dock vikten av att ge den svenska identiteten mer innehåll och vägen hem till de svenska rötterna inleddes med att bröderna, tillsammans med ett investmentbolag, köpte ut företaget från Londonbörsen där det tidigare var noterat (Fager, 2002). De har sen fortsatt med flytten av huvudkontoret och delar av produktionen till Stockholm (Resan med Oriflame, 2007).

Det finns dock aspekter av Oriflame som uppfattats som osvenska. ”Ja det (företaget, reds ann) är svenskt, men det är ändå inte riktigt svenskt” (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Konferenserna där medarbetarna prisas och uppmärksammas med entusiastiska applåder, konfetti och jubel sticker ut på ett sätt som är allt annat än ”lagom” (Edsta, 2008). Företagskulturen har även av tidigare anställda uppfattats som väldigt hierarkisk och därmed osvensk, eftersom vi svenskar snarare är vana vid en plattare organisation där alla är på samma nivå. Arbetet har också uppfattats som väldigt styrt med tydliga ramar om vad man fick göra och inte fick göra med tydliga individuella mål vilket också uppfattades som osvenskt (Martina Hammarstedt, 6 december 2009). Att företaget verkar internationellt har påverkat företagskulturen. Värderingarna som företaget har är mer internationella än typiskt svenska. Företagets vision kan också uppfattas som osvenskt då det är ett ganska aggressiv ställningstagande. Ulrika Emtell-Lanzén pekar även på att sättet man belönar och motiverar sina anställda är ”lite osvenskt” (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

#### **4.5 Flytten**

Den som 2007 tog beslutet om att Oriflame skulle flytta tillbaka till sina rötter var vd:n Magnus Brännström (Edsta, 2008). Bakom beslutet att flytta kontoret till Stockholm fanns tre huvudsakliga anledningar. Dels effektiviteten som kommer ur att samla flera nyckelfunktioner på samma ställe och främja mer informell kommunikation mellan avdelningarna (Askåker, 2007). Företaget har flyttat huvudkontoret från Bryssel, katalogproduktionen från Malmö samt produktion och delar av forskningsverksamheten från Dublin och samlat det under ett och samma tak (Askåker, 2007). Förbättrad kommunikation och kortare beslutsvägar förbättrade effektiviteten (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). En annan viktig anledning till flytten är att företaget hade svårigheter att attrahera kompetent personal i

Bryssel. HR-chefen Rolf Berg förklarar att det beror på att de inte verkade på den belgiska marknaden och därför var ganska okända där och att de hade stor konkurrens av kända kosmetikbolag i Frankrike (Askåker, 2007). I Stockholm fanns det däremot en stabil rekryteringsbas och ansökningarna strömmade in (Edsta, 2008).

Företaget vidhåller att de ville få uppmärksamhet kring flytten, dels genom egen marknadsföring men även genom mycket uppmärksamhet i media (Askåker, 2007). Oriflame som varumärke hade innan dess varit relativt okänt i Sverige (Gyllenstierna, 2003). I en intervju med Magnus Brännström strax efter flytten så berättar han att Moskva var ett alternativ, men betonar att de är ett svenskt företag som säljer naturlig svensk kosmetika, trots att de har så liten andel av sin försäljning i Sverige (Isaksson, 2008). Därmed framgår den tredje anledningen till flytten tydligt, nämligen att stärka svenskheten i varumärket. Eftersom de i sin marknadsföring kommunicerar ut att de står för naturlig svensk kosmetik så ansågs det befogat att flytta till Stockholm (Askåker, 2007). Huvudkontoret ligger egentligen i Luxemburg men Stockholmskontoret innehåller flera centrala delar och är det största supportkontoret och uppfattas därmed av många som huvudkontoret (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Flytten motiveras också med argumentet att arbetet leds bäst från en plats där affärsidéen är väl förankrad, vilket jämförs med vad Älmhult är för IKEA, ett ställe där ”själ och hjärta” finns (Isaksson, 2008).

#### **4.6 Föremål**

Företagskulturen används inte medvetet för att styra de anställda när de fattar beslut. Kulturen finns dock närvarande hela tiden i form av föremål som anslagstavlor och plastkort som påminner de anställda om den. Det finns dock inga mallar om hur man styr företaget utifrån företagskulturen. Ulrika Emtell-Lanzén förklarar att företagskulturen styr på ett mjukt sätt, ”mjukt ja, hårt nej” (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

När företaget var nystartat och man hade fått tag på leverantörer blev leveranserna försenade. En container med produkter fastnade i England på väg till Sverige och när den till slut anlände till Malmö hade grundarna ingen lagerlokal. De fick då tillgång till en medarbetares källare där det stod ett skrangligt pingpongbord som de tre grundarna packade upp produkter på. Pingpongbordet har kommit att symbolisera entreprenörsandan och följer idag med jorden runt och presenteras som en del av Oriflames resa (Resan med Oriflame, 2007).

I början av 70-talet blev hemförsäljning strängt reglerat på Sverigemarknaden som då var Oriflames största marknad. Därmed inleddes en ny försäljningsstrategi nämligen att sälja från person till person vilket krävde en katalog för att presentera produkterna. Oriflames första katalog "Augusti Special" bestod av 1000 kopior av ett handtecknat produktblad ritat av Robert af Jochnick. Idag är katalogen utvecklad till ett fullfjädrat marknadsföringsverktyg. Katalogen är företagets skyltfönster utåt och det är med hjälp av den som man visar upp sitt produktsortiment. Den innehåller nära tusen produkter och ges ut på 35 olika språk mellan 12 och 18 gånger om året. Under 2008 distribuerades över 100 miljoner kopior (Edsta, 2008).

När företaget grundades fanns det hos leverantören flaskor med ett O skrivet på som grundarna kunde få billigare. De tog då namnet Oriflame efter den fana som de franska kungarna höjde när de skulle ut i krig under 1300-talet. De förklarar själva att det var stimulerande eftersom de visste att de skulle få kämpa och att de skulle dra ut i världen (Resan med Oriflame, 2007).

Oriflames kontor runt om i världen är inredda i svensk stil (Gyllenstierna, 2003). Det nya Stockholmskontoret har liknats vid en reklambyrå eftersom förmedlar känslan av ett ungt, kreativt företag (Isaksson, 2008). På kontoret i Stockholm talas bara engelska vilket enligt HR-chefen ska efterlevas genom att "Personer på ledande befattningar ska föregå med gott exempel och dessutom är regeln inskriven i våra policydokument" (Rolf Berg, s.24, Askåker, 2007). På kontoret i Stockholm sitter man i öppna kontorslandskap vilket dock har uppfattats motverka öppenhet eftersom det ska vara väldigt tyst, "de är känsliga för att saker och ting låter, folk som pratar eller skrattar eller att en telefon ringer...ringde ens mobil så fick man ju liksom ett par ögon på sig" (Martina Hammarstedt, 6 december 2009).

## **4.7 Hjältar**

### **4.7.1 Jonas och Robert af Jochnick**

Grundarna av Oriflame är viktiga för de anställda i organisationen då de är symboler för företaget. Bröderna af Jochnick betonar betydelsen av att som företagsledare föregå med gott exempel. Det är ett av råden de ger andra entreprenörer, att själv föregå som ett exempel för företagets värderingar. Man bör skapa en stark företagskultur med de värderingarna vilka i sin

tur bör vara tydliga och enkla (Fager, 2002). Grundarna understryker också vikten av att inte lägga ut varumärkesarbetet på någon marknadschef eller konsultfirma, utan att det bör ligga på vd:ns eller grundarens ansvar (Edsta, 2008).

Bröderna är medvetna om att de fyller viktiga symboliska funktioner. Det visar sig inte minst när de är ute och träffar medarbetare och kunder som vill träffa dem personligen, ta i hand och byta några ord. Robert af Jochnick säger: ”Det går inte att komma ifrån att vi har en symboliskt viktig funktion...ibland känner man sig lite som en kringvandrande symbol, en slags Musse Pigg. Men så länge folk vill att man bidrar så är man ju mer än villig att vara Musse Pigg.” (s.24, Edling, 2004). I företaget beskrivs dem som gurus och det finns en enorm respekt för dem (Martina Hammarstedt, 6 december 2009). Robert af Jochnick nämner även Musse Pigg när han beskriver ett rally i Moskva:

15 000 återförsäljare. Det var precis som på en Djurgårdsmatch. Alla satt med flaggor och när jag visade mig ställde sig alla och bara vrålade. Jag fick ha tre säkerhetsvakter runt omkring mig. Alla ville komma fram och jag var som Musse Pigg på Disneyland; alla skulle ta ett foto, alla skulle ta på mig. Och alla säger ”Thank you, we love you, thank you!”. Det är ju rätt trevligt.” (Robert af Jochnick, s.30, Resan med Oriflame, 2007).

Robert och Jonas af Jochnick är entreprenörer och försäljare och historierna är många om deras vilja att göra affärer. En historia som ofta berättas är när Robert sålde dammsugare till hushåll utan el. Än idag är grundarna väldigt engagerade i företaget trots att de båda uppnått pensionsålder (Edsta, 2008). De säger själva att så länge de står på benen och har lite vitalitet och förstånd kvar så kommer de att finnas med (Resan med Oriflame, 2007). Louise Lundquist berättar att ofta var inne i Oriflames Concept Store och uppmärksammade hennes arbete (Louise Lundquist, 7 december 2009).

De två bröderna har alltid arbetat tillsammans i Oriflame. Magnus Brännström menar att de två grundarna kompletterar varandra vilket gör dem mycket starka som affärsmän, ”de vet vad som är viktigt, de delegerar ansvar, betalar bra och väcker passion...de är ett viktigt föredöme för oss andra” (Magnus Brännström, s.274, Edsta, 2008).

Bröderna af Jochnick ägnar sig mycket åt välgörenhet, både privat och för företagets räkning. Oriflame var en av grundarna till välgörenhetsorganisationerna World Childhood Foundation och Livslust och betonar i sin uppförandekod vikten av medmänsklighet på en regional och global nivå (Code of conduct, 2009). De framträder i media och på galor för att understryka sitt engagemang i välgörenhet (Pettersson, 2004). Företaget understryker i sitt CSR-arbete betydelsen av att ta ansvar i produktion, utveckling och paketering av produkter (AR, 2008).

#### **4.7.2 Magnus Brännström**

Den nuvarande vd:n Magnus Brännström har tagit över den största delen av det operativa ledarskapet från bröderna af Jochnick och fortsatt bygga företagskulturen (Edsta, 2008). Det uppfattas som att bröderna dragit sig tillbaka lite och inte längre är lika synliga i företaget som Brännström. Brännström ses lite som en kung i företaget, ”han var inte som en vd eller koncernchef för företaget utan han var så mycket mer” (Louise Lundquist, 7 december 2009). Idag är det främst vd:n som lyfts fram som symbol för ledningen av företaget. Det beskrivs hur han kommer in på konferenser till stående ovationer och lyfter armen och ropar ”Oriflame!”. Sen följer en välregisserad show där han presenterar Jonas och Robert af Jochnick som följs av ledningsgruppen som även de möts av stående ovationer. Men även olika avdelningar och regionala kontor kommer upp på scenen, i själva verket så är det samtliga medarbetare på konferensen som korsar scenen. Magnus Brännström har hela tiden allas odelade uppmärksamhet (Edsta, 2008).

Flytten av företaget tillbaka till Sverige var Magnus Brännströms idé som han pushade för relativt länge innan bröderna Jochnick gick med på det. Det var även han som satte upp målet att bli det största direktsäljande kosmetikaföretaget i världen (Edsta, 2008). Aktien har stigit med över 200 procent sen Brännström tog över (Isaksson, 2008).

#### **4.7.3 Ingrid Lagergren**

Ingrid Lagergren kom tidigt in i företaget och hjälpte grundarna med hudvårdsprodukterna. Hon lärde dem allt om kosmetika och byggde upp säljarkåren (Fager, 2002). Hon lyfts av bröderna fram som enormt viktig och kom att betyda mycket för företaget. Hon framställs som en nyckelperson i Oriflames framgångar. Ingrid Lagergren, som avgick vid 71 års ålder som försäljningsdirektör, var en karismatisk person som alltid vara med på säljmötena och

hon kom att kallas för "the mother of Oriflame" (Edsta, 2008). Det är ett smeknamn som även Jonas och Robert af Jochnick ger henne i den dödsannons som de författade vid hennes bortgång. Där framhålls hennes engagemang, kunnande och personlighet, både i och utanför Sverige. "På alla nya marknader symboliserade hon vår anda och vår affärsidé" (Af Jochnick & af Jochnick, 1997).

#### **4.7.4 Tamilla Polezhaeva**

Oriflames största försäljningsstjärna heter Tamilla Polezhaeva. Hon är en säljkonsulent som har ett nätverk av över 300 000 säljare under sig och tjänar över en miljon dollar varje år. Hon är en stor förebild för säljkonsulterna då hon kom från ingenting och har arbetat sig upp (Edsta, 2008). Tamilla Polezhaeva har fått träffa Drottning Silvia som tog emot henne på slottet vilket förutom att vara en inspirationskälla för andra säljkonsulenter så var det också en stor händelse inom företaget (Resan med Oriflame, 2007).

#### **4.8 Ritualer**

Inom företaget hålls managementkonferenser där uppåt 450 chefer samlas och utbyter erfarenheter (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Managementkonferenserna är viktiga för att bygga en stamkänsla i företaget då där skapas en känsla av tillhörighet. De hjälper sedan de anställda att i sina respektive regioner föra ut budskapet och berätta vad Oriflame representerar och står för. Företaget håller också stora möten där säljkonsulterna samlas. Dessa så kallade rallyn visar på passionen och intresset som finns. Där hyllas grundarna och andra viktiga personer i företaget (Resan med Oriflame, 2007).

Företagskulturen stärks på managementkonferenserna eftersom de där pratar om värderingarna. Ulrika Emtell-Lanzén menar också att företagskulturen stärks genom det sätt som de uppmuntrar, belönar och motiverar sina säljkonsulenter (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). När toppsäljarna som har presterat bra kommer på besök till kontoret i Stockholm så hyllas de av flera hundra anställda som utför den så kallade "Oriflameraketten", då alla stampar och klappar i takt (Martina Hammarstedt, 6 december 2009).



## 4.9 Belöning och motivation

Att företaget värdesätter sin personal och vill behålla duktiga medarbetare är något som tidigare anställda fått ett tydligt intryck av (Martina Hammarstedt, 6 december 2009). Louise Lundquist förklarar:

Jag tror de är väldigt stolta över sin personal, sina säljkonsulenter. Jag tror de är väldigt duktiga på att uppmärksamma dem...de har väldigt många stora konferenser och så, "happenings" där de berömde dem och liknande. Jag tror liksom att de är duktiga att propa på att det är det viktigaste, det är kärnan i hela företaget, annars hade det inte funnits (Louise Lundquist, 7 december 2009).

Grundarna betonar vikten av att locka unga entreprenörer till företaget. För att lyckas behålla dem så anser Robert af Jochnick det vara viktigt att erbjuda optionsprogram och möjligheten att bli rik. Han är övertygad om att en skälig lön, bonus och optionsprogrammen i företaget ökar motivationen hos nyckelpersonerna inom Oriflame och gör företaget mer konkurrenskraftigt när de rekryterar för viktiga positioner (Edsta, 2008). Dock försöker företaget att hålla sig i "mittenfåran" och är måna om att incitamentsprogrammen uppfattas som balanserade (Edling, 2004). Företaget har även ett bonussystem som omfattar alla anställda. Det är en form av monetär belöning och består av tre delar: en som är företagsbaserat, en teamdel samt en individuell del för att på så sätt få med alla nivåer. Andra typer av belöningar för att motivera de anställda är att de kan få vara med på de stora konferenserna för säljkonsulenter. Vidare erbjuder även företaget de anställda utbildning så att de känner att de hela tiden kan utvecklas. På managementkonferenserna så belönas medarbetarna också och det uppmärksammas om man har gjort någonting väldigt bra (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

## 4.10 Ledarskap

När bröderna Jochnick 2004 i samband med börsintroduktionen beslutade sig för att sälja stora delar av sitt aktieinnehav var det många som undrade hur det skulle påverka företaget. De flesta direktförsäljningsföretag bygger på väldigt starka grundare, och när deras ställning försvagas så finns det en risk för ett kortsiktigt tänkande där stigande aktiekurser och höga vinstsiffror får företräde (Edling, 2004). Robert och Jonas af Jochnick kommenterar det på följande vis:

Det är klart att Sven (Mattsson, fd vd, reds anmn) kommer att utsättas för ett otroligt tryck men det största hotet mot Oriflame är att företagskulturen förstörs. Det är som du brukar säga, Jonas; det finns inget företag som är så bra att en dålig chef inte kan förstöra det (Robert af Jochnick, s.22, Edling, 2004).

Bröderna Jochnick menar att eftersom Oriflame är ett mycket komplext affärskoncept är värdet av rätt ledning allt. De har alltid letat efter ledare med en entreprenörs förmåga att se på saker, därför att de menar på att en entreprenör tar ansvar och tjänar pengar. Grundarna bestämde sig tidigt för att anamma en svensk ledningsfilosofi med delegering av ansvar neråt i organisationen. Det medför enligt Robert af Jochnick också att man måste ha ett välfungerande kontrollsystem (Edsta, 2008). ”Det är viktigt för företagskulturen att ledningsfilosofin är konsekvent genom organisationen och att den åtföljs utan för mycket byråkrati” (Robert af Jochnick, s.270, Edsta, 2008).

Rekrytering av ledningspersoner beskrivs som otroligt viktig. Om företaget rekryterar chefer som inte förstår eller inte står för kulturen blir de som ett gift ”som kan förstöra allt” (Robert af Jochnick, s.239, Edsta, 2008). Man måste låta även de duktigaste medarbetarna gå om de inte passar kulturen. Om cheferna inte föregår med gott exempel kommer det smitta av sig på resten av organisationen (Edsta, 2008). Den högsta ledningen i Oriflame anses vara duktiga att leva som dem lär och agera utifrån de grundläggande värderingarna. Vissa är bättre än andra och bäst anses de som varit i företaget en längre tid vara (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

Oriflame erbjuder sina chefer en rad olika utbildningar. När de ser ett behov sätter de ihop ett program i t ex ledarskap, språk (som svenska och engelska i samband med flytten) eller datakunskap. Oriflame Academy är ett ledarskapsprogram för de anställda i chefspositioner. Det innehåller tre steg där det första behandlar grundläggande ledarskap medan det sista steget är för de högsta cheferna och handlar mer om personligt ledarskap och företagsstrategier (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Oriflame Academy är viktigt för företaget därför det sprider vad organisationen står för genom att under utbildningen berätta företagets historia och beskriva värderingarna. Robert af Jochnick menar också att ju fler som lever som de lär i företaget, ju starkare kommer företaget att vara. Oriflame Academy är ett

verktyg för att säkerställa att nuvarande och blivande ledare inom organisationen får samma budskap och att de förstår vad företaget står för (Edsta, 2008).

#### **4.11 Rekrytering och utbildning**

För att attrahera framstående medarbetare krävs det att Oriflame erbjuder motivation och möjlighet att utvecklas (AR, 2008). Vd:n Magnus Brännström förklarar att de har lyckats fånga talangfulla och välutbildade medarbetare (Edsta, 2008). När Robert af Jochnick ger råd till andra entreprenörer så ligger satsningar på att utveckla medarbetarna i topp (Fager, 2002).

The Oriflame Way är en endagspresentation om företaget som är en del i arbetet för att stärka företagskulturen. Utbildningen hålls för alla anställda och behandlar företagets historia, strategier och vad direktförsäljning innebär. Den handlar också om hur de arbetar och vad företaget har för mål (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Vd:n Magnus Brännström tycker att den är så viktig för företaget att han själv är med och håller i utbildningen. Efter att de anställda genomgått kursen får de ett diplom som de får skriva på där det står att de kommer att verka i enlighet med Oriflames kultur och värderingar och att de ska föregå med gott exempel (Edsta, 2008). Robert af Jochnick betonar diplomets betydelse, för att det är viktigt att medarbetarna står för det Oriflame står för. "För vi säger att tycker du inte om det här ska du inte heller jobba i Oriflame" (Robert af Jochnick, s.11, Resan med Oriflame, 2007).

När företaget rekryterar så använder de sig av nånting som de kallar "farfarsmodellen". Det innebär att alla kandidater i det sista skedet får träffa någon i koncernledningen. HR-chefen menar att det är ett sätt att säkerställa en röd tråd genom rekryteringarna. Det understryks också att ansvaret och besluten flyttas ner i organisationen till respektive avdelningschef som får ta ansvar för att rekryteringarna blir riktiga (Askåker, 2007). I sista intervjun så är dock alltid chefens chef, den så kallade "grandparent" med (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

Rekryteringsprocessen genomsyras av företagskulturen vilken Ulrika Emtell-Lanzén jämför med de grundläggande värderingarna *togetherness*, *spirit* och *passion*. Det är viktigt att kandidaten har de professionella kvalifikationerna men hon menar på att de rekryterar mer på attityd och personlighet än vad de gör på själva kunskapen.

Det är ju viktigt att man har kvalifikationer för jobbet men sen handlar det också väldigt mycket om vad det är för typ av person. Vad som är rätt är ju svårt att säga för det beror på vilken position som det gäller, men vi går mycket på vad du har för personlighet. Är det så att vi känner att personligheten är jättebra men att kandidaten saknar en liten del kanske när det gäller kvalifikationerna då kan vi kanske istället hjälpa dem med de kvalifikationerna (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

Oriflame har nyligen introducerat något de kallar för Exchange Program. Det innebär att de låter de anställda rotera i positioner, t ex genom att låta någon från katalogproduktion i Stockholm åka till Thailand och arbeta med ett projekt där. Ett annat exempel är att de låter någon från marknadsföringssidan åka 2-3 månader till Moskva eller Warsawa. Detta för att skapa förståelse för de olika marknaderna vilket även påverkar företagskulturen, ”vi vill att alla jobbar tillsammans och fattar förståelse för varandra, *togetherness*, och lite grann också motivera de anställda att kunna söka till det här och få ut dem” (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009). Inom företaget arbetar man för att medarbetarna ska ge varandra positiv och konstruktiv feedback. Feedback är även en del i ledarskapsutbildningen Oriflame Academy (Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009).

## 5 Analys

---

*I analyskapitlet analyserar vi empirin med grund i våra teoretiska modeller. Detta avsnitt följer samma struktur som teorikapitlet. Här väver vi samman teori och empiri för att kartlägga och analysera styrmekanismerna.*

---

### 5.1 Kultur

#### 5.1.1 Symboler

Grunden till Oriflames företagskultur lades när företaget grundades och företaget utkämpade en kamp mot rivalen Avon. Denna kamp beskrivs ofta som då företagskulturen manifesterades för första gången därför att den blev en symbol då Oriflames grundare och anställda kämpade tillsammans och besegrade konkurrenten. Detta är en symbolisk historia företagsrepresentanter gärna berättar för att påvisa att det var då man byggde en stark kultur för att hålla Oriflame enat. Den förmedlar även bilden av grundarna som hjältar och förebilder vilket ytterligare stärker dess symbolik och betydelse. Att företaget har lagt upp deras historia på sin hemsida är ett tecken på att de vill förmedla den och därmed använda sig av storytelling. Detta skapar sammanhållning och berättelserna blir symboler som förmedlar vilka värderingar som värdesätts. En annan historia är hur Oriflame valde sitt namn. Att de med de franska kungarna som skulle ut i världen och kämpa kan tolkas som att de ville hitta symboler för att det internationella och entreprenörsandan. Här visas på hur man kan göra val som skapar symbolik och formar företagskultur. Denna typ av beslut skulle inte ha samma kraft om de inte togs tidigt i företagslivet. Det visar också på grundarnas avgörande roll i formandet av företagskultur.

Oriflamepyramiden förmedlar innebörden av företagskulturens kärna och vad som värderas högst inom företagskulturen. Man kan säga att den innersta ringen i lökdiagrammet har tagit formen av Oriflames pyramid. Den innehåller många slogans som är starkt laddade och fungerar som ett motivationsverktyg för medarbetarna. Genom pyramidens olika delar tydliggörs föreställningar om mot vilket mål man ska arbeta och vad som är essentiellt. Därmed kan innehållet i pyramiden ses som en del i styrningen av de anställda. Att Robert af Jochnick understryker vikten av medarbetarna är en symbol för hur betydelsefulla de är speciellt eftersom de är så beroende av människor som säljer deras produkter vilket även

bekräftas av anställda. Företagets mission om att uppfylla drömmar är en av de symboliska slogans som förmedlar vad företaget vill uppnå. Den syftar då både på att hjälpa fattiga kvinnor att tjäna pengar samt att erbjuda kosmetikaprodukter för ett vackrare yttre. Missionen är ett sätt att konkretisera den grundläggande värderingen *spirit* genom en kraftfull slogan som fungerar som ett motivationsverktyg för att visa att ingenting är omöjligt. Företagets vision är också en symbol och kraftfull slogan. Ett så högt mål motiverar de anställda och styr dem mot att bli bäst och uppnå företagets olika delmål mot att bli nummer ett. Genom att upprepa den så påminns de anställda hela tiden om att verka för det övergripande målet vilket gör det till ett effektivt styrningsredskap. Detta är ett sätt att få de anställda att identifiera sig och agera efter de grundläggande värderingarna. Det är viktigt att upprepa slogans för att de inte ska falla i glömska och bli tomma ord. De anställda påminns om värderingarna på anslagstavlor och plastkort vilket gör dem ständigt närvarande.

Uppförandekoden fungerar som ett rättesnöre om hur man ska uppträda och har sedan börsnoteringen blivit ett viktigare verktyg för att informera de anställda vad företaget står för. Kommunikationen behövde bli tydligare i företaget speciellt när företaget växer så mycket som det gör. Uppförandekoden blev då ett sätt att bibehålla och kommunicera företagskulturen ut mot de anställda. Eftersom företaget verkar internationellt och är spritt över stora delar av världen blir ett sådant rättesnöre ett sätt att få alla anställda att arbeta efter gemensamma grunder och mål oavsett var man fysiskt befinner sig. Behovet av en stark företagskultur och sammanhållning i ett företag växer med den geografiskt spridningen. Möjligheten för direkt övervakning minskar och måste därmed ersättas med något annat som exempelvis normativ styrning. Detta för att de anställdas beteende och agerande ska vara konsistent med företagets mål utan att ständigt kontrollera det.

En annan viktig symbol för företaget är svenskhet. Genom produkterna förmedlas det rena och skandinaviska vilket framhävs som det unika med produkterna. Att de höll på att bli övertalade av en marknadsföringsbyrå att sluta framhäva svenskheten är en historia grundarna gärna berättar och framhåller hur nära det var att de gjorde sig av med en av Oriflames viktigaste tillgångar. Detta visar på hur bräckliga symbolerna är och varför de återfinns ytterst i Hofstedes lökdiagram. De är svaga eftersom de lätt kan bytas ut. Det är inte bara produkterna som har svenskt innehåll, utan Magnus Brännström framhåller också att andra typiskt svenska egenskaper som ärlighet och kvalitet värdesätts. Det kan tolkas som att man inom företaget även fokuserar på andra typiskt svenska egenskaper. Det är inte bara

produkterna utan hela varumärket som ska genomsyras av svenskheten. De vill också framhäva svenskheten genom andra symboler, till exempel att de har gjort en parfym med det svenska kungahuset. Symboler för företagskulturen kan också vara placering av huvudkontor. Svenskheten i företaget tydliggjordes genom att företaget flyttade många av de centrala delarna till Stockholm. De symboliserar genom flytten att de vill tillbaka till rötterna och verka från Sverige. Att de valde Stockholm framför Moskva kan därmed ses som att de lät symboliken styra. Detta gör att de blir mer trovärdiga i sitt agerande. Genom att de flyttade till Stockholm fick de också uppmärksamhet och kunde stärka svenskheten som varumärke.

Symboliken i svenskheten är inte konsekvent eftersom det finns vissa saker som Oriflame står för som uppfattas som osvenska. Delvis för att de är ett internationellt företag och har varit det sen starten. Dessutom uppfattar medarbetare organisationen som hierarkisk och därför inte typisk svensk. I arbetet finns bestämda ramar och både den formella och informella styrningen av de anställda är tydlig. Företagets vision och dess värderingar kan också tolkas som osvenska. Även många av de ceremonier som hålls när anställda och säljkonsulenter blir prisade och lyfts fram anses vara mer storslagna än lagom. Dessa osvenska symboler kan anses vara motsägande och bidra till en svagare företagskultur därför att den splittrar den. Å andra sidan blir de svenska rötterna ännu viktigare därför man behöver en symbol som håller det internationella företaget samman.

På Oriflame finns flera fysiska föremål som är viktiga för organisationens medlemmar. Dessa har gemensamt att de har en historia och betydelse för företaget. Föremålens värde ligger inte i föremålen i sig utan den betydelse de är laddade med och hur de tolkas. Pingpongbordet som de använde för att packa produkter på i början av företagets historia tyder på den entreprenörskap som företagsledningen vill ska genomsyra företaget. Det symboliserar Oriflames resa från ett litet företag till en multinationell börsnoterad verksamhet och följer idag med runt i världen för att visas upp för de anställda och säljkonsulenterna för att visa på vikten av att varje person är entreprenör. Vid rekryteringen av ledare inom företaget så letar de efter entreprenörer vilket även det visar hur entreprenörskapet genomsyrar organisationen. Även den första katalogen visar på den utveckling som företaget har gjort då katalogen har gått från ett ensidigt handritat flygblad till det slipade marknadsföringsverktyget som den är idag. Denna symbol skapar stolthet bland de anställda.

Hur företagets inredning ser ut är också av intresse för hur de vill tolkas. Att de har en svensk stil på kontoren runt om i världen förmedlar intrycket av det svenska företaget och är ett sätt att implementera svenskheten trots att kontoren ligger långt ifrån Sverige. Den kreativa inredningen på kontoren tyder på entreprenörskap och öppenhet. Det kan också vara tanken med att alla sitter i öppna kontorslandskap. Kontorslandskapet uppfattades av en tidigare medarbetare som att det motverkade öppenheten då alla ville ha det tyst runt omkring sig. Den motstridiga uppfattningen visar på att det är svårt att få alla att tolka symbolerna på samma sätt.

### 5.1.2 Hjältar

Jonas och Robert af Jochnick som grundade företaget är hjältar för Oriflame därför att de har skapat de grundläggande värderingarna genom sina handlingar under företagets uppbyggnad. Bröderna är symboliska personer och det blir tydligt när de visar sig på konferenser och medarbetare betraktar dem som kändisar och det finns en stor respekt för dem. Detta visar på att de genom att förstärka de grundläggande värderingarna utåt blir förebilder för de anställda. De är själva medvetna om sin symboliskt viktiga funktion och jämför sig med Musse Pigg vilket visar på att de aktivt väljer att framställa sig som symboler.

För att forma kulturen och utöva *cultural controls* så är det viktigt att chefernas handlingar stämmer väl överens med kulturen och därmed de grundläggande värderingarna. Att de arbetar mycket med välgörenhet ger dem ännu mer hjältestatus. Detta är även något som exemplifieras i uppförandekoden och blir därmed även något för de anställda att följa och leva efter. Att bröderna alltid arbetar tillsammans och pratar om sig själva i vi-form exemplifierar den grundläggande värderingen *togetherness*. Tonen på toppen är att man alltid jobbar i team. Bröderna af Jochnick är visionära hjältar som har grundat företaget och fört det genom svårigheter till framgång. Deras inflytande lever kvar ännu trots att de har dragit sig tillbaka från den operativa verksamheten. Historierna om bröderna är många och berättas gärna, exempelvis om när Jonas af Jochnick sålde dammsugare till hushåll utan el, vilket också understryker vikten av att vara en säljande entreprenör. De är också måna om de anställda och lever som de lär vilket är typiskt för visionära hjältar.

Magnus Brännström har tagit över den operativa hjälterollen från grundarna. Han har mångdubblat omsättningen sen han klev på vd-posten vilket visar på att han är en



situationshjälte. Han har alltså bevisat att han kan prestera och han inspirerar de anställda med sina framgångar. Det var även han som genomförde flytten till Stockholm och förstärkte därmed den så viktiga svenskheten. Många företagsledningar placerar situationshjältar på riskfyllda poster inom företaget vilket också Oriflame gjorde när de anställde Brännström som vd. Han anses vara en inspiration för de anställda och beskrivs som ”så mycket mer än bara en vd”, en kung och framställs som symbolen för företaget vid konferenser och liknande. Det visar på att företaget har lyckats med sin förmedling av Brännström som hjälte. Det var även han som formulerade företagets vision och personifierar därmed värderingen *spirit*, att allt är möjligt med en positiv anda och vinnande attityd.

Även människor längre ner i företaget hålls fram som hjältar. Ett exempel på det är Ingrid Lagergren som blev en stark symbol för Oriflame. Att hon kallades för ”the mother of Oriflame” visar på hur outhärlig hon var för företaget och att hon symboliserade deras anda och affärsidé. Tamilla Polezhaeva är en förebild eftersom hon tjänar mycket pengar och har byggt upp ett stort nätverk under sig. Oriflame framhåller gärna hennes stjärnstatus och spår på den med att exempelvis låta Polezhaeva träffa Drottning Silvia. Ingrid Lagergren och Tamilla Polezhaeva är människor med rätt värderingar som passar bra in i företagskulturen vilket har gjort att de framställs som hjältar för att motivera de anställda. Företaget har aktivt valt att framställa dessa personer som förebilder vilket visar på hur man kan styra de egenskaper och värderingar som bör eftersträvas.

### **5.1.3 Ritualer**

De sociala aktiviteterna inom Oriflame manifesterar vilka egenskaper och värderingar som är önskvärda. Ritualer förmedlar och skapar organisationskulturen. Inom Oriflame hålls managementkonferenser som är en ritual där cheferna får klarhet i hur man ska agera i linje med företagskulturen. Dessa konferenser skapar en samhörighet som sedan förs ut i de olika chefernas regioner. Andra ritualer som Oriflame använder sig av är storslagna möten för säljkonsulenterna där de uppmuntras genom belöningar, både monetära som bonusar och ickemonetära som uppmärksamhet och bekräftelse. Detta exemplifierar hur man får de anställda att sträva åt samma håll. Genom ritualerna kommuniceras de rätta värderingarna ut och konferenserna vägleder de anställdas handlingar mot de övergripande målen. Detta är ett bevis på hur ett symboliskt uttryck tar en social form för att implementeras.

### 5.1.4 Värderingar

Att ha gemensamma värderingar är ett måste för att det ska vara möjligt att bygga en stark företagskultur, vilket är något som grundarna har tagit till sig och Oriflames grundläggande värderingar *togetherness*, *spirit* och *passion* nämns ofta. Värderingarna är enkla och tydliga vilket gör att de är lätta att komma ihåg och blandas inte ihop. I Oriflamepyramiden visas vilka värderingar som är de företaget vill stå och arbeta för. Att de är nära sammankopplade med affärsidén gör dem slagkraftiga. De grundläggande värderingarna är kärnan i företagskulturen och de täcker väl in det företaget vill förmedla som essensen i kulturen. Företaget har valt att låta varje ord representera viktiga egenskaper. På så sätt har de konkretiserat vad de egentligen menar och hur de vill att de anställda ska relatera till dem. *Togetherness* representerar vikten av teamwork vilket i sin tur konkretiseras i arbetsstrukturen (att de arbetar i team) och att de belönas efter gruppinsatser i bonussystemet. Företagets Exchange Program gör också att de anställda uppnår förståelse för varandra och intensifierar samarbetet och kan också ses som ett sätt att konkretisera *togetherness*.

*Spirit* ger uttryck för vikten av ledarskap och entreprenörskap. Det innefattar också att decentralisera beslutsfattandet. Företagets olika utbildningar som ledarskapsutbildningen Oriflame Academy och introduktionskursen The Oriflame Way kan ses som exempel på hur man arbetar för att uppnå *spirit*. Här förmedlas vikten av entreprenörskap och historien om Oriflame, hur allt började och hur de har kämpat sig igenom svåra tider. Det ska i sin tur motivera de anställda att inget är omöjligt och att ha en vinnande attityd. Det är i utbildningen de får verktygen och indoktrineras för att verka efter denna grundläggande värdering. De båda värderingarna *togetherness* och *spirit* kan dock ses som aningen motsägelsefulla. Att man ska arbeta ihop mot gemensamma mål går inte nödvändigtvis ihop med entreprenörskap, som handlar mycket om att gå sin egen väg och ha sina egna idéer. Det kan snarast tyckas individualistiskt och faller därmed inte samman med teamwork. *Togetherness* ska innefatta att det är högt i tak vilket däremot sammanfaller bättre med entreprenörskap, att man kan komma med idéer och åsikter. Tidigare anställda hävdar dock att arbetet var väldigt styrt även om *People and Development Manager* bekräftar att det är högt i tak och att man gärna får komma med idéer. Att det finns så vitt skilda åsikter tyder på att det går att tolka och efterfölja värderingarna på olika sätt.

Den värdering som är minst tydlig är den tredje, *passion*. Att man ska vara passionerad och älska det man gör är något som inte går att styra med hjälp av utbildning eller belöningar.

Detta är den djupaste av värderingarna eftersom den ligger på en rent känslomässig nivå. Här blir ledarskap och hjältar istället viktiga instrument. Det blir viktigt med förebilder som kan konkretisera denna värdering och här spelar även ritualerna en viktig roll. Entusiasmen man talar om i *passion* syns troligtvis tydligast under de olika konferenserna. Företagets mission är ett sätt för företaget att konkretisera *passion* liksom man kan säga att *spirit* ger uttryck åt visionen att bli nummer ett i världen. Därmed kan man se hur företaget har arbetat för att hela företagets verksamhet och kultur ska mynna ut i dessa ord. I detta ligger också den kanske största utmaningen att få dessa ord att symbolisera det som företaget som helhet står för. De grundläggande värderingarna måste uttrycka det fundamentala budskapet i företagsfilosofin såväl som affärsidéen för att företagskulturen ska leda till framgång.

### 5.1.5 Symbolic management

Företagets uttalade värderingar skapar en samhörighetskänsla i organisationen och kulturen beskrivs som klistret som håller alla samman och indikerar betydelsen av en stark företagskultur. Därmed kan man säga att de styr genom sina grundläggande värderingar. En tidigare medarbetare menar på att hon var tvungen att ändra på sig själv för att passa in på företaget. Det tyder på att företagskulturen är stark eftersom alla inte passar in. Därmed bekräftas också styrkan i företagskulturen och att den är synlig och påtaglig i företaget. Det går inte att missta sig på hur saker och ting ska gå till i arbetet trots att ingen har sagt någonting. Ulrika Emtell-Lanzén menar att trots att det inte finns några mallar för hur företagskulturen styr arbetet, så styr den ändå på ett "mjukt" sätt. Detta pekar på att företagskulturen och värderingarna är väl implementerade. Det framhålls inom *symbolic management* att de är de mjuka värdena som bör tas på allvar.

Symboler som ska verka för att styra de anställda ska vara genomgående och ha en mening för alla på företagets olika nivåer. Detta exemplifierar Oriflame när de har utvecklat företagets mission, att uppfylla drömmar. För slutkonsumenten handlar det om att få ett vackrare yttre och för säljkonsumenten om att tjäna pengar. För de anställda däremot kan det handla om att få bonus och andra belöningar medan det för företagsledningen står för att göra företaget till det största direktsäljande kosmetikaföretaget i världen. För att förstå innebörden av de symboler som ledningen förmedlar ut diskuteras dessa, speciellt Oriflamepyramiden, på ledarskapskonferenser för att cheferna grundligt ska begripa hur man ska implementera Oriflamepyramiden. Detta tar de sedan med sig ut i organisationen för att de anställda ska

realisera det. På detta sätt tar cheferna på sig ansvaret för att implementera de förenande symbolernas innebörd.

För att rama in företaget som helhet använder man sig aktivt av symboler i Oriflame. De är ett stort antal som exempelvis bröderna Jochnick, pingpongbordet, historien om hur företaget grundades och säljkonferenserna. Dessa metaforer bidrar till att vägleda företagets medarbetare och är typiska företagskulturssymboler då de är av stort värde för Oriflame, men inte har något värde för något annat företag. Genom dessa symboler och dess innebörd tar sig de grundläggande värderingarna materiell och social form för att implementera symbolismen.

## 5.2 Cultural control

Det är ofta ledningen som tar ansvar för utformningen och implementeringen av styrsystem i en organisation. Så även i Oriflame där deras nyligen utformade uppförandekod är framtagen av högsta företagsledningen. Den gäller för samtliga anställda som jämförs med ambassadörer för företaget och att de därmed anses vara ansiktet utåt. Företagets affärsmodell är i hög utsträckning beroende av personer, både medarbetare och säljkonsulenter, vilket gör att det i ett företag som Oriflame är oerhört viktigt att de förstår och står för företagets värderingar. Detta konkretiseras i Robert af Jochnicks uttalande att kan man inte vara en ambassadör för företaget så bör man inte vara kvar, vilket om inte annat visar hur betydelsefullt ledarna tycker att detta är. Genom uppförandekoden visas det som Merchant och Van der Stede identifierar som *cultural control* nämligen som en kraftfull form av gruppträck. Möjligheten att avvika från gemensamma normer och värderingar och därmed företagskulturen minimeras med denna typ av explicita normer. Det syns tydligt att uppförandekoden har för avsikt att vägleda de anställda och visa vad som förväntas av dem. Även om uppförandekoden är ganska generell så ger den ändå en grund att stå på trots att den inte explicit talar om hur man ska handla. En uppförandekod är inte heller tänkt att vara ett heltäckande kontrakt för hur medarbetarna ska bete sig utan ska utgöra ett ramverk för agerandet.

Risken finns att uppförandekoden inte tas på allvar utan ses mer som ett spel för gallerierna. Visserligen är den det i viss mån eftersom den finns till för att ha en tydligare kommunikation utåt, inte minst mot intressenter på börsen. Därmed fyller den två olika funktioner; dels en internt mot de anställda och dels i kommunikationen mot externa intressenter. Den är kanske

främst det förstnämnda då uppförandekoden fungerar som ett sätt att styra medarbetarna uppifrån. Den är trots allt utformad av ledningen men ska följas av alla anställda. Vad ledningen väljer att lägga tonvikt på och framhäva som viktigast är också det som kommer stå i uppförandekoden och vara det som ska efterlevas. Därmed är uppförandekoden också en annan typ av *cultural control* nämligen tonen på toppen.

Oriflame har ett program inom företaget för att låta anställda rotera i positioner. Det är därmed en form av *cultural control* eftersom intraorganisatorisk förflyttning framhävs som ett sätt att påverka företagskulturen. I teorin handlar det om att låta medarbetarna rotera för att gynna kulturspridningen och ytterligare förbättra socialiseringen och motverka motstridiga mål. Oriflame poängterar att det handlar om att få alla att arbeta tillsammans och ser det som en konkretisering av en av de grundläggande värderingarna, nämligen *togetherness*. Därför kan man säga att det tydligt främjar de gemensamma målen och ökar effektiviteten i företaget.

### 5.2.1 Kulturimplementering

Även företagets mission och vision samt ledningsfilosofi är typer av dokument som utgör *cultural controls*. Risken med dessa typer av skrifter är att de blir mer lösa ord som inte implementeras och rotas i företaget. Visserligen säger sig grundarna vara medvetna om att de kan bli svävande uttryck som inte står för något egentligen men här kommer betydelsen av att förstärka budskapen genom utbildning in. Det är påtagligt att Oriflame jobbar aktivt med det där The Oriflame Way kanske är det tydligaste exemplet. Att vd:n är med och håller i utbildningen är också ett bevis *cultural control* och tonen på toppen. Att chefens uttalanden stämmer överens med företagskulturen kan nästan inte visa sig tydligare än att vd:n själv håller i presentationen om företaget och dess kultur. Det bekräftas också att företaget själva ser The Oriflame Way som en del i arbetet att stärka företagskulturen. Denna introduktionskurs visar även på socialisation, att få de anställda att arbeta på rätt sätt och efter rätt normer. Därmed kan man se att Oriflame på så sätt använder sig av *personnel control*. Alla anställda på Oriflame genomgår The Oriflame Way vilket inte bara säkerställer att de inte avviker från företagets värderingar och normer men också att de alla delar samma värderingar och normer. Det får till följd att de arbetar efter samma implicita regler. Därmed uppnås en högre effektivitet eftersom det minskar risken för att bete sig opportunistiskt. Oriflame lyckas på så sätt effektivt minska behovet för mer formell kontroll samtidigt som de anställdas mål i högre grad sammanfaller med företagets mål. Flytten till Stockholm

förbättrade också effektiviteten i företaget eftersom den medförde kortade beslutsvägar och förbättrat informationsflöde. Den möjliggjorde informell kommunikation mellan avdelningar för att de fysiskt var belägna nära varandra. Samtidigt bidrar det faktum att de är nära varandra en ökad möjlighet till ömsesidig kontroll och gruppsyck. Sådan *cultural control* effektiviserar arbetet eftersom de gemensamma värderingarna och målen stärks och det hämmar skapandet av motstridiga mål.

### 5.2.2 Belöningar

Företagets olika konferenser där medarbetare och säljkonsulenter belönas för sina prestationer är en del av normativ styrning. Eftersom det inom normativ styrning är viktigt med erkännande så spelar sådan uppmärksamhet som att belönas för att sälja bäst (och därmed verka för att visionen uppnås) en viktig roll i att se till att riktlinjerna efterlevs. I Oriflames grundläggande värdering *passion* ingår klart och tydligt stoltheten över de anställda och i *spirit* värdet av att nå resultaten. Detta konkretiseras i belöningarna som exempelvis uppmärksamheten och priserna vid konferenserna. Det är inom Oriflame viktigt att belöna medarbetarna eftersom de utgör kärnan i verksamheten och konferenserna är ett av flera sätt att uppmärksamma dem. Även utbildningar är ett sätt att belöna de anställda. Ett annat sätt är det bonussystem som omfattar alla anställda och som därmed är en typ av *cultural control* och gruppbelöning. De har en företagsomspännande del för att på så sätt få de anställda att verka för de övergripande målen. Men det uppmuntrar också till teamwork genom att ha en teambaserad del. På så sätt uppnår man det gruppsyck som karakteriserar *cultural control* och en ömsesidig kontroll medarbetare emellan. Även om chefen i den delen av bonussystemet inte har en lika framträdande roll i övervakningen som medarbetarna så är chefen desto mer i den individuella delen av bonussystemet. Den delen kan dock snarast ses som en typ av resultatstyrning än normativ styrning. En tidigare medarbetare beskriver också att det fanns tydliga mål på vad varje person skulle göra vilket också visar på användandet av resultatstyrning. Det gemensamma bonussystemet och konferenserna liksom även utbildning leder inte bara till ökad motivation. De bidrar även till att öka känslan av tillhörighet och gemenskap. Robert af Jochnick liknar ofta Oriflame vid en stam tyder på att man lyckats uppnå känslan av gemenskap.

### 5.2.3 Ledarskap

Det största hotet mot Oriflame är enligt grundarna att företagskulturen förstörs. De menar på att den avgörande faktorn för att det skulle kunna hända är bristfällig ledning eftersom de förklarar att inget företag är så bra att en dålig chef inte kan förstöra det. Det symboliska ledarskapet är viktigt eftersom de anställda i hög utsträckning följer det chefen gör vilket inte minst visas i att företaget låter chefer som inte passar företagskulturen gå. Merchant och Van der Stede menar att chefer som förebilder utgör en faktor i skapandet av företagskultur. Ledarnas agerande kan likställas med tonen på toppen och en bra ledning utgör en viktig beståndsdel när det kommer till styrningen i företaget.

Starka ledare är en av två faktorer för att lyckas skapa och forma företagskultur. Här syns Magnus Brännström som ett tydligt exempel i kulturarbetet, vilket poängteras av grundarna själva. Grundarna är den andra kraften i skapandet av företagskultur. De kan ingjuta en företagskultur tidigt i företagets liv, något Jochnickbröderna bevisligen har gjort t ex genom att vara säljinriktade entreprenörer och i skapandet av symboler som namnet Oriflame. De menar också på att man måste börja med att skapa kulturen för att attrahera rätt medarbetare eftersom kulturen är kraften som får alla att arbeta på ett samstämmigt sätt. Att uttalat försöka skapa företagskulturen för att de anställda sen ska passa in kan ses som att bröderna redan från början skapade ett styrsystem i form av normativ styrning. Kultur är dock inte något som skapas från en dag till en annan utan den växer fram och formas allt eftersom företaget utvecklas. Därmed är det viktigt att kulturarbetet ständigt pågår.

Den svenska ledningsfilosofin är inte bara en symbol för svenskheten i företaget utan även ett explicit sätt att arbeta. Den kan liksom skrivna uppförandekoder fungera som en typ av *cultural controls* eftersom det är ett sätt att försöka forma företagskulturen. Inom filosofin poängteras främst delegeringen av ansvar, något som också är en del av företagets grundläggande värdering *spirit*. Det främjar dock inte bara känslan av delaktighet i företaget och dess framgång utan kräver också ett välfungerande kontrollsystem som komplement. Dock tar man avstånd från att göra det genom byråkratisk styrning, dvs beteendestyrning. Eftersom man med eftertryck menar att ledningsfilosofi och företagskultur går hand i hand så kan det ses som att man ser normativ styrning som ett bättre alternativ. Därmed visar det på hur man aktivt valt att styra företaget.

## 5.3 Personnel control

### 5.3.1 Rekrytering

En viktig del av *personnel control* är rekrytering av medarbetare. Att få kandidaternas värderingar och normer att stämma väl överens med företagskulturen är ett steg i styrningen av de anställda. Är det så att man redan i rekryteringsprocessen ser att personen identifierar sig med företagskulturen är mycket vunnet. Det behövs då inte lika mycket utbildning för att personen ska veta vad som begärs av dem och vad företaget står för. Eftersom normativ styrning i allmänhet riktar in sig på att förändra synsätt, tankar och känslor underlättar det om det inte är lika mycket som behövs ändras och att de anställdes mål och företagets mål redan från början är en bättre matchning.

Att Oriflame använder sig av matchningsmodellen och därigenom normativ styrning visas genom att rekryteringsprocessen genomsyras av företagskulturen. Företaget klargör att man visserligen ser till formella kvalifikationer men att man rekryterar mer på attityd och personlighet vilket går helt i linje med matchningsmodellen. Företaget och personen ska vara rätt för varandra i Oriflame, så till den grad att om kandidaten saknar en del av de formella kvalifikationerna som utbildning är det något som företaget kan erbjuda dem om personligheten stämmer. För att säkerställa att personligheten verkligen är rätt och därmed få detta till ett välfungerande styrsystem så tillämpar Oriflame något som de kallar farfarsmodellen. Fastän de hävdar att de decentraliserar rekryteringsbesluten är ”chefens chef” med och bestämmer under sista intervjun. HR-chefen förklarar att de säkerställer en röd tråd genom rekryteringarna vilket kan tolkas som att de ser till att de nyanställda passar med företaget och dess kultur. Hade man fokuserat på formella kvalifikationer genom att ha klara riktlinjer för vilka dessa skulle vara för respektive tjänst hade företaget kunnat sägas använda sig av beteendestyrning vilket dock inte är fallet. Eftersom man letar efter rätt personlighet så bekräftar det den normativa styrningen i företaget då fokus ligger på kandidatens beteende och synsätt.

### 5.3.2 Utbildning

Ett av Robert af Jochnicks råd till andra entreprenörer är att satsa på utbildning av medarbetare vilket visar att man inom företaget värdesätter utbildning. Därmed kan det ses som en typ av *cultural control* att man genom tonen på toppen signalerar utbildningens vikt.



Utbildning i sig är dock en form av *personnel control* och kan ses som ett sätt att motivera medarbetarna och belöna dem. Utbildning ökar känslan av professionalism hos den anställde eftersom det har en motiverande effekt och förbättrar självkänslan när denne känner att han eller hon kan göra ett bra jobb. Denna typ av *self-monitoring* ger upphov till tillit och lojalitet som fungerar som ett substitut för mer formella former av kontroll. Utbildningen ger den anställda själv verktygen för att kunna göra ett så bra jobb som möjligt och känna att de är en del i företagets framgång. Därmed blir det ett sätt att samordna den anställdes mål med företagets.

Utbildningen inom företaget består inte bara av utbildningsprogram såsom The Oriflame Way utan också av mer informell utbildning, främst i form av vardaglig interaktion mellan anställda. Det är en implicit form av utbildning som inte exemplifieras i skriftliga dokument men som inte desto mindre är väldigt tydlig för att den utgör en form av gruppsyck. Den vardagliga interaktionen resulterar i att medarbetarna vet hur saker och ting ska göras och hur man ska bete sig, vilket tyder på att denna kraft är stark inom Oriflame. Socialiseringen handlar också om att skapa en värdegemenskap genom att forma de anställda till skillnad från rekrytering som snarare fokuserar på att hitta lämpliga kandidater som passar företagskulturen.

## 6 Resultat

---

*Uppsatsen avslutas med detta kapitel där vi presenterar vårt resultat. Därefter diskuteras resultatet ger förslag på fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Oriflame arbetar aktivt för att företagskulturen ska vara ett styrverktyg. Det görs genom att implementera flera viktiga delar av *cultural control*. Uppförandekod, vision och mission ska vägleda de anställda i deras agerande och tankesätt. Dessa implementeras genom utbildning som därmed blir ett viktigt medel i styrningen. Gruppbelöningar är en annan viktig del av *cultural control* som företaget dock inte arbetar med i lika stor utsträckning. Teamwork och samarbete skulle ytterligare kunna förstärkas om man i större utsträckning använde sig av gruppbelöningar. Oriflame arbetar delvis med intraorganisatorisk förflyttning men den delen är liksom gruppbelöningarna inte lika framträdande. Dessa delar inverkar ändå på företagskulturen eftersom de är en konkretisering av de grundläggande värderingarna och blir därmed ett styrsystem.

Olika symboler tar desto större utrymme. Oriflame använder sig av både fysiska föremål som symboler men också av språkliga symboler som olika slogans och historier. Man har därmed skapat symboler i företaget och gett dessa innebörder för att på så sätt kommunicera ut det som är företagskulturen. Tydligast i Oriflame är de olika språkliga symbolerna där deras vision och mission är kraftfulla slogans som dessutom är starkt kopplade till de grundläggande värderingarna *togetherness*, *spirit* och *passion*. Företagets historia som beskriver hur det grundades och svårigheterna som bröderna af Jochnick har väglett företaget igenom är troligtvis företagets viktigaste språkliga symbol. Detta eftersom den komprimerar många viktiga aspekter av kulturen som en vinnande attityd, entreprenörskap, gemenskap, att uppfylla drömmar och även svenskheten. Symbolism är inte en påträngande av styrning och har därför fördelen av att finna en snabb acceptans. Språkliga symboler är något som Oriflame använt sig av i större utsträckning än vad det görs i teorin. Där tas inte denna typ av symboler upp men vi anser att historier av detta slag är en klar typ av *cultural control*. Grundarnas roll är avgörande för företagets utveckling och framgång. De kan skapa och forma företagskulturen genom olika symboler. Om det inte finns starka grundare som kan skapa en företagskultur i företagets begynnelse så går det bästa tillfället förlorat eftersom man då kan börja på ett blankt blad.

Företaget vill tydligt förmedla svenskheten i organisationen. De arbetar för att understryka vikten av deras svenska rötter och vill förmedla en svenskhet genom allt de gör. Implementeringen av svenskheten är dock inte fullständig då vår studie tyder på att organisationen även delvis uppfattas som osvensk och mer internationell vilket i synnerhet gäller de olika ceremonierna och även företagets vision. Man brukar tala om att H&M har klätt svenskarna, att IKEA har möblerat deras hem och att EF har lärt dem tala olika språk. Här kan man se hur Oriflame vill vara med bland dessa företag och vill uppfattas som typiskt svenska med allt vad det innebär. De vill vara det främsta företaget i sin kategori och vara dem som gör svenskarna vackrare.

Tonen på toppen och ledarskap är element av *cultural control* som är tydligt representerade i styrningen av företagskulturen. Inom ramen för *cultural control* så är det ledare som förebilder som innefattas men även det operativa ledarskapet är av stor betydelse. Den här typen av aktivt ledarskap visar vägen för de anställda och blir ett viktigt styrinstrument där starka ledares agerande får gensvar bland de anställda. Inom Oriflame visas betydelsen av ledarskap i omfattande ledarskapsutbildningar och managementkonferenser. Företaget lägger därmed större tonvikt vid det operativa ledarskapet än vad som görs i teorin om *cultural controls*. I teorin om företagskultur utgör ledare och hjältar en stor del vilket stämmer väl överens med Oriflame. Här spelar hjältesymboliken en viktig roll eftersom hjältar liksom symboler är kulturella manifestationer som Oriflame arbetar mycket med.

Oriflame använder sig i stor utsträckning av utbildning och rekrytering som styrverktyg. Användandet av matchningsmodellen i rekryteringsprocessen och företagets egna farfarsmodell visar på den medvetna styrningen av de blivande anställda. Rekryteringen går helt i linje med det urval av medarbetare som presenteras i teorin. Rekrytering åtföljs av utbildning och socialisation. Här styr företaget hur medarbetarna ska agera och det förmedlas vilket resultat som förväntas. Därmed läggs ansvaret för arbetet och efterföljandet av företagskulturen på den anställde. Tillsammans med mer informell utbildning genom de koder och normer som reglerar hur det dagliga arbetet fungerar gör det att individen själv anpassar sig till företagskulturen. Rekrytering och utbildning blir därför kraftfulla verktyg i styrningen av anställda. Dels för att få dem att bli en del av kulturen men främst för att få resultat vilket trots allt är det viktigaste i ett försäljningsföretag som Oriflame. Något som Oriflame möjligtvis skulle kunna utveckla mer är arbetets utformning och tillgång till nödvändiga

resurser. Det finns inga tydliga indikationer på att Oriflame arbetar med detta mer än att de verkar för ett effektivt informationsflöde inom företaget. Detta kan dock tyckas självklart i ett multinationellt företag och kan därmed inte ses som ett element i Oriflames styrsystem.

Företagskulturen är ett medel för att uppnå högre effektivitet och bättre resultat. Som nämns i inledningen så är företagskulturen en faktor som påverkar de anställda, kunder och andra intressenter. Den medverkar till att skapa målkongruens i ett företag genom att utgöra ett styrsystem. Att ha samma värderingar och normer i organisationen, som Oriflame aktivt försöker skapa och implementera, ger en grund för ett företags framgång. Att Oriflame fokuserar på att skapa symboler vars innebörd styr företaget och dess anställda och hittills bevisligen gett bra resultat. Oriflame har insett vikten av att ha en kultur som verkligen tar sig materiella och sociala uttryck för att på så sätt kommuniceras ut och bli en framgångsfaktor. Kultur är svårt att styra men har i Oriflames fall blivit en nyckel för deras succé. Sammanfattningsvis kan man alltså dra slutsatsen att de viktigaste styrverktygen i företaget är symboler, hjältar, ledarskap, rekrytering och utbildning. Dessa styrmekanismer fungerar som ett medel för att styra företagskulturen i Oriflame.

## **6.2 Resultatdiskussion**

Vad andra multinationella handelsföretag kan lära sig från Oriflame är vikten av att stärka sitt varumärke genom en stark företagskultur. Dessa värderingar bör genomsyra hela organisationen och förmedlas till konsumenterna. Besluten rörande företagskulturen bör vara väl genomtänkta och långsiktiga för att därigenom stärka både varumärket och kulturen. Man måste agera konsekvent för att den starka företagskulturen inte ska splittras. Om företag väljer att använda sig av normativ styrning bör man lägga fokus på att rekrytera rätt människor. Utbildning är också ett effektivt styrmedel för normativ styrning. Socialiseringsprocessen ger medarbetare som arbetar mot gemensamma mål. Att arbeta med symboler som har en stark innebörd underlättar implementeringen av och förståelsen för kulturen. Det är av värde att medvetet arbeta med denna typ av symbolism för att underlätta kommunikationen i företaget. Det har i synnerhet betydelse om företaget verkar internationellt och är spritt över världen.

I Sverige delegerar man generellt sett ut ansvar i organisationen. Det gör därmed att det finns ett klimat som kräver andra typer av styrning än mer formella sådana. Att dela upp arbetet i små beståndsdelar som kontrolleras är inte något som lyfts fram som ett föredöme. Hierarkier

har en negativ klang för alla ska vara lika och på samma nivå. Därför är svenska företag tvungna att i större utsträckning hitta ett mjukare sätt att kontrollera sina anställda för att de inte ska uppfatta sig som styrda och kontrollerade. Detta är varför den normativa styrningen lockar eftersom den ofta är mindre påträngande och mer osynlig än mer formella typer av styrning. Gemensamma normer och värderingar är inte något som de flesta förknippar som kontroll och det kan vara därför som den normativa styrningen inte uppfattas som det styrsystem det faktiskt är. Den ökade tilltron på medarbetarna och decentraliseringen i svenska företag tror vi är anledningen till att många har en stark företagskultur. Denna lyfts gärna fram som en av företagets främsta tillgångar och något man förknippar med företaget, inte bara internt utan även externt. Företagskulturen fascinerar och det är också därför som vi lockades att studera denna typ av styrsätt. Vi har funnit många fler styrverktyg än vad vi trodde vi skulle hitta. Det är till och med väldigt uttalat att företagskulturen verkar som en styrmekanism.

Vi har arbetat med Oriflames företagskultur som styrverktyg utifrån dokument om företaget och dess medarbetare samt intervjuer med nuvarande och tidigare medarbetare. Om vi hade haft tillgång till fler intervjuobjekt hade vi antagligen fått en mer heltäckande bild av Oriflame och hur företagskulturen verkligen implementeras. Hade vi fått tag i mer internt material, exempelvis sådant som används vid konferenser och utbildningar, hade vi möjligen kunnat hitta tydligare indikationer på hur de arbetar med styrsystem. Undersökningen hade fått en annan inramning om vi använt oss av andra kvalitativa undersökningsmetoder som till exempel observationer och ostrukturerade intervjuer. Man hade även kunnat ha en kvantitativ undersökningsmetod. Vi hade exempelvis kunnat genomföra en enkätstudie bland de anställda för att få reda på hur de uppfattar företagskulturen. Det hade kunnat bekräfta eller falsifiera företagskulturen som ett styrverktyg.

Ett annat alternativ hade varit att studera företagskultur som styrverktyg i flera liknande multinationella företag. Att genomföra flera fallstudier inom samma undersökning hade kunnat leda till att man kunnat dra paralleller eller se skillnader mellan fallen och därmed kunna generalisera mer kring resultaten. Det hade varit intressant att undersöka hur andra svenska företag som t ex IKEA och H&M arbetar med svenskheten. Man skulle också kunna göra en studie av ett annat direktförsäljande företag för att se hur den här typen av försäljning påverkar företagskulturen. Att studera företagskulturen över en längre tid hade också varit intressant för att se hur företagskulturen växer fram och utvecklas och hur man förändrar den.

Det hade också varit av värde att se på hur mindre företag använder normativ styrning. Det vore även betydelsefullt att studera Oriflame i framtiden för att se hur konsistent och fastsatt företagskulturen och dess symboler är. Detta för att se hur mycket som ändras och hur kulturen utvecklas. Slutligen hade det också varit intressant att genomföra en kvantitativ studie där man genom en enkätundersökning frågade företag i vilken utsträckning de använder sig av styrverktyg inom *cultural* och *personnel control*. Detta för att se i vilken utsträckning som företagskultur som en styrmekanism används.

## Källförteckning

### Skriftliga källor

- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12.uppl.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Askåker, J. (2007). Så lockades nya ansikten till Oriflame. *Dagens industri*, 11 oktober, s.24-25.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2007). *Economics of strategy*. (4.uppl.). John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi..
- Deal, T. & Kennedy, A. (1983). *Företagskulturer*. Vänersborg: TIMO Förlag AB.
- Edling, L. (2004). Framgångssagan Oriflame. *Affärsvärlden*, nr. 11, s.20-25.
- Edsta, B. (2008). *Jonas & Robert of Oriflame: The af Jochnick brothers – natural swedish entrepreneurs*. Stockholm: Ekerlids
- Fager, C. (2002). Sveriges hemligaste entreprenör. *Du & Co*, nr.2, s.7-10.
- Gyllenstierna, T. (2003). Bröderna som erövrat världens kvinnor. *Svenskar i världen*, nr 2, s.18-20.
- Halvorsen, K. (2009). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Handelshögskolan i Stockholm. (2007). *Resan med Oriflame: Entreprenörskap idag och för 40 år sedan. Det Söderbergska handelspriset 2007*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. (ISSN-1104-8492.)
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no.2, s.286-316.
- Isaksson, P. (2008). Kosmetikakometen. *Affärsvärlden*, 16 april, s.36-43.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Af Jochnick, J. & af Jochnick, R. (1997). Dödsannons: Ingrid Lagergren. *Svenska dagbladet*, 27 februari, s.16.
- Kjørup, S. (1999). *Människovetenskaperna – Problem och traditioner i humanioras vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2. uppl.). Essex: Pearson Education Limited.
- Oriflame (2008). *Annual report*. Oriflame Cosmetics SA.
- Oriflame (2009). *Code of conduct*. Oriflame Cosmetics SA.
- Oriflame (u.å). *How it all started*. Hämtad 3 december 2009 från Oriflames hemsida: [http://www.oriflame.com/About\\_Oriflame/History/](http://www.oriflame.com/About_Oriflame/History/)
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, B. (2004). Vålgörarna. *Veckans Affärer*, nr. 34, s. 26-28.
- Williams, C. & van Triest, S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, nr. 18, s.156-167.

### **Muntliga källor**

- Martina Hammarstedt, 6 december 2009, telefonintervju, Lund.
- Louise Lundquist, 7 december 2009, telefonintervju, Lund.
- Ulrika Emtell-Lanzén, 8 december 2009, telefonintervju, Lund.



## **Bilagor**

### **Bilaga 1**

#### **INTERVJUGUIDE**

##### Frågor ställda till samtliga respondenter:

*Vad är/var din position på Oriflame och vad innebar det?*

*Hur länge arbetade du på Oriflame?*

*Vad är Oriflames företagskultur för dig?*

*Hur viktig tror du företagskulturen är för Oriflame? På vilket sätt?*

*Hur tycker du att cheferna agerar i linje med företagskulturen?*

*Främjas teamwork? Finns det gruppbelöningar?*

*Kommuniceras det tydligt vilka mål man arbetar för att uppnå?*

*Finns det vissa värderingar som alla arbetar efter?*

*Låter man anställda rotera positioner? Hur påverkar det företagskulturen?*

*I vilken utsträckning märks det faktum att företaget verkar internationellt? På vilket sätt?*

*Finns det speciella symboler som är särskilt viktiga inom företaget?*

*Finns det speciella personer som är särskilt viktiga inom företaget?*

*Hur framställs Jochnickbröderna inom företaget?*

*Finns det speciella historier som är särskilt viktiga inom företaget?*

*Finns det påtryckningar från medarbetare/chefer att man ska arbeta på ett visst sätt?*

*Tycker du att företagskulturen verkar som ett styrsystem inom företaget?*

*Är det något annat du vill berätta om Oriflame som vi inte har kommit in på tidigare?*

##### Frågor till anställda:

*Hur gick rekryteringsprocessen till när du anställdes?*

*Genomgick du någon typ av utbildning när du anställdes? Löpande under din anställning?*

*Var det någon utbildning kring företagskultur?*

*Tycker du att cheferna arbetade för att uppnå en stark företagskultur?*

*Finns det några speciella belöningar som gör att du blev mer motiverad att arbeta?*

Frågor till People & Development Manager:

*Skulle du kunna kortfattat redogöra för rekryteringsprocessen på företaget.*

*Hur arbetar ni med företagskulturen i rekryteringsprocessen?*

*Ska personen matchas med företaget eller ser ni mest till professionella kvalifikationer?*

*Hur utbildar ni er personal?*

*Hur fungerar arbetet med Oriflame Academy?*

*Hur arbetar ni för att stärka företagskulturen?*

*Vad innebär The Oriflame Way?*

*Vi har sett att ni har ett optionsprogram för de 150 högsta cheferna. Vad finns det för typer av belöningar för att motivera andra anställda?*

*Vi har märkt att ni har mycket konferenser för era anställda. Vad innebär dem? Hur inverkar de på företagskulturen?*

*Hur arbetar ni för att implementera er Code of conduct hos de anställda?*

*Hur betydelsefull är flytten av huvudkontoret till Stockholm?*

*Ni pratar mycket om att ni använder er av den svenska managementstilen. Vad innebär det?*

*Hur går stormöten för säljkonsulenter och er vision om att vara #1 i världen ihop med den svenska filosofin i företaget?*