

**Lunds universitet**  
**Sociologiska institutionen**

---

**Det frivilliga tvånget att prestera**  
**Upplevelser av organisationskultur och dess påverkan på arbetsprestation**

---

Författare: Sandra Åsberg  
Masteruppsats SOCM04 30hp  
Vårterminen 2023  
Handledare: Åsa Lundqvist  
Antal ord: 20 121



Författare: Sandra Åsberg

Titel: Det frivilliga tvånget att prestera - Upplevelser av organisationskultur och dess påverkan på arbetsprestation

Masteruppsats: SOCM04 30hp

Handledare: Åsa Lundqvist

Sociologiska institutionen, vårterminen 2023

### **Sammanfattning**

Det moderna samhället karaktäriseras av globalisering, extern och intern konkurrens samt ny informationsteknik, vilket har förändrat villkoren för individen på arbetsmarknaden. Denna studie undersöker upplevelsen av organisationskultur och arbetsprestation på ett företag inom rekrytering och bemanningsbranschen i södra Sverige. Utifrån deltagande observation och semistrukturerade intervjuer med tio medarbetare från företaget analyseras hur organisationskulturen på det aktuella företaget påverkar medarbetarens arbetsprestation. Studiens teoretiska ramverk utgörs av Scheins (2010) tredimensionella modell om organisationskultur, Locke & Latham (2013) målsättningsteori samt teorier om intern konkurrens (Sennett 2006; Nair & Kamalanabhan 2010). Följaktligen tillämpas individualiseringstesens på ett övergripande plan med resonemang från Han (2013), Sennett (2000) och Gillberg (2010). Det insamlade materialet har analyserats och kodats enligt tematisk analys. Resultatet av studien visar att företagets värdeord är vägledande för uppförande, arbetssätt och strategier. Bristande anpassning till organisationskulturen kan leda till sanktioner i form av bemötande och exkludering. Resultatet visar även på en tydlig prestationskultur där medarbetaren upplever känslor av besvikelse och hård självkritik när de misslyckas i sina prestationer, vilket kan bero på att medarbetarna individualiserar sina prestationer.

Nyckelord: Organisationskultur, prestation, individualisering, unga vuxna, värdeord

## **Populärvetenskaplig presentation**

Studien undersöker hur medarbetare upplever organisationskultur och prestation på företag X. Organisationskultur handlar om stämningen på arbetsplatsen, vilka värderingar, vanor och beteenden som de anställda har. För att undersöka fenomenet har tio intervjuer och observationer genomförts på företaget och analyserats med hjälp av forskning om individualisering, organisationskultur och prestation. Resultatet av studien visar att företagets värdeord genomsyrar alla delar av verksamheten såsom medarbetares beteenden, arbetssätt och arbetsstrukturer. Medarbetarna får ta del av värdeorden redan vid rekryteringsprocessen vilket gör att de känner starkt tilltro till dem. Även om det inte är ett tvång att anpassa sig efter värdeorden kan medarbetaren känna av negativa konsekvenser när de inte gör det, såsom utanförskap och sura blickar från övriga kollegor. Studien visar att organisationskulturen på företag X påverkar medarbetarnas prestation på flera sätt. På företaget finns det en stark tävlingsanda och medarbetarna tävlar ofta mot varandra för att vinna priser och få belöningar, vilket betyder att det finns en intern konkurrens på företaget som både kan upplevas som motiverande och avundsam. Resultatet visar också att om medarbetarna inte lyckas prestera eller nå de uppsatta målen kan de känna sig misslyckade samt kritisera sig själva. Att medarbetarna upplever dessa känslor kan bero på att medarbetarna individualiserar sina prestationer.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och frågeställning.....	3
1.2 Avgränsningar .....	3
1.3 Disposition .....	3
2. Tidigare forskning .....	4
2.1 Organisationsforskning om unga i arbetslivet.....	4
2.2 Kulturens betydelse för organisationer.....	5
2.3 Prestation i ljuset av forskning om organisationskultur .....	7
2.3 Sammanfattning tidigare forskning .....	8
3. Teoretiskt ramverk .....	9
3.1 Samhället där individen får klara sig själv .....	9
3.2 De tre nivåerna av kultur enligt Edgar H. Schein .....	10
3.2.1 Artefakter - det yttersta lagret .....	10
3.2.2 Hyllade värderingar - lagret mitt emellan .....	11
3.2.3 Grundläggande antaganden - det innersta lagret .....	11
3.3 Prestationskrav och intern konkurrens .....	12
3.4 Målsättning.....	13
3.5 Teorisammanfattning .....	14
4. Metod .....	15
4.1 Metodologisk ansats.....	15
4.2 Urval.....	15
4.3 Utformande av intervjuguide .....	16
4.4 Tillvägagångssätt.....	17
4.4.1 Semistrukturerade intervjuer .....	18
4.4.2 Genomförande av intervjuer.....	18
4.4.3 Observationer .....	20
4.4.4 Genomförande observationer .....	20
4.5 Tillförlitlighet och äkthet .....	21
4.6 Analysprocessen.....	22

4.7 Etiska överväganden .....	23
4.8 Metodologisk reflektion .....	23
5. Analys och resultat .....	25
5.1 Att leva organisationskulturen .....	25
5.1.1 Värdeorden och kulturens självklara handlande .....	29
5.1.2 Möteskultur och det individuella ansvaret .....	32
5.2 Motstridiga upplevelser av prestation .....	35
5.2.1 Strategier för ökad prestation .....	35
5.2.2 Intern konkurrens .....	39
5.2.3 Målsättning och dess konsekvenser .....	42
6. Diskussion och slutsats.....	46
6.1 Hur tar sig organisationskulturen uttryck på det aktuella företaget?.....	46
6.2 Hur upplever medarbetarna organisationskulturen på företag X?.....	47
6.3 Hur upplever medarbetarna att organisationskulturen påverkar deras arbetsprestation? .....	48
6.4 Slutsatser .....	49
6.5 Framtida forskning .....	49
Referenslista .....	51
Bilaga 1 - Missivbrev .....	57
Bilaga 2 - Samtyckesblankett .....	58
Bilaga 3 - Intervjuguide.....	59
<b>Figur och tabellförteckning</b>	
Tabell 1. Redogörelse för studiens deltagande intervjupersoner.....	19
Tabell 2. Observationsanteckningar.....	26
Modell 1. Egen figur av tillämpning av Scheins (2010) modell av organisationskultur i studien.....	46

# 1. Introduktion

Det moderna samhället karaktäriseras av globalisering, en ökad intern och extern konkurrens samt ny informationsteknik, vilket har förändrat de strukturella villkoren för arbetet (Gillberg 2010). I takt med detta har även anställningsformerna kommit att se annorlunda ut då vi ser allt fler tillfälliga kontrakt, projektanställningar och uthyrningar via bemanningsföretag (Mondon-Navazo, Murgia, Borghi & Mezihorak 2022; Arbetsmiljöverket 2018). Förändringen av arbetsmarknadens villkor kan även förstås genom att fackföreningars inblandning inte alls är lika given som det tidigare varit (Allvin 2004). Detta gör att individens trygghet blivit alltmer fragil då utbytbart och förändring präglar dagens arbetsmarknad. Det är även individen och individen ensam som blir ansvarig för att lösa problem som uppstår. Att vara sin egen lyckas smed präglar dagens arbetsliv, med en tydlig ansvarsförskjutning från kollektivet till individen vad gäller anställningsbarhet, flexibilitet och den personliga karaktären. I kampen om att uppfylla de ideal som arbetsmarknaden idag kräver är det inte orimligt att anta att individen kan känna sig en aning pressad.

Trots de höga kraven och en tydlig ansvarsförskjutning har arbetet en viktig roll i människans liv. I ett inlägg på LinkedIn skriver affärs- och prestationsutvecklaren Johan Örtendahl (2018) om Ove som endast känner sig värdefull om han presterar på sitt arbete. Inlägget belyser hur Ove, likt många andra i arbetslivet, tenderar att förväxla vilka de är som person och vad som är deras yrkesroll. Individer som har problem med denna förväxling upplever att de inte duger om de inte presterar och levererar på arbetet. Konsekvenserna av detta menar Örtendahl är prestationsångest och försämrat mående. Inlägget innehåller tips på hur individen kan lära sig skilja på person och sin prestation. Inlägget innehåller nyckelord såsom självkänsla, välmående, prestation och Örtendahl sätter fingret på diskussionen om prestationsproblematiken i vårt samhälle. Ett samhälle där individen blir ansvarig för att lyckas och lämnas med ett försämrat mående och ångest om de misslyckas. Som framkommer i Örtendahls resonemang, likställs framgång och upplevelsen av att lyckas med goda resultat och höga prestationer, i alla fall inom arbetet.

I nyhetsflödet svämmar det över med artiklar med titlar som exempelvis "så får du engagerade och högpresterande kollegor". Artiklarna belyser ofta både hur arbetsgivare kan agera för att få anställda att prestera samt tillvägagångssätt för att skapa en framgångsrik organisation. Det tips som ges anspelar bland annat på målsättning, inre motivation och

trygghet som ett sätt att öka individens prestation (Agerus 2022; Wilhelmson 2020; Feelgood 2021). Att det inom arbetslivet vilar en press på individen till att prestera är sålunda tydligt.

Något som länge varit omtalat för att öka anställdas produktivitet och prestation är organisationskultur, där ett flertal studier visar att organisationskultur har en positiv effekt på organisatorisk prestation samt anställdas arbetsprestation (Rays, Aryati & Augustine 2022; Reza, Mintari & Adhimursandi 2022). Företagskultur, organisationskultur eller företags värdegrund förväxlas ofta i vardagliga samtalskontexter. Mats Alvesson och Martin Blom beskriver på DN debatt skillnaden på värdegrund och organisationskultur. Där fenomenet organisationskultur främst innefattar föreställningar och tankesätt handlar värdegrund i stället om uttalade ideal. Författarna belyser i artikeln ett uppsving av användningen av både värdeord och värdegrund i moderna organisationer, "Egentillverkade eller kopierade värdegrunder är nu lika vanligt förekommande på svenska arbetsplatser som fri tillgång till kaffe." Alvesson & Blom (2021). Alvesson (2015) menar att försök till att styra medarbetarnas föreställningar genererar bättre förutsättningarna för att organisationens parter drar åt samma håll och på så vis också förutsättningar för organisationen att lyckas. Intresset för att undersöka organisationskultur peakade under 80-talet men har sedan dess fortsatt varit aktuellt (Alvesson 2015). Sammantaget kan vi konstatera ett ökat krav på individen att prestera samtidigt som organisationer genom exempelvis organisationskultur, utformar givna föreställningar och tankesätt i hopp om att detta skall öka produktivitet, engagemang och vinst. Jag finner det därför av vikt att studera hur individen upplever organisationskultur samt hur organisationskulturen påverkar medarbetarens arbetsprestation. Studien är utförd på ett företag inom rekrytering och bemanningsbranschen där både semistrukturerade intervjuer och observationer utförts. Resultatet analyseras i relation till forskning kring individualisering, organisationskultur och prestation.

### **Bakgrundsbeskrivning av Företag X**

Studien är utförd på ett privat bolag inom rekrytering och bemanningsbranschen. Företaget består av över tusen anställda, varav de flesta är kvinnor. Företag X har kontor i Skandinavien och i ett fåtal andra europeiska länder, exempelvis Tyskland. Min studie är inriktad på den svenska marknaden och avgränsad till ett av företagets kontor som är förlagt i södra Sverige. På kontoret där jag utfört min undersökning har jag varit i kontakt med anställda som arbetar som konsultchef, säljare och Team Managers. Företaget har en tydlig prestationskultur där tävlingar, belöningar och målsättning är vanligt förekommande.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur organisationskultur påverkar medarbetares upplevelser av prestation. Detta ska studeras genom en fallstudie av företag X. Följande frågeställningar kommer att vägleda analysarbetet.

- Hur tar sig organisationskulturen uttryck på det aktuella företaget?
- Hur upplever medarbetarna organisationskulturen på företag X?
- Hur upplever medarbetarna att organisationskulturen påverkar deras arbetsprestation?

## 1.2 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till ett företag inom privat sektor inom tjänstemannasektorn. Detta med anledning av de svårigheter att diskutera upplevelsen av en särskild organisationskultur om intervjupersonerna inte erfarit samma organisationskultur. Jag har valt att avgränsa mig till ett företag i södra Sverige där medarbetarna arbetar på samma företag, på samma kontor och samma geografiska plats.

## 1.3 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex avsnitt. Nästa kapitel redogör för tidigare forskning på området. I det tredje kapitlet definieras begrepp och det teoretiska ramverket som uppsatsen kommer att behandla. Fjärde kapitlet redogör för mina metodologiska övervägningar samt val av metod och tillvägagångssätt för insamlandet av data. Det femte kapitlet innefattar analys och diskussion där det teoretiska ramverket samt insamlat material flätas samman. Studiens resultat diskuteras i uppsatsens sista kapitel, där även studiens frågeställningar besvaras samt förslag på framtida forskning presenteras.



## 2. Tidigare forskning

*I detta kapitel kommer tidigare forskning på området att presenteras. Intentionen är att identifiera vilken typ av forskning som redan existerar på det valda undersökningsområdet samt att identifiera och belysa eventuella glapp och/eller intressanta aspekter därvid. Avsnittet börjar med att redovisa forskning kring unga i arbetslivet, sedermera presenteras forskning som belyser organisationskultur och prestation.*

### 2.1 Organisationsforskning om unga i arbetslivet

I den här studien analyseras individer mellan 24 och 31 år gamla. De har alla en eftergymnasial examen och anställning. Gunnar Gillberg (2010) har i sin avhandling riktat in sig på ungdomar som lämnat tonåren och påbörjat eller är på väg att påbörja sitt yrkesliv, en kategori som kallas unga vuxna. Dessa personer befinner sig i åldrarna 21–29<sup>1</sup>. Statistiska Centralbyrån (2022) visar på en stark arbetsmarknad för unga vuxna som också har en stark anknytning till arbetsmarknaden i de nordiska länderna i största allmänhet (Nordiska ministerrådet 2023). Däremot menar en studie som publicerats av Nordiska ministerrådet (2023) att det förekommer skillnader mellan vissa grupper. År 2020 var 65% av Sveriges ungdomar och unga vuxna, mellan åldrarna 15–29, sysselsatta. Av dessa var 52% studerande. Nordiska ministerrådet (2023) poängterar att fler personer som tillhör så kallade “sårbara grupper” (översatt från *vulnerable groups*) behöver få tillträde till arbetsmarknaden, framför allt för att skapa en fungerande arbetsmarknad och en hållbar socioekonomisk situation för alla i arbetsför ålder, inklusive unga vuxna. Det faktum att unga vuxna ses som en sårbar grupp är förståeligt med tanke på de svårigheter unga vuxna upplever i fråga om etablering på arbetsmarknaden (Regeringskansliet 2015; Svenskt Näringsliv 2018). Särskilt sårbara är de utan utbildning. Däremot visar det sig att av de unga som lämnar högskola eller universitet, kommer majoriteten av dessa in på arbetsmarknaden redan ett år efter avslutad utbildning.

Idag anses både utbildning och engagemang som attraktiva attribut hos unga vuxna vid tillträde i arbetslivet. Väl inne i arbetslivet förväntas individen erhålla personliga attribut såsom nyfikenhet, självgående och initiativtagande, något som förut var mer kopplat till entreprenörskap. De nya kraven läggs på individen att uppfylla, detta för att vara attraktiv på arbetsmarknaden (Gillberg & Bergman 2013). Samtidigt förväntas arbetskraften idag bistå med flexibilitet och anpassningsbarhet för att uppfylla arbetsgivarens behov samtidigt som individen

---

<sup>1</sup> Nordiska ministerrådet (2023) definierar unga vuxna som individer i åldern 15–29 år.

själv ska ha en förmåga att strukturera och självständigt utföra de arbetsuppgifter som arbetet kräver (Gillberg & Bergman 2013).

Detta påverkar såklart alla delar av arbetsmarknadens medlemmar. Gunnar Gillbergs lyfter i sin avhandling ”Individualiseringens villkor” (2010) unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande. Gillberg (2010) belyser hur arbetet och individualiseringen är faktorer som kan hämma eller möjliggöra individens handlingskraft, detta på grund av de möjligheter och aktiviteter som följer med arbete. Gillberg (2010) menar vidare att oavsett arbetsvillkor och förhållningsregler tenderar ansvaret för att lyckas att falla tillbaka på individen.

Gillbergs (2010) avhandling visar att samhällets normer sätter krav på att individen själv måste agera för att ta sig någonstans, för att lyckas. Det finns en samhällelig övertygelse om att alla drömmar och mål är inom räckhåll för den som kämpar (Gillberg 2010). Denna mentalitet påverkar unga vuxna på olika sätt. Det kan dels resultera i en rädsla för att inte vara kapabel att utföra alla de saker som krävs för att ta sig dit en vill, samtidigt som det kan skapa ett personligt ifrågasättande av individens egna förmågor.

Gillberg (2010) redovisar olika förhållningssätt som individen påvisar för att hantera de förändrade strukturella förhållandena på arbetsmarknaden. Bland annat presenteras det autonoma förhållningssättet, som innefattar individens strävan mot att lyckas. Detta menar författaren kan grunda sig i att individen redan från ung ålder fått med sig förväntningar från exempelvis föräldrar att lyckas. Sålunda kommer individen att ställa krav på sig själv för att lyckas och synas, vilket gör att självkänslan blir baserad på prestation, som kan ha negativa konsekvenser i form av utbrändhet och utmattningsdepressioner. Författaren menar att inställningen å ena sidan upplevs som ett hot, å andra sidan upplevs som sporrande för individen (Gillberg 2010). Däremot kommer inte kraven enbart från individen utan även från samhället, vilket intervjupersonerna i författarens avhandling antyder. Författaren menar att oavsett förhållningssätt är det individens egna resurser som är avgörande huruvida individen hanterar diskontinuiteten. Det är alltså individens personliga identitet, självkänsla, reaktionsmönster och behov av trygghet som är avgörande för hur hen kommer att förhålla sig (2010).

## 2.2 Kulturens betydelse för organisationer

Det existerar mycket forskning på området organisationskultur, ändå fortsätter området att intressera forskare och nya fynd och resultat publiceras årligen. Däremot finner jag det svårt att fastslå en given definition för begreppet kultur och även organisationskultur.

Bengt Abrahamsson & Jon Aarum Andersen (2005) skriver i boken "Organisation - att beskriva och förstå organisationer" att en kultur formas av människors olika intressen, värderingar och upplevelser. Av den anledningen är kulturer olika och skiljer sig från varandra då olika personer besitter olika erfarenheter och värderingar. Författarna menar att i en organisation, där människor interagerar över en längre tid utvecklas normer, värderingar och gemensamma synsätt på fördelaktiga tillvägagångssätt och beteenden. Abrahamsson & Andersen (2005) hävdar däremot att de normer, värderingar och synsätt som påverkar människans beteende i en organisation kommer från samhället, organisationen och individen. Med betoning att en nationell kultur och en organisationskultur inte är samma sak. Eftersom nationell kultur, enligt författarna, främst syftar till värderingar och organisationskultur snarare innefattar sedvänjor. Henning Bang (1999) menar att "Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden" - Bang (1999:24). Edgar H. Schein, en erkänd forskare på området organisationskultur och beskriver kultur på följande vis.

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

I denna uppsats kommer jag att förhålla mig till en sammansatt förståelse av organisationskultur. Organisationskultur är de normer, värderingar och tillvägagångssätt som gruppen har etablerat, vilka över tid överförs till nya gruppmedlemmar som ett korrekt sätt att tänka och agera.

Organisationsforskaren Susan A. Wheelan (2017) skriver i boken "Att skapa effektiva team" om vikten att etablera normer som gynnar effektivitet och produktivitet. Författaren menar att team presterar bättre om de befinner sig i en organisationskultur som uppmuntrar höga prestationer. I boken redovisas även principer för att lyckas åstadkomma denna typ av kultur, bland annat att organisationen måste vara tydlig med visioner och förväntningar på gruppen, exempelvis att det bör finnas tydliga förväntningar på gruppens prestationer och arbetstakt samt att individuella och team-baserade prestationer skall belönas. Wheelan (2017) menar att normer inom organisationen är viktiga för att organisationens medlemmar ska kunna

nå sina mål. Däremot kan vissa normer, som exempelvis att komma till arbetsplatsen en timme innan arbetsdagen börjar, skapa förbittring samt få individen att känna sig inskränkt.

I diskussionen om kulturens inverkan på företags effektivitet och framgång menar Abrahamsson & Andersen (2005) att det är svårt att bevisa att organisationskultur kan generera organisatorisk framgång. Det argument som talar för att organisationskultur skulle kunna påverka den organisatoriska vinningen är bland annat att en kultur som samspelar med organisationens mål underlättar förverkligandet av strategier och måluppfyllnaden för företaget, samt att en kultur där företagets mål går i linje med medarbetarnas underlättar måluppfyllnad vilket gör att individen lättare kan omvandla företagets mål till sina egna.

## 2.3 Prestation i ljuset av forskning om organisationskultur

Delar av prestations begreppet har berörts i ovanstående resonemang men eftersom prestation är ett av de centrala begreppen i denna studie anser jag det av vikt att redogöra för dess innebörd. Micheli & Mari (2014) menar att begreppet prestation gör sig användbar vid bedömning av en grupp eller en individs ansträngning. Inom arbetslivet hör vi ofta talas om prestationer, ibland även hur individuella prestationer ses som den viktigaste komponenten för företagsekonomisk framgång (Stewart, Rigg & Trehan 2007). En prestation kan leda till en känsla av tillfredsställelse som kommer från att en individ har utfört ett gott arbete (Granberg 2011). Williams (1995) menar att befinna sig i ett läge där prestationsförmågan är hög, är att befinna sig i ett sinnestillstånd, det vill säga ett tillstånd som karaktäriseras av handlingskraft, engagemang och positivitet. Däremot kan även individens prestationsförmåga hämmas om hen utsätts för alltför stor press (Williams 1994).

I en studie utförd av Okwata, Wasike & Andemariam (2022) undersöker forskarna hur organisationskultur påverkar organisatorisk prestation. Studiens resultat visar, i linje med Wheelers (2017) resonemang, att om företagets mål, visioner och strategier går i linje med organisationskulturen kommer detta att ha en positiv inverkan på anställdas prestation. Studiens resultat visar organisationskulturens betydelse för organisatorisk prestation. Författarna betonar vikten av vidare studier på området samtidigt som de konkluderar att organisationskultur, visioner och strategier är alla nycklar till framgångsrika prestationer. Det är dessutom av vikt att organisationskulturen, visioner och strategier granskas löpande för att kunna lita på att organisationens riktning stämmer överens med dess vision.

Denna tes återfinns i Predrag, Bogdan, Siniša, Edit & Milan (2022) studie som utreder organisationskulturens påverkan på anställdas arbetstillfredsställelse och finansiella prestationer. Resultat från studien tyder på att organisationskultur influerar både individuell

prestation samt anställdas upplevda känslor och arbetstillfredsställelse. Även i Park & Doo (2020) studie visar det sig att organisationskulturen medvetet och omedvetet påverkar organisationens medlemmar. När organisationskulturen går i linje med anställdas behov och värderingar tenderar anställda att uppleva högre arbetstillfredsställelse och engagemang, vilket har en positiv påverkan på organisationens effektivitet. Författarna menar vidare att organisationskulturen fungerar som en moderator för att länka samman organisationer och anställda.

I motsats till Predrag, Bogdan, Siniša, Edit & Milan (2022) som fokuserat på finansiella prestationer studerar Kundi, Sardar & Badar (2022) relationen mellan prestation och anställdas arbetsengagemang. Det insamlade materialet består av 247 respondenter vid ett flertal branscher i Frankrike såsom transport, turism och banker. I studien väljer författarna att fokusera på performance pressure som anspelar på de kraven på individen att respondera på ett särskilt sätt för att nå de önskvärda målen. Resultatet av studien visar att anställdas upplevelse av performance pressure var av både positiv och negativ karaktär. Den positiva upplevelsen av performance pressure var när den kändes som en utmaning eller möjlighet, vilket främjar anställdas arbetsengagemang. När performance pressure upplevdes som något negativt var då individen upplever det som något hotfullt, som framkallar en rädsla för att misslyckas eller att förlora, vilket minskar anställdas arbetsengagemang (Kundi, Sardar & Badar 2022).

### 2.3 Sammanfattning tidigare forskning

Sammantaget identifierar jag en samhällelig press på unga vuxna vad gäller anställningsbarhet och prestation. Där individualisering bidragit till att unga vuxna lämnas åt sig själva för att uppnå självförverkligande eller framgång. Vidare råder det inga tvivel om att organisationskulturen har en påverkan på organisationer och individer. Organisationskulturen med dess normer, värderingar och tillvägagångssätt kan påverka gruppens handlande, motivation och arbetsengagemang. Organisationskultur påverkar också individens arbetsprestation, där företag vars mål, visioner och strategier går i linje med organisationskulturen ger en positiv inverkan på anställdas prestation. Företag som även uppmuntrar höga prestationer samt ger belöning för dessa kommer, enligt Wheeler, även åstadkomma effektivitet och produktivitet. Däremot kan individen påverkas negativt om det läggs för mycket press på medarbetarnas prestation.

### 3. Teoretiskt ramverk

*Kapitlet redogör för de teoretiska ramverk som studien knyter an till. Kapitlet börjar med en övergripande redogörelse för samhällets normer och de förväntningar som vilar på individen. Därefter redogörs Scheins teori om organisationskulturens tre lager vilken används vid studerandet av organisationskultur. Kapitlet avslutas med en redogörelse för intern konkurrens och målsättning som belyser delar av prestation och upplevda prestationskrav på individen.*

#### 3.1 Samhället där individen får klara sig själv

Samhället i sin helhet har kommit att se annorlunda ut på grund av individualiseringen, vilket inom arbetslivet har medfört att det kollektiva ansvaret har minskat medan det individuella ansvaret har ökat (Gillberg 2010). Byung-Chul Han (2013) menar att vi sedan 2000-talet gått från ett samhälle som präglas av disciplin, tvång och lydnad, till ett prestationssamhälle som kännetecknas av möjligheter och ett "fritt tvång" till att prestera. Han (2013) menar att misslyckade prestationer leder till depression, **nedstämdhet** och ett upplevt misslyckande hos individen. Richard Sennett (2000) har också berört diskussionen om människans strävan efter att lyckas i mer generella termer. Sennett för ett resonemang om hur samhället håller på att skapa en ny människa som i den senkapitalistiska eran blir desorienterad i sin tillvaro och är dömd att misslyckas: "det krävs ökat samhällsengagemang och djupare självkänedom av den växande skara människor som i den moderna kapitalismen är dömda att misslyckas" (2000:188). Både Han (2013) och Sennett (2000) talar om "den nya människan" och båda erkänner de negativa konsekvenserna av att ständigt befinna sig i en miljö med möjligheter och förväntningar på att prestera. "Den nya människotypen, som är värnlöst utlämnad åt övermättet av positivitet, saknar all suveränitet. Den depressiva människan är ett *animal laborans* som exploaterar sig självt, och det rentav frivilligt, utan yttre tvång. Hon är förövare och offer på samma gång." (Han 2013:20). Sennett (2000) belyser inom ramarna för detta hur "vi:et" blir allt viktigare när individen pressas till att "skaffa sig ett liv" och att göra något som bidrar till självförverkligande. Sennett menar att detta är människans försök till att finna samhörighet i den ensamma kampen, "vi:et" kan således användas som en skyddsmekanism mot förvirring och utanförkänsla (Sennett 2000).

Individen blir alltså i allt större utsträckning ansvarig för sin utveckling och anställningsbarhet på arbetsmarknaden samt att göra det bästa av de möjligheter hen ställs inför (Arbetsmiljöverket 2018). Den förändrade arbetsmarknaden ställer högre krav på individen i form av anpassning, planering samt att "se åt sig själv" (Beck & Beck-Gernsheim 2002).

Individen får själv avgöra vilken gymnasieskola hen ska studera på, vilken karriär hen ska utforma och vilken pensionsfond hen ska ha. Allt detta kan tolkas som valmöjligheter men det kommer också med krav på att individen själv måste fatta beslut och komma med lösningar. I takt med att valmöjligheterna ökar, ökar även pressen på individen att utföra åtgärder och ta fler beslut. För att inte misslyckas måste individen anpassa sig till detta och själv bemästra konsten att organisera, vara flexibla och ihärdig. Dessa typer av valmöjligheter som förr kanske bestämdes av familj, var beroende av klassbakgrunden eller bostadsorten har nu förflyttats till individen själv som blir tvungen att själv planera och ordna upp sitt liv (Beck & Beck-Gernsheim 2002).

Samhällets normer lägger dessutom vikt vid att individen ska tycka om sitt jobb, det ska vara roligt att gå till arbetet och att umgås med kollegor, vilket kan medföra svårigheter att stänga av sitt arbete och avgränsa arbetet från privatlivet (Arbetsmiljöverket 2018). Den förändrade arbetsmarknaden och de samhälleliga normerna har sålunda effekter för individen och arbetsplatsen vilket gör det rimligt att anta att detta även har påverkat organisationskulturer på arbetsplatsen.

## 3.2 De tre nivåerna av kultur enligt Edgar H. Schein

Edgar H. Schein (2010) intresserade sig tidigt för området kultur och ledarskap och boken "Organizational culture and leadership" har fortsatt att revideras där nya tillägg och medskick från författaren tillkommit. Schein (2010) är skaparen av teorin om "the three levels of culture" som innefattar en tredimensionell modell som gör sig behjälplig vid analyserandet av kultur och organisationskultur.

### 3.2.1 Artefakter - det yttersta lagret

Schein (2010) har valt att benämna det som för en utomstående är observerbart för artefakter. Detta innefattar allt som en kan se, höra, känna vid ett möte med en ny grupp eller en obekant kultur. Det kan innefatta arkitektur, fysisk miljö, språk, produkter, kläder, stil, uppförande, berättelser, publicerade värdeord, ritualer och ceremonier. Till denna nivå hittar vi också klimatet i gruppen, rutinmässiga beteenden, stadgar och beskrivningar av hur exempelvis en organisation fungerar. Schein (2010) betonar dock vikten av försiktighet i tolkningen av artefakter. Författaren menar att när forskaren gör antaganden om en artefakt är risken stor för att ens egna erfarenheter, reaktioner och känslor spelar in i tolkningen. Han menar därför att om vi är ute efter att få en förståelse för innebörden av en artefakt behöver vi vända oss till en "insider" för att kunna analysera och förstå detta (Schein 2010).

### 3.2.2 Hyllade värderingar - lagret mitt emellan

Schein (2010) hävdar att alla gruppernas lärande tillvägagångssätt grundar sig i en persons egen tro och värderingar. När en grupp ställs inför nya uppgifter eller utmaningar härstammar den första lösningen av detta från en persons egen uppfattning om vad denne tror är rätt att göra i situationen eller vad som inte bör göras. Dessa lösningsförslag eller tillvägagångssätt, kan endera komma från ledare eller andra gruppmedlemmar. Om övriga gruppmedlemmar känner tilltro till lösningsförslaget eller tillvägagångssättet kommer detta bli en hyllad värdering för övriga gruppmedlemmar. Schein (2010) ger ett exempel för att förstå hans resonemang bättre: ett säljföretag har det kämpigt och ledaren eller chefen säger till sina anställda att de måste arbeta mer på att marknadsföra sig. Gruppmedlemmar som tidigare aldrig varit med om detta kommer att tänka att chefen har en tro på att det är en bra idé att marknadsföra sig när det är lite uppförsbacke. Om förslaget går igenom och fungerar kommer detta resultera i att övriga gruppmedlemmar kommer att transformera sin tro till att marknadsföring är bra, något som de kanske till en början var skeptiska mot. Ett positivt utfall leder till en hyllad värdering inom gruppen, ett tillvägagångssätt som andra gruppmedlemmar väljer att följa. Däremot behöver hyllade värderingar inte alltid genomgå denna typ av transformation utan kan även ske genom exempelvis företagets ideologier eller förhoppningar (Schein 2010). När ett lösningsförslag eller ett tillvägagångssätt fungerar om och om igen kommer det till slut att bli tagen för given, vilket för oss in på det innersta lagret i Scheins tredimensionella modell om kultur.

### 3.2.3 Grundläggande antaganden - det innersta lagret

Schein (2010) menar att de grundläggande antaganden är sådana som tas för givet av gruppens medlemmar och sitter djupt rotade. De existerar utan att medlemmarna ens tänker på dem men är ytterst svåra att ändra på, det handlar om hur saker och ting borde bli gjort. Att ändra på ett grundläggande antagande skulle för organisationens medlemmar innebära att gå ifrån vad de innerst inne tror på och därmed också behöva lära sig ett nytt sätt. Vilket enligt Schein (2010) helt enkelt känns omöjligt, ytterst tidskrävande samt genererar för mycket ångest. Gruppens medlemmar fortsätter då hellre tro på det grundläggande antagandet, där de är medvetna om att tillvägagångssättet eller beteendet fungerar. Tillvägagångssättet är tryggt och genom att följa detta behöver inte medlemmarna utsätta sig för andra nya antaganden. Vidare menar Schein (2010) att för att komma åt kulturens essens behöver vi förstå gruppens grundläggande antaganden, det är först när en förstår sig på dessa som en kan förstå de mer ytliga lagren. Sammanfattningsvis kan det innersta lagret beskrivas som ett mönster av delade antaganden,



sådana som är tagna för givna, vilka kan manifesteras genom artefakter, värderingar, beteenden och normer inom grupper.

### 3.3 Prestationskrav och intern konkurrens

Nair & Kamalanabhan (2010) utreder sambandet mellan prestationskrav och oviljan att rapportera oetiska överträdelser av medarbetare. Forskarnas insamlade data består av 302 managers inom public, privat och multinationella företag i Indien. I artikeln utgår författarna från prestationskrav genom tre komponenter; arbetskrav, tidspress och intern konkurrens. I denna studie kommer däremot endast intern konkurrens belysas, då de övriga komponenterna inte används i studiens analys.

Konkurrens har sedan länge använts av organisationer i syfte att uppnå belöningar, status eller motivation. Nair & Kamalanabhan (2010) menar att genom att befinna sig i en konkurrenspräglad miljö blir medarbetare medvetna om att belöningen bara är tillfällig. Detta då belöningen hela tiden är i relation till andra medarbetares prestationer, vilket ökar individens prestationskrav. En konkurrenspräglad miljö kan enligt författarna göra att individen skapar normer som går emot organisationens egna värderingar och övertygelser. I en miljö med hård intern konkurrens kan medarbetarna göra tvärtemot organisationens normer och värderingar för att lyckas med sin prestation eller sina mål. Genom att koppla bort moraliska resonemang kan individen således *cut corners* (översatt "ta genvägar") för att uppnå personliga eller organisatoriska mål. Författarna menar således att prestationskrav kan orsaka moraliska frigöranden, vilket tenderar att förekomma oftare när individen även är under tidspress och inte lägger ner tid för utvärderande, övervägande och eftertänksamhet. Den interna konkurrensen kan sålunda förklara hur individen exempelvis tilltar andra tillvägagångssätt än organisationens egna för att "komma före" sina medarbetare (Nair & Kamalanabhan 2010).

Även Sennett (2006) har berört diskussioner av konkurrens, då i samband med mätningar av effektivitet och prestation. Sennett (2006) förklarar hur dagens arbetsmarknad präglas av effektivitet och snabba resultat vilket gör att arbetsgivaren måste motivera sina anställda för att vilja bidra. Motivationen menar Sennett (2006) kan skapas genom intern konkurrens, där medarbetare får tävla med varandra för att på kortast tid leverera de bästa resultaten. Författaren menar att resultatet av detta tillvägagångssätt syns på medarbetaren i form av stress och ångest. Däremot hävdar Sennett (2006) att all typ av konkurrens bidrar till stress i någon form men att när konkurrensen befinner sig bland ens arbetskamrater kommer stressen vara mer påtaglig och permanent.

### 3.4 Målsättning

Edwin A. Locke, professor inom ledarskap och motivation, har tillsammans med Gary P. Latham, professor inom organisatorisk effektivitet och beteende, publicerat boken "New Developments in Goal Setting and Task Performance" (2013). Författarna har därigenom publicerat sin teori om målsättning. Teorin belyser motivation och ger en förklaring till varför vissa tenderar att prestera bättre än andra gällande arbetsrelaterade uppgifter. Teorin grundar sig i biologi där en del mål-grundade handlingar sker automatiskt, såsom att ett löv drar sig gentemot solens strålar. Växter och organismer som saknar denna automatiska funktion kommer således inte att överleva. På samma sätt utvecklar människan mål för att guida sina handlingar, såsom att förse sig med mat eller att undvika fara. Däremot erhåller människan ett medvetande och en förmåga att forma sina egna mål. Människan kan således välja om hen vill sträva efter ett mål som någon annan satt upp. Samtidigt som hen kan uppleva känslor över framgångsrika eller misslyckade mål, välja att öka eller sänka sina mål samt utvärdera sin prestation i relation till målen (Locke & Latham 2013). Inom teorin om målsättning definierar Locke & Latham (2013:4) mål som "the object or aim of an action", där de huvudsakliga attributen för ett mål är innehåll och intensitet. Målets innehåll refererar till vad som skall uppnås medan intensiteten refererar till vilken ansträngning som krävs för att uppfylla målet samt hur det är prioriterat (Locke & Latham 2013).

Inom målsättningsteorin uttrycker författarna ordet mål-mekanismer. Dessa är vad som föranleder att en prestation genererar måluppfyllnad. Dessa mekanismer går att dela in i olika delar. Den första mekanismen som författarna redogör för är individens uppmärksamhet och ansträngning till det specifika målet. Om individen inte får en klar bild över målet kommer hen således inte lägga ner den tid och ansträngning som krävs för att uppfylla det. Med ett specifikt mål kommer individen lättare fokusera och hålla sig "på banan" samtidigt som det skapar ett engagemang och en motivation. En annan mekanism för måluppfyllnad är att individen besitter den kunskap och kompetens som krävs för att kunna nå målet. Saknar individen de resurser som krävs för att nå målet kan detta medföra ett tunnelseende där individen endast kämpar med att leverera snabba resultat, snarare än att lära sig den faktiska uppgiften (Locke & Latham 2013). Författarna betonar även skillnader inom upplevelsen av mål och måluppfyllnad. Dessa upplevelser kan både vara av positiv och negativ karaktär. Ju större framgång en person har gentemot sitt mål desto större tillfredsställelse kommer hen att uppleva. På samma sätt kommer individen att uppleva motsatsen om hen inte lyckas nå sitt mål då detta blir en bedömning av prestationen (Locke & Latham 2013).

### 3.5 Teorisammanfattning

Studiens material analyseras på ett övergripande plan utifrån individualiseringstesens där resonemang från Han (2013), Sennett (2000;2006) och Gillberg (2010) tillämpas för att förklara hur människan i det nya samhället är tvingad till att prestera. Följaktligen används Scheins (2010) tredimensionella modell för att analysera hur organisationskulturen hänger samman samt gör sig synlig på företaget. Det insamlade materialet kommer sålunda hänföras till de tre nivåerna för att på så sätt kunna förklara hur exempelvis en artefakt som är synlig på företaget också grundar sig i antaganden som är tagna för givet av medarbetarna. Även intern konkurrens och målsättningsteorin (Locke & Latham 2013) tillämpas då dessa bidrar till ökad förståelse för faktorer som påverkar medarbetarens upplevelse av prestation och prestationsångest. Intern konkurrens och målsättningsteorin kommer även att användas för att förstå hur företagets strategier och tillvägagångssätt kan påverka individen.

## 4. Metod

*Metodkapitlet redogör för studiens metodologiska ansats, urval, tillvägagångssätt samt genomförande av studiens undersökning. Vidare kommer genomförbarhet av studien, analyserande av material samt etik att diskuteras.*

### 4.1 Metodologisk ansats

För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer samt observationer använts. Detta för att få en inblick och en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelser (Mason 2018). Studien utgår från en konstruktivistisk ansats, där vald metod styr på vilket sätt materialet samlas in, hur jag interagerar med materialet samt vilken typ av data som genereras. Den teoretiska referensramen styr även, till viss del, vilka teman som skapats i intervjuguiden och således också tolkningar av insamlat material. Jag antar således att den information jag får tillgång till fungerar som beskrivningar av den verklighet jag studerar (Mason 2018), med betoning på att mitt resultat inte ska ses som en absolut sanning, utan i stället som en av många förklaringar (Hacking 1999; Schwartz-Shea & Yanov 2012). Jag strävar efter att skapa en förståelse för mitt valda forskningsområde och gör inga anspråk på generaliserbarhet (Bryman 2018).

### 4.2 Urval

Då organisationskultur innefattar en grups normer, värderingar och verklighetsuppfattningar är det av största relevans för studiens ändamål att rikta in sig på en specifik grupp. Detta för att få en förståelse av gruppens aktuella handlingar, förväntningar och upplevelser. Mot bakgrund av detta var studien beroende av att få tillgång till en grupp som befinner sig under samma organisationskultur. Med detta menar jag inte att alla i gruppen kommer uppfatta organisationskulturen på samma sätt, min förhoppning är snarare att medarbetarnas upplevelser skiljer sig åt för att jag ska kunna få en bredare förståelse för hur var och en uppfattar organisationskulturen. Jag anser det dock som viktigt att intervjupersonerna kan relatera till en särskild artefakt, handling eller norm som en del av en rådande kultur. Mot bakgrund av detta valdes ett specifikt företag ut, där både observationer och intervjuer genomfördes. Det aktuella företaget har en tydlig kultur som för utomstående observatörer går att identifiera. Genom företagets webbplats presenteras en identifierbar kultur genom företagets visioner, värdeord och strategier. På webbplatsen återfanns även hur företaget ser på företagskultur, hur de själva efterlever sina värderingar samt vad som anses vara viktigt för dem. På grund av anonymitetskäl kommer jag däremot inte att redogöra för exakta visioner, värdeord eller strategier.

Studien har begränsats med hänsyn till omfattning och tidsram för uppsatsen. För att underlätta utförandet av intervjuer och observationer har studien begränsats till ett av företagets kontor, lokaliserat i södra Sverige.

Urvalet av intervjupersoner har i denna studie skett med hänsyn till forskningens syfte och frågeställningar, ett så kallat målstyrt urval (Bryman 2018). Vidare kan urvalet även definieras som ett bekvämlighetsurval och mer specifikt ett snöbollsurval (Bryman 2018; Denscombe 2016). Min kontaktperson från företaget, Team Managern, fungerade som en nyckelperson eftersom hon gav mig tillträde till organisationen. Vidare har hon introducerat mig för potentiella intervjupersoner (Denscombe 2016), som alla var kvinnor. I kontakt med fler personer från företaget fick jag vidare tips på vilka andra medarbetare jag kunde kontakta (Denscombe 2016). Jag har således använt mig av en snöbollsmetod i mitt sökande efter intervjupersoner. Jag bestämde mig för att intervjua lika många chefer som medarbetare och har sålunda intervjuat fem medarbetare med en chefsbefattning och fem medarbetare utan chefsbefattning och alla är kvinnor. Alla intervjupersoner har en eftergymnasial examen samt anställning och befinner sig mellan åldrarna 24 och 31 år. Fördelen med snöbollsmetoden är att jag fått möjlighet att komma i kontakt med många av organisationens medlemmar. Tillvägagångssättet har bidragit till att jag skapat ett förtroende i kontakten med nya intervjupersoner, då jag från ett första samtal kunnat referera till min kontaktperson som således har varit lite av en "isbrytare" och jag har kunnat närma mig medarbetarna på ett mer naturligt och personligt sätt (Denscombe 2016).

### 4.3 Utformande av intervjuguide

Studiens intervjuguide har utformats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Frågeställningarna var vägledande då frågor anpassades efter hur de skulle vara behjälpliga i fråga om att besvara frågeställningarna. Vidare har den teoretiska referensramen använts för att addera olika teman under varje frågeställning. Exempelvis fanns Scheins (2010) teori gällande artefakter i åtanke när jag ställde frågan "Hur tar sig organisationskulturen uttryck på det aktuella företaget". Över lag lade jag stor vikt vid utformning av frågorna, för att försäkra mig om att de var öppna och att det fanns utrymme för följdfrågor. Jag ville även vara säker på att frågorna inte skulle vara ledande. Jag beslöt mig för att använda mig av en semistrukturerad intervjuguide då jag ämnade att återkoppla intervjusvaren till vissa teorier i frågorna, exempelvis Scheins (2010) tre lager. Jag lade även till frågor som till en början inte tillhörde något särskilt tema (se bilaga 1). Exempelvis områden om provision samt fenomen som

identifierats under observationerna. Anledningen till detta var att behålla en öppenhet inför det insamlade materialet.

#### 4.4 Tillvägagångssätt

I sökande av lämpliga personer att intervjua skickades ett e-mail till en av cheferna på företag X, där chefens mailadress återfanns på företagets webbplats. Jag angav information om studien, problemformulering samt det tilltänkta tillvägagångssättet för studiens genomförande. Jag beskrev även begreppen organisationskultur och prestation på ett övergripande plan så att det skulle vara tydligt vad studien ämnar undersöka. Avslutningsvis informerade jag om tidsåtgången som skulle behövas för varje intervju samt hur många intervjuer som kunde bli aktuell. Efter att chefen jag varit i kontakt med, hädanefter benämnd som Team Manager, hade diskuterat detta med en högre uppsatt chef på företaget fick jag återkoppling med godkännande för mitt tillträde till organisationen och vi bokade in ett möte för att diskutera genomförandet ytterligare (Bryman 2018). Vid mötet diskuterade vi urval och potentiella deltagare, anonymitet samt möjligheter för observationer på företaget.

Att säkerställa anonymitet bedömdes som relativt oproblematiskt eftersom organisationens medlemmar till stor del styr sina egna möten och scheman, på så vis kommer ingen att veta om någon har en inbokad intervju med mig eller inte. Därav kommer ingen av organisationens medlemmar veta vilka som blivit intervjuade. Gällande extern anonymitet beslutade vi att företagsnamn, specifik bransch samt geografisk placering inte kommer att redogöras för.

Gällande observationerna samtalade jag och Team Managern om möjligheter för mig att agera som en "dold observatör", vilket konkluderades som icke genomförbart. Detta på grund av potentiella misstankar och funderingar från organisationens medlemmar om mitt deltagande vid olika möten och tillställningar. I tillägg till detta diskuterade vi även brister i detta förhållningssätt gällande god forskningssed. Vi valde att öppet presentera studien för organisationens anställda för att på så sätt bidra till transparens (Bryman 2018). Min kontaktperson meddelade därför samtliga medarbetare om projektets syfte samt information om min närvaro på företaget under kommande veckor. Organisationens medlemmar fick således information om studien i sin helhet samt vetskap om att jag under kommande veckor kan komma att delta på tillställningar i forskningssyfte (Bryman 2011).

#### 4.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Då studien ämnar analysera upplevelser och erfarenheter tillämpades semistrukturerade intervjuer som metod (Mason 2018). Att samla in data genom intervjuer ger mig möjligheten att få mer djupgående och nyanserade data hämtad från individens egna upplevelser (Denscombe 2017; Mason 2018). De semistrukturerade intervjuerna utgår från ett manus med frågor som jag under intervjun ämnar att få svar på, däremot med flexibilitet gällande frågornas ordningsföljd samt tillkommande följdfrågor (Denscombe 2017). Den semistrukturerade intervjuguiden skapades och strukturerades noggrant för att ge intervjupersonen känslan av vanlig konversation (Mason 2018). Intervjuerna genomfördes en och en och pågick i lite över en timme. Intervjuer med enskilda medarbetare ansågs som mest lämpliga för utförandet då detta innebar ett enskilt fokus på en persons upplevelser och uttalanden åt gången. Vidare upplevs genomförandet av intervjuerna enklare då jag endast behöver leda och interagera med en person åt gången (Denscombe 2017). Det underlättar även både vid planering för intervjun samt transkribering av intervjumaterialet att endast involvera en person per session (Denscombe 2017).

#### 4.4.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna bokades in via e-mail och sammantaget tog det en månad att genomföra alla intervjuerna. Sex av intervjuerna genomfördes fysiskt på företaget, där deltagande intervjupersoner i förväg hade bokat ett mötesrum på kontoret. Detta resulterade i att vi på väg in till mötesrummet kunde småprata lite för att lätta på stämningen. I de flesta av fallen tog både jag och intervjupersonen varsin kopp kaffe innan vi gick in i rummet och satte oss ner i ett stängt rum, fritt från störningsmoment eller brus. Resterande intervjuer skedde över Microsoft Teams där en länk skickades ut i samband med att jag och intervjupersonen kommit överens om tid och dag för intervjun. Anledningen till att en del intervjuer genomfördes digitalt var beroende på om intervjupersonen arbetar hemifrån den bestämda dagen eller inte. Detta medförde att det var enklare för intervjupersonerna att skapa tid för intervjun då det inte krävdes att de behövde ta sig in till kontoret för att delta, vilket uppskattades från intervjupersonernas sida. Nackdelen med att genomföra intervjuerna digitalt var att kallpratet innan intervjun inte kom lika naturligt. Intervjupersonerna kunde säga några inledande ord om vad de hade gjort innan intervjun eller prata om vädret, därefter tystnade intervjupersonerna och väntade på att jag skulle påbörja samtalet. En fördel med de digitala intervjuerna var att intervjuerna höll tidsramen bättre jämfört med de fysiskt utförda intervjuerna. Vidare anser jag att de intervjuer som utfördes digitalt i högre utsträckning genererade tydligare svar på frågorna jag ställde. Jag

upplever att intervjupersonerna, under de fysiska intervjuerna, hade lättare för att komma in på sidospår och sväva i väg från frågorna. Oftast utgjorde detta inget problem då intervjupersonerna efter ett utsvävande utlägg endast frågade “ursäkta vad var frågan nu igen”. Jag upprepade då frågan och sålunda kom vi tillbaka till ämnet. Intervjuerna varade i cirka 1 timme och alla intervjupersonerna gav sitt samtycke både muntligt och skriftligt (se bilaga 2). Intervjuerna spelades in, transkriberades och dokumenten lagrades i en lösenordskyddad mapp. Totalt utfördes 10 intervjuer där sex av intervjupersonerna erhöll roller med chefsansvar och fyra hade roller utan chefsansvar. Alla intervjupersonerna är kvinnor och befinner sig i varierande åldrar, mellan 24 och 31 år. Ett undantag gällande chefsbefattningen är Disa som ingår i kategorin chefsansvar på grund av att hon nyligen påbörjat sin roll. Intervjupersonerna redogörs i tabellen nedan. Det faktiska namnen på intervjupersonerna har ersatts med fiktiva namn för att säkerställa anonymitet.

Tabell 1. Redogörelse för studiens deltagande intervjupersoner.

Namn	Chefsansvar	Ålder
Anna	JA	28 år
Bonni	JA	30 år
Celina	JA	31 år
Disa	Nyligen fått	25 år
Emma	JA	28 år
Felicia	JA	24 år
Greta	NEJ	24 år
Helena	NEJ	25 år
Isabell	NEJ	25 år
Johanna	NEJ	25 år

Medarbetarna på företag X arbetar självständigt med sina arbetsprocesser men är fördelade i olika team på respektive kontor. Organisationsstrukturen på kontornivå börjar med kontorschefen högst upp i hierarkin, som är ensam med denna befattning. Näst i hierarkin befinner sig Team Managers som är chef över de olika teamen. Teamen varierar i storlek och kan innefatta allt från fyra till sju medarbetare. Inom varje team finns det även en medarbetare



som har chefsansvar över de medarbetare som arbetar deltid, dessa har inte sin anställning som sin huvudsakliga sysselsättning.

#### 4.4.3 Observationer

Observationer utgörs av bevittnande av händelser när de inträffar (Denscombe 2016), vilket ansågs som ett bra komplement till intervjuerna där intervjupersonerna får berätta och förklarar sina upplevelser (Mason 2018). Denscombe (2016) betonar vikten av att utförandet av en observation i största möjliga mån inte ska störa den naturliga miljön som undersöks, något som har tagits i beaktande under mina observationer. Detta då jag försökt att agera likt övriga medarbetare på företaget och inte sticka ut för mycket. Dessutom påverkar faktorer som perception, minne och känslomässigt tillstånd vad vi ser och identifierar under en observation (Denscombe 2016). Det problematiska med observation som metod är således att varje observatör kan få fram olika fynd utifrån egen tolkning baserat på minne, perception och känslomässiga tillstånd. Vidare kan det även vara svårt för forskare att få tillträde till vissa undersökningsområden.

Anledningen till att jag valde att utföra observationer i tillägg till intervjuer grundar sig i möjligheten att bevittna ett visst beteende eller en händelse på plats. Det kräver inte att någon återberättar en händelse för mig, utan jag får ta del av detta när det inträffar, vilket jag fann som en styrka vid studerandet av en kultur, där vissa handlingar eller beteenden sker omedvetet av kulturens medlemmar. Om vi exempelvis tittar på vad Schein (2010) kallar för grundläggande antaganden, är dessa antaganden av den karaktär att de tas för givet av gruppen och sker nästintill automatiskt. Det är inte säkert att information om ett visst antagande hade kommit på tal i en intervjusituation. Däremot ger observationer mig möjlighet att identifiera ett beteende eller en handling på det valda företaget. Jag kunde genom observationerna hämta material som jag sedan ställde frågor om i intervju-sessionerna. Medarbetarna kunde i talande stund då redogöra för innebörden eller ange deras upplevelse eller tolkning av en handling eller händelsen. På så vis anser jag att jag fått mer utförlig information av mitt insamlade material utifrån studiens valda metoder. I tillägg till detta ansågs även observationer som ett lämpligt komplement då jag kunde samla in data kopplat till Scheins (2010) artefakter.

#### 4.4.4 Genomförande observationer

I studien har jag utfört deltagande observation, denna metod möjliggör att jag som observatör kan fokusera på meningen med en viss handling snarare än att bara identifiera förekomsten av den (Denscombe 2017). Vid deltagande observationer finns det olika nivåer av forskarens

deltagande. Forskaren kan hålla sin roll dold eller öppen. På grund av etiska aspekter valde jag att vara öppen med min roll inför företagets medarbetare. Team Managern förmedlade till övriga medarbetare om mitt deltagande på kontoret samt syftet med studien. Detta resulterade i att när jag väl befann mig på kontoret fick jag sällan frågor om varför jag var där. Företagets medlemmar var snarare intresserade av att veta vem jag var samt mer om vad studien innefattade. Detta ser jag som något positivt då det efter några gånger på företaget kändes väldigt naturligt för mig att vara på plats, samt att konversationerna med medarbetarna ändrades redan efter mitt första besök, från kallprat till mer personligt småprat.

Enligt Denscombe (2017) bör forskaren inte vara för selektiv vid observationernas början, utan i stället försöka få ett helhetsintryck för att sedan gå över till mer fokuserade observationer. Sammanlagt har två observationer utförts på företag X. Den första observationen varade i ungefär 2 timmar, under denna observation lärde jag känna kontoret och dess miljö. Under observationen letade jag inte efter något särskilt, jag kände mest in omgivningen och identifierade vad Schein (2010) anger som synliga artefakter. Exempelvis lade jag märket till företagets värdeord som återfanns både på väggar och kaffekoppar samt en pågående tävling där medarbetare "snappar ballong" (beskrivs ytterligare under kapitel 5. Resultat och analys).

Studiens andra observation genomfördes genom ett deltagande på företagets obligatoriska morgonmöten som sker under varje vecka. Under detta morgonmöte deltar medarbetarna genom att antingen komma in på kontoret eller vara med digitalt. Vid mötet var det en del medarbetare som hade sina datorer öppna framför sig, men med ett tydligt fokus riktat mot kontorschefen som stod framför medarbetarna och pratade utifrån en Powerpointpresentation. Kontorschefen hade ett högt engagemang, presentationen innehöll vissa musikinslag där medarbetarna klappade och "hejade" vid vissa tillfällen. Jag satt vid samma bord som medarbetarna och deltog precis som dem genom att klappa händerna och lyssna på de olika talarna, samtidigt som jag ibland skrev ner några anteckningar på min dator. Jag förde anteckningar som sedan sammanställdes i en tabell (se kapitel 5. Resultat och analys). Fynden från mina observationer relaterades sedan till intervjumaterialet som analyserades tillsammans.

## 4.5 Tillförlitlighet och äkthet

Vad gäller bedömning av kvalitativ data anser jag likt Guba & Lincoln (1994 refererad i Bryman 2018:466f) att begrepp som tillförlitlighet och äkthet gör sig mer användbar än det välkända begreppet reliabilitet och validitet. Detta då reliabilitet och kvalitetskriterierna, enligt Guba & Lincoln (1994 refererad i Bryman 2018:466f), förutsätter att det finns en sanning om

den sociala verkligheten, vilket går emot min ståndpunkt vad gäller uppfattning om verkligheten och dess innehåll. Jag anser snarare att vår verklighet kommer kunna förklaras och förstås genom flera sanningar. I studien har äkthet främst orienterat min position som forskare, detta då begreppet anspelar på att forskaren ger en rättvis bild av undersökningen som utförs. Där forskaren är självmedveten och reflekterar över sina egna antaganden och åsikter på ett kritiskt sätt. För att säkerställa tillförlitlighet i studien skriver Bryman (2018) om fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet (vilket inte är särskilt aktuellt i denna studie då fokus främst ligger på medarbetares individuella upplevelse), pålitlighet och möjligheten att konfirmera. Trovärdighet handlar om att studien går i linje med de regler som finns för utförandet av undersökningar samt är transparent med tolkningar och intervjupersonernas ärliga svar. Pålitlighet handlar om att redogöra för alla delar i forskningsprocessen. Möjligheten att styrka och konfirmera anspelar på att forskningen är utförd i god tro och inte färgad eller påverkad av forskarens personliga åsikter eller värderingar.

För att säkerställa trovärdighet i studien har jag i intervjusamtal frågat intervjupersonen "uppfattar jag dig rätt" för att sedan återge vad jag tar med mig från intervjupersonens uttalande. Intervjupersonerna får således möjlighet att ta ställning om hur acceptabel min tolkning är (Bryman 2018). I intervjuerna har jag även ställt frågor om vad jag sett i mina observationer, detta för att dels validera att min tolkning av observationer stämmer överens med det aktuella fenomenet som intervjupersonerna är en del av, men också för att få en djupare förståelse om det som observerats.

För att stärka studiens tillförlitlighet har stor vikt legat på redogörelse för alla steg i forskningsprocessen samt en transparens gällande av mitt insamlade material samt min tolkning av detta. Stor vikt har även legat på en transparens om vad forskning antyder, vad det insamlade materialet talar för samt vad min tolkning och slutsats av detta är.

## 4.6 Analysprocessen

För att analysera det insamlade materialet har tematisk analys använts. Med inspiration från Braun & Clarke (2006) påbörjades således processen med att lyssna igenom ljudinspelningarna samt att transkribera dessa. Därefter bekantade jag mig med det insamlade materialet som nu gick att ta del av genom läsning. Vid genomgång av materialet uppkom tankar och funderingar, dessa skrevs ner som kommentarer i det transkriberade dokumentet. Strukturen i intervjuguiden var även behjälplig när det var dags att tematisera det insamlade materialet. Intervjuguiden strukturerades delvis efter teman från studiens valda teoretiska referensram, dessa teman var bland annat artefakter, hyllade värderingar, intern konkurrens och målsättningar. I

analysarbetet användes olika färger för att urskilja olika teman som enligt min tolkning innefattar ungefär samma område. Exempelvis fick artefakter färgen blå och alla uttalanden som innefattade artefakter markerades således blått. Jag skapade sedan ett nytt dokument där alla uttalanden som var markerade med blå färg analyserades ytterligare, genom att skriva koder. Koderna hjälpte till att identifiera vad temat innehöll, dessa kunde sedan struktureras för att sedan sammanfattas som essensen av temat. Många uttalanden var svåra att koppla till de "förutbestämda" temana som härstammade från studiens teoriavsnitt. Däremot såg analysprocessen likadan ut för dessa uttalanden. Även här började jag med att färgmarkera uttalanden som innefattade liknande områden, exempelvis strategier, möteskultur eller provision. Jag samlade alla "områden" i ett nytt dokument, skrev ner koder och sammanställde beskrivningar över vad jag identifierat. Resultatet av kodningen genererade två övergripande teman, organisationskultur och prestation. Under dessa teman uppkom sedan underkategorier som kom att relateras till teori. Underkategorierna för organisationskultur kom att bli: 1) Artefakter, värdeorden och självklara handlande samt 2) Möteskultur och individuellt ansvar. Temat prestation kom att resultera i tre underkategorier som benämndes: 1) Strategier för ökad prestation, 2) Intern konkurrens, 3) Målsättning och konsekvenser.

## 4.7 Etiska överväganden

För insamlandet av material tillämpades forskningsetiska riktlinjer (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman 2018). Riktlinjerna innefattar nyttjandekravet, som innebär att all insamlad data endast används för studiens syfte och ändamål. Konfidentialitetskravet handlar om att skydda studiens deltagare, exempelvis genom anonymitet. Informationskravet innebär att intervjupersonen tagit del av studiens alla delar, frivilligt deltagande samt anonymitet. Vid förfrågan om deltagande i studien informerades intervjupersonerna om syftet med studien, hur materialet kommer att användas samt vad resultatet av intervjuerna skulle bidra med. Inför varje intervju fick intervjupersonerna information kring anonymitet, konfidentialitet, frivilligt deltagande samt att intervjun kommer att spelas in. Därefter fick intervjupersonerna fylla i en samtyckesblankett (se bilaga 2) som även belyser dessa delar.

## 4.8 Metodologisk reflektion

Att välja forskningsmetod är inte alltid enkelt. Att bestämma sig för en viss metod kommer alltid med för- och nackdelar samt möjliga begränsningar för undersökningen. Under mitt arbete har jag reflekterat över det val jag gjort och hur detta kan ha påverkat min studie. För det första kommer jag inte att kunna säga något om upplevelserna från min fallstudie skiljer sig

mellan män och kvinnor, detta då jag endast intervjuat kvinnor. Detta har skett av förklarliga skäl då jag valt att undersöka en kvinnodominerad bransch på ett kontor där majoriteten av medarbetarna är kvinnor. Av de personer vars uppgifter jag fick från min kontaktperson på företaget var alla på listan kvinnor, jag fick därför inte möjlighet att fråga några av männen om de ville delta i studien.

Vidare har jag reflekterat över mitt val att vara öppen med min roll som forskare under mina observationer. Detta kan ha påverkat den naturliga miljön på företaget och medarbetarna kan därigenom ha valt att ändra sitt beteende på grund av vetskapen om att de blir studerade (Denscombe 2018). Däremot upplevde jag att medarbetarna på företaget snarare påverkades enligt haloeffekten då de framstod som engagerade inför min undersökning och studie (ibid). Medarbetarna på företaget var entusiastiska och ytterst hjälpsamma att bistå med både inbjudningar och förklaringar av olika moment och tillställningar.

En annan reflektion kring valet av att redogöra för min roll som forskare på företaget är att intervjupersonerna är medveten om att jag har kontakt med företagsledningen för att kunna utföra min studie. Som jag diskuterat tidigare valde jag att klargöra för intervjupersonerna om min kontakt med en av företagets Team Managers. Även om detta fungerade som en "isbrytare" tror jag även det kan resultera i vissa nackdelar. Detta kan ge intervjupersonerna uppfattningen att företaget är involverat i mitt forskningsarbete samt att företagsledningen kommer att ta del av den information som samlats in. Intervjupersonerna kan således påverkas av social-önskvärdhet och därmed inte våga återge sina ärliga åsikter eller uppfattningar (Bryman 2018). Intervjupersonerna kan i stället välja att ange ett svar som går i linje med vad de tror sig vara socialt-önskvärdt enligt företaget. För att eliminera riskerna att intervjuvaren ska präglas av social-önskvärdhet har intervjupersonerna försäkrats om att det insamlade materialet endast kommer att bearbetas av mig samt att det färdiga materialet som kommer att publiceras i och med inlämning av uppsatsen inte kommer att avslöja vart informationen kommer ifrån. Detta är små åtgärder på problemet och intervjupersonernas svar kan trots detta ändå ha valt att vara återhållsamma med ärlighet i sina svar, vilket har tagits i beaktande.

## 5. Analys och resultat

*I följande kapitel kommer det bearbetade materialet att redovisas med kopplingar till tidigare forskning samt studiens teoretiska ramverk. Kapitlet är uppdelat i underrubriker som är baserade på de teman som identifierats under analysprocessen.*

### 5.1 Att leva organisationskulturen

För att få en uppfattning om företag X organisationskultur har jag valt att redovisa en övergripande beskrivning av organisationskulturen på företaget. På företagets webbplats anger företaget att de har en vision att vara bäst på det arbete de utför och att medarbetarna inte ska vilja arbeta någon annanstans. Företaget har även publicerat sina värdeord och den kultur som existerar på företaget. Där företaget anger att deras kultur är levande och efterlevs av medarbetarna. Detta genom att värdeorden genomsyrar verksamheten och att medarbetarna lever efter företagets värderingar. Företagets kultur kännetecknas av hårt arbete, höga prestationer samt att sprida positiv energi i möten och på kontoret. För att få en bättre förståelse för hur detta ser ut i praktiken kommer vi nu återvända till det insamlade materialet och de fynd som identifierades under studiens utförda deltagande observation.

Studiens andra deltagande observation ägde rum på ett av företagets veckovisa morgonmöten. Morgonmötet innebär att kontorschefen går igenom aktuella punkter, energifyllda låtar spelas i högtalarna och övriga medarbetare klappar händerna. Under vissa inslag var det enskilda medarbetare och team som levererat högre än förväntat, dessa hyllades därför på skärmen inför alla medarbetare. Övriga medarbetare trummar på borden för att efterlikna ljudet av en trumvirvel och "hejar på" sina kollegor. Morgonmötet är också ett tillfälle där medarbetarna får möjlighet att ge kulturkort till sina kollegor. Kulturkorten anspelar på värdeorden och medarbetaren kan därigenom välja att uppmärksamma eller hylla en kollega utefter innebörden av ett visst värdeord. Kortet har företagets färg och varje värdeord står skrivet på kortets framsida likt ett vykort. Under min observation var det tre värdekort som delades ut. Medarbetaren som skulle ge bort ett kulturkort reste sig från sin stol och ställde sig framför skärmen med ett kulturkort i sin hand. Det bästa sättet jag kan illustrera detta på är genom att likna situationen med när en person ska hålla ett tal. Medarbetaren läste sedan upp motiveringen till varför kollegan förtjänade kulturkortet och avslutade med att krama om kollegan som skulle ta emot kulturkortet, övriga medarbetare klappade händerna när kortet delades ut.

I tabellen nedan ges ett sammandrag av observationerna. Listan på identifierade aktiviteter kom att fyllas på under arbetets gång vilket gjorde att vissa intervjupersoner har fått frågor om dessa aktiviteter och vissa har inte fått dem. Detta då jag i vissa fall redan hunnit utföra några intervjuer innan alla aktiviteter hade identifierats.

Tabell 2. Observationsanteckningar

Identifierad aktivitet (från observation)	Synlig innebörd (mina anteckningar från observation)
Veckans team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Under ett morgonmöte med företagets anställda presenteras det team som gjort bäst ifrån sig enligt siffrorna på en skärm framför alla medarbetare.</li> <li>- Medarbetarna slår på bordet för att efterlikna ljudet av en trumvirvel</li> <li>- Musik spelas upp</li> <li>- Medarbetarna klappar händerna och tjoar när resultatet avslöjas</li> </ul>
Månadens medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavla vid skrivbord</li> <li>- Medarbetares namn och roll</li> <li>- Motivering till varför denna anställd vunnit titeln som månadens XXXX (titel på utmärkelsen kommer ej återges på grund av anonymitetskäl)</li> </ul>
Kulturkort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Under ett morgonmöte säger kontorschefen att det är dags för kulturkort</li> <li>- En medarbetare ställer sig upp för att tala</li> <li>- Medarbetaren går fram till en annan medarbetare för att (utifrån företagets värdeord) hylla en annan medarbetare för ett imponerande arbete.</li> <li>- Övriga medarbetare klappar händer</li> <li>- Mottagare av kulturkortet ställer sig upp och ger talaren en kram</li> </ul>
Tävling "snappa ballong"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I kontorslandskapet finns det två helium fyllda ballonger som står vid två olika medarbetares skrivbord</li> <li>- En annan medarbetare springer fram till ballongen och tar med den till sitt skrivbord</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detta förlopp upprepar sig några gånger under dagen.</li> <li>- En låt spelas upp i kontors högtalare</li> <li>- Medarbetarna som har ballongen vid sitt skrivbord går fram till ett bord med olika priser.</li> <li>- Medarbetaren väljer ett pris och går tillbaka till sitt skrivbord.</li> </ul>
--	---

Min förhoppning är att ovanstående beskrivning ska bidra till en förståelse för hur det är att arbeta på företag X.

I det följande redovisas vad intervjupersonerna hade att säga om sin syn på företag X. Citaten från intervjupersonerna har renskrivits för att hjälpa läsaren, tilläggsord och intetsägande ord såsom ”hmm” ”ehh” och ”mm” har i stor utsträckning raderats från citaten. Däremot har jag valt att behålla intervjupersonernas uttalanden i sin helhet. Av denna anledning kommer läsaren att kunna identifiera att intervjupersonerna ofta talar om sig själva, deras kollegor och företaget som ”man”, vilket är en notering jag vill klargöra.

I det stora hela har medarbetarna en positiv syn på Företag X. Företaget beskrivs som ett glatt och energifyllt bolag, där det existerar en familjär känsla och flertalet av intervjupersonerna redogör för nära samarbete mellan kollegor och en nära relation till närmaste chef. Vidare beskrivs företag X som ett målfokuserat bolag, med höga ambitioner och höga krav på prestationer, ett resultatorienterat bolag med högt arbetstempo där resultat syns och  
uppmuntras.

“Jag skulle beskriva företag X som väldigt målfokuserat, högt i tak, högt arbetstempo, men även väldigt varm kultur. Det känns som en familj på ett sätt, folk vill vara kvar här efter jobbet, folk vill vara här på fritiden, det känns inte som att man går hit och är här 8–17, utan man är här oftast för att man vill det. Känns som att alla alltid är så välkomnade. Det spelar ingen roll om du liksom är VD eller om du är timanställd, det känns som alla är lika mycket värda, utifrån min syn, såklart.” - Isabell

Isabells citat innehåller några av dem nyckelord som varit återkommande i de andra intervjuerna i fråga om att beskriva Företag X. Isabell anser att företaget känns som en familj där medarbetare gärna stannar efter arbetstid för att umgås med varandra. Vidare menar Isabell att oavsett befattning bemöts alla på samma sätt och har ett lika värde. Under intervjuerna frågade jag även vad som var mindre bra med Företag X. Här framkom det att intervjupersonerna både ansåg att det höga arbetstempot samt känslan av att alltid vilja vara bäst upplevs som något negativt, då detta kan ha en påverkan på medarbetarens mående. Disa



menar att det existerar en tydlig prestationskultur på företag X där det förväntas att medarbetaren ska prestera högt.

“Amen jag tycker ju om att det är en prestationskultur. Och att man ska prestera mycket och så, det som är mindre bra är väl att det också har en effekt på psykisk ohälsa och sådär. Att man behöver liksom vara medveten och jobba mycket med att inte blanda ihop sig själv med sin prestation. Prestationskultur är bra och jag tycker om det men det har ju också en baksida som man behöver jobba extra mycket med då för att fånga upp sådana bitar.” - Disa

Disa menar att hon uppskattar att arbeta i en prestationskultur men att medarbetaren behöver vara uppmärksam på att skilja på den man är och det man presterar. Detta är en upplevelse som även Celina redogör för. Celina som varit på företaget X under en längre tid berättar att även hon behövt jobba hårt för att skilja på sig själv och sina prestationer. Celina menar att med en hög ambitionsnivå medföljer även prestationskrav på individen och att befinna sig i en miljö där alla tänker likadant kan bli problematiskt för individen.

“Jag va själv så att jag kanske inte hade så stor insikt om mig själv och mina begränsningar, jag la ett väldigt stort värde i prestation /.../ Så jag tror att just den prestationsmiljön både kan vara jätterolig, om du kan balansera dig själv, men har du svårt med det så är det lite mer utmanande. Och just där att alltid hoppa på nya saker, att det alltid kan bli bättre, det kan också vara lite pressande för en person. Men där handlar det om ditt eget perspektiv, när är du själv nöjd? Men nu känner jag inte alls samma negativa press utan nu tycker jag bara det är roligt och jag tror att det handlar om att jag kommit över den pucken själv, att jag inte lägger mitt egenvärde i min prestation. Så jag tror att just den kombinationen av många unga personer som inte har så mycket arbetslivserfarenhet och höga mål. Slår ihop det till en kaka, det är klart att det kan bli problem där” - Celina

Om individen kan skilja på vilka de själva är och sina prestationer menar både Disa och Celina att prestationskulturen är något bra. Om individen däremot ser sin prestation som ett resultat av vilka de är, kommer detta göra att individen mår dåligt. I citatet från Celina blir individualiseringen synliggjord då ansvaret hamnar på individen. Det är individens ansvar att prestera och att själv avgöra när hon är nöjd. Vilket går att koppla till Beck & Beck-Gernsheim (2002) diskussionen om hur individen är lämnad åt sig själv samt Han´s (2013) diskussion där ansvaret för att lyckas och att vara nöjd ligger hos individen. Samtidigt som vi befinner oss i ett prestationssamhälle där medarbetaren under fritt tvång vill prestera, för det är någonstans vad som förväntas av oss själva och av vårt samhälle.

Under analysprocessen ställde jag mig frågan: vad är det som gör att individen mår dåligt av att inte vara högpresterande? Greta berättar om en rädsla för att falla neråt i topplistan av dem som är högpresterande. Hon menar att om en inte syns på listan av högpresterande medarbetare infinner sig en känsla av att inte vara nöjd över sina egna resultat. Greta tror att detta hänför sig till en uppfattning om att övriga kollegor och organisationer har förväntningar på att en fortsatt ska vara högpresterande och således också befinna sig på topplistan.

*./.../ Tror det är det med själva prestationskulturen, jättebra för man vill ju bli motiverad, men det kan också slå bakut. ./.../ Man vill ligga på toppen och har man en gång gjort det så vill man inte falla ner för man vet att, man målar upp en bild av att andra tänker, nu är förväntningar här uppe på mig men om man tittar på target så är dom mycket lägre, att man då inte är nöjd med sig själv eller sitt resultat även fast man når sitt target, som är satt där av en rimlig anledning.” - Greta*

I citatet från Greta ser vi även här en tydligt en koppling till Han's (2013) resonemang om prestationssamhället där konsekvenser för individen är en upplevelse av misslyckande samt Kundi, Sardar & Badar (2022) där prestationspressen framkallar en rädsla av att misslyckas. Greta berättar att det finns en upplevd förväntan att vara högpresterande, från sig själv men också från kollegor och organisationen, vilket även detta går att förstå genom det “frivilliga tvånget” (Han 2013). Däremot anger Greta att prestationskulturen också är något som är positivt då det motiverar henne till att arbeta hårt, likt det Williams (1994) benämner som ett sinnestillstånd som präglas av handlingskraft, engagemang och positivitet. Vi kan således konstatera att Gretas upplevelse av prestationskulturen är motstridig, vilket vi ska återkomma till längre fram.

Sammantaget vill jag hävda att det existerar en tydlig prestationskultur på företaget och intervjupersonerna anger att det är viktigt att skilja på vem de själva är och vad det är dom presterar för att må bra i den prestationsfokuserade miljön. Prestationskulturen kommer med förväntningar på att medarbetaren ska prestera, där en upplevelse talar för att om medarbetaren inte presterar och syns på topplistor är medarbetaren inte heller nöjd över sina prestationer och sina resultat. Liknelser mellan Hans (2013) resonemang om prestationssamhällets och individens upplevelse av att misslyckas återfinns i det insamlade materialet, där även prestationspressen framkallar en rädsla att misslyckas (Kundi, Sardar & Badar 2022)

### 5.1.1 Värdeorden och kulturens självklara handlande

Som nämnts ovan benämner intervjupersonerna ofta kulturen som en prestationskultur, däremot framkommer även andra saker i kulturen som går att koppla till Scheins (2010)

resonemang om organisationskulturens tre lager. Kulturen på Företag X är starkt kopplat till företagets värdeord. På grund av anonymitetsskäl kommer dessa inte att direkt återges däremot kommer dess innebörd att beskrivas. Företagets värdeord omfattar ökad vinst, sprida positiv energi samt att vara omtänksam mot såväl medarbetare som kunder. Utifrån utförda observationer identifierades företagets värdeord på muggar och väggar och återfanns på hela kontoret. Företaget arbetar aktivt med värdeorden genom att dessa genomsyrar hela organisationen. För att förstå det som Schein (2010) skulle benämna som artefakter (som bland annat innefattar värdeord, uppförande, miljö) behöver vi ta hjälp av dem som befinner sig inom organisationen för att förstå innebörden av dessa. Celina berättar i citatet nedan om hur företaget arbetar aktivt med värdeord samt hur hon tolkar dem. Celina menar att medarbetaren själv får anpassa sig efter värdeorden, det kommer inte med något tvång att vara på ett visst sätt. Däremot är det tydligt att företaget själva sätter upp aktiviteter som ska stimulera ageranden som går i linje med värdeorden. När jag frågar Celina om vad företaget X gör för att arbeta aktivt med värdeord svarar han så här:

“Dels genom att ha aktiviteter som stimulerar dom här värdeorden, allt ifrån att ha tydliga krav och mål, att vi gör olika typer av tävlingar. Också att försöka lära ut det i kunddialoger, hur gör vi för att kunden ska bli ännu nöjdare med oss i framtiden. Kan vi ändra våra arbetssätt för att lyckas ännu bättre, så den tycker jag vi pratar mycket om. /.../ det handlar om att göra roliga event, man kan ha kul tillsammans, även stanna upp och reflektera över vad mina kollegor gör som är bra, kan jag hylla dem på något sätt /.../ Det behöver inte betyda att du är superextrovert, att du behöver tjoa och tjimma utan att du kan visa det på andra sätt” -  
Celina

Celina menar att utifrån företagets värdeord kan medarbetaren själv välja hur de vill efterleva värdeorden. Däremot är företagets värdeord vägledande när det gäller arbetssätt, förhållningssätt och agerande. Företaget använder sig av aktiviteter, ritualer och ceremonier som gör att det blir en koppling mellan värdeorden och organisationen och anställdas agerande. Alla intervjupersonerna kunde återge värdeorden och beskrev även värdeorden på liknande sätt. Att de ska arbeta hårt, öka vinsten, sprida positiv energi och hjälpa varandra. Emma berättar att medarbetare på Företag X arbetar med värdeorden i allt dom gör. Hon menar att värdeorden tydligt genomsyrar deras arbetsprocesser, strukturer och rutiner samt att medarbetarna blir påmind om dessa i olika sammanhang, som till exempel på morgonmötena när de ger varandra kulturkort. Emma berättar även att hon tror att en anledning till att värdeorden sitter så djupt rotade är för att värdeorden blir starkt implementerad redan i början av en medarbetares anställning.

“Allt vi gör egentligen, och jag tror att eftersom det är så starkt implementerat i början så blir det att det aldrig glöms bort. Och att det är väldigt tydliga strukturer för hur vi ska jobba med de här värdeorden. Så jag tror verkligen att alla strukturer, rutiner och processer som vi har, har en utgångspunkt i de här värdeorden. Också när vi har våra kulturkort, där vi ger dom här värdeorden till folk så påminns man ju också om det hela tiden. Och det är det jag tror är viktigt med sådana värdeord och i en kultur, att man verkligen upprepar det, att det inte är bara någonting som man bara sätter upp på en workshop eller kickoff och sen inget mer.” - Emma

Sammantaget från Emma och Celinas upplevelser är värdeorden avgörande vad gäller arbetssätt och kultur på företag X. Värdeorden guidar medarbetaren till det förhållningssätt och agerande som företaget vill ha av sina medarbetare. Vilket hänför sig till Wheelan (2017) diskussion om att organisationskulturen måste vara tydlig med de förväntningar som finns på gruppen för att de ska veta hur det ska förhålla sig. Värdeorden och dess innebörd implementeras redan vid rekryteringsprocessen men följs upp under hela anställningen. Under provanställningen får medarbetare månadsvis skatta sig själva på en skala gällande hur de lever kulturen samt ge exempel på vad de gör som bidrar till kulturen. Celina som har deltagit vid rekrytering av nya medarbetare har erfarenhet från detta och berättar i citatet nedan om hur denna process ser ut.

“Och det är något vi tycker är väldigt viktigt, att vi är ett kulturdrivet bolag, att det är väldigt viktigt för att trivas så tror vi att man behöver lite också köpa in på det. Så därför pratar jag om det redan tidigt i processen, under provanställningen har man sedan uppföljningar /.../ under de här sex månaderna, i alla fall ett möte i månaden där man mer pratar om hur trivs du här, hur ser du att du bidrar till kulturen, vad har vi för tankar, vad har vi för beteenden. Då har man som beteende ankare där det också är utskrivet dom här värdeorden, vad handlar det om för oss. Där man också får skatta sig var man själv tycker att man ligger, det är inte så att man får betyg i kultur, men det blir en tydlighet kring vad är det vi förväntar oss för att man ska leva kulturen, så det går man igenom under provanställningen för att skapa en förståelse.” - Celina

I citatet framgår det att Celina lägger stor vikt vid att betona att detta är ett kulturdrivet bolag där hon anser att det är viktigt att man “köper” kulturen för att trivas. Celina menar att självskattningsskalan används för att medarbetaren ska bli medveten om vad som förväntas av dem i fråga om kulturen. Detta kan liknas med vad Okwata, Wasike & Andemariam (2022) presenterar när organisationer kan välja att granska organisationskulturen löpande för att säkerställa att anställda drar i samma riktning. Att medarbetarna “köper in” på kulturen tolkar jag vidare som att de godtar det valda tillvägagångssättet som företaget vill ha etablerat på

företaget. I och med att företaget återkommande återvänder till värdeorden: i exempelvis medarbetarsamtal och på veckovisa morgonmöten med kulturkort, blir handlanden i linje med värdeorden naturligt för dem och således ett grundläggande antagande. Fenomenet går att analysera med hjälp av Scheins (2010) tredimensionella modell om organisationskultur. Där beprövade arbetssätten och strukturerna på företag X går att urskilja från artefakter i form av värdeord, ritualer och ceremonier till anställdas beteenden och agerande, vilket i många fall blivit till ett självklart handlande som efterlevs och återges till nya medlemmar innan dem ens blivit anställd. Medarbetare medvetandegörs om vilka förhållningssätt och arbetssätt som premieras och förväntas utifrån värdeorden som genomsyrar hela verksamheten.

Enligt intervjupersonerna anses anknytning till värdeorden som avgörande i fråga om att trivas på bolaget. Vilket är återkommande i intervjupersonernas svar, om individen inte går med på det förhållningssätt och arbetssätt som kan kallas vara ett resultat från värdeorden, och så även kulturen, kommer detta leda till att individen mår dåligt och inte trivs på sin arbetsplats. Vilket även framkommer i Predrag, Bogdan, Siniša, Edit & Milan (2022) studie som menar att om organisationskulturen går i linje med anställdas värderingar tenderar medarbetarna att uppleva högre arbetstillfredsställelse. Enligt Celina får medarbetarna inte betyg i hur de lever kulturen men det finns ändå vissa förväntningar på att medarbetaren ska bidra till kulturen på vissa sätt. Även detta tolkar jag som ett frivilligt tvång (Han 2013) och där individen utsätts för oändligt med möjligheter att prestera på diverse områden och parametrar, till exempel självskattningsskalan av hur medarbetaren lever kulturen, där kan medarbetaren göra olika ageranden mot tre värdeord som belyser olika saker. Medarbetaren får vidare uppfattningen om att det inte skulle vara något tvång för medarbetare att exakt anpassa sig efter värdeorden, men gör dem inte detta benämner intervjupersonerna att det finns en risk att de inte kommer att trivas eller att de kan komma att må dåligt.

### 5.1.2 Möteskultur och det individuella ansvaret

Det finns också en förväntan att medarbetare ska vara med på de tillställningar och aktiviteter som anordnas av företaget. Det kan innefatta alltifrån morgonmöte, afterwork på fredagar eller andra större tillställningar såsom galor eller resor. Intervjupersonerna berättar att tillställningar som innehåller konferenser eller som sker under arbetstid är obligatoriska. Däremot verkar inte alla anställda veta hur det ligger till i fråga om att vara med på övriga tillställningar. Helena berättar att företaget uppmanar de anställda att vara med och "säljer in" tillställningen på ett framgångsrikt sätt vilket gör att medarbetarna närvarar utan att reflektera över det.

“Jag tror inte att det är ett måste att vara med, det är inte ett måste vad jag vet. Såklart har man ett liv vid sidan om och jag tror ändå att företag X har förståelse för det. Men jag tror också att företaget är väldigt bra på att sälja in det, så folk blir taggade på att vara med, så att det inte känns som något obligatoriskt. Exempelvis att jag inte ens har reflekterat om det är obligatoriskt eller inte. För det är så pass spännande och kul i sig så jag har aldrig tänkt att åh måste jag gå på detta, utan det bara kommer av sig själv.” - Helena

Jag tolkar det sålunda som att enligt kulturen är det givet att anställda är med på de tillställningar som företaget anordnar och att de anställda gör detta utan att reflektera över det. Vilket går i linje med vad Schein (2010) kallar som ett grundläggande antagande. Det är något som tas för givet. Isabell anger för en annan upplevelse, hon vet att tillställningarna inte är obligatoriska men berättar att om en inte är med på tillställningarna tror hon att det kan bemötas med sura blickar. Isabelle menar att ett icke-deltagande kommer med risker att hamna i utanförskap samt att personen då inte är en del av kulturen.

“Asså jag tror man kan mötas av lite sura blickar av vissa i vissa lägen, men det är fine att inte vara med. Alla är inte det. Man blir kanske lite utanför om man inte är med, följer med på resorna eller är med på festerna och sådant, då kommer man inte vara med lika mycket i det sociala av företaget. Samtidigt det är den kulturen dom vill bygga, de vill ju bygga eller vi, dom, vill bygga en kultur där folk ska vilja vara här även efter jobbet liksom. Vi ska vilja ha roligt tillsammans.” - Isabell

Av Isabells uttalande finns en rad intressanta aspekter. För det första märker vi av att Isabell har svårigheter att skilja på om det är dom som företag eller om det är “vi” som företag, där hon då skulle ingå. En förklaring till detta kan ligga i Sennett’s (2000) resonemang om att “vi:et” kan användas som skyddsmekanism av individen som ett försök att finna samhörighet i en värld där individen annars står ensam och kan uppleva känslor av utanförskap. Isabell pratar om kulturen som företaget och kanske väljer hon att benämna företaget som “vi” för att hon vill känna tillhörighet. Vidare anger Isabell att medarbetare kan uppleva sanktioner i form av utanförskap och sura blickar från övriga kollegor om de inte medverkar på organisationens tillställningar, som ses som givna. Här ges vi indikationer på att det ställs krav på individen att anpassa sig och följa normer, detta för att leva upp till de förväntningarna som finns och att inte hamna utanför. Kanske är det så att medarbetarna deltar på tillställningarna för att de inte vet något annat, det är en självklarhet att vara med. Det kan också vara så att medarbetarna deltar av rädslan att hamna utanför eller att gå emot normen. Tillställningarna och eventen på företag X sker både på och utanför arbetstid, vilket gör att individen behöver “offra” mycket av sin fritid för att delta på något som inom organisationen anses som givet.

“Det förväntas nog både av chefer och kollegor att man kommer va där, det är en stor viktig grej. Det blir som att det är något personligt, jobbet är inte bara ett jobb, utan det här blir en del av ens fritid, och då blir det såhär man kan inte missa detta för det här är viktigt för dig eller mig personligen, för det är inte bara jobb, vilket det är egentligen men det blir inte så” - Isabell

Isabell anger om det personliga värdet som finns i att medverka på en tillställning. Återigen läggs ansvaret över på individen och hon förväntas dyka upp och medverka även utanför arbetstid. Skulle hon inte göra detta så skulle det kännas som att hon personligen hade gjort något taskigt mot någon. Celina har varit med om en anställd som inte ville vara med på tillställningarna och berättar följande.

“Jag har ett exempel med en person som inte riktigt var med på våra tillställningar och då ställde jag många frågor kring varför är du inte med. Bara för att säkerställa att det inte är så att hen känner sig otrygg eller om det finns någon annan anledning till att hen inte vill vara med. Mest för att få en förståelse och sen då i dialog kom vi fram till att - nä det är inget för hen att vara med på sakerna. Men vissa saker vill jag att du är med, jag vill att du är med på de stora grejerna när vi åker upp till Stockholm, då är det konferens på dagen och middag på kvällen. Och jag vill att du följer med på målarresa för då är det också konferenspass som är inkluderat. Så det jag krävställdes var ju där det också var faktiskt arbetstimmar som vi gör tillsammans. Det är ju utbildningar vid dessa tillfällen, men är de så att du inte vill vara med en fredag, nej men det är inte så att jag krävställer att du måste vara med, även om det är ju lite vår kultur att vara med. Vi har ju den belöningen genom sociala aktiviteter. Vilket jag också tror att gillar man inte de så tror jag inte heller, då förstår inte jag varför man jobbar här” - Celina

Celina börjar med att berätta om att i situationen med den anställde som inte ville vara med på tillställningarna hade hon en dialog om varför de inte var med. Celina säger att detta var för att säkerställa att personen inte känner sig otrygg. I slutet av citatet uppfattar jag Celinas fråga snarare som ett ifrågasättande än ett säkerställande av personens välbefinnande. Celina berättar att det är en del av kulturen att vara med, något som företaget ger anställda i form av belöning genom sociala aktiviteter. Vill man inte vara med på tillställningarna förstår Celina inte varför man skulle vilja arbeta på företaget.

Sammantaget tolkar jag det som ett frivilligt tvång att vara med på tillställningarna som företaget anordnar för sina anställda. Om anställda inte deltar kan de mötas av sura blickar, utanförskap eller ifrågasättande av sin chef. Att inte vara med kan således leda till en känsla av att man varit taskig, att man gjort något fel. Därigenom synliggörs den starka förankringen på hur värdeorden (exempelvis värdeordet som innefattar sprida positiv energi) påverkar

individens handlande och det blir tydligt hur värdeordet etablerats i förhållningssätt och normer på vad som anställda bör och inte bör göra.

## 5.2 Motstridiga upplevelser av prestation

Medarbetarna på företag X är alla ansvariga för sina egna arbetsprocesser och flertalet av intervjupersonerna likställer sin anställning på företaget med entreprenörskap, att det är som att driva ett eget bolag inom bolaget. Vilket återspeglar en aspekt av vad tidigare forskning kring unga i arbetslivet belyser som en skiftning på arbetsmarknaden. Där samhället och arbetsmarknadens krav på personliga attribut även kan förstås genom att arbetsmarknaden nu också är mer präglad av entreprenörskap (Gillberg & Bergman 2013). Nu ska vi däremot komma ihåg att studien undersöker ett privat bolag så en entreprenörsandan kanske för just denna verksamhet är något naturligt. Däremot har företaget både förväntningar och krav på medarbetarna i fråga om prestation, resultat samt hur de lever kulturen. Utifrån företagets mätverktyg genereras olika nivåer som medarbetarna behöver förhålla sig till. Mätverktyget visar exakta nivåer och siffror som varje medarbetare bör komma upp till under respektive månad, alla medarbetares resultat är också transparenta. Genom mätverktyget blir det således tydligt vad varje enskild medarbetare har för krav rent finansiellt. I tillägg till detta har även företag X ett värdeord som anspelar på prestation, där medarbetaren ska arbeta hårt och öka vinsten. Inom detta tema kommer medarbetarens upplevelse av prestation att presenteras. Analys av det insamlade materialet genererade tre kategorier inom befintligt tema: strategier för ökad prestation, intern konkurrens och målsättning och dess konsekvenser.

### 5.2.1 Strategier för ökad prestation

På företag X är målsättning samt mätning av resultat en del av medarbetarnas vardag. Företaget har räknat ut hur mycket det vill omsätta som bolag under ett år vilket sedan fördelas mellan bolagen placerade i olika länder. Detta bryts sedan ned från vad varje land ska omsätta till kontorsnivå. På kontorsnivå fördelas omsättningsmålen till teamnivå för att slutgiltigt landa på individnivå. På individnivå genereras då en siffra som innebär hur mycket varje individ måste bidra med för att företaget ska nå de beräknade ekonomiska målen. Företaget benämner detta som "target" som varierar lite beroende på storlek på kontoren och teamen. Det finns således ett target på vad ett visst kontor ska omsätta, vilket då fördelas på kontorets team och medarbetare. Mätverktyget medför i och för sig en tydlighet vad gäller målen och hjälper medarbetaren att hålla sig på banan. Det blir tydligt för dem vilken ansträngning som behöver göras för att nå målet. Strategin går att förklara med hjälp av de mål-mekanismer som Locke



& Latham (2013) redovisar. De tydliga målen är även något som Wheelan (2017) anses gynna teamens effektivitet och produktivitet. Däremot anger intervjupersonerna för både för- och nackdelar med användning av mätverktyget. Å ena sidan talar upplevelserna för att Wheelans (2017) resonemang skulle vara överensstämmande, då mätverktyget ger en tydlig bild över målet och bidrar till produktivitet. Å andra sidan är mätverktyget något som stressar medarbetarna, vilket är en sida Wheelan (2017) inte belyser. Intervjupersonernas upplevelser blir således viktiga för att förstå hur mätverktyget kan påverka medarbetarna. Mätverktyget på företag X gör det även möjligt för medarbetaren att se kollegors siffror och resultat, vilket ofta leder till att medarbetarna jämför sig med andra. En del intervjupersoner anger en upplevd känsla av stress att andra kollegor kan se och jämföra deras resultat, vilket tyder på att mätverktyget kan vara en bidragande faktor till att medarbetaren känner ett krav att prestera, så att siffrorna i mätverktyget ser bra ut. Vilket går i linje med Nair & Kamalanabhan (2010) resonemang som menar medarbetaren kan uppleva ökade prestationskrav om medarbetare befinner sig i en konkurrenspräglad miljö, detta då hen är medveten om att belöningar endast är tillfällig då det hela tiden är i relation till andra medarbetares prestationer.

Bonnie berättar med självsäkerhet att företag X genom mätverktyg försöker skapa en typ av konkurrens mellan medarbetare där medarbetare jämför sig med andra. Vidare anger Bonnie att tävlingsandan ämnar sporra medarbetarna att arbeta hårdare och bli bättre vilket därigenom skulle bidra till bättre resultat som genererar ökad vinst för företaget. Bonnie berättar även att de utmärkelser som går att vinna på företaget är ett sätt för företaget att belöna och uppmuntra beteenden som går i linje med den kultur som de vill ha etablerad på företaget.

“Det är ju väldigt tävlingsinriktat på företag X och strategin är väl lite så att allt ska vara mätbart för att man ska kunna jämföra sig med andra för att man ska triggas till att bli bättre och göra bättre resultat för bolaget. Det är ju så de vill ha det. Och ett sätt att trigga ännu mer och pusha varandra och bli pushad att vilja ännu mer är ju att utse månadens, kvartalets, lyfta varandras arbete och sånt där. Det är ju för att belöna det som är positivt, positiv betingelse. Att man belönar det som är bra, och lyfter det så andra också ska kunna se att här vill du också stå en dag. Och då får du se till att jobba ordentligt för det.” - Bonnie

Bonnie menar att företaget belönar de beteenden och ageranden som de anser är positiva och går i linje med företagets visioner. På företag X går det sålunda att identifiera artefakter, strategier och tillvägagångssätt som utmärker kulturen. Kulturen efterföljs av medarbetarna på företag X som handlar och agerar utefter de normer och ageranden som anses korrekta inom organisationen. Om de anställda gör något bra får de belöningar som ett sätt att uppmuntra ett beteende som går i linje med företagets strategier och mål. Ett tillvägagångssätt att skapa

strategier och mål som går i linje med organisationskulturen för att påverka medarbetarens prestation är även något som presenteras i både Wheeler (2017) och Okwata, Wasike & Andemariam (2022) studie, vilket också verkar vara upplevelsen från det medarbetare jag intervjuat på företag X. I tillägg till detta verkar den övergripande mentaliteten på företaget vara att medarbetaren ska prestera över de satta målen. Likt det Bonnie berättar, om att det positiva och önskvärda beteendet belönas, menar Greta att hela företagets vision går ut på att medarbetarna ska prestera över målet. Greta berättar att de medarbetare som lyfts och uppmärksammas är de som presterar över target.

“Det är ju det företag X går ut på, att man ska liksom ska prestera över target. /.../ ligger du på medel visst det är bra men vi ska inte va medel, vi ska va störst i hela världen liksom, vi ska va bäst på det här. Jag tror att man inte vill vara det här mellan tingen utan vi ska ju faktiskt vara de absolut bästa och då ska de synas på siffrorna också, att vi inte nöjer oss /.../ Det finns ingen som ligger på den nivån som man hör talas om, det är ju inte dom som är på target som lyfts, dem enda som lyfts är dom här med galna siffror, sjukt bra siffrorna. Och där tänker jag liksom och att om ingen annan ligger på target, varför ska jag göra det.” - Greta

Greta menar att det är en självklarhet att överprestera då företagets vision är att vara bäst i världen, då räcker det inte med att bara prestera bra, utan då måste man vara bäst. Det gör att även Greta själv känner att hon vill vara högpresterande, för att leva upp till detta. Här kan vi sålunda urskilja en strategi kopplad till företagets vision som företaget använder sig av för att öka vinsten. Det finns en förväntan om att medarbetarna ska prestera över target och när medarbetare gör detta uppmärksammas och belönas de. Det blir i Gretas fall ännu tydligare att när företagets visioner går i linje med organisationskulturen sker en positiv påverkan på medarbetarens prestation (Wheeler 2017; Okwata, Wasike & Andemariam 2022)

En annan strategi för att få medarbetaren att vilja prestera är att företag X arbetar med provisionsbaserad lönesättning. Därav ses det som en självklarhet att prestera högt då detta påverkar medarbetarens löner. Greta berättar exempelvis att hon gärna lägger lite extra tid på sitt arbete för att hon själv kommer att gynnas av det i form av högre lön. Även Celina och Disas upplevelse talar för samma sak, där det anses motiverande att kunna påverka sin egen lön. Däremot anger andra intervjupersoner att det också vilar en viss osäkerhet med att arbeta provisionsbaserat, då omständigheter i vår omvärld kan påverka hur affärerna går. Medarbetare kan exempelvis ha agerat helt rätt och gjort allt de kan för att utföra ett bra arbete men som inte lyckas på grund av exempelvis pandemier och lågkonjunkturer. En annan nackdel med en provisionsbaserad lönesättning anger Felicia som menar att en provisionsbaserad lön också kan

göra att medarbetaren kan arbeta ihjäl sig. Men att det är en bra strategi för företag att ha för att gå med vinst.

“Bra och dåligt, det är skitbra för jag kan påverka min lön. Och när man reflekterar över så här okej det här var en skitbra månad då märks det också för att vi får belöning av det. Men sen kan man också jobba ihjäl sig, och det är en dålig sida av det. Också att det blir en osäkerhet lite vad man får varje månad, men också kopplat till pensionen och bostadslån. För då räknas bara grundlönen. Det är jättepositivt för man blir ju skittaggad, man vill tjäna så mycket som möjligt, jättebra strategi för företag att ha. Det blir som att vi driver små företag i ett företag där alla vill gå med så mycket vinst som möjligt.” - Felicia

En intressant aspekt som Felicia anger är att hon upplever det som att medarbetarna driver egna företag i företaget. Vilket går i linje med resonemanget om hur individualiseringen gjort att det kollektiva ansvaret minskat medan det individuella ansvaret ökat. Även om företaget har givna förhållningssätt och strukturer att förhålla sig till finns ändå upplevelsen av att medarbetaren ska klara sig själv och jobba för sin sak. Det är således rimligt att anta att provisionsbaserade löner går i linje med individualiseringstesten där individen någonstans är lämnad åt sig själv. Vidare går det att spekulera huruvida detta härstammar från individens krav på sig själv eller om det är något som kommer från kulturen (med det strategier och arbetssätt som premieras på företaget). Eftersom ett av företagets värdeord premierar att öka vinsten och prestera högt är det vad medarbetaren förväntas göra. Samtidigt som en prestationsbaserad lön verkar kunna bidra till en känsla av att hela tiden vilja mer och prestera högre för att få en högre lön, med konsekvensen, som Felicia benämner, att medarbetaren kan “jobba ihjäl sig”.

En annan strategi för ökad prestation är de belöningar som finns att hämta för de anställda som levererar höga resultat. Exempelvis får medarbetare som varit högpresterande under angivna tidsperioder åka på resor eller andra aktiviteter som företaget bjuder på. Det ges också belöning i form av uppmärksamhet och utmärkelser när en medarbetare klättrat högt upp på topplistan. Bland annat delar företaget ut diverse utmärkelser framför alla medarbetare på den årliga företagsgalan som arrangeras en gång per år. Under denna tillställning finns det olika kategorier som medarbetarna kan vara med att tävla om. Av de som presterat allra bäst i varje enskild kategori nomineras till utmärkelsen, därefter lottas en vinnare. Johanna berättar att utmärkelser och den uppskattningen hon får från kollegor bidrar till att hon vill prestera. Johanna säger “Det är det som jag tycker är kul med att prestera, att man blir uppskattad och får något tillbaka från företaget efter allt det man ger”. Vidare anger Disa för ett tomrum och en tystnad när hon inte lyckats vara högpresterande. Disa menar att så länge medarbetaren

befinner sig på topplistan blir de uppmärksammade, hyllade och peppade vilket helt försvinner om de skulle falla nedåt på listan.

“Också såklart när man är på topplistorna och att man blir lyft och peppad. Men sen är det klart om man då presterar dåligt kan det också bli jobbigt för det är ju kul att vara på topplistorna hela tiden och man uppmärksammas när man gör bra och sånt, och det är inte så att man blir negativt bemärkt om man inte presterar bra men då är det som att det blir helt tyst när man inte presterar, då hörs och syns man inte, man är inte på topplistan och man känner sig redan dåligt om man inte presterar så då blir det såhär- oj nä nu går det inte bra och det märker man liksom bara för att man är så van vid allt det här taggiga och peppiga” -  
Disa

Utifrån Disas uttalande kan vi således förstå varför det kan kännas viktigt för medarbetare att ständigt vara högpresterande på grund av den stämning och boost som detta ger individen.

Sammantaget kan vi konstatera att flertalet av de strategier som företag X använder har en påverkan på medarbetarens arbetsprestation. Strategierna bidrar till att medarbetaren känner motivation och en vilja att få uppmärksamhet och utmärkelser. En provisionsbaserad lönesättning får medarbetaren att vilja jobba hårt för sin egen skull, däremot med tydliga krav och förväntningar från företagets sida. Mätverktygen hjälper medarbetaren att hålla sig på banan för de uppsatta målen som företaget satt upp för varje medarbetare. Siffror och ranking i mätverktyget är också något som sporrar medarbetarna, med en vilja att komma över sina kollegor, som kommer belysas mer under nästa kategori, intern konkurrens.

### 5.2.2 Intern konkurrens

Under studiens utförda observationer identifierades en rad moment som tillsammans med intervjuvärderna har skapat detta tema, bland dessa identifierades både tävlingar och belöningar. Även om belöningar till viss del berörts i ovanstående tema (strategier för ökad prestation) vill jag inom detta tema lyfta hur tävlingar och belöningar hänförs till den interna konkurrensen samt medarbetarens upplevelse av dessa. Av det insamlade materialet visar det sig att tävlingarna som existerar på företaget är en del av den önskvärda kultur som företaget X strävar efter att efterleva. Tävlingarna ämnar att stimulera ageranden som går i linje med ett av värdeorden som står för att öka vinsten och arbeta hårt.

Trots de övergripande strategierna som nämndes i föregående tema (som stimulerar medarbetarens prestation och ger ökad vinst för företaget) framkommer skillnader i medarbetarnas upplevelse av intern konkurrensen. En del av intervjupersonerna menar att det inte existerar någon intern konkurrens, medan andra starkt känner av den. En upplevelse visar

på en förväntan om att konkurrensen mellan kollegor skulle vara större än vad det är. Helena anger att hon förvånades över att det inte är någon konkurrens då organisationen i sin helhet är väldigt resultatorienterad, vilken hon upplever som något unikt. Hon upplever snarare att medarbetarna hjälper varandra med små delar av arbetet för att arbetet i sin helhet ska gå framåt. Om något menar Helena att hon istället blir inspirerad av sina högrepresterande kollegor och vill vara likadan. Helenas upplevelse talar för att konkurrensen har en positiv påverkan på medarbetaren då det inspirerar henne till att själv göra bra ifrån sig. Vilket liknar det Bonnie beskriver, att företaget genom att belöna det som är bra leder till att övriga medarbetare också vill kämpa för att nå de höga resultaten och sålunda ta del av belöningarna eller utmärkelserna.

Resterande av intervjupersonernas upplevelser talar i stället för ett erkännande av en intern konkurrens. Greta erkänner att det finns en konkurrens och att det är något som hon uppskattar och upplever som motiverande. Upplevelsen från Greta går i linje med Sennetts (2006) resonemang där konkurrensen fungerar som ett medel för att få anställda motiverade i sina arbeten. Greta anger att siffrorna och firandet vid tävlingarna är viktiga men hon betonar även att det är minst lika viktigt att kunna få feedback och tips från den framgångsrika kollegan.

“Asså jag tycker sådant är kul och jag tror att det är därför jag trivs så bra här, för jag tycker om den konkurrensen, att det är en motivationsfaktor och jag tror att det är också kul för att man kan fira någons framgång för att man, visst siffror jätteviktigt men lika viktigt att gud har någon gjort något bra så vill man kunna få feedback från den liksom.” - Greta

Både Greta och Felicia anger att konkurrensen bidrar till ökad motivation. Felicia inleder sitt svar genom att förneka att konkurrens skulle existera, för att sedan betona att landsövergripande tävlingar innefattar konkurrens mellan kollegor från olika kontor. Medarbetare som erhåller samma roller tävlar mot varandra för att vinna vem av dem som exempelvis varit bäst i Sverige. Följaktligen tolkar jag det som att Felicia upplever en konkurrens som främst existerar på Sverige-nivå och inte på kontornivå. Felicias strategi för att hantera konkurrensen är att inte kolla topplistan dagligen samt att fokusera på sig själv och sitt arbete. Felicia berättar att hon aldrig uppfattar konkurrensen som en dålig konkurrens utan att det är något som kan göra henne “taggad”. Däremot anger Felicia också för en besvikelse när en annan kollega på kontoret vann månadens och att hon därmed inte gjorde det. Felicia berättar att hon oftast försöker fokusera på sig själv och sina siffror, däremot verkar detta försvåras när någon annan vinner. Det blir då oundvikligt att inte påverkas då den vinnande kollegan får mycket uppmärksamhet.

Konkurrensen verkar sålunda existera bland kollegor som besitter samma roll, vilket även framkommer i intervju med Isabell. Däremot berättar Isabell att hon ständigt känner av

konkurrensen mellan kollegorna men att det inte är något som påverkar hennes handlande. Det är inte något som får Isabell att ta genvägar för att uppnå bättre resultat, däremot är det något hon sett andra kollegor göra. Isabells upplevelse talar för motsatsen av vad Nair & Kamalanabhan (2010) anger för prestationskrav vid intern konkurrens. Författarna menar att individen kan koppla bort moraliska resonemang för att uppnå sitt resultat, exempelvis att sabotera eller sno något från en kollega för att det ska gynna ens eget arbete. Isabells förhållningssätt talar i stället för att det är viktigare att bry sig om sina kollegor än att vinna över dem. Vilket återfinns i ett av företagets värdeord, att visa omtanke och bry sig om sina kollegor. Av Isabells uttalande verkar det således som att värderingen kopplat till värdeordet omtänksamhet väger tyngre än att vinna och få en utmärkelse.

“Ja, det är det ju absolut, vi som har samma roll vi tävlar absolut. Men jag upplever inte att vi inom teamet tävlar på ett sätt som är, det är mer att vi motiverar varandra, det är ett positivt tävlande. Det är aldrig så att vi skulle göra något, sno eller sabotera för någon annan, utan det är tävling på ett bra sätt. Vilket jag också känner generellt inom kontoret, det är utanför kontoret och mellan kontoren som det är mer konkurrens som är negativ, fusk och sådant. Jag skulle aldrig fuska för att vinna över dom jag arbetar med närmast, det går ju emot våra värdeord.” - Isabell

Vi kan efter ovanstående resonemang konstatera att det finns en intern konkurrens på kontoret och på företaget över lag. Konkurrensen mellan medarbetarna gagnar företaget då detta ökar arbetsprestationen. Av materialet framgår det främst att konkurrensen upplevs som motiverande, vilket sporrar medarbetarna till att prestera. Däremot beskriver Greta en konkurrens som inte berör de finansiella baserade belöningarna. Som skrivet innan kan medarbetaren få kulturkort på de veckovisa morgonmötena, där medarbetare då kan hylla och bedöma varandras insatser och ageranden kopplade till värdeorden. Gretas upplevelse kopplar jag till konkurrens då det enligt henne kan bli en fundering om vem som fått mest kulturkort. Under min utförda observation identifierade jag att medarbetare ofta hade sina adresserade kulturkort upphängda vid sitt skrivbord. Av de skrivbordsplatser där det fanns kulturkort upphängda var det ofta många kort, medan det fanns platser där det inte fanns kulturkort upphängda. Kanske väljer medarbetare som inte fått så många kulturkort att inte hänga upp sina, då de blir relativt få i jämförelse med andra kollegor som hängt upp 10–15 stycken på sin skrivbordsplats.

“Jag tycker det är väldigt fint att man får lyfta varandra inför andra. Vilket också kan bli så här man lyfts bara om det är inför alla andra på tavlan, blir också lite såhär “hur många kulturkort har du fått”. Men i det

stora hela är det en väldigt fin sak och en väldigt bra sak, det höjer liksom ens trivselfaktor /.../ Men också om man känner själv att jag har gjort jättemånga bra saker och jag har hjälpt till extra här och här, gud jag förtjänar verkligen 10 kulturkort också får man 0 att då så här varför lyfts den här personens gärning eller sätt att arbeta men inte mitt.” - Greta

Greta menar att det är en fin sak att ge kulturkort samt att det höjer trivselfaktorn på arbetet. Däremot menar Greta även att det kan bli en slitning om en medarbetare kanske upplever att den förtjänar att bli hyllad men inte blir det, medan någon annan i stället blir det.

### 5.2.3 Målsättning och dess konsekvenser

Den sista kategorin som belyser prestation innefattar målsättning och hur detta påverkar medarbetaren. Som skrivit innan använder sig företag X av mätverktyg för att kartlägga de finansiella kraven på varje enskild medarbetare. Kopplat till mätverktyget ska vi nu gå in på de typer av mål som medarbetaren har på sig, samt det mål det sätter upp för sig själva.

Genom intervjuerna framkom det att medarbetare på företag X ofta diskuterar mål och att de är vana vid att sätta mål. De finansiella målen som är bestämda av företaget är transparenta för alla medarbetare och varje vecka går kontorschefen igenom hur medarbetarna förhåller sig till målen. Inom teamen pratar medarbetarna även öppet om de individuella målen, dessa kan se lite olika ut beroende på vad medarbetaren väljer att fokusera på. Utifrån mitt insamlade material visar det sig att de individuella målen alltid korrelerar med företag X målsättning på ett eller annat sätt. Dessa mål kan innebära att nå en viss typ av omsättning i kronor, att vinna en utmärkelse, att utvecklas i någon del av rollen eller att efterleva kulturen.

Företag X uppmuntrar starkt medarbetarna till att sätta upp egna mål med motiveringen att detta bidrar till egen utveckling. Inom teamen pratas det öppet om medarbetarnas målsättning som ett sätt att få medarbetaren att manifesteras sina mål. Celina berättar om hennes erfarenhet av individuell målsättning och hur fantastiskt hon upplever det när en person når sina uppsatta mål då detta ger medarbetaren en kick. Att sätta höga mål är något som Celina förespråkar då hon upplever att känslan som genereras blir av starkare karaktär. Vidare framgår det tydligt från Celinas citat att när ett mål är uppfyllt är de snabba på att sätta upp ett nytt mål.

“ /.../ Att dela med sig av målet gör att man manifesterar, och det är någonting som är ganska spännande, att är du en person som kanske har lite prestationsångest, du vet inte vad din egen nivå är men att börja man våga sätta mål och sen faktiskt klarar av dom, då blir det som en extra kick, och det har jag varit med om så många gånger, personer vet inte riktigt, personer vågar inte satsa högt, utan lägger sig på en nivå att det här kommer jag klara, då den utvecklingen - ah nu har vi provat det och det går bra, och att då utmana medarbetaren att våga sätta lite högre, då när dom klarar det också, det är en sån fantastiskt, det är nog det

bästa med mitt jobb, när man får en liksom att inse vad de klarade av: se vad du har utvecklats, nu sätter vi ett nytt mål, och det är okej att inte nå målet utan det här är bara något vi strävar mot, men du är bra som du är. Men det är också roligt att se när de siktar högre.” - Celina

Jag återfinner tydliga kopplingar mellan målsättningen som Celina benämner till Locke & Latham (2013) diskussion kring målsättningsteorin. Detta då Celina likt Locke & Latham (2013) menar att individen kan uppleva stora känslor av framgång och lycka då de lyckats nå sina mål. Celina utelämnar däremot vad som händer med individen om hen inte lyckats nå sina mål. Detta belyser däremot Helena som menar att om hon inte skulle uppnå ett mål skulle hon klanka ner mer på sig själv än vad företaget eller hennes chef skulle göra. Vilket hon anser är något positivt, när medarbetaren sätter egna mål och har höga förväntningar på sig själva behöver de inte känna att de får sanktioner från företagets sida. Istället infinner sig en känsla inom medarbetaren som gör att hon klankar ner på sig själv. Känslor av missnöje och misslyckande framträder som ett resultat av att inte nå de målen som är uppsatta. Sammantaget förstår jag Helenas upplevelse som att individuell målsättning genererar självförverkligande om medarbetaren lyckas nå målet. Medan ett misslyckande i form av bristande måluppfyllnad leder till besvikelse och känslor av misslyckande. Missnöjet som Helena beskriver liknar det som Gillberg (2010) redovisar i sin avhandling, där ansvaret läggs på individen och där ett misslyckande genererar ett ifrågasättande av individens egna förmågor. Det som Gillberg (2010) kallar den prestationsbaserade självkänslan kan få negativa konsekvenser för individens mående. Medan måluppfyllnad talar för tillfredsställelse och självförverkligande, som Locke & Latham (2013) menar blir större ju större framgången är.

“Jag tror, och här är det som är väldigt spännande med företag X, jag tror det ligger mer hos personen, om JAG inte skulle uppnå målet så hade JAG nog varit mer hårdare mot mig själv än vad organisationen hade varit hård mot mig. För vi är ju väldigt resultatorienterade och prestationsmedvetna. Så jag hade varit mer missnöjd över mig själv än vad min chef hade varit. Hellre att jag sätter krav på mig själv /.../ jag tror att det är väldigt positivt att man känner själv att jag är så pass involverad i detta att jag själv vill uppnå det. Och inte bara att någon sitter ovanför en och säger du ska nå detta och detta, om du inte når detta så... ä det är inte bra. Det är mer för oss, för att känna självförverkligande, att uppfylla det.” - Helena

Helenas upplevelse belyser något som varit återkommande i flertalet av intervjupersonernas upplevelser. Att måluppfyllnad genererar en positiv känsla på samma sätt som att om en inte når måluppfyllnad infinner sig en känsla av skam och besvikelse, återigen likt vad Locke & Latham (2013) även belyser inom målsättningsteorin. Felicia berättar att målsättningen är något som hon haft ganska svårt med på grund av den besvikelsen som följer om hon inte lyckas.



Felicia tror själv att detta beror på att hon lagt sitt värde i sina prestationer och alltid velat prestera på topp för att känna sig duktig och när hon då inte når sina mål finner sig i stället en känsla av misslyckande.

“Om jag inte lyckas med ett mål, då får jag nog gå in i mig själv /.../ anledningen till att jag har svårt att sätta mål och säga dom högt är för att jag har svårt för att misslyckas. Och då, så kommer jag känna mig lite misslyckad och besviken på mig själv tror jag /.../ Om jag satt upp ett mål som jag verkligen vill också om jag inte når dit känner jag mig misslyckad, det är väl för att man är en prestationsprinsessa och har alltid varit. Man lägger det liksom på sig själv. Det har jag jobbat med jättemycket, att inte lägga mitt värde i mina prestationer” - Felicia

Felicia ger en tydlig bild av hur medarbetaren är lämnad åt sig själv för att tackla de jobbiga delarna av arbetet. Medarbetarna uppmanas av organisationen och medarbetare att sätta mål, även om de känner en rädsla över att göra detta så är det något som de ändå gör. När de inte lyckas nå målen blir medarbetaren lämnad med sina känslor av misslyckande och ett ifrågasättande av sina förmågor. Felicia är inte ensam i sin upplevelse, Gillberg (2010) belyser fenomenet i sin avhandling och menar att unga vuxna genom samhällets påtryckningar ofta hamnar i ett tillstånd där dem antingen kan uppleva en rädsla för att inte vara kapabel att utföra det som krävs, ifrågasätter sina egna förmågor eller känner sig misslyckade. Det intressanta som framkommer i Felicias fall är att detta är en produkt av något som premieras och förväntas på företag X. Där medarbetaren uppmanas att sätta mål och gärna höga mål. Det visar sig även att trots att medarbetaren kanske lyckas nå målen som är bestämda av organisationen samt de individuella målen händer det att medarbetaren ändå inte är nöjd över sina resultat. Celina berättar att innan hon själv visste vad som skulle göra henne nöjd i sitt arbete, spelade det ingen roll om hon lyckades nå målen eller vara den högst presterande på kontoret. Celina upplevde besvikelse över sig själv och att hon aldrig var bäst i Sverige, vilket enligt henne var frustrerande. En påföljd av detta var att Celina kände sig jagad på grund av den stressen och frustrationen som uppstod i situationer där hon aldrig kände sig bra nog.

“När jag då hade dom här när jag inte riktigt visste till mig själv vad jag var nöjd med, då klarade jag alltid dom målen som låg i systemet, låg alltid över det, jag var bäst på kontoret men aldrig bäst i Sverige, och det skapade en frustration hos mig att jag inte själv va nöjd med mitt resultat även om jag borde varit det. Jag klarade ju det rollen förväntades av mig, men jag ville mer också lyckades jag inte med det och det blev en slitning. Då kände jag liksom att jag inte stannade upp, det kändes som att jag var lite jagad.” - Celina

Celina beskriver en känsla av att aldrig känna sig nöjd, något som visar sig i flertalet av intervjupersonernas upplevelser. Medarbetaren sätter mål för chansen att kunna uppnå självförverkligande och tillfredsställelse. Däremot beskriver intervjupersonerna målande bilder om hur de ofta fått hantera sina egna känslor när de inte lyckats. Jag tolkar det som att målsättningen är något som kan göra att medarbetarna hamnar i en ond cirkel. Oavsett ansträngningar för att klara målen når medarbetaren inte högt nog. Det verkar som att höjderna för hur långt en medarbetare kan nå aldrig tar slut, oavsett vilka priser eller utmärkelser medarbetaren lyckas uppnå är de inte nöjda med sina resultat. En strategi för att möta de negativa konsekvenserna av oförmåga att nå måluppfyllnad belyses av Isabell som försöker särskilja på personliga prestationer och yrkespresentationer. Hon menar att målen och den prestation som krävs för att uppfylla målet behöver särskiljas från vem de är som person. Jag uppfattar det dock som att detta är svårt för medarbetarna. Isabell berättar att det är någonting hon kan tänka på under sin fritid, exempelvis på nätterna när hon ska återhämta sig.

“Att inte nå ett mål, det tar mer stryk på psyket, men samtidigt tycker jag att jag försöker arbeta mycket för att sära på mina personliga prestationer och mina yrkespresentationer /.../ Men såklart det kan vara jobbigt också. Man kan tänka på det mycket, på nätterna och så” - Isabell

Sammantaget identifierar jag en slitning mellan medarbetarnas upplevda krav från organisationen och krav på sig själva. Medarbetarna blir uppmanade att sätta höga mål då detta dels ska bidra till högre vinst för företaget, samt ge medarbetaren en känsla av självförverkligande och tillfredsställelse vid måluppfyllnad. Något vi kan förstå från föregående resonemang om strategier är att målen även sätts högre för att generera en högre lön samt öka vinsten för företaget. Däremot är det medarbetarnas inre som får se de negativa konsekvenserna av detta i form av en känsla att känna sig jagad, att inte vara bra nog eller att känna sig misslyckad. Detta trots, precis som Celina medger, att medarbetarna kan ha gjort allt det som företaget förväntar sig av dem och kan få dem att känna att de inte är nöjda över sig själva eller sina resultat. Detta blir problematiskt för medarbetare som har svårt att skilja sig själva från sina prestationer, eller som Gillberg (2010) benämner det, när medarbetarnas självkänsla är prestationsbaserad. Samtidigt kan det vara just det som gör att medarbetaren klarar av det, att de lyckas skilja på sig själva och sina prestationer.

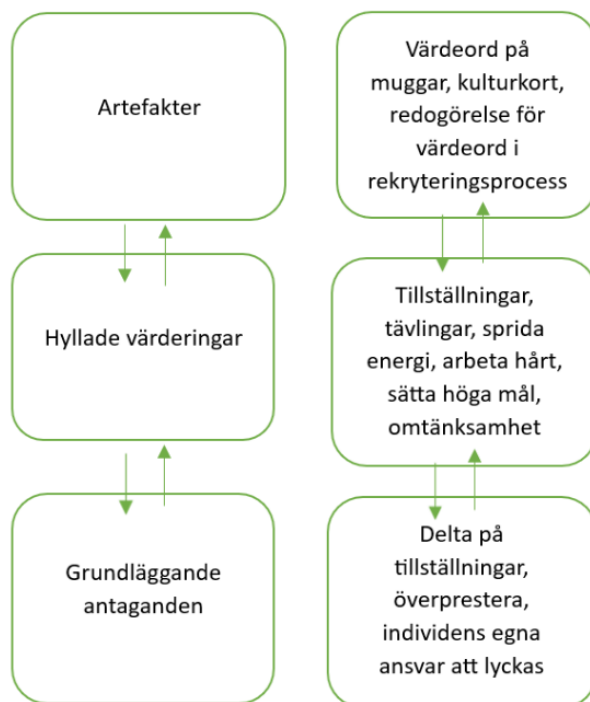
## 6. Diskussion och slutsats

I det följande kommer jag att diskutera de fynd och slutsatser som framkommit. Här återkommer vi till studiens frågeställningar för att besvara dessa samt diskutera hur mitt resultat förhåller sig till tidigare forskning samt de teoretiska utgångspunkterna. Slutligen presenteras mitt förslag av framtida forskning på området.

### 6.1 Hur tar sig organisationskulturen uttryck på det aktuella företaget?

Genom observationer och semistrukturerade intervjuer har material från företag X samlats in för att sedan analyseras med hjälp av bland annat Edgar. H Schein (2010) teori om organisationskultur samt tidigare studier utförda på området organisationskultur. Observationerna åskådliggjorde artefakter och hyllade värderingar som existerar på kontoret. I figuren nedan åskådliggörs hur Scheins (2010) modell har applicerats i studien samt de fynd jag identifierat på företag X kopplat till de olika nivåerna i Scheins modell.

Modell 1. Egen figur av tillämpning av Scheins (2010) modell av organisationskultur i studien.



Organisationskulturen på företag X är till mångt och mycket präglad av företagets värdeord, dessa återfinns som artefakter på muggar, tavlor, utmärkelser och kulturkort. Vidare anger intervjupersonerna att värdeorden präglar strategier, arbetssätt och individuellt handlande på företaget. Ett av värdeorden innebär att sprida positiv energi, vilket intervjupersonerna menar åskådliggörs under de tillställningar och ceremonier som företaget anordnar. På dessa

tillställningar spelas hög musik, medarbetarna klappar händer och tjoar. Där det är ett grundläggande antagande att delta. Ett annat exempel som går att urskilja från modell 1. är att ett av värdeorden anspelar på hårt arbete och att öka vinsten. Där medarbetarna följer tillvägagångssätt såsom tävlingar samt sätter höga mål för sig själva då detta ses som en hyllad värdering. Den hyllade värderingen blir ett grundläggande antagande där medarbetaren utan att reflektera över det väljer att överprestera samt upplever sig ansvarig för de känslor som uppstår i samband med en lyckad eller misslyckad prestation. Här finner vi ett tydligt exempel på hur ett värdeord påverkar organisationens tillvägagångssätt i form av en hyllad värdering som individen efterföljer och blir till ett grundläggande antagande (Schein 2010). Ett annat exempel på artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden synliggörs genom företagets strategier för ökad prestation. Genom att skapa aktiviteter som ska stimulera ett visst agerande samt belöna dem som presterar högst blir värdeordet ett grundläggande antagande för medarbetare som ser det som naturligt att prestera över det som förväntas.

Värdeorden presenteras redan under rekryteringsprocessen där förväntningar och förhållningssätt redogörs för den potentiella framtida medarbetaren. En av intervjupersonerna anger att en anledning till att värdeorden sitter så djupt rotade i medarbetarna är för att de implementeras redan i början av anställningen. Den arbetssökande vet då, redan innan anställningen har påbörjats, vad som förväntas av dem i relation till kulturen och värdeorden. Enligt intervjupersonerna sker uppföljningar kopplat till värdeorden under provanställning. Uppföljningen genomförs med hjälp av en självskattningsskala där medarbetaren får ange hur de förhåller sig till värdeord och ge exempel på ageranden som går i linje med dessa. Enligt en av intervjupersonerna genomförs detta för att a) säkerställa att medarbetaren trivs och b) för att tydliggöra vad företaget förväntar sig av medarbetaren.

## 6.2 Hur upplever medarbetarna organisationskulturen på företag X?

Medarbetarna på företag X redogör för blandade upplevelser av organisationskulturen. Intervjupersonernas upplevelse talar för att det läggs ett stort ansvar på individen. Individen får skatta sig själva enligt kulturen, själv sätta upp egna mål, lönen är provisionsbaserad och de är själva ansvariga för sina egna processer. Det framgår även att medarbetarna ofta skyller på sig själva om de inte lyckas, medarbetaren blir således även ansvarig att ta hand om sina känslor oavsett framgång eller misslyckande. Samtidigt har företag X etablerade arbetssätt som medarbetaren behöver förhålla sig till, exempelvis att sätta höga mål. Om individen lyckas eller misslyckas är helt och håller individens förtjänst eller misslyckande. Av intervjupersonerna framkommer det att individen ofta blir besviken på sig själv, känner sig misslyckad och att

deras psyke tar stryk. Det ger upphov till känslor av att känna sig jagad, att aldrig vara bra nog samt att alltid behöva vara bäst. Om medarbetaren inte är bäst eller presterar högt blir de inte uppmärksammade eller hyllade, vilket blir påfrestande för individen och skapar en känsla av att inte få vara med.

Organisationskulturen ställer även krav på medarbetaren att medverka i de tillställningar och event som företaget anordnar. Sammantaget anger medarbetarna för ett måste att medverka på dessa, inte rent formellt och det är heller inte obligatoriskt. Däremot framkommer det av materialet att om en medarbetare inte medverkar kan de komma att mötas av sura blickar, utanförskap eller ett ifrågasättande från närmaste chef. Medarbetaren kan sålunda få sanktioner i form av bemötande och exkludering om de inte medverkar. Enligt intervjupersonerna sägs det att det inte är ett tvång att anpassa sig efter värdeorden, däremot talar intervjupersonernas upplevelser för motsatsen. Där medarbetaren, om de inte anpassar sig efter värdeorden, riskerar att inte trivas på arbetsplatsen.

### 6.3 Hur upplever medarbetarna att organisationskulturen påverkar deras arbetsprestation?

Studiens material visar att organisationskultur har en påverkan på medarbetarens prestation. Företag X har strategier och arbetssätt som ska stimulera medarbetarnas prestation. Strategier som provisionsbaserad lön, målsättning och intern konkurrens. Dessa kan vid en första anblick tolkas som management strategier som generellt används i syfte att främja prestation. På företag X framkommer det att dessa är mer än bara strategier för ökad vinst. Strategierna relaterar till värdeorden och kulturen på företaget. Kulturen innehåller stora mängder av eget ansvar, där medarbetarna upplever sig själva som egna företagare inom företaget. De är ansvariga för sin lön, det är naturligt att sätta mål samt att dela med sig av målen för övriga medarbetare. Vidare karaktäriseras miljön på företag X av en stor tävlingsanda och en intern konkurrens. Tävlingarna och den interna konkurrensen bidrar å ena sidan till en motiverande och sporrande stämning där medarbetaren inspireras av sina högpresterande kollegor och strävar efter att bli som dem. Å andra sidan kan den interna konkurrensen generera avundsjuka när exempelvis en kollega får fler kulturkort än en annan medarbetare.

Vidare får medarbetaren belöningar i form av utmärkelser, uppmärksamhet och uppskattning när de presterar över target, vilket försvinner om de skulle sluta prestera på höga nivåer. Detta verkar vara en anledning till att medarbetarna på företag X frivilligt väljer att prestera högt över den målen som är uppsatta av företaget.

Vissa upplevelser av det insamlade materialet visar att måluppfyllnad kan bidra till tillfredsställelse och eufori, däremot visar det sig att individen tenderar att klanka ner på sig själv om de inte lyckas nå målen. Där medarbetaren då upplever känslor av misslyckande och besvikelse. Bakgrunden till dessa känslor verkar härstamma från att medarbetaren lägger sitt värde i sina prestationer. Vilket också verkar bidra till en miljö där medarbetaren oavsett måluppfyllnad inte är nöjda över sina resultat.

## 6.4 Slutsatser

Resultatet av studien visar att företagets värdeord genomsyrar alla delar av verksamheten såsom medarbetares beteenden, arbetssätt och arbetsstrukturer. Medarbetarna får ta del av värdeorden redan vid rekryteringsprocessen vilket gör att de känner starkt tilltro till dem. Organisationskulturen karaktäriseras av prestation och medarbetaren ser det som en självklarhet att prestera och nå höga resultat även om det kan ge konsekvenser för individens mående. Därtill ställer organisationskulturen krav på individen i fråga om deltagande och uppförande. Av materialet framgår det att medarbetaren kan drabbas av negativa konsekvenser om de inte efterlever kulturen. Vidare visar studien att organisationskulturen på företag X påverkar medarbetarnas prestation på flera sätt. Min tolkning av materialet är att medarbetaren ställs under ett fritt tvång att prestera. Där företaget genom strategier, tillvägagångssätt samt priser och belöningar uppmanar medarbetarna att prestera och gör dem inte det känner sig medarbetaren utanför och misslyckad. På företaget finns det även en stark tävlingsanda och medarbetarna tävlar ofta mot varandra för att vinna priser och få belöningar, vilket betyder att det finns en intern konkurrens på företaget som både kan upplevas som motiverande och avundsam. Studien kopplar an till individualiseringen och av det insamlade materialet framgår det att individen upplever att det är individen själv som ansvarar över att lyckas och att ta hand om sina egna känslor när det inte går som planerat eller önskar.

## 6.5 Framtida forskning

Studien presenterar hur medarbetarna på företag X, som är verksamma inom rekrytering och bemanningsbranschen, upplever organisationskultur och prestation. Studien visar även hur medarbetarnas prestation påverkas av organisationskulturen. Rekrytering och bemanningsbranschen är en kvinnodominerad bransch och i denna studie har endast kvinnor intervjuats. Ett förslag till framtida forskning är att även belysa männens upplevelser av fenomenet för att utreda om det förekommer skillnader och likheter i upplevelsorna. Vidare hade det varit av intresse att undersöka fler än ett företag, möjligen inom samma bransch. Detta

hade bidragit till en övergripande uppfattning av kulturen inom specifik bransch där likheter och skillnader kunnat presenteras. Att identifiera branschspecifika kulturer hade kunnat gynna företag som är verksamma inom branschen genom att kartlägga vilka beteenden, arbetssätt och strategier som kanske är mer eller mindre fördelaktiga utifrån olika perspektiv. Ett ytterligare förslag på framtida studier är att belysa hur organisationskultur och prestation upplevs när medarbetaren arbetar på distans, alternativt för anställda som inte arbetar heltid utan har projektanställningar eller arbetar deltid. Detta för att se om kraven på prestation och upplevelsen av organisationskulturen är lika tydlig.

## Referenslista

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). Organisation: att beskriva och förstå organisationer. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Agerus (2022) Så får du engagerade och högpresterande medarbetare. Tillgänglig: <https://agerus.com/engagemang/> (Hämtad 9 maj 2023).

Alvesson, M. (2015). Organisationskultur och ledning. (3., [omarb.] uppl.) Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Blom, M. (2021) DN Debatt. [https://www.researchgate.net/profile/Michael-Allvin/publication/259621846\\_The\\_Individualization\\_of\\_Labour/links/0deec52ced2300cd67000000/The-Individualization-of-Labour.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Allvin/publication/259621846_The_Individualization_of_Labour/links/0deec52ced2300cd67000000/The-Individualization-of-Labour.pdf)Värdegrunderna har sällan så mycket värde, DN.SE. Tillgänglig: <https://www.dn.se/debatt/vardegrunderna-har-sallan-sa-mycket-varde/> (Hämtad 9 maj 2023).

Allvin, M. (2004). The Individualisation of Labour. In C. Garsten & K. Jacobsson (Eds.), Learning to be Employable. Houndsmills: Palgrave Macmillan. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/profile/Michael-Allvin/publication/259621846\\_The\\_Individualization\\_of\\_Labour/links/0deec52ced2300cd67000000/The-Individualization-of-Labour.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Allvin/publication/259621846_The_Individualization_of_Labour/links/0deec52ced2300cd67000000/The-Individualization-of-Labour.pdf) (Hämtad: 24 april 2023).

Arbetsmiljöverket (2018) Kunskapssammanställning 2018:2 Nya sätt att organisera arbete – betydelsen för arbetsmiljö och hälsa. Tillgänglig: [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/nya-satt-att-organisera-arbete-betydelsen-for-arbetsmiljo-och-halsa\\_2018\\_2.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/nya-satt-att-organisera-arbete-betydelsen-for-arbetsmiljo-och-halsa_2018_2.pdf) (Hämtad 12 maj 2023).

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

Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002) Individualization. [Elektronisk resurs] institutionalized individualism and its social and political consequences. SAGE (Theory, culture & society (London)). Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.5682347&site=eds-live&scope=site> (Hämtar 20 april 2023).



Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> (Hämtad 4 april 2023)

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Denscombe, M. (2016) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., och uppdaterade uppl. Studentlitteratur. Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.4721028&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 14 april 2023).

Engdahl, M., & Forslund, A. (2016). *En förlorad generation?: om ungas etablering på arbetsmarknaden*. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU). Tillgänglig: [https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2016/r-2016-01-en\\_forlorad\\_generation\\_om\\_ungas\\_etablering\\_pa\\_arbetsmarknaden.pdf](https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2016/r-2016-01-en_forlorad_generation_om_ungas_etablering_pa_arbetsmarknaden.pdf) (Hämtad 24 april 2023).

Feelgood (2021) Så stärker du dina medarbetares prestationer. Tillgänglig: <https://feelgood.se/aktuellt/sa-starker-du-dina-medarbetares-prestationer> (Hämtad 9 maj 2023).

Gillberg, G. (2010) *Individualiseringens villkor*. [Elektronisk resurs] Unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande. Göteborgs universitet.

Gillberg, G. & Bergman, A. (2013). Individualisation in working life: work and reflexive patterns among young adults in Sweden. *International Social Science Journal*, 64(213–214), 225–236. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/issj.12051>. Tillgänglig: <https://eds-s-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=10&sid=1ed46e7b-ed68-455f-9187-5ce6c0aee133%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsswe.oai.DiVA.org.kau.35829&db=edsswe> (Hämtad 24 april 2023).

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2022). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Personnel Review*, 51(3), 841–860. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0313>. Tillgänglig: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2020-0313/full/html> (Hämtad 3 mars 2023).

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (red.) (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.

Hacking, I. (1999) *The social construction of what?* Harvard Univ. Press. Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.1214274&site=eds-live&scope=site> (Hämtad 13 mars 2023).

Han, B.-C. (2013). *Trötthetssamhället*. Ersatz. Tillgänglig: <https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.3194326&site=eds-live&scope=site>.

Mason, J. (2018). *Qualitative researching* (Third edition). Los Angeles: Sage Publications

Micheli, P. and Mari, L. (2014), The theory and practice of performance measurement, *Management Accounting Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 147-156. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450051300070X?casa\\_token=mzDXWMkJnpEAAAAA:UCIsQBcmp2xQU6GtcltDSDXpRq1sPZiv9I1KvVEBQZBpLob6rNobnHMYaREoCWxj20vNqEIUlw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450051300070X?casa_token=mzDXWMkJnpEAAAAA:UCIsQBcmp2xQU6GtcltDSDXpRq1sPZiv9I1KvVEBQZBpLob6rNobnHMYaREoCWxj20vNqEIUlw) (Hämtad 13 maj 2023).

Mondon-Navazo, M., Murgia, A., Borghi, P., & Mezihorak, P. (2022). In search of alternatives for individualised workers: A comparative study of freelance organisations, *Organization*, 29(4), pp. 736–756. doi:10.1177/13505084211041709. Tillgänglig: <https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/13505084211041709> (Hämtad 12 maj 2023).

Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). Performance pressure and peer reporting of infractions & colon; a moderated mediation model. *Journal of Indian Business Research*, 2(4), 216–229. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/17554191011084148> Tillgänglig: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/17554191011084148/full/html> (Hämtad 14 maj 2023).

Olofsson, J. & Wikström, F. (red.) (2018). *Unga inför arbetslivet: om utanförskap, lärande och delaktighet*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Nordiska Ministerrådet (2023) Labour market attachment in the Nordic countries, Labour market attachment in the Nordic countries. Tillgänglig: [https://pub.norden.org/temanord2023-501/?fbclid=IwAR1OLiHg4quXg-mOhDgTje87qc0v4qUC5-jgIRVTBHQCyNi-T\\_KusyCHEXQ#](https://pub.norden.org/temanord2023-501/?fbclid=IwAR1OLiHg4quXg-mOhDgTje87qc0v4qUC5-jgIRVTBHQCyNi-T_KusyCHEXQ#) (Hämtad 12 maj 2023).

Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences* (2076-3387), 12(4), 139. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3390/admsci12040139>  
Tillgänglig: <https://eds-p-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7c43b2e5-a1e1-4f7c-ba2a-86f99234ecc6%40redis> (Hämtad: 9 april 2023).

Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>  
Tillgänglig: <https://eds.p.edscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=aa4bb1a9-fc96-4102-ab4d-b2506b29bf1f%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNj b3BIPXNpdGU%3d#AN=edsemr.10.1108.EJTD.03.2019.0045&db=edsemr> (Hämtad 7 mars 2023).

Reza, P.M., Mintarti, S., & Adhimursandi, D.,(2022). Organizational Culture and Personality Influence on Employee Motivation and Performance at PT Jasa Raharja East Kalimantan

Branch. Journal of Social Science, 3(4), 779–798. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.46799/jss.v3i4.370> (Hämtad 30 mars 2023).

Predrag, M., Bogdan, K., Siniša, M., Edit, .T.S., & Milan, N. (2022). (2022). The effects of organizational culture on job satisfaction and financial performance, Journal of Engineering Management and Competitiveness, 12(1), pp. 44–56. doi:10.5937/jemc2201044M. Tillgänglig: <https://doaj.org/article/75a2c8899bb4419195d394c4ef12ef09> (Hämtad 7 mars 2023).

Rays, M., Aryati, T., & Augustine, Y. (2022). Investing the Effect of Learning Organization, Organizational Culture, Company Reputation on Organizational Performance. Technium Social Sciences Journal, 37, 265–286. Tillgänglig: [https://heinonline-org.ludwig.lub.lu.se/HOL/Page?lname=Rays&public=false&collection=journals&handle=hein.journals/techssj37&men\\_hide=false&men\\_tab=toc&kind=&page=265](https://heinonline-org.ludwig.lub.lu.se/HOL/Page?lname=Rays&public=false&collection=journals&handle=hein.journals/techssj37&men_hide=false&men_tab=toc&kind=&page=265) (Hämtad: 7 mars 2023).

Regeringskansliet (2015). En förlorad generation? en ESO-rapport om ungas etablering på arbetsmarknaden. Tillgänglig: [https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2013/10/ESO-2015\\_3-till-webben.pdf](https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2013/10/ESO-2015_3-till-webben.pdf) (Hämtad 5 maj 2023).

Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz-Shea, P. and Yanov, D. (2012) Interpretive research design : concepts and processes. Routledge (Routledge series on interpretive methods). Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.2096128&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 4 maj 2023).

Sennett, R. (2000). När karaktären krackelerar: människan i den nya ekonomin. [Ny utg.] Stockholm: Atlas

Sennett, R. (2006). The culture of the new capitalism. [Elektronisk resurs]. Yale University Press (The Castle lectures in ethics, politics, and economics). Tillgänglig: <https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.5729018&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 3 mars 2023).

Statistiska Centralbyrån SCB (2022). *Labour force surveys (LFS)*. Tillgänglig:  
<https://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/labour-market/labour-force-surveys/labour-force-surveys-lfs/pong/statistical-news/labour-force-surveys-lfs-july-2022/>  
(Hämtad 5 maj 2023).

Stewart, J., Rigg, C. & Trehan, K. (red.) (2007). *Critical human resource development: beyond orthodoxy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Svenskt Näringsliv (2018). *En analys av ungdomars etablering på arbetsmarknaden*.

Tillgänglig:

[https://www.svensknaringsliv.se/bilder\\_och\\_dokument/2tzfk3\\_rapport\\_ungdomars\\_etablering\\_pa\\_arbetsmarknaden\\_webbpdf\\_1003930.html/BINARY/Rapport\\_Ungdomars\\_etablering\\_p\\_a\\_arbetsmarknaden\\_webb.pdf](https://www.svensknaringsliv.se/bilder_och_dokument/2tzfk3_rapport_ungdomars_etablering_pa_arbetsmarknaden_webbpdf_1003930.html/BINARY/Rapport_Ungdomars_etablering_p_a_arbetsmarknaden_webb.pdf) (Hämtad 5 maj 2023).

Wheelan, S. A. (2017). *Att skapa effektiva team : en handledning för ledare och medlemmar* (Tredje upplagan, reviderad). Studentlitteratur.

Wilhelmson, A. (2020) *Vad är det som avgör om vi presterar på jobbet?* DN.SE. Tillgänglig:  
<https://www.dn.se/ekonomi/vad-ar-det-som-avgor-om-vi-presterar-pa-jobbet/> (Hämtad 9 maj 2023).

Williams, S. (1995). *Press utan stress ger maximal prestation*. Richter. Tillgänglig:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.944469&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 4 april 2023).

Örtendahl, J. (2018) *Hur jobbade Ove med att skilja på person och prestation?*, LinkedIn. Tillgänglig: <https://www.linkedin.com/pulse/hur-jobbade-ove-med-att-skilja-p%C3%A5-person-och-johan-%C3%B6rtendahl/?originalSubdomain=se> (Hämtad 9 maj 2023).

## Bilaga 1 - Missivbrev

Mitt namn är Sandra Åsberg och jag är nu inne på min sista termin på masterprogrammet inom Human Resources vid Lunds Universitet och håller därav på att skriva min masteruppsats. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur organisationskultur påverkar medarbetarnas prestation.

Studien kommer att utföras på företag X och min förhoppning är att intervjua 10-12 personer som kan uttala sig om hur dom upplever organisationskulturen på företag X.

Jag skriver därför till dig för att fråga om du skulle vilja ställa upp på en 1-timmes intervju under mars månad. Intervjun kommer att vara helt anonym och företagets namn kommer inte att nämnas i uppsatsen.

Kan du tänka dig att medverka får du gärna återkoppla till mig så snart du har möjlighet så kan vi boka in en tid för intervjun.

Stort tack på förhand,  
Med vänliga hälsningar,  
Sandra Åsberg

## Bilaga 2 - Samtyckesblankett

### SAMTYCKESBLANKETT



SAMHÄLLS-  
VETENSKAPLIGA  
FAKULTETEN

Samtycke till deltagande av Sandra Åsbergs studie om organisationskultur och prestation.

Medgivande

Jag bekräftar härmed att jag har tagit del av skriftlig och muntlig information om studien och accepterar att delta. Jag har fått möjlighet att ställa frågor om studien.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Jag godkänner att intervjun spelas in.

Ort och datum \_\_\_\_\_

Förnamn och efternamn \_\_\_\_\_

Adress \_\_\_\_\_

Telefonnummer \_\_\_\_\_

Namnteckning \_\_\_\_\_

## **Bilaga 3 - Intervjuguide**

Syftet med studien är att undersöka hur organisationskulturen påverkar medarbetarna på företag X,

- I uppsatsen kommer jag inte nämna vilket företag jag varit på, därav kommer du som medarbetare samt ditt företag inte att avslöjas.
- Materialet jag samlar in, både genom intervjuerna och observationerna, kommer endast att behandlas av mig.
- Ditt deltagande är helt frivilligt och du får avbryta ditt deltagande när du vill.
- Är det okej att jag spelar in? - Materialet kommer sedan att raderas
- Ger du ditt samtycke att medverka?  
(signera blankett)

**Vill du börja med att berätta lite om din roll på företag X?**

**Hur upplever medarbetarna organisationskulturen på företag x?**

**Artefakter:**

- Hur skulle du beskriva företag X?
- Vad skulle du säga är det bästa med företag X?
- Vad skulle du säga är mindre bra med företag X?

Varför, på vilket sätt.

- Känner du till om företaget har några värdeord?
- Vad betyder dessa värdeord till dig? Vad ger dom dig?
- På vilket sätt arbetas det aktivt med värderingarna/värdeord på företag X?

**Jag har uppmärksammat företag Xs olika tillställningar såsom: morgonmöte, event samt hyllningar under varje kvartal:**

- Vad skulle du säga att dessa tillställningar är till för?
- Vad betyder dessa för dig?
- Är det ett måste att delta på dessa tillställningar? - Vad händer annars?
- Vad tycker du om dessa tillställningar?

**Hur upplever medarbetarna att organisationskulturen påverkar deras arbetsprestation**

**Prestation:**

- Hur mäter företag X: arbetsbörda, effektivitet och insatser?



- Är dessa mätningar något som hjälper dig i ditt arbete? - På vilket sätt?
- Vad tycker du om mätverktyget?
- Upplever du någon gång konkurrens mellan dig och dina kollegor?
- Vad tycker du om konkurrensen? Hur påverkar den dig?

### **Mål:**

- Vad har du för typ av mål i ditt arbete?
- Hur utformas dessa mål? Finns det en klar bild över dina mål?
- Upplever du att du besitter den kunskap och kompetensen som krävs för att kunna nå målet?
- Vad händer när du inte lyckats uppnå ett mål?

### **Övrigt:**

- Finns det handlingar inom företaget som ses som självklara?
- När jag var på kontoret var det en tävling där medarbetarna "snor" ballonger från varann, och någon gång per dag ringer det en klocka och de som har ballongen hos sig får då ett pris - Vad är detta till för? Vad tycker du om dessa tävlingar?

### **Som jag förstår det arbetar ni efter provision:**

- Vad tycker du om detta?
- Varför är det bra? Varför är det dåligt?

Skulle du säga att det är tydligt vad en prestation genererat (vilket mål som är uppnått?)

### **(Kan det ibland vara så att en prestation är svår att bedöma eller utvärdera)**

- Påverkar detta ditt engagemang, på vilket sätt?
- Påverkar sättet du arbetar?

### **Är det något annat som jag inte berört som du anser påverkar din arbetsprestation?**

Vad som kan påverka arbetsprestation enligt teoretisk referensram som ej berörts:

Tidspress

Arbetsbelastning

### **Organisationskultur chefer:**

Vilka artefakter känner just din organisation? (T.ex. symboler, produkter, klädkoder,

teknologier, värderingar, logotyper)

- Vad gör du som ledare för att uppmärksamma till denna / dessa artefakter?

Vilka ritualer finns inom organisationen?

- Ceremonier? Händelse?

Hur ser du till att dina anställda tar del av eller deltar i dessa ritualer?

Vilka gemensamma värderingar arbetar organisationen mot?

- Vart kommer dessa ifrån?
- Hur får du dina medarbetare att följa eller jobba mot värderingarna?

Vilken är din strategi mot en specifik organisationskultur?

**Är det något som jag missat att fråga dig om?**