



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska Institutionen

SOCM 11- Magisteruppsats i sociologi 15 hp

# Förnöjer omväxling?

- En kvalitativ intervjustudie gjord på ledarskap, och hur ledarskap kan förmedla olika organisationskulturer

Författare: Mats Abelson  
2011-05-26  
Handledare: Birgitta Ericson  
Vårterminen- 2011

**Författare:** Mats Abelson

**Titel:** Förmöjlig omväxling? - En kvalitativ intervjustudie gjord på ledarskap, och hur ledarskap kan förmedla olika organisationskulturer

**Magisteruppsats:** SOCM 11, 15 hp

**Handledare:** Birgitta Ericson

**Sociologiska Institutionen,** Vårterminen 2011

### **Abstract**

I en allt mer konkurrensinriktad marknadsekonomi, sker det allt oftare upphandlingar vilka resulterar i att nya företag tar över anställda från andra företag. Detta är fallet i min undersökning, där en kvalitativ intervju-undersökning med fenomenologisk ansats hjälper mig att undersöka hur ledarskapen vid två olika företag förmedlar olika organisationskulturen till dess medlemmar. Syftet är att undersöka hur respondenterna uppfattar sin arbetssituation i form av arbetstillfredsställelse, samhörighet till organisationen, samt syn på arbetet, och hur dessa skiljer sig från de båda företagen. Undersökningen visar att ledarskapen skiljer sig kraftigt åt mellan de båda företagen, och att detta har påverkat hur de anställda uppfattar sin arbetssituation annorlunda, nu från då.

**Nyckelord:** Organisationskultur, Ledarskap, Förändring

## **Populärvetenskaplig sammanfattning**

*Förnöjer omväxling?*- En kvalitativ intervjustudie gjord på ledarskap, och hur ledarskap kan förmedla olika organisationskulturer är en uppsats vars fokus ligger på en företagsövergång, där befintliga anställda gick över till ett nytt företag, med en ny ledning. Uppsatsen bygger på en intervju-undersökning, vilken syftar till att utreda hur de anställda upplever sina båda anställningar vid respektive företag. Betoningen i uppsatsen ligger på begreppen *ledarskap* och *organisationskultur*, och sambandet mellan dessa. Med *organisationskultur* menas de sociala strukturer vilka kan återfinnas inom organisationen, i form av gemensamma värderingar, åsikter, engagemang till organisationen etc, och uppsatsen behandlar hur kulturen inom valda företag har förmedlats olika av respektive *ledarskap*. Författaren har fångat upp de anställdas åsikter, och presenterar ett resultat vilket tyder på att det är två mycket olika ledarskap som representerats av de olika företagen.

## Innehåll

1. Bakgrund .....	5
1.1 Inledning .....	5
1.2 Syfte/Frågeställning .....	6
1.3 Tidigare forskning .....	7
1.4 Teori .....	8
1.4.1 Organisationskultur .....	8
1.4.2 Ledarskapet.....	10
1.4.3 Förändra en organisations kultur från ledningens sida .....	12
1.5 Sammanfattning teori .....	14
2. Metod.....	15
2.1 Val av metod .....	15
2.2 Specifikt för mitt tillvägagångssätt.....	18
2.3 Beskrivning av intervjumallen.....	20
2.4 Urval: beskrivning av undersökta företag .....	21
2.5 Urval: beskrivning av respondenter .....	21
3. Resultat .....	22
3.1 Ledarskapet på föregående företag.....	22
3.2 Organisationskulturen på företaget innan förändringen (inställning till arbetet, engagemang gentemot organisationen, arbetstillfredsställelse).....	25
3.3 Inställning till förändringen .....	25
3.4 Ledarskapet vid nuvarande företag .....	26
4. Diskussion.....	28
4.1 Diskussion kring organisationskulturen.....	28
4.2 Diskussion kring ledarskapen.....	29
4.3 Hur de olika företagen förmedlar olika kulturer.....	30
4.4 Besvarande av frågeställning .....	31
4.5 Framtida forskning .....	31
5. Källförteckning.....	33
Bilaga 1: Intervjumall .....	35

# 1. Bakgrund

## 1.1 Inledning

De senaste åren har varit en turbulent tid sett ur ett ekonomiskt och arbetsmarknadsmässigt perspektiv, där tider av osäkerhet präglade tillvaron för många människor. I ett allt mer konkurrensinriktat samhälle (Ragneklint, 2009) byter företag allt oftare ägare, gamla slussas ut och nya tillkommer.

Speciellt turbulent har det varit för ett företag där jag tidigare arbetat, där osäkerheten om företaget överhuvudtaget skulle finnas kvar varit högst påtaglig. Det har dragits med ekonomiska bekymmer, vilket lett till att många underleverantörer drabbats. Det företag jag var anställd på, och som varit målet för min undersökning, är en entreprenadsfirma vars tjänster varit inhyrda på ett större biltillverkningsföretag. I samband med denna ekonomiska osäkerhet, skedde det en upphandling för de tjänster denna entreprenadsfirma utförde och denna upphandling resulterade i att ett nytt externt företag tog över dessa tjänster. De anställda (bortsett från ett litet antal) gick över till det nya företaget, medan ledningen och företagets gamla ägare försvann, och nya kom in.

Det som hände kan, enligt mig, bäst beskrivas som att en ofrivillig organisationsförändring tog plats, där de anställda på ett abrupt sätt fick anpassa sig till en anställning för ett nytt företag. De befintliga sociala strukturer (Scott, 1992) vilka finns inbäddade i organisationen ändrades om, och de anställda var tvungna att anpassa sig till en ny arbetssituation. I situationer som denna kan många gånger ett *motstånd* mot förändring infinna sig (Alvesson & Svenningsson, 2008), då man inte vet vad som kommer. Då en anställds ekonomiska trygghet och sociala samvaro riskerar att ändras, kan detta många gånger skapa en rädsla för det okända.

Av min upplevelse att döma var detta inte fallet, snarare tvärtom. Jag har under flera år arbetat för det företag vilket fick lämna plats för det nya, och är således väl bekant med de anställda, såväl som deras situation. Vintern 2010-2011 var jag hemma för att arbeta en kortare period för det nya företaget, varav jag upplevde en stor förändring/förbättring i de anställdas syn på arbetet, arbetstillfredsställelse, synen på dess ledning, såväl som på arbetssysslorna. Jag tyckte mig kunna urskilja en början på en förändring i det man talar om som en organisations kultur; de gemensamma värderingar, föreställningar, sociala strukturer etc vilka utmärker en organisation som helhet. Då jag endast arbetade en kort period, kan jag inte säga att så helt var fallet, eller om det var min förskönande uppfattning som ledde mig att tro det. Det är

därför min intention att undersöka detta djupare för att se hur resterande anställda uppfattade att gå över från ett företag till ett annat, och vad detta kan bero på. Det beror mycket på min egen nyfikna natur att undersöka detta djupare, och förhoppningsvis kan det även skänka en inblick till läsaren av denna uppsats, de anställda på företaget, dess ledning samt till den/de som känner sig intresserade att undersöka liknande fenomen i framtiden.

## 1.2 Syfte/Frågeställning

Utifrån det beskrivit i inledningen, är målet med min undersökning att undersöka huruvida de anställda upplever det finnas skillnader mellan att arbeta inom de båda företagen, och i sådana fall vilka dessa kan vara. Jag vill försöka erhålla en beskrivning av vilken påverkan företagsbytet haft på deras inställning till sitt arbete, och vilka anledningar som kan finnas bakom. Då det enda som är annorlunda sedan tidigare är hur företagets styrs, dess ledning, kan detta högst troligt urskiljas som huvudsaklig anledning ifall någon upplevd skillnad förmedlas av de anställda.

Då jag personligen arbetat inom företaget tidigare, med respondenterna som mina före-detta kollegor, ligger det även i mitt egenintresse att undersöka detta djupare. Jag vill försöka ta reda på hur de anställda uppfattar att kulturen inom företaget förändrats, då med främsta fokus på de anställdas inställning, ledarnas inställning, samt synen på arbetet. Betoning kommer att ligga på ledarskapet, och hur dessa förmedlar organisationens gemensamma värderingar till de anställda.

Syftet med uppsatsen är således att undersöka huruvida övergången mellan de två valda företagen, och anställningen under de två olika ledarskapen, kan ha påverkat de sociala strukturer (de anställdas inställning till arbetet, gemensamma värderingar, lojalitet till organisationen, arbetstillfredsställelse), vilka kan finnas inbäddade organisationen. Jag vill även undersöka vilka anledningar som i sådana fall kan ligga bakom.

Med detta som bakgrund blir min frågeställning följande:

1. Upplever de anställda någon skillnad i att arbeta vid de två olika företagen, där förutsättningar är lika så när som på ledarskapet? Om så är fallet, vilka är de främsta skillnaderna?

Samt:

2: Kan man sedan företagsbytet urskilja någon förändring av organisationskulturen, med fokus på de anställdas upplevda engagemang till organisationen, arbetstillfredsställelse, samt delade värderingar? Vilken påverkan kan detta i sådana fall ha på organisationen som helhet?

### 1.3 Tidigare forskning

För att bättre kunna förstå de anställda, och hur de upplevde situationen, ämnar jag först att presentera tidigare forskning vilken kan vara relevant för min frågeställning. Detta kan ge en bild av hur personer i liknande situationer agerat, och hur detta kan ha påverkat de organisationer dessa varit medlemmar i.

Både ledarskapet, samt organisationskulturen har i tidigare studier visat sig påverka de anställdas arbetstillfredsställelse samt upplevda engagemang (commitment) till organisationen (Williams & Hazer, 1986; Trice & Beyer, 1993). En studie gjord av Williams och Hazer (1986) påvisar att ledarskapet är en faktor bland flera (ålder, tidigare arbetslivserfarenheter, upplevda karaktäristiska för arbetet etc) vilken påverkar graden av engagemang de anställda känner till organisationen. Detta i sin tur har visat sig påverka graden av arbetstillfredsställelse de anställda upplever, och hur de uppfattar sin arbetsituation. Genom att de anställda känner hög arbetstillfredsställelse, kan detta påverka hur väl organisationen presterar och dess effektivitet (Lok & Crawford, 2004).

En annan undersökning gjord inom ämnet, en metaanalys gjord av Mathieu och Zajac (1990) visar att engagemang gentemot organisationen ökar med ålder och minskar med utbildning. Enligt undersökningen är en högre uppnådd ålder, samt en lägre utbildningsgrad en prediktor för högre grad av upplevt engagemang till organisationen. Detta är en intressant aspekt för mig, då utbildningsnivån inom studerat företag är låg, samtidigt som de allra flesta av respondenterna har haft anställningen som sin enda, och varit anställda inom företaget i många år.

Även tidigare forskning gjord på deltagande ledarskap har visat att detta många gånger fungerar som ett redskap för att höja de anställdas känsla av tillhörighet till organisationen. Det har visat sig att genom att involvera de anställda i högre grad i vissa beslutsprocesser, kan ledningen öka samhörigheten de anställda upplever gentemot organisationen (Lashley, 2000; Legge, 1995).

## 1.4 Teori

För att få en förståelse för hur de anställda upplevt sin situation i föregående såväl som nuvarande företag, är det viktigt att få en bild av hur olika faktorer påverkar de anställda. I samband med min undersökning är det viktigt att se hur en organisationskultur skapas och upprätthålls, för att på så sätt kunna erhålla en uppfattning om hur de sociala strukturer inom organisationen kan förmedla en gemensam syn hos dess medlemmar. Jag har därför valt att belysa följande punkter som min teoretiska referensram; organisationskultur, ledarskap, samt hur ledarskapet kan påverka en organisationskultur.

### 1.4.1 Organisationskultur

En organisation kan beskrivas som sociala strukturer upprättade av individer med syftet att uppnå någon form av gemensam målsättning (Scott, 1992). Till dessa individer räknas således anställda, såväl som ledningen inom ett företag. En organisation liknas ofta i litteraturen med små samhällen, olika sociala system vilka innefattar socialiseringsprocesser, sociala normer och sociala strukturer vilka de anställda befinner sig i (Allaire & Firsirotu, 1984). Vid en sådan liknelse, introduceras även organisationskultur som ett begrepp för att identifiera och särskilja organisationer från varandra. Eldridge och Crombie (1974) gör en liknelse mellan människors personligheter och organisationers kulturer, och menar att likt människor har olika personligheter vilka skiljer oss ifrån varandra, har även organisationer kulturer vilka skiljer sig från varandra. Individerna i gruppen vilken utgör kulturen tolkar saker på ett likartat sätt, medan en annan grupp (av annan kultur) skulle tolka det annorlunda (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Sedan 1980-talet har detta fenomen kallat organisationskultur fått allt större utrymme i litteraturen kring organisationsteori, och definitionerna som presenterats är många. De har dock gemensamt att de flesta knyter an till någon form av gemensamma innebörder (mening, betydelser), gemensamma värderingar och normer (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Organisationskultur är ett brett begrepp vilket omfattar många olika aspekter av en organisation; företagsstrategi, framgång såväl som bakslag med förändringar/sammanslagningar, kommunikationen inom företaget, socialiseringsprocesser vilka de anställda formas utefter, ledarskapet, de anställdas motivation såväl som arbetstillfredsställelse (Alvesson, 1989). Det kan således vara ett begrepp som många gånger är svårt att få grepp om, då det inte alla gånger lämpar sig för mätning (Alvesson & Svenningsson, 2008). När jag talar om en organisations kultur, så talar jag om den i form av de sociala strukturer vilka kan finnas inbäddade i organisationen, i form av gemensamma och



delade värderingar bland både anställda och ledningen, syn på arbetet, de anställdas arbetsstillfredsställelse, samt upplevt engagemang till organisationen.

Hofstede et al (1990, refererad till i Alvesson & Svenningsson, 2008) talar om sju egenskaper vilka är utmärkande för en organisations kultur:

- Den är holistiskt, vilket innebär att den syftar på gruppfenomen som inte kan reduceras till enskilda individer
- Den har en historisk bakgrund, kulturen växer fram och förmedlas genom gamla traditioner och vanor.
- Att förändra en kultur kan vara svårt, det finns en tröghet i detta då människor gärna håller fast vid sina värderingar och vanor.
- Organisationskulturen är socialt konstruerad, den är skapad av människor och delas av dessa som tillhör olika grupper. Dessa olika grupper skapar olika kulturer, det är således inte den mänskliga naturen som styr kulturen.
- Kulturen är mjuk, vag och svårfångad. Den är rent kvalitativ och därför svår att mäta och klassificera.
- Kulturen beskrivs ofta återfinnas i gemensamma myter, ritualer och symboler vilka delas av de anställda.
- Den handlar mer om tankesätt, värderingar och idéer än om konkreta och synliga delar av organisationen.

Smircich (1983, refererad till i Dellaportas, Cooper, & Braica, 2007) gör en distinktion inom synen på organisationskulturer, och menar att man kan se på organisationskultur som antingen en variabel eller en metafor för organisatoriskt liv. Denna distinktion är baserad på två perspektiv på organisationsteori, med benämningarna funktionalism och symbolism. Enligt ett symboliskt perspektiv hör organisationen och kulturen tätt ihop, och kan inte separeras ifrån varandra. Fokus inom detta perspektiv läggs på de symboler vilka utvecklas inom en organisation, och genom att tyda dessa kan man få en förståelse för hur och varför en organisation och dess individer agerar på ett visst sätt. Ett funktionalistiskt perspektiv å andra sidan, ser på organisationen på så sätt att denna innehar en kultur och blir på så sätt en variabel bland flera vilken påverkar olika organisatoriska strukturer, ledarskap, anställda med mera (Smircich, 1983).

En annan distinktion när man talar om kulturer är svaga respektive starka kulturer (Dellaportas et al, 2007). I starka kulturer skapas en samstämmighet mellan organisationens och individernas värderingar, där organisationens värderingar efterföljs av individerna. En svag kultur resulterar således i att organisationens och individernas värderingar inte delas sinsemellan, och riskerar att organisationens såväl som individens mål inte uppfylls. En svag kultur kan innebära att organisationen präglas av oproduktivitet och att målen inte uppfylls, vilket i sin tur kan medföra att organisationen i dess styre inte klarar att överleva (Schultz, 1994). Ser man då på kultur som en variabel så innebär detta att den kan förändra sig, och kan gå från svag till stark (Martin, 2002).

Precis som Hofstede et al (1990) nämner, är kulturen baserad på den historia dess medlemmar har tillsammans. En organisation där de anställda arbetat ihop under längre tid, har således ofta ett mer gemensamt tänk, en starkare kultur än en organisation vars medlemmar ofta byts ut (Schein, 1990). Nya medlemmar socialiseras in i rådande tänk och normer, och detta inbegriper även sådant som kan anses vara negativt för organisationen. Det kan fostra oetiskt beteende bland organisationens medlemmar, där nya medlemmar kan anamma redan rådande beteendemönster. Detta kan således skapa en syn på vissa handlingar, att dessa är ok att utföra (Sims, 1992). Det kan liknas vid en ond spiral, där mönstret kan vara svårt att bryta.

#### **1.4.2 Ledarskapet**

I fallet med min undersökning, där ledarskapet är i stort sett det enda som bytts ut, är det högst troligt att de skillnader vilka de anställda upplever grundar sig i just ledarskapet. Som nämnts under "Tidigare forskning", har även tidigare studier visat att ledarskapet, beroende på hur det utövas, påverka vilken grad av arbetsstillfredsställelse och engagemang de anställda känner gentemot organisationen (Williams & Hazer, 1986). Det är många gånger ledarskapet som förmedlar de värderingar och ståndpunkter organisationen står för, och hur väl dessa tas emot av de anställda kan bestämma graden av gemensamhetstänk inom organisationen (Yukl, 2010). Jag vill därför i följande stycke presentera ledarskapet, och hur detta kan påverka organisationen som helhet. I nästföljande stycke ges det en beskrivning av hur ledarskap och organisationskultur står i relation till varandra.

Forskningen kring ledarskapets betydelse kring hur väl en organisation presterar har allt som oftast fokuserat på olika personlighetsdrag, beteenden, eller ledarskapsstilar hos de personerna vilka innehar en ledande position inom företaget (Schilling, 2009). Jag ämnar inte i denna uppsats att ge en beskrivande bild av alla de olika ledarskapsteorier som förklarar hur olika

ledare kan agera, utan istället väljer jag att fokusera på ledarskapet i relation till organisationskulturen.

Jag vill börja med att framhäva en aspekt av ledarskapsteorier, vilken går under namnet deltagande ledarskap (Yukl, 2010). Detta är intressant för min undersökning, på så sätt att det kan användas för att minska de klyftor vilka många gånger kan uppstå mellan ledningen och de anställda inom en organisation. Om de anställda ges en möjlighet att göra sin röst hörd, och chans att påverka sin egen situation i högre grad, kan detta i sin tur påverka graden av engagemang gentemot organisationen och arbetstillfredsställelse de anställda upplever (Lashley, 2000; Legge, 1995).

Deltagande ledarskap är ett ledarskap där de anställda tillåts vara involverade i beslutsprocesser, på ett eller annat sätt. Det finns olika varianter av hur ett deltagande ledarskap kan se ut (se Yukl, 2010), där ledningen på något vis konsulterar de anställda innan beslut fattas. Det kan handla om att rådfråga de anställda innan ledningen själv fattar beslut, ta beslut i samverkan med de anställda, eller att delegera arbetsuppgifter vilka de anställda själva får ta ansvar över (Yukl, 2010). Detta kräver att dem anställda hela tiden informeras om de beslut som berör de själva, och på så sätt bli mer integrerade i organisationen. Genom att ledningen låter de anställda delta i högre utsträckning, kan även det förändringsmotstånd som kan infinna sig reduceras. Alvesson och Svenningsson (2008) talar om att ledningen kan involvera de anställda i planeringen av förändringen, vara allmänt öppen för delaktighet, försöka minska otryggheten genom information och uppmuntra till experimenterande för att på så sätt minska motståndet till förändring. På detta sätt kan de anställda i högre grad se att även de räknas, och de värderingar och åsikter ledningen vill förmedla blir således lättare för de anställda att anamma.

Som jag nämnde tidigare spelar ledarskapet många gånger en stor roll i hur väl organisationen presterar, ett väl utövat ledarskap kan således höja organisationens prestation. Det finns dock även en annan sida av myntet; ledarskap vilket inte bidrar till organisatorisk framgång. Detta kan liknas vid ett ledarskap där de anställda och ledning inte delar gemensamma åsikter, ståndpunkter och värderingar. En aspekt av detta kan refereras till som *ineffektivt ledarskap* (Schilling, 2009), vilket kan hindra organisationen, samt dess anställda från att utvecklas och lyckas uppfylla sina mål, och således hålla tillbaka denna i dess effektivitet. På senare år har forskning inom detta vuxit allt mer, och forskning gjord på hur destruktivt beteende från personer på ledande positioner påverkar organisationen negativt tar allt mer plats inom

litteraturen (Tepper et al., 2006). Även om ett ledarskap som kan benämnas som ineffektivt inte är att föredra, finns det de utövandena som kan ses som sämre sett ur ett framgångsperspektiv; nämligen *destruktivt ledarskap* (Schilling, 2009). Ett sådant ledarskap kan anses vara förödande för organisationen, då det bidrar till att, direkt eller indirekt hindra organisationens prestation samt de anställdas individuella mål. Ett ledarskap vilket kännetecknas av dessa faktorer har ofta svårt att skapa en gemensamhet mellan anställda och ledningen, och vid en stundande förändring kan ledningen således ha svårt att involvera de anställda i den grad att förändringen får den effekt som önskas. Hur ledningen bör agera vid en förändring av kulturen beskrivs i nästa stycke.

### **1.4.3 Förändra en organisations kultur från ledningens sida**

Som Hofstede et al (1990) nämner, har en organisationskultur en historia där den vuxit fram genom traditioner och vanor som förmedlats av medlemmarna inom organisation. Det sker en socialiseringsprocess, där personer vilka är nya inom organisationen fostras in i de rådande normer och delade meningar vilka återfinns i kulturen, och på så sätt fostras individerna i en viss typ av tänk (Schein, 1985). Dessa traditioner och vanor kan vara svåra att bryta, det kan finnas en tröghet i förändringsarbetet, då de värderingar och vanor som återfinns hos medlemmarna gärna hålls kvar. Man kan således tala om ett motstånd gentemot förändring (förändringsmotstånd) (Alvesson & Svenningsson, 2008). Orsakerna bakom detta kan vara flertaliga; stora förändringar i jobbet, minskad ekonomisk trygghet eller förlust av jobbet, psykologiska hot (reella eller inbillade), nya arbetsvillkor, samt minskad status (Dawson, 2003).

Huruvida det är möjligt att helt förändra en organisations kultur har fått mycket fokus i litteraturen kring organisationsteori, och det kan urskiljas tre uppfattningar i frågan (Alvesson & Svenningsson, 2008). En är av uppfattningen att den högsta ledningen, med hjälp av tillräckliga resurser och färdigheter, kan förändra denna under vissa villkor. En annan uppfattning är att det kan vara väldigt besvärligt att förändra en organisationskultur då de underliggande värderingar och djupstrukturer är djupt rotade inom organisationen och således svåra att förändra. Den tredje och sista uppfattningen är att kulturen inte kan påverkas, utan den bildas i samråd mellan de människor som arbetar där, och påverkas av deras utbildningsbakgrund, arbetsuppgifter, grupptillhörighet med mera (Ibid).

Om vi återgår till Smircich (1983) två distinktioner på organisationskultur, beror tron på att kunna förändra kulturen vilket av dessa två antaganden man anammar. Ett symboliskt

perspektiv vilket menar att kulturen och organisationen hör tätt ihop, gör det svårare att förändra den. Ser man på den som en variabel dock, kan man med rätt resurser och under rätta villkor förändra den.

En framstående forskare inom ämnet organisationskultur och ledarskap är Schein (1985; 1990; 2004). Schein menar att dessa två är tätt sammanhörande, och den ena kan inte bli helt förstådd utan den andra. För att kunna förändra en organisations kultur, måste man således se till ledarskapet, och hur detta utövas (Schein, 2004, refererad till i Dellaportas et al, 2007). För att förstå en kultur måste man först se till de underliggande värderingar, samt processen vilken fostrar dessa, som finns inbäddat inom organisationen. Ledarna, beroende på sitt ledarskap eller agerande, fostrar kulturen i den riktning den tar. På så sätt är de ansvariga för organisatorisk framgång, såväl som nederlag. Ledarskapet är även många gånger källan till kulturell förändring.

Schein talar om sex mekanismer vilka en ledare kan använda sig av för att förmedla en kultur, där några av dessa är av speciellt intresse för min undersökning. De sex mekanismerna är; *Vad ledarna väljer att uppmärksamma, mäta och kontrollera. Reaktion till kriser. Resurstilldelning. Agera förebild. Tilldelning av belöningar, samt kriterier för välja ut och sälla bort (Criteria for selection and dismissal)* (Schein, 2004). Beroende på hur dessa mekanismer används, kan ledningen förmedla olika budskap till de anställda.

Genom att *uppmärksamma*, och kommunicera ut de värderingar de finner av vikt till de anställda, bidrar till att öka gemensamheten dessa emellan. Det sätt ledaren *reagerar på kriser* framhäver viktiga värderingar och åsikter från ledaren, och kan skapa nya normer, värderingar och arbetsprocesser. En organisatorisk kris sätter även ledarens värderingar på sin spets, och gör de synliga för de anställda. En anställds beteende och attityd, och deras egen målpuppfyllelse influeras av ledarens beslut på var och hur *resurserna tilldelas*. Genom att *agera förebilder* till sina anställda, visar de på det beteende och de värderingar de vill förmedla till sina anställda (Schein, 2004). Genom deras synliga beteende statuerar de många gånger exempel, och förmedlar de värderingar och antaganden de vill att de anställda följer. Som anställd är detta lätt att ta till sig, då de ter sig till ledarna för att se på lämpligt beteende (Sims & Brinkmann, 2003). Ett annat sätt att förmedla åsikter och värderingar från ledningens sida är att *tilldela rätt belöningar och bestraffningar* till de anställda vid olika beteenden som ska förstärkas respektive tonas ned. Den sista mekanismen (vilken inte får stort utrymme i relation till min undersökning) är urvalet vid nyanställningar, där ledaren kan välja ut att

anställa personer vilka liknar den redan befintliga anställda i form av stil, värderingar, antaganden etc (Schein, 2004).

Yukl (2010) har studerat forskningen gjord inom ämnet (däribland Scheins) och definierat två övergripande kategorier över hur ledningen kan agera. Den första är *ledarskapsbeteende* och behandlar hur ledaren agerar i vissa situationer. Det kan handla om att förmedla värderingar och visioner till de anställda, agerar som en förebild och uppmärksamma saker som kan anses vara viktiga, samt deras agerande i tider som utmärks av kris. Att i den dagliga verksamheten kommunicera till sina anställda saker och ting som är aktuella har visat sig vara av stor vikt, då motsatsen förmedlar budskapet att det inte är viktigt (Yukl, 2010). Det kan handla om sådant den anställda såväl som ledaren finner viktigt, och i en stundande förändring är det extra viktigt att man hela tiden informerar även om vardagliga händelser för att förhindra att motståndet växer sig starkt (Alvesson & Svenningsson, 2008). Även förmågan att hantera kriser är av stor vikt, de anställda i min undersökning kan i allra högsta grad anses stått inför en krissituation då de inte visste om de skulle få behålla arbetet eller inte. Mer om detta tas upp i diskussionen.

Den andra kategorin Yukl (2010) beskriver behandlar mer strukturella aspekter av organisationen, som att exempelvis utforma program och system vilka underlättar för de anställda, kriterium för att belöna de anställda när de gjort något bra, designen av organisationen (centraliserad eller decentraliserad), samt symboler, ritualer etc vilka förmedlar kulturen.

### **1.5 Sammanfattning teori**

Organisationskultur kan många gånger vara ett svårdefinierat begrepp, där innebörden inte alltid är helt klar. Teorin belyser dock att det handlar en gemensamhet bland dess medlemmar, i form av de värderingar, normer samt innebörder vilka ofta förmedlas av ledningen. Teorin har visat att ledarskapet hänger tätt tillsammans med den organisationskultur vilken kan återfinnas inom organisationen. Beroende på hur ledningen agerar, kan de förmedla olika budskap. Det kan även många gånger infinna sig ett förändringsmotstånd när medlemmar av en organisation ställs inför förändringar, vilket en ledare med rätt agerande kan förhindra.

## 2. Metod

### 2.1 Val av metod

I arbetet med denna uppsats har min vetenskapliga utgångspunkt varit grundad i ett fenomenologiskt synsätt. Detta kan beskrivas som ett intresse av att förstå sociala fenomen utifrån intervjupersonernas egna perspektiv, och låta de beskriva världen som den upplevs av dem själva. Detta under antagandet att den relevanta verkligheten är vad personerna uppfattar att den är (Kvale & Brinkmann, 2009). Fenomenologins mål är att beskriva det givna så exakt och fullständigt som möjligt, att beskriva snarare än att förklara eller analysera. Då målet med uppsatsen är att få en djupare insikt i hur de anställda uppfattar skillnaden mellan att arbeta för de båda företagen, och ge mig som forskare, samt er som läsare en så fullständig beskrivning som möjligt förefaller denna utgångspunkt högst lämplig.

Metodologiskt val faller på en kvalitativ intervjuundersökning, med semi-strukturerade intervjuer. Kvale (Kvale & Brinkmann, 2009) väljer att kalla dessa för ”halvstrukturerade livsvärldsintervjuer”, och menar att dessa varken är ett öppet vardagssamtal eller ett slutet frågeformulär. Under arbetet med intervjufrågorna uppenbarade det sig teman bland dessa, där jag till slut fann tre huvudsakliga teman: *Allmänt om respondenten*, *Anställningen vid föregående företag*, samt *Anställningen vid nuvarande företag*. När jag arbetat fram de frågor jag ansåg relevanta, kunde jag urskilja vilka teman de olika frågorna passade in i. Detta föreföll sig naturligt, och det egentliga arbetet låg i att arbeta fram frågorna. Vid intervjutillfällena utgick jag sedan från dessa teman, med semi-strukturerade intervjuer som metod, och lät respondenterna svara utefter det dessa fann relevant för min undersökning. Målet med intervjuerna är att försöka erhålla en beskrivning av respondentens levda värld utifrån deras tolkning av innebörden hos de beskrivna fenomenen (Ibid). Genom detta hoppas jag kunna erhålla en så beskrivande bild som möjligt om hur respondenterna uppfattar skillnaderna mellan de båda företagen, och vad som kan tänkas ligga bakom dessa skillnader.

Valet att använda mig av en kvalitativ intervjuundersökning föreföll mig naturligt, då jag är intresserad av att få en så djup inblick som möjligt i respondenternas tankevärld. Då antalet anställda inte är så många, ger det mig en bra möjlighet att studera valda fenomen i djupare utsträckning än vad exempelvis en kvantitativ undersökning tillåtit. Min förhoppning innan jag genomförde intervjuerna var att få tillgång till ca 12-15 anställda, då jag trodde att det var antalet anställda vilka skulle arbeta den dagen intervjuerna genomfördes. Detta blev dock inte fallet, dels då det var färre anställda än vad jag först antog, samt att ett bortfall infann sig på

några anställda på grund av sjukdom och semester. Mer om detta beskrivs under nästkommande stycke, ”Mitt tillvägagångssätt”.

Vid användandet av kvalitativa intervjuer ur ett fenomenologiskt perspektiv presenterar Kvale & Brinkmann (2009) tolv aspekter vilka är relevanta till detta. Nedan följer en kortfattad beskrivning av dessa i relation till min egen undersökning. Vissa aspekter tar mer utrymme i min undersökning, och vissa mindre. Nedan följer en genomgång av samtliga 12 aspekter, de jag ägnat mer fokus i min egen undersökning får således mer plats även här, men jag nämner ändå kortfattat om alla aspekter. Jag önskar med detta kunna ge läsaren en bredare uppfattning om fenomenologi, kvalitativa intervjuer, samt om min egen undersökning.

I fokus för mig står respondenternas *livsvärld*, vilket syftar till intervjupersonens levda vardagsvärld. Detta är målet i en undersökning liknande denna, att få en inblick i hur respondenterna uppfattar och resonerar i relation till valda ämne. I mitt fall önskar jag erhålla deras bild av skillnaderna mellan de två olika företagen. Det blir oundvikligen en subjektiv beskrivning, där deras tankar förmedlas till intervjuaren. Genom att använda mig av en kvalitativ intervjumetod, ges respondenterna möjlighet att svara utifrån sina egna tankar och uppfattningar. Objektivitet i detta sammanhang är ett uttryck för trohet mot det undersökta fenomenet, snarare än något annat (Kvale & Brinkmann, 2009).

Med *mening* menas det att intervjun söker beskriva och förstå meningen hos de centrala teman i intervjupersonens livsvärld jag valt att undersöka. Då intervjuarens roll är att tolka vad som sägs, både explicit och implicit, kan det vara av stor vikt att intervjuaren har kunskap om valda ämne för att på så sätt lättare kunna förstå vad respondenten säger. Då jag arbetat inom båda företagen, ger detta mig en stor förkunskap om både arbetsplatsen samt de anställda. Detta, tror jag, varit speciellt fördelaktigt i utformandet av intervjufrågorna, samt under intervjutillfället i den mån att jag förstår vad respondenten talar om. Jag kunde även känna igen mig många gånger, då respondenterna ofta förmedlade samma tankar jag någon gång upplevt. Jag anser att detta ger mig en stor möjlighet försöka formulera det kanske ibland implicita (outsagda) budskapet, och försöka formulera det till respondenten för att på så sätt få bekräftelse på att tolkningen är rätt (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom att använda följdfrågor i vissa fall, kände jag att jag konkretiserade vad respondenten egentligen ville ha fram och på så sätt få en bekräftelse på att jag förstått deras svar korrekt. Min förkunskap har kanske varit speciellt hjälpsam i min bearbetning av materialet, när jag satt respondenternas



svar i relation till den teoretiska referensram arbetet bygger på. Det är här min personliga tolkning tar mer plats.

Det *kvalitativa* i undersökningen syftar till att målet med denna typ av undersökningar är att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av respondenternas livsvärld. Det *deskriptiva* i vad respondenten säger syftar till att i så stor utsträckning som möjligt beskriva hur denna känner och upplever skillnaderna mellan att arbeta i de båda organisationerna. Det *specifika* i undersökningen är att få reda på hur respondenten uppfattar specifika händelser relevanta till ämnet. I mitt fall är detta att undersöka hur personen i fråga uppfattade övergången mellan två företag, och vad detta kan innebära för personen. I många fall krävs det även att man som forskare har en *medveten naivitet*, en öppenhet till nya och kanske oväntade fenomen istället för helt färdiga kategorier som serveras till respondenten. I mitt fall kan detta tänkas varit svårt, då jag både känner till både respondenterna, samt deras situation. Jag upplevde ändå att de frågorna jag ställde tillät relativt fria svar, och det kom många gånger svar jag inte var beredd på. Genom att använda semi-strukturerade intervjuer tillåts respondenterna att tala relativt fritt inom ämnet, vilket i mitt fall ledde till svar vilka många gånger skilde sig från varandra. I vissa fall upplevde jag frågorna vara för öppna, då fick jag som intervjuare i viss grad ställa frågor vilka kan uppfattas som ledande. Som jag nämnde innan ska semi-strukturerade intervjuer varken ses som helt strukturerade eller helt öppna, utan de ska ha en viss *fokusering* kring ett valt ämne. I en intervjusituation kan respondentens uttalanden många gånger tolkas olika, uttalanden kan vara *mångtydiga*. Min roll som intervjuare är här att förstå innebörden i svaren, och genom att följa upp med följdfrågor kan jag således få bekräftelse på vilken innebörd respondenten lägger i svaren. Intervjusituationen är även dynamisk, den kan under intervjuens gång genomgå en *förändring*. Detta upplevde jag under vissa av intervjuerna, då respondenten i vissa fall förändrade sin beskrivning av vissa aspekter. I de fall där det behövdes, anpassade jag frågorna för att försöka återgå till frågor vilka var relevanta till syftet. Då jag själv arbetat inom båda företagen, och är bekant med respondenterna sedan tidigare, är det osäkert om en annan undersökare fått liknande svar. Intervjusituationen har en *känslighet* till den förkunskap forskaren innehar, och olika forskare kan således generera olika svar. Som jag talade om innan, upplevde jag min förkunskap hjälpsamt i arbetet med intervjufrågor då jag anser att jag lättare kunde arbeta fram frågor relevanta till ämnet. Även den *mellanmänskliga situationen* påverkar svaren, då kunskapen konstrueras i interaktion mellan två människor. Detta kan även det medföra att svaren kan variera beroende på vem intervjuaren är. Den sista aspekten det

talas om är att intervjun ska ses som en *positiv upplevelse*, undersökningen ska ses som berikande för respondenten och ses som en möjlighet för denne att vinna nya insikter om sig själv och sin situation (Kvale & Brinkmann, 2009).

En annan viktig aspekt för mig som forskare att förhålla mig till är den maktasymmetri som kan uppstå mellan intervjuare och respondent. Som beskrivits tidigare bör intervjun varken ses som ett öppet vardagssamtal och inte heller ett slutet frågeformulär. Intervjun är ett professionellt samtal, och en tydlig maktasymmetri kan definieras i detta samtal (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag som intervjuare besitter en vetenskaplig kompetens vilket de intervjuade saknar, samtalet inleds och definieras av mig som forskare samt de frågorna som ställs beror på intervjuarens intentioner med undersökningen. Jag gick in i intervjutillfällena med uppfattningen att denna maktasymmetri skulle minskas då jag var bekant med respondenterna sedan tidigare, dock så upplevde jag så inte vara fallet under alla intervjuerna. Jag upplevde det som att det faktum att jag satt och intervjuade de, begränsade till viss del deras svar. De talade till mig som att det var ett väldigt formellt samtal, och inte till mig som jag vore en före detta kollega. Detta är naturligtvis bra, då det inte helt ska ses som ett öppet samtal, dock så upplevde jag det som att i vissa fall jag inte riktigt fick höra hur de egentligen upplevde saker och ting.

Det är även viktigt att hålla intervjun transparent för respondenten, att de förstår syftet med varför undersökningen utförs och vilket syfte den har. Intervjuaren kan i vissa fall tänkas följa en dold agenda, och leta efter svar vilken respondenten kanske inte inser (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta försökte jag undvika i största möjliga mån, genom att i ett tidigt skede av intervjun förklara mitt syfte med denna i enlighet med Vetenskapsrådets etiska riktlinjer (2002).

## **2.2 Specifikt för mitt tillvägagångssätt**

Inledningsvis i mitt arbete, tog jag kontakt med den nuvarande arbetsledaren och frågade om det var möjligt att utföra undersökningen på det valda företaget. Han tog då kontakt med VDn angående detta, och denna godkände att jag kom in och utförde intervjuerna med de anställda. De fann det vara intressant i ett senare skede läsa uppsatsen, och de resultat jag kommit fram till. Detta är egentligen den enda anknytningen mellan det nuvarande företaget och uppsatsen, att dessa gett sig godkännande till intervjuerna. De har inte på något sätt varit med i framställande av frågor, tolkning av materialet etc. De har inte heller läst intervjuerna i sin helhet. Arbetsledaren kontaktade sedan de anställda, och informerade om att jag skulle

genomföra intervjuer med dessa. De anställda visste inte om syftet sedan tidigare, utan dessa informerades de om i samband med intervjuernas början.

Som jag nämnde tidigare hamnade antalet intervjuade på något färre än jag först hoppats på, mer specifikt på åtta respondenter. Detta dels på grund av sjukdom och semester vilket gjorde det omöjligt för mig att intervju dessa, men även på grund av en felberäkning från min sida. Jag upplevde dock inte detta påverka kvaliteten på min undersökning, då jag ändå fick relevanta svar på mina frågor. Alla intervjuer ägde rum på eftermiddagen den sjunde april, samt in på natten mot den åttonde. Jag åkte in till deras arbetsplats och stannade tills alla intervjuer var klara, detta gjorde det möjligt för mig att intervju både eftermiddags- samt nattpersonalen. Intervjuerna genomfördes i anknytning till deras arbetsstationer, oftast vid ett uppehållsrum eller liknande i närheten av dessa. För att jag skulle få vistas i närheten av arbetsstationerna fick jag ha på mig samma typ av arbetskläder som de hade. Detta, tror jag, kan i viss mån underlättat för respondenterna att känna tillit till mig, och minskade maktasymmetrin mellan respondenten och mig som intervjuare (Kvale & Brinkmann, 2009). Dock upplevde jag det inte i den utsträckning jag först antog, men jag tror ändå det var en bidragande faktor till att få de anställda att känna sig avslappnade.

Då jag är bekant med respondenterna sedan tidigare, var jag innan intervjuerna genomfördes av åsikten att detta skulle till viss del innebära att intervjun blev mer som ett öppet samtal än som ett professionellt samtal. Dock upplevde jag inte detta i den grad jag först trodde, utan jag upplevde det som att de såg mig som en forskare snarare än en tidigare kollega. Jag upplevde det som det maktförhållandet Kvale och Brinkmann (2009) talar om var påtagligt till viss del.

Intervjuerna inleddes med att respondenterna informerades om syftet med undersökningen, och deras rättighet att när som helst under intervjun avbryta om de inte känner sig bekväma i situationen. De tillfrågades även inledningsvis om jag fick deras tillåtelse att spela in materialet i syfte att underlätta för min senare transkribering. Detta helt efter Vetenskapsrådets etiska riktlinjer (2002). Samtliga respondenter gav sin tillåtelse. I efterhand kan jag anse att det faktum att intervjuerna spelades in begränsade respondenternas svar i viss mån, då det vid vissa av intervjuerna framkom en del åsikter efter att inspelningen avslutats. Jag upplevde att alla inte ville svara helt sanningsenligt på vissa frågor, vad detta berodde på kan jag dock inte svara på.

Intervjuerna varade mellan 11 minuter som kortast, till 33 minuter som längst. Jag har valt att inte bifoga transkriberingarna av intervjuerna, då detta skulle innebära att de anställda själva

skulle kunna förstå vem som sagt vad. De blev lovade total konfidentialitet av mig som forskare, och jag vill således inte riskera att bryta mitt löfte då respondenterna själva kommer att få ta del av undersökningen i sin helhet.

### 2.3 Beskrivning av intervjumallen

Den intervjumall jag utarbetade för undersökningen består av frågor kretsande kring tre centrala teman; *Allmänt om respondenten*, *Anställning vid föregående företag*, samt *Anställning vid nuvarande företag*.

Det inledande temat kretsar kring respondenterna själva, hur deras utbildningsnivå ser ut, samt deras relation till yrket/företaget. Genom att ställa dessa frågor, kan jag få en förståelse hur deras bakgrund ser ut och förhoppningsvis kan detta hjälpa mig när jag diskuterar resultatet. Det är även ett bra sätt att göra respondenten bekväm i rollen som intervjuad, då detta kan minska den spänning mellan intervjuare-respondent som kan uppstå under tillfället (Kvale & Brinkmann, 2009). Frågor av denna art kan även ge mig värdefull information kring respondenten, vilken skulle kunna ligga till grund i min senare analys.

Syftet med de andra två teman var att fråga respondenterna hur de upplever huruvida det är skillnader för de anställda från föregående samt nuvarande företag. Genom att ställa frågor kring dessa teman, hoppas jag få en relativt klar och beskrivande bild av hur de anställda upplever att sin situation är, och har varit. Frågorna i dessa teman kan ge mig en bild av hur kulturen ser ut på respektive företag, samt hur ledningen påverkat denna syn annorlunda. Då kulturen är svår att mäta (Alvesson & Svenningsson, 2008), krävs det en viss tolkning av respondenternas svar för att lyckas urskilja av vilken art kulturen kan tänkas vara. Genom att jämföra det resultat jag får genom intervjuerna med det material som presenterats i teori/tidigare forskning hoppas jag få svar på min frågeställning/undersökningsproblem. Jag har även valt att ställa frågan om respondenterna letade efter nytt arbete (eller önskade att börja studera) på respektive företag, då detta kan agera måttstock för hur stark deras tillhörighet med organisationen är (Lok & Crawford, 2004). Genom att ställa dessa frågor anser jag kunna erhålla en bra bild av hur de anställda uppfattat situationen, och således vad som präglar respektive organisationskultur i form av ledarskap, lojalitet från de anställda, arbetstillfredsställelse, socialiseringsprocesser m.m.

Jag har även valt att ställa någon fråga kring den osäkerhet som rådde bland de anställda vid tidpunkten för övergången, detta för att kunna få ytterligare förståelse för hur de anställda upplevde sin situation. Är en anställd i en situation där det är högt osäkert huruvida denna får

behålla jobbet eller inte, påverkar detta hur motiverad man är till att arbeta och hur pass förändringsbenägen/motståndsbenaen man är (Dawson, 2003).

#### **2.4 Urval: beskrivning av undersökta företag**

Företaget av vilket de anställda nu arbetar för är ett lokalt drivet företag, där huvudkontoret är beläget i samma stad de anställda arbetar inom. De arbetar mot industrin, med olika tjänster som sträcker sig mellan golvläggning till industrirengöring. De respondenter jag valt att intervjua är anställda av detta företag, och deras arbetsplats är beläget på en fabrik i västra Sverige som arbetar inom bilindustrin. De tjänster de utför är riktat mot processrengöring. Hädanefter talar jag om anställningen på detta företag, som *företaget innan förändringen*.

Företaget var de anställda övergick ifrån agerar internationellt, med huvudsäte i Tyskland. Huvudkontoret i Sverige är dock beläget i samma stad där de anställda arbetar. De huvudsakliga besluten så som budgetfrågor och dylikt tas i Tyskland. Företagets tjänster är inriktade på liknade det beskrivit ovan, dock mer inriktade på olika former av sanitetshållning. Hädanefter benämner jag detta som *företaget efter förändringen*.

Arbetsplatsen där de anställda är stationerade är en industrifabrik, vilka arbetar med bilproduktion. Det har varit mycket skrivelier i media kring denna fabrik under de senare åren, och det har varit högst osäkert om fabriken skulle överleva. I anknytning till företagsbytet mellan föregående- och nuvarande företag, bytte även bilfabriken ägare vilket säkrade att fabriken skulle fortsätta producera bilar. Detta företag refereras härefter till som *huvudföretaget*.

Övergången från dåvarande företag till nuvarande tog plats i november- 2010, fem månader innan arbetet med uppsatsen påbörjades.

#### **2.5 Urval: beskrivning av respondenter**

Utbildningsläget hos respondenterna är mellan lågt- och medel. Gymnasieutbildningar, samt i viss grad yrkesutbildningar av olika slag dominerar. En av respondenterna saknar giltig gymnasieutbildning, annars är det i hög grad två-årig utbildning som dominerar. En av respondenterna har erfarenhet från högskola, då denna läste en högskoletermin av en IT-utbildning, men hoppade senare av. Gymnasieutbildning som är praktiskt orienterad är vanligt förekommande hos respondenterna, där utbildningar så som snickare, möbelsnickare, plåt- och svetsmekaniker, elektriker och liknande är vanligt förekommande.

Samtliga respondenter har varit i yrket många år, från sju år som lägst upp till 16 år som längst. Alla utom en har enbart haft detta yrke som huvudsaklig inkomstkälla, med undantag för vissa avbrott där vissa av respondenterna arbetat med annat under en kort tid. Dock har de respondenter som varit ifrån yrket i några år alltid kommit tillbaka. De som varit där längst har varit anställda av flera arbetsgivare, på grund av de upphandlingar som varit tidigare. Samtliga respondenter har varit anställda av två företag som minst, och av fyra företag som mest. Detta på grund av tidigare entreprenadsbyten. Det faktum att de anställda varit många år i yrket, samt har relativt låg utbildningsgrad, kan enligt Mathieu och Zajac (1990) vara en prediktor för hög känsla av engagemang till organisationen.

Samtliga respondenter har i huvudsak likadana sysslor nu, som innan företagsbytet. Två av dem har dock fått utökat ansvar i form av tjänst som teamledare, något de inte var på föregående företag. Anställningsformen för samtliga är för tillfället provanställning, då alla började om på nytt efter företagsövergången.

### 3. Resultat

Under resultatdelen har jag valt att presentera resultatet utifrån nya teman vilka dykt upp under arbetet med respondenternas svar; *Ledarskapet på föregående företag*, *Organisationskulturen på företaget innan förändringen*, *Inställning till förändringen*, samt *Ledarskapet på nuvarande företag*. Ett naturligt tema kan även tyckas vara organisationskulturen vid företaget efter förändringen, men detta lämnar jag till diskussionen, där jag diskuterar hur det nuvarande ledarskapet kan tänkas förmedla en annorlunda kultur. Respondenternas svar presenteras i detta stycke med så lite personlig tolkning från mig som möjligt. Jag är medveten om att det är ett svårt uppdrag att lyckas med att presentera svaren helt objektivt, då en viss del av personlig tolkning är oundviklig (Kvale & Brinkmann, 2009). Den innebörden jag som forskare lägger i respondenternas svar presenteras i sin helhet under nästföljande stycke, ”Diskussion”.

#### 3.1 Ledarskapet på föregående företag

Respondent 1: *Då det sista där, tyckte jag de... de var ju inte här mycket, och stöttade oss.. Det var mycket prat då om att visa framfötterna även i slutet, men ändå såg man inte till dem.. Man kanske hade velat att de var här och hade informerat mer.. Även om de inte hade något direkt att komma med, så hade man nog velat det.. Vi blev lämnade lite vind för våg sådär (skratt).*

Ett citat angående hur ledarskapet agerade mot slutet av föregående anställning. Dessa tankar förmedlas av flera av respondenterna, att informationsflödet många gånger var mer eller

mindre obefintligt från ledningens sida. De gånger ledningen var inne, uppmanade dessa att de anställda skulle fortsätta ”visa framfötterna” och ”gå ända in i kaklet”, trots att det kändes som ledningen själva redan gett upp. Det faktum att de anställda blev uppmanade att fortsätta arbeta hårt, och visa framfötterna tycks snarare ha fått motsatt effekt då de aldrig såg cheferna göra detsamma. Det är viktigt att tänka på att detta var i tider av kris, och ledningens sätt att hantera detta uppfattades som högst tveksamt från respondenternas sida. Cheferna på de högre nivåerna var endast inne ett fåtal gånger, och då var det för att förmedla tråkiga nyheter. Respondenterna beskriver att det var sällan, eller aldrig, de kom in med några uppmanande ord. De chefer vars stationering var samma som respondenternas, upplevs även de varit ytterst bristfälliga i att träffa och informera de anställda om läget. Detta kan ses från flera av respondenternas svar att det upplevdes som ytterst dåligt, de uttrycker en önskan att ledningen oftare kommit in och informerat de anställda om läget.

Ännu en aspekt flera av respondenterna talar om angående ledarskapet är antalet chefer företaget hade i sin ledning, samt antalet gånger arbetsledarrollen bytts ut. Antalet chefer tycks ha skapat förvirring bland de anställda, då många av respondenterna svarar att de inte vet vad alla arbetar med.

*Respondent 6: Och det tyckte man ju ofta, att de har väldigt mycket folk som man inte riktigt visste vad de höll på med. Som chefen över arbetsledaren tex, det var ju ingen som visste vad han höll på med riktigt. Kändes inte som han visste själv vad han höll på med, vilka arbetsuppgifter han hade när man pratade med honom (skratt)..*

Tankar liknande dessa förmedlades av flera respondenter. Respondenten talar även om hur de byten av arbetsledare som ofta förekom har lett till att respondenten tappat respekten för hur hela ledningen sköter sitt jobb. Flera av respondenterna svarar att det faktum att en utomstående person, vilken saknar erfarenhet och kunskap om den arbetsplats vars de anställda vistas inom, tillsatts har medfört att respekten för både arbetsledarrollen samt personen som innehavt denna minskat drastiskt. Respondenterna har uppfattat det som att de själva kunde jobben bättre, och därav har arbetsledaren till viss del tappat sin funktion. En av respondenterna menar att man knappt kunde fråga arbetsledaren om hur man skulle utföra ett visst arbete, då denna knappt visste vilket arbete respondenten talade om. Det tycks ha bidragit till att de anställda hade svårt att lyssna till arbetsledaren alla gånger, då synen på arbetet från ledningens sida inte delades med de anställda.

Ledarskapet har, enligt flera av respondenterna medfört att arbetsmoralen (arbetstillfredsställelsen) sjunkit drastiskt. Även om man som anställd ville göra ett bra jobb,

så fick man oftast ingenting tillbaka. Samtliga är överens om att sysslorna alltid utförts som de ska, dock ansträngde man sig inte i lika hög grad att göra det där ”lilla extra”. De anställda utförde arbetet bra, men viljan till att göra det kan urskiljas vara låg. Det kan liknas vid en långgående socialiseringsprocess, då arbetsmoralen tycks ha sjunkit successivt ju längre man var anställd.

*Respondent 7: Man har liksom aldrig fått någon bra respons från företaget för sina egna insatser.. Den entusiasmen som man kanske hade när man började har ju liksom ebbat ut i och med att man aldrig fick någonting tillbaka.. Man fick ju inget gensvar, eller respons för sin insats, eller den entusiasm man visade mot företaget. Det är ju företagsledningen som har en väldigt slapp inställning, och det gör ju att vi också får det..*

Möjligheten att påverka sin egen arbetssituation kan enligt respondenternas svar anses varit låg på föregående företag. Vid önskemål, förbättringsförslag eller liknande tycks dessa många gånger försvunnit i chefsledet. Kontakten med VDn på företaget innan förändringen, eller chefer högre än arbetsledare tycks ha varit obefintlig, och ingen av respondenterna kände att de kunde ta kontakt med någon i ledningen högre än arbetsledaren, om det inte vore extremfall.

En punkt som är återkommande hos respondenternas svar handlar även om arbetsverktygen som krävdes för att utföra arbetena. Önskemål om nya sådana vid de fall där de befintliga gått sönder, har i de allra flesta fall ignorerats. De resurser som tilldelades tycks uteslutande ha bestämts uppifrån, från ledningen, där insynen i hur respondenterna arbetar är mycket låg. Det är också en faktor vilken tycks ha bidragit till en spricka mellan ledning och anställda, då de inte har en gemensam syn på hur arbetet ska utföras.

*Respondent 7: Det var ju verkligen så här att arbetet verkligen hade behövt stanna för att det skulle hända något. Utrustningen var tvungen att vara så trasig att den inte gick att arbeta med längre, om det skulle hända nånting.. Om man sa att den bara var trasig hände ju ingenting. Det var inte ett tillräckligt stort problem för de, utan det medförde ju bara att det var krångligt för oss att använda den.*

Detta tycks ha skapat stor frustration bland dem anställda. En av respondenterna menar att de önskemål man hade angående verktyg, eller hur arbetet bör utföras, många gånger ifrågasattes av ledningen, på grund av ekonomifrågor. Då ledningen inte riktigt visste hur jobben utfördes, var det svårt för dem att uppfatta hur behovet såg ut. Detta har varit en bidragande orsak till den sprickan som beskrivs ha uppstått mellan ledning och anställda, då respondenterna beskriver att gensvaret från ledningen var minimalt. Det tycks ha gjort så att även de anställda undviker att kontakta ledningen vid olika problem som uppstår, då de vet att det ändå inte sker något. På så sätt är det svårt för ledningen att förmedla, och förankra en gemensam syn på



arbetet, då ledningen tycks ha satt sig i en situation där de anställda anser sig ha bättre insikt i hur arbetet ska utföras.

Sammantaget tycks dessa saker påverkat de anställdas syn på ledningen ytterst negativt, då det tycks ha medfört att respondenterna tappat respekten för ledningen. En av respondenterna talar till och med i termer att respekten för ledningen snarare var negativ, det var mer ett förakt denna kände mot hur dessa utförde sitt arbete.

### **3.2 Organisationskulturen på företaget innan förändringen (inställning till arbetet, engagemang gentemot organisationen, arbetstillfredsställelse)**

Inställningen till arbetet tycks enligt respondenternas svar alltid varit positiv, dock mer eller mindre. Synen på de arbetsuppgifter, och hur de ska utföras har varit genomgående god. Dock talar flera av respondenterna om att viljan till att ”göra det lilla extra” inte har funnits, utan man har gjort det som förväntades och inget mer. Den bristande responsen från ledningen tycks vara en stor del av detta, då entusiasmen som funnits försvunnit mer och mer. En av respondenterna talar om det som en socialiseringsprocess, där man sakta men säkert fallit i de vanor som funnits, och förmedlats av ledningen. Arbetstillfredsställelsen kan anses vara tillräcklig för att stanna kvar, dock inte hög. Den tillfredsställelsen respondenterna känner, är snarare tack vare arbetskamraterna samt andra faktorer än ledarskapet.

Även känslan av tillhörighet till organisationen kan uppfattas vara väldigt låg, dock är respondenterna eniga om att inställningen till resterande anställda alltid varit god. Detta har varit en stor orsak till att de anställda trivts på arbetet. Synen på det forna ledarskapet kan enligt några av respondenterna ha stärkt gruppen av anställda, då den besvikelsen som funnits hos de anställda varit riktad mot ledningen.

*Respondent 4: Det var nästan en ”vi-mot-de” känsla från de anställda, de anställda var ett gäng och ledningen var nästan som fienden på något sätt liksom.. Och det sammansvetsar ju den gruppen, alltså arbetskompisarna på något sätt, i och med att man nästan fick motarbeta ledningen för att få någonting gjort..*

De värderingar och åsikter ledningen ville förmedla fick ingen genomslagskraft hos de anställda, då respekten till både deras ledarstil samt deras kunskap om arbetet uppfattats varit låg från de anställdas sida. De anställda har på så sätt bildat sina egna värderingar, och åsikter kring arbetet, vilka många gånger tycks ha skiljt sig från ledningens.

### **3.3 Inställning till förändringen**

Det var blandade svar på frågan hur respondenterna upplevde den stundande övergången.

Samtliga menade dock att de inte visste något om hur det skulle bli med deras egna arbeten,

då läget var så pass osäkert. Flera av respondenterna menade det kunde anses som positivt om det skulle bli så att de blev av med arbetet, då detta kunde vara en chans att börja om på nytt med något annat.

*Respondent 3: Lite orolig var man väl, men det kändes väl ändå lite /.../ även om man blir av med jobbet så för det med sig något gott.. Det kanske är meningen i så fall, att man ska göra något annat..*

Det var dock inte alla som delade denna åsikt, utan flertalet uttryckte oro över risken att bli av med jobbet. Några svarade även att det faktum att man inte visste något om hur det skulle bli var en jobbig faktor. Även här utbrister några av respondenterna en besvikelse mot ledningen, då informationsflödet mot slutet var obetydligt.

När det stod klart att det skulle komma ett nytt företag, var det dock rådande positiva tankar angående detta från respondenternas sida. Flera av de talade om en ”nyttändning”, och det gavs en chans till att börja om på nytt. Något motstånd, eller negativa tankar kring detta kan inte urskiljas ur respondenternas svar. Detta verkar bero mycket på att situationen för de anställda uppfattades så pass negativ mot slutet, att det bara kunde bli bättre med ett nytt företag som tog över.

### **3.4 Ledarskapet vid nuvarande företag**

Ur respondenternas svar kan man urskilja några punkter de anställda upplever som mer positiva i nuvarande företag; Beslutsfattandet, närheten till ledningen, både på högsta nivå (huvudkontoret) samt mellan-nivå (arbetsledaren på området), responsen vilken de anställda får från ledningens sida, arbetsmoralen, samt inställningen till jobbet.

Den främsta förbättringen de anställda upplevt sedan det nya företaget tagit över är just ledarskapet. Detta var även det respondenterna var mest missnöjda över från föregående företaget, utifrån deras svar. En återkommande punkt är den närhet till både arbetsledaren på området, men även den nuvarande närheten till högsta ledningen. Det kan anses i dagsläget utövas ett mer delaktigt ledarskap, vilket tycks medföra att de anställda upplever sig vara mer delaktiga i organisationen i nuläget, vilket i sin tur påverkar de anställdas syn på arbetet positivt. Flera respondenter talar om hur responsen från ledningens sida har klart förbättrats, och även att besluten fattas mycket snabbare i nuläget.

*Respondent 8: Får mer respons från ledningen om man pratar med de, och man får ju det man ber om.. Om jag behöver köpa in något så tar man det med dem, och brukar oftast få igenom det. De vet vad som behövs för att utföra arbetet, och det är inte bara /.../ ja, budgeten som styr, utan de förstår att behovet finns, och då fixar de det. Man har bättre kontakt med ledningen nu.. Man kan bara ringa chefen nu om man vill.*

Flertalet av respondenterna talar om att om de behöver någonting, verktyg eller liknande, är det lätt att prata dels med arbetsledaren, men även med den högre ledningen om det skulle behövas. Känslan av att kunna påverka sin egen arbetssituation kan anses vara högre nu, enligt deras svar. Överlag så anser respondenterna att kontakten med högsta ledningen är väsentligt mycket bättre nu, gentemot föregående företag. Beslutsleden kan urskiljas påverka de anställdas inställning till arbetet positivt, då de nu vid behov talar med arbetsledaren som i sin tur talar med VDn på företaget. Flertalet av respondenterna svarar att detta är en högst positiv aspekt, då de får snabba svar vid någon fundering de har.

*Respondent 5: Det är ju arbetsledaren vi pratar med nu.. så pratar han med ledningen.. det går snabbare nu, det måste det ju göra.. Vid beslut och så, man får ju reda på allt mycket snabbare nu.*

Det faktum att arbetsledaren i nuläget är en person vilken tidigare var anställd på samma villkor som övriga anställda, och således har insyn i hur arbetet utförs, är även det en punkt flera av respondenterna talar om i positiv anda. Det faktum att denna vet hur arbetet utförs, och vikten av att de anställda har tillgång till de verktyg som behövs för att utföra arbetet, spelar in i hur de anställda uppfattar sin arbetssituation. Resurstilldelningen är mer anpassad till de anställda i nuläget, snarare än anpassad till strikta budgetfrågor. Även här är den snabbare responsen av stor vikt, tillsammans med en känsla av att faktiskt kunna tala med arbetsledaren och få den responsen de förväntar sig.

Informationsflödet kan urskiljas vara mycket bättre i dagsläget. En av respondenterna, som i dagsläget är teamledare, talar om det faktum att ifall det dyker upp något så hålls det möte mellan VDn, arbetsledaren samt teamledarna. På så sätt tillhandahålls den informationen till resterande anställda, så fort de träffas. Även om inte alla anställda hör det direkt från VDn, så menar respondenten att teamledarna ändå för deras talan då de vet vad som behöver diskuteras. Även det faktum att de allra flesta respondenter känner sig trygga med att i nuläget kontakta högsta ledningen, tycks ha påverkat positivt hur deras situation upplevs. Respondenterna känner även att responsen på t ex förbättringsförslag eller liknande är mycket bättre i dagsläget, de ger både mer respons och det går snabbare.

*Respondent 8: Jag vet att om jag har ett förslag på förbättring nu som man får ibland, jag vet att jag kan ta upp det nu, och faktiskt få respons på det.. De skulle ta till sig det jag säger..*

## 4. Diskussion

### 4.1 Diskussion kring organisationskulturen

Om man ser till respondenternas svar, kan man urskilja relativt stora skillnader kring hur de anställda uppfattat sin anställning från då och nu. På frågan om respondenten uppfattar sin anställning bättre eller sämre i nuläget så är det ett entydigt ”bättre” som svar. Även om de responderar som svarat att de ville hitta nytt arbete i samma utsträckning nu som då, så kan jag urskilja andra orsaker till detta i form av osäkerheten kring huvudföretaget.

Om man ser till relationen mellan ledning och anställda, och de värderingar, ståndpunkter etc som återfinns i företaget, kan jag utifrån respondenternas svar utläsa att dessa förr inte delades mellan ledning och anställda. Respondenterna talar snarare om en uppdelning mellan de anställda och den forna ledningen, där en känsla av ”vi mot de” infunnit sig. Enligt Dellaportas et al (2007) skulle en organisationskultur som präglas av detta definieras som en svag kultur där de anställda inte delar de värderingar ledningen vill förmedla. I en sådan miljö hålls snarare individerna tillbaka, än utvecklas. Riskerna för organisationen som helhet är att den till slut inte klarar att överleva (Schultz, 1994), vilket faktiskt hände i det här fallet. Då jag inte undersökt orsakerna till varför företagsbytet ägde rum, är jag inte i position att diskutera detta, dock är det en intressant aspekt att ha i åtanke.

Är som anställd inom organisationen, samt högre ålder är som tidigare forskning visat prediktorer för högre grad av engagemang till organisationen (Mathieu & Zajac, 1990). I och med att samtliga anställda varit anställda många år inom organisation, är det onekligen något som hållit de kvar och medfört att de trivts inom den föregående organisationen. Denna del har dock inte förmedlats av ledningen, utan det är snarare den kulturen vilken vuxit fram sinsemellan de anställda. Det tycks ha skapats normer, gemensamma åsikter och ståndpunkter mellan de anställda enbart, och skapat olika läger mellan anställda och ledning. Detta kan vara en följd av att den forna ledningen inte varit delaktig i de anställdas arbete, utan snarare varit frånvarande den största delen.

Genom att de anställda i nuläget kan påverka sin egen situation, och få den respons de känner att de behöver, svarar de att de anstränger sig i högre grad för att göra det där ”lilla extra” på arbetsplatsen. Den ökade responsen, samt möjligheten att påverka, kan därför urskiljas vara stora anledningar till att de anställda känner både ökat engagemang till organisationen, såväl som en ökad arbetstillfredsställelse. Det är i nuläget lättare att ta till sig det ledningen vill förmedla, och en gemensam syn på hur arbetet bör utföras tycks ha uppstått.

## 4.2 Diskussion kring ledarskapen

Ledarskapet tycks vara den största anledningen till dels den negativa synen på arbetet på företaget innan förändringen, och även den positiva synen på företaget efter förändringen. Som litteraturen beskriver, spelar ledarskapet många gånger en stor roll i hur effektiv en organisation är (Yukl, 2010). Jag anser verkligen ledarskapet vara en stor faktor till de anställdas olika syn på respektive företag, då det tycks förefalla att ledarskapet vid den forna anställningen förmedlat en negativ inställning till de anställda, där de upplever att de inte fått något tillbaks för sina insatser. Även det faktum att de tidigare inte fått tillgång till de verktyg nödvändiga för att utföra arbetet, tror jag kan ha förmedlat en syn på arbetssysslorna att de inte är så viktiga. Båda dessa faktorer upplevs av respondenterna vara annorlunda i företaget efter förändringen, då mot det bättre.

Utifrån respondenternas utsagor kan ledarskapet på föregående företag betecknas som det Schilling (2009) refererar till som *destruktivt ledarskap*. Jag anser inte att termen *ineffektivt ledarskap* är tillräckligt utefter det respondenterna berättat. Det faktum att samtliga respondenter var missnöjda med ledarskapet på föregående företag, och i många fall kände att dessa snarare förvärrade de anställdas inställning genom att inte visa sig på arbetsplatsen, säga saker de själv inte efterlever etc. Respondenterna ger även en bild av att ledningen enbart visade sig vid negativa nyheter, vilket teorin beskriver kan leda till att de förknippas med negativa tankar. Som Schein (2004) och senare Yukl (2010) beskriver, är en framgångsfaktor att ledningen förmedlar allt av vikt till de anställda, och inte missar att förmedla saker och ting som de anställda uppfattar som viktiga. En avsaknad av detta kan medföra att ledningen sänder signalen att enbart det de förmedlar är av vikt för de, och i detta fall är det i sådana fall enbart saker av negativ karaktär. Flera av respondenterna menar att de enda gångerna ledningen visade sig för de anställda, var när det var dåliga nyheter. Bristen på information och feedback om positiva aspekter tycks vara stor, vilket jag tror varit en stor del av varför ledningen uppfattats på detta vis. En respondent talar även i termer om att denne kände ett *förakt* till den forna ledningen, och att på grund av just ledningen känner respondenten en större lojalitet (engagemang) till det nuvarande företag enbart efter sex månaders anställning, än att jämföra med det forna företaget där respondenten arbetade i ca 15 år.

Vid det nuvarande företaget kan man se att respondenterna har en helt annan syn på ledarskapet, och hur detta utförs. Den främsta anledningen till detta, kan urskiljas vara att de anställda i nuläget har en mer upplevd chans att påverka sin egen situation i högre grad, samt en mer upplevd närhet till ledningen. Många av respondenterna svarar att de känner sig trygga

med att ringa upp högsta chefen på företaget, ifall de har något att ventilera. Detta var inte fallet vid föregående företag, där den högsta chefen knappt syntes till. Det kan upplevas som att ledarskapet i nuläget gått mot ett mer *deltagande ledarskap* (Yukl, 2010), där de anställda har mer upplevt inflytande. I likhet med den tidigare forskning jag presenterade inledningsvis kan man här främst på grund av ledarskapet se en skillnad i de anställdas känsla av engagemang till den nya organisationen (Lashley, 2000; Legge, 1995).

### 4.3 Hur de olika företagen förmedlar olika kulturer

Som litteraturen beskriver är det, oavsett vilket perspektiv man utgår ifrån (Alvesson & Svenningsson, 2008; Smircich, 1983), en svår och tidskrävande process att förändra en kultur inom en organisation. Det är en lång historia bakom varje kultur, där socialiseringsprocesser slussar in nya medlemmar i ett redan rådande tänk (Hofstede, 1990). Det är således alldeles för tidigt att i mitt fall säga huruvida den ser annorlunda ut nu från då, då detta skulle kräva en uppföljning några år framåt. Som Schein (2004) beskriver, är ledningen och kulturen tätt sammanhängande, och den nya ledningen, och de anställdas uppfattning om denna tordes således förmedla en annan typ av kultur. De sociala strukturerna i form av engagemang, arbetstillfredsställelse, syn på arbetet etc från de anställdas sida har således en chans att förbättras. Även om det är en tidsödande process, står det enligt mig klart, att förändringen har i allra högsta grad påbörjats, där det enligt min tolkning fostrats en helt annan värdegrund från ledningens sida. Det är en värdegrund som bygger på delaktighet, kommunikation, arbetstillfredsställelse såväl som samspel mellan anställda och ledningen. Sprickan som kunde beskrivas från föregående företag, tycks växa sig mindre, och den ”vi-mot-de” känsla en av respondenterna beskrev kan anses suddas ut i allt högre grad. Övergången tycks ha brutit den nedåtgående spiralen som kunde återfinnas i föregående företag, där en beskrivning om hur den entusiasm man kände som nyanställd snabbt bröts ned då man inte fick någonting tillbaka för sina insatser.

Enligt Scheins (2004) mekanismer en ledare kan använda sig av vid förändring av en organisations kultur, kan jag se en skillnad mellan hur väl dessa användes av föregående- och nuvarande företagsledning. Genom den ökade närheten mellan dem anställda och nuvarande ledning, ges de anställda inte bara negativa nyheter eller kritik, utan informeras om det mesta som rör de själva och organisationen som helhet. Det ger även en bild av att det inte enbart är det negativa som bör uppmärksammas (Yukl, 2010). Det är även en helt annan syn på hur resurserna ska tilldelas, genom att få de verktyg som är nödvändiga för att genomföra arbetet, tror jag, resulterar i att ledningen förmedlar en annan syn på arbetssysslorna och hur dessa ska

genomföras. Detta tycktes vara en viktig punkt för de anställda, och jag tror således att det i allra högsta grad kan påverka både de anställdas arbetstillfredsställelse, inställning till arbetet, samt det engagemang de känner till ledningen. Den föregående ledningen tycks ha försvunnit när den behövdes som mest, nämligen mot slutet av anställningen vid det föregående företaget. Detta kan i allra högsta grad uppfattas vara en krissituation, då osäkerheten om arbeten var väldigt hög. Hur den nya ledningen agerar vid tider av kriser tas inte upp i denna uppsats, men den föregående ledningens agerande kan troligtvis ha bidragit till en bättre inställning gentemot det nya företaget då det bara tycktes kunna bli bättre.

#### **4.4 Besvarande av frågeställning**

För att knyta an till min frågeställning, tycker jag mig beskrivas av respondenterna två helt skilda företag där både ledarskapet och de anställdas inställning skiljer sig från varandra. Ledningen skiljer sig i utövandet av ledarskapet, som får till följd att de anställda ser på sin egen situation, sitt upplevda engagemang till organisationen, samt arbetstillfredsställelse helt annorlunda. I nuläget tycks de känna att de kan påverka sin egen situation i högre utsträckning, och ledarskapet tycks gå mot ett mer deltagande ledarskap. De främsta skillnaderna kan urskiljas vara att informationen och feedbacken ökat från ledningens sida, vilket tycks leda till att den spricka som uppstått mellan ledning och anställda är på väg att suddas ut.

Detta i sin tur har skapat en mer välmående organisation, där de anställda känner ett helt annat engagemang, eller lojalitet som en respondent beskriver, gentemot företaget. De tycks trivas bättre, kanske inte med arbetssysslorna, men med deras egen situation inom organisationen. De beskriver att man anstränger sig i högre grad för att göra det där ”lilla extra”, och det som förmedlas från ledningens sida tycks tas emot med större vilja då de anställda känner att även deras åsikter räknas. Det bidrar, i mina ögon, absolut till att den går mot en mer välmående organisation i dess helhet, där ledning och anställda står på samma sida och delar synen på arbetet. Även om det i nuläget är för tidigt att påstå att en förändring av kulturen inträffat, så är det på en god väg då ett samförstånd mellan anställda och ledning kan skapa en gemensam värdegrund i framtiden.

#### **4.5 Framtida forskning**

I anknytning till min egen undersökning vore det intressant att följa upp min egen studie i framtiden, för att se om den effekten som i dagsläget kan urskiljas fortfarande finns då. Genom att använda min egen undersökning som grund, skulle det vara intressant att undersöka hur respondenterna ser på sin situation i framtiden.

Det skulle även vara intressant att undersöka övergången mellan företagen sett ur ett ledarperspektiv, och ställa deras uppfattning gentemot de anställdas för att på så sätt få en bättre helhetsbild över hur situationen uppfattades i alla led.



## 5. Källförteckning

- Allaire, Y., & Firsirotu, M., (1984). Theories of organizational cultures. *Organization Studies*. 5(193)
- Alvesson, M., (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *OMEGA Int J of Mgmt Sci* 17(4)
- Alvesson, M., & Svenningsson, S., (2008). *Förändringsarbete I organisationer- om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change*. London: Sage
- Dellaportas, Cooper, & Braica (2007). Leadership, Culture and Employee Deceit: the Case of National Australia Bank. *Corporate Governance: An International Review*. 15(6)
- Eldridge, J., & Crombie, A., (1974). *A sociology of organizations*. London: George Allen and Unwin.
- Hofstede, G. et al. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 35, 286-316
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lashley, C. 2000. Empowerment through involvement: A case study of TGI fridays restaurants. *Personnel Review*, 29, 791–815.
- Legge, K. 1995. *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan
- Lok, P., & Crawford, J., (2004) The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Catchword* 23(4)
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* 108(2), 171-94.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.

- Ragneklint, R. (2009). *Rationalitet ifrågasatt; om vetenskap, etik och hållbarhet i marknadsdemokratin*. Lövestad: Akademi och samhälle 2000 förlag.
- Schilling, J., (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*. 5(1), 102-128
- Schein, E.: 1985, *Organizational Culture and Leadership* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E., (1990). Organizational culture. *The American psychologist*. (45)2, 109
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1994) *On Studying Organisational Cultures*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Scott, R., 1992, *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 3:e uppl. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Sims, R. R.: 1992, 'The Challenge of Ethical Behavior in Organizations', *Journal of Business Ethics* 11, 505-513.
- Sims, R. R. and Brinkmann, J. (2003) Enron Ethics: (Or: Culture Matters More than Codes), *Journal of Business Ethics*, 45, 243–256.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Schurer Lambert, L. (2006) 'Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision', *Personnel Psychology* 59, 101–23.
- Trice, H. M., J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*. 71(2), 219

Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N J; Harlow: Pearson Education cop.

## **Bilaga 1: Intervjumall**

### *Allmänt om respondenten*

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Har du samma sysslor nu som innan företagsbytet?

### *Anställningen vid föregående företag*

Kan du berätta lite om vad som utmärkte stämningen hos er anställda på föregående företag?

Hur tyckte du klimatet hos de anställda var innan entreprenadsbytet gick igenom?

Märkte du av den osäkerhet som rådde, och i sådana fall, hur?

Vilka huvudsakliga anledningar var det till att det kändes så?

Hur agerade ledningen i den tid som utmärktes av osäkerhet?

Trivdes du?

Hade du planer på att byta arbete, börja studera, säga upp dig osv?

### *Anställningen vid nuvarande företag*

Bättre eller sämre nu? Varför?

Hur påverkas du av att ni nu jobbar för ett lokalt företag istället för ett internationellt? Vad tror du det beror på?

Hur ser du på ledningen i dagsläget?

Hur ser dina möjligheter att påverka din egen arbetssituation ut, någon skillnad nu från då? På vilket sätt?

Har du i nuläget några planer på att byta arbete etc?

