



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Företagsekonomi: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT2019

Vi mot Dem

*Ett Socialt Identitetsperspektiv på Anställdas Upplevelser av Skiftande
Styrningsmetoder Från en Heterogen Chefsgrupp*

Författare:

Ena Hrapovic 910103-2580

Hanna Melin 970407-9087

Kevin Rosenlund 911010-1913

Handledare: Nadja Sörgärde

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Vi mot Dem - Ett Identitetsperspektiv på Anställdas Upplevelser av Skiftande Styrningsmetoder Från en Heterogen Chefsgrupp.

Seminariedatum: 2020-01-17

Ämne/Kurs: FEKH49

Författare: Ena Hrapovic, Hanna Melin, Kevin Rosenlund

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Styrning, Normativ Styrning, Beteendestyrning, Social Identitet, Chefer, Skiftande Styrning.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att utveckla förståelsen för den påverkan som skiftande styrning har på anställda inom en organisation.

Metod: Abduktivt tillvägagångssätt. Totalt 13 semistrukturerade kvalitativa intervjuer på ett fallföretag.

Teoretiska perspektiv: Det huvudsakliga perspektivet för analysen är social identitetsteori. En litteraturgenomgång av traditionell och nutida forskning angående styrning har även utförts.

Empiri: Vi ämnar undersöka den effekt varierad styrning har på anställda i ett företag. Tretton intervjuer med anställda på detta företag har utgjort grunden för vår empiri.

Resultat: Våra fynd visar att de anställdas upplevelser av varierad styrning har avsevärd påverkan på deras identitetsskapande samt har resulterat i en "vi mot dom" mentalitet.

Abstract

Title: Us against Them - A Social Identity Perspective on Employees' Experiences of Shifting Control Methods From a Heterogenous Management Group.

Seminar date: 2020-01-17

Course: FEKH49

Authors: Ena Hrapovic, Hanna Melin, Kevin Rosenlund

Advisor: Nadja Sörgärde

Key words: Control, Normative Control, Behavioural Control, Social Identity, Managers, Shifting Control.

Purpose: The purpose of the thesis is to develop an understanding of the impact that varied organizational control has on employees within an organization.

Methodology: Abductive approach. A total of 13 semi-structured qualitative interviews at a case company.

Theoretical perspectives: The main perspective is through the social identity theory. A literature review of traditional and contemporary research on organizational control has also been conducted.

Empirical foundation: We intend to investigate the effect varied organizational control has on employees at a company. Thirteen interviews with employees at this company is our empirical foundation.

Conclusions: Our findings show that the employee's experiences of varied organizational control have a significant impact on employees' identity creation and has resulted in a "us against them" mentality.

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Studieobjektet	7
1.4 Syfte och frågeställning	7
1.5 Avgränsningar	8
2. Teori	10
2.1 Litteraturgenomgång	10
2.1.1 Beteendestyrning	11
2.1.2 Normativ styrning	14
2.1.3 Kulturbegreppet i normativ styrning	19
2.1.4 Olika typer av styrning samtidigt	21
2.2 Social identitetsteori	22
2.2.1. Relationer grupper emellan	24
2.2.2 Organisatorisk Socialisering	25
2.2.3 Rollkonflikter	25
2.2.4 Organisationsidentifiering	25
3. Metod	28
3.1 Studiens utgångspunkter	28
3.2 Studiens ansatser	29
3.3 Ändring av frågeställning	30
3.4 Urval	31
3.5 Empiriinsamling	32
3.6 Analysprocess	34
3.7 Tillförlitlighet	35
3.8 Forskningsetiska övervägande	36
4. Empirisk analys	38
4.1. Styrningen på Nöjesföretaget	38
4.2. Bristande identifiering med företaget	41
4.3 Skapandet av en subgrupp: “Vi mot dem”	47
4.4 Rollkonflikter	48
5. Resultat och Diskussion	51
5.1 Resultat från empirisk analys	51
5.2 Diskussion	52
6. Slutsats	54
7. Referenser	57
Bilaga 1: Intervjuguide chefer	61
Bilaga 2: Intervjuguide anställda	63

1. Inledning

I detta kapitel kommer bakgrunden till studien att presenteras. Vi kommer även att presentera problematiseringen och avslutningsvis beskriva syftet, frågeställningen och avgränsningarna för studien.

1.1 Bakgrund

Detta är en uppsats om styrning, ett begrepp som existerar i åtskilliga olika former i vårt samhälle. En aspekt som är vanlig att förknippa med styrning är armén där styrning ofta tar sig uttryck i form av stränga majorer som pekar med hela handen för att leda unga individer i grupp. Styrning kan dock även förknippas med organisationer och mer specifikt associeras med chefer och ledare inom organisationer. Dessa chefer och ledare bedriver styrning genom att inspirera de anställda och att agera för att alla medarbetare ska arbeta i vad som organisationen benämner som rätt riktning, och därmed möjliggöra skapandet av storslagna företag så som Apple och Google. Men vad är egentligen organisatorisk styrning?

Forskning på organisatorisk styrning introducerades redan under tidigt 1900-tal med Frederick Taylors (1911) Scientific management och sedan dess har många olika perspektiv på styrning utvecklats. Till en början var beteendeforskning centralt inom forskning på styrning och karaktäriserades av att ledningen ville påverka beteendet hos underordnade (Kärreman & Rennstam, 2019). Studier inom styrning ändrade dock under 1980-talet fokus och utvecklades till att involvera även mer mjuka perspektiv som normativ styrning och kultur (Barley & Kunda, 1996) samt identitetsstyrning (Alvesson & Willmott, 2002).

Normativ styrning medför att organisationer har möjlighet att kontrollera och styra medarbetarnas tillvägagångssätt i en viss riktning utan att direkt kontrollera medarbetarnas handlingar (Alvesson & Kärreman, 2004). Kärreman & Rennstam (2019) menar att det är möjligt att påverka medarbetarnas vilja att handla korrekt utifrån organisations uppfattning. En annan metod av styrning är identitetsreglering. Att kunna identifiera sig med sin arbetsplats, antingen med grupper inom den eller med organisationen som helhet är

nödvändigt för att trivas och att passa in i en organisation, och således utföra ett bra jobb (Alvesson, 2004).

1.2 Problematisering

Verburg m.fl. (2018) visar att styrning är viktigt för en organisation, oavsett vilken form, eftersom den skapar ett förtroende för organisationen. Detta leder i sin tur till att anställda presterar bättre. Betydelsen av styrning ses även i den otroliga mängd forskning som gjorts inom området. I denna problematisering vill vi dock påstå att denna forskning mestadels tagit en ensidig form. Med detta menar vi att forskare tenderar att titta på en styrningsmetod åt gången, istället för att titta på flera olika styrningsmetoder samtidigt och hur dessa kan korrelera.

Ouchi (1979) nämnde tidigt idén att olika styrningsmetoder kan simultant i företag men fenomenet har inte vidareutvecklats nämnvärt förrän det senaste decenniet, exempelvis av Kärreman och Rennstam (2019). Forskningen inom ämnet har därmed varit väldigt begränsad och det är först på senare år som det genomförts studier som ämnar undersöka effekten av olika styrningsmetoder simultant i praktiken. I studier av Kreutzer, Walter & Cardinal (2014) och Cardinal, Kreutzer & Miller (2017) framgår det att varierade styrningsmetoder är ett komplext fenomen som visserligen kan vara väldigt effektivt ifall det passar organisationen och tillämpas korrekt (Kreutzer et al., 2014), men att det överlag tenderar att bidra till ökat antal uppsägningar och en mer ineffektiv organisation (Cardinal et al., 2017).

Trenden att endast använda en sorts styrning inom forskning sågs redan 1911 med Taylors (1911) Scientific Management. Taylor ämnade hitta en "one right way", som var ett organisationssystem som kunde appliceras på vartenda företag och göra det mer lönsamt (Barley & Kunda, 1996). Vissa forskare har behandlat olika former av styrning i studier men menat på att olika styrningsmetoder passar olika bra i olika situationer. Exempelvis menar Ouchi (1980) att, beroende på förutsättningarna för ett företag, passar olika styrningar olika bra. En annan forskare som gör samma sak är Friedman (1977) som menar att ett företag kan arbeta efter antingen direkt styrning eller ansvarig autonomi.

Sammanfattningsvis har forskning om organisatorisk styrning har främst fokuserat på effekter av en viss typ av styrning (Friedman, 1977; Ouchi, 1980; Alvesson & Willmott, 2002),

snarare än hur olika syner på styrning inom företaget interagerar och kan påverka varandra. Denna lucka vill vi fylla genom att i praktiken undersöka effekterna av en skiftande styrning inom ett företag. Det bidrag vi önskar ge till existerande forskning är en praktisk studie på en situation där flera olika styrningar med olika inriktningar samexisterar.

1.3 Studieobjektet

Studieobjektet för denna uppsats är Nöjesföretaget. Nöjesföretaget är belagt i en större svensk stad med ett syfte att förse kunderna med servicetjänster, inkluderat aktiviteter samt mat- och alkoholservering. Nöjesföretaget har egentligen ett annat namn som vi valt att inte använda i denna uppsats. Nöjesföretaget har en organisationsstruktur med en verksamhetschef som har övergripande ansvar över verksamheten. Under denna chef finns sedan nio chefer som har ansvar för driften av verksamheten, samt för personalfrågor. Då verksamhetschefen inte är närvarande på företaget särskilt ofta under kvällarna när den huvudsakliga verksamheten sker ligger stort ansvar på de nio cheferna att driva företaget. Företaget upplever för tillfället problem med bland annat hög personalomsättning.

Cheferna arbetar i pass och arbetar alltid minst två stycken samtidigt. Under deras arbetspass har de chefer som arbetar med huvudsakligen fria händer när det kommer till beslut i driften. Detta inkluderar såväl beslut i vad anställda ska göra som hur de ska göra det och när de ska göra det. Samtliga cheferna har även andra specifika ansvarsområden inom företaget, men eftersom det inte är fokus i denna uppsats kommer detta inte behandlas vidare. Cheferna har speciellt ansvar över cirka 10 anställda, dock framkom det i datainsamlingsprocessen att detta ansvar var väldigt diffust och faktumet att de anställda hade en chef som var huvudansvarig för dem bortsågs oftast; samtliga chefer sågs som jämlika av de anställda.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att genom kvalitativa intervjuer med både underordnade samt chefer på Nöjesföretaget, djupgående ta del av hur de anställda påverkas av skiftande styrning på ett företag med en chefsgrupp som använder sig av olika styrningsmetoder. Med hänsyn till varierande prioriteringar och styrningssätt bland cheferna ämnar vi att analysera hur dessa faktorer kan påverka medarbetarnas identifiering inom och med organisationen. För att kunna göra det kommer vi undersöka studieobjektet utifrån social identitetsteori. Genom detta

önskar vi kunna bidra med en studie inom forskningsområdet varierande styrning, ett fenomen som börjat studeras i större utsträckning det senaste decenniet men som vi fortfarande bedömer vara relativt outforskat

Den sociala identitetsteorin menar att individer tenderar att placera delar av sin identitet i olika grupper och vid djupgående identitetsskapande kan detta leda till lojala och pålitliga anställda (Ashforth & Mael, 1989). Dessa grupper och identiteter inom organisationen skapas och förstärks av gemensamma normer, värderingar och aktiviteter (Ashforth & Mael, 1989).

Frågeställningen formulerades efter fynd i det empiriska materialet. Dessa fynd inkluderar faktumet att det existerar skiftande styrning på Nöjesföretaget, samt att de anställda upplever svårigheter då de förväntas anpassa sig efter vilken chef som arbetar. Fynden i samband med syftet har resulterat i formulering av två forskningsfrågor som denna uppsats kommer besvara.

Den huvudsakliga forskningsfrågan för denna uppsats är följande:

Hur upplever anställda skiftande styrningsmetoder från en heterogen chefsgrupp utifrån ett socialt identitetsperspektiv?

För att kunna svara på denna fråga måste vi dock förstå hur cheferna upplever sina styrintentioner. För att kunna titta på effekterna av skiftande styrning måste vi först veta att detta sker på företaget. Således har vi valt att inleda vår analys med att besvara ytterligare en fråga, för att kunna fastslå hur styrningssituationen ser ut på Nöjesföretaget. Underfrågan blir därför:

Hur upplever cheferna sin styrning på Nöjesföretaget?

1.5 Avgränsningar

Den första avgränsning som skedde i uppsatsen var valet att undersöka styrning i en organisation. Detta val skedde under datainsamlingsprocessen, då vi ansåg att styrning var en

intressant aspekt utifrån att vi fick information om att de olika cheferna skilde sig skarpt personlighetsmässigt samt beskrev sitt arbete på varierande sätt.

Denna uppsats utgår som tidigare nämnts från anställdas perspektiv. Endast en specifik grupp av anställda valdes då dessa arbetar tätast med cheferna varpå en rikare materialinsamling ansågs sannolik. Anledningen till varför valet föll på att endast undersöka de anställda, istället för att fokusera på till exempel cheferna, är främst att detta ansågs ge ett intressant forskningsbidrag samt att vi upplevde att de anställda gav en mer utvecklad bild av verkligheten i företaget. Således upplevde vi en större motivation till att undersöka denna situation.

Det finns mycket forskning på styrning vilket innebär att det även finns flera olika perspektiv och metoder inom styrning. I denna uppsats har vi valt att använda oss av beteendestyrning och normativ styrning. Anledningen till varför endast dessa aspekter av styrning valdes ut, medan andra perspektiv som resultatstyrning lämnades utanför, var eftersom vi ansåg att dessa former av styrning var mest passande utifrån det empiriska material som samlades in. Vi valde även att göra en avgränsning eftersom vi ansåg att det var lättare att formulera en klar och tydlig problematisering utifrån ett mer begränsat material.

Att genomföra analysen utifrån ett identitetsperspektiv valdes eftersom det ansågs intressant och lämpligt att applicera på den empiriska situationen. Vid datainsamlingstillfället noterade vi att respondenterna använde begreppet "vi mot dem", vilket gav oss en indikation att social identitetsteori var ett rimligt perspektiv att applicera på materialet då detta begrepp är en grundläggande del i teorin. Valet att endast välja ett analysperspektiv var för att uppsatsen skulle ha en tydlig röd tråd och för att undvika en alltför spretande slutsats.

2. Teori

I denna del kommer relevanta teoretiska begrepp utvecklas. Första delen behandlar det teoretiska bakgrunden för denna uppsats, medan den andra delen behandlar den teoretiska perspektiv som kommer appliceras på det empiriska materialet i denna uppsats.

2.1 Litteraturgenomgång

I denna uppsats undersöker vi styrning och dess effekter i organisationer. Det existerar många alternativa förklaringar till vad en organisation är. En klassisk förklaring som vi ofta fått höra under vår studietid är att en organisation är en grupp individer som arbetar för att uppnå ett gemensamt mål (Mooney & Riley, 1939). I andra fall definieras organisationer som en samling av individer som innehar relationer och roller med varandra (Koontz & O'Donnell, 1955).

Betydelsen av att fastställa vad en organisation är underlättar förståelsen för varför styrning är viktigt. Utifrån förklaringen att organisationer är en samling individer som ämnar uppfylla ett visst ekonomiskt mål blir det i sig en naturlig förklaring till varför styrning är nödvändigt. Individer har med största sannolikhet olika mål, och att förmå personer med olika personliga mål att arbeta i en organisation med ekonomiska mål kräver styrning för att lyckas nå måluppfyllelse (Mayo, 1945; Bernhard, 1968; Ouchi, 1980; Alvesson & Willmott, 2002).

Verburg m.fl. (2017) visar en alternativ förklaring för betydelsen av styrning. De hävdar att styrning inom organisationer kan kopplas till de anställdas förtroende till företaget (Verburg m.fl., 2017). Efter att ha utvärderat effekten av olika former av kontroll visar studien att alla former av kontrollsystem inom en organisation stärker de anställdas förtroende för organisationen och effektiviserar arbetet mot samma mål (Verburg m.fl., 2017). Det ökade förtroendet innebär att de anställda både presterar bättre samt tenderar att följa regler kopplade till deras beteende i arbetet (Verburg m.fl., 2017). Det bör dock nämnas att ju mer påtryckande kontrollsystemen är, desto mer stress och mindre trivsel upplever de anställda (Verburg m.fl., 2017). Således konstaterar de att tydliga kontrollsystem ofta är gynnsamt för företag, men betonar att det bör användas med försiktighet i syfte att undvika att de anställda upplever hög press (Verburg m.fl., 2017).

I resterande del av denna litteraturgenomgång ämnar vi ge en överblick av den forskning som existerar inom organisatorisk styrning. Denna litteratur får betydelse i analysen där kontroll behandlas. Inledningsvis kommer traditionell forskning på styrning behandlas.

2.1.1 Beteendestyrning

Traditionellt har forskning valt att titta på styrning utifrån ett beteendeperspektiv (Taylor, 1911; Friedberg, 1977; Mintzberg, 1983). Grundidén bakom beteendestyrning är att påverka anställdas beteende på arbetsplatsen och samt kontrollera hur de utför sina arbetsuppgifter (Kärreman & Rennstam, 2019). Den grundläggande idén är således att en överordnad individ ska försäkra sig om att underordnade genomför sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt.

En av de tidigaste studier på beteendestyrning är Frederick Taylors (1911) *The Principles of Scientific Management*. Taylor hävdade att underordnade i fabriker kunde styras på samma sätt som maskiner och påstod sig ha hittat den mest effektiva styrningen för att arbetarnas beteende skulle generera den största möjliga nyttan, genom att till exempel skapa strukturer inom arbetet som gjorde det omöjligt för arbetaren att avvika från vad de ska göra, samt minimera risken för misstag och försäkra sig om att uppgifterna skulle bli utförda på ett korrekt sätt inom planerad tidsram (Taylor, 1911). Studien påstod även att det fanns en betydelse i att prioritera arbetarnas egenintressen - det vill säga att erbjuda ersättning utefter arbetarens prestation på arbetsplatsen (Taylor, 1911). Taylor menade att han med Scientific management formulerat en "one right way" - ett kontrollsystem som skulle kunna appliceras på vilket företag som helst och maximera lönsamheten (Barley & Kunda, 1996).

Friedman (1977) benämner scientific management med ett alternativt namn, nämligen direktstyrning. Direktstyrning är enligt Friedman (1977) en styrningssituation där en separat ledning ansvarar för att styra arbetare inom en organisation genom användandet av övervakning och finansiella medel. Dock väljer Friedman (1977) att anta en kritisk syn på direktstyrning då han påstår att det uteslutande passar i större organisationer eftersom det begränsar enskilda individers handlingsutrymme. Han menar också på att teorin presenterar en övertro angående individers vilja att jobba efter endast ekonomiska vinningar (Friedman, 1977). Slutligen menar Friedman (1977) att Taylors syn på individer som maskiner inte

stämmer, samt att det finns en risk för arbetare att förlora sin arbetskunskap i en organisation som karaktäriseras av direktstyrning då arbetet sker efter grovt simplificerade rutiner.

Kring år 1955 skedde enligt Barley & Kunda (1996) en förändring i hur forskning på styrning betraktade styrningsarbete. Istället för att som Taylor (1911) mena att det fanns ett korrekt sätt att applicera styrning på, påstod denna tids forskare att det fanns olika sätt att styra en organisation, och att vilket sätt som passade i en viss situation berodde på de mål och syften organisationen i fråga var byggt på (Barley & Kunda, 1996). Ett exempel på en forskare som presenterade forskning i denna form var Mintzberg. Mintzberg (1983) menade att strukturen av organisationen är det som leder till kontroll av underordnade. Han menade att även att organisationsstrukturen påverkas av faktorer som till exempel företagets mål och storlek (Mintzberg, 1983). Mintzberg (1983) beskriver bland annat att samtidigt som en organisation ökar i storlek krävs större strukturella förändringar för att kontrollera att alla organisationsmedlemmar genomför arbetet på korrekt sätt.

Beteendeforskning har dock även tagit andra former än direktstyrning (Taylor, 1911; Friedman, 1977) och den strukturella kontrollen (Mintzberg, 1983). Denna form kallas byråkratisk styrning och upplevde ökad popularitet under den senare halvan av 1900-talet och är starkt kopplad till nedskrivna regler och stadgar (Kärreman & Rennstam, 2019). I denna styrningsform är det de nedskrivna dokument som behandlar en viss position som styr hur den som har positionen arbetar (Edwards, 1979). Dokumenten ger bland annat auktoritet men begränsar också individen i vad den får göra, samt resulterar i att personen bakom positionen blir obetydlig (Kärreman & Rennstam, 2019).

En välrefererad studie på byråkratier är Ouchis (1980) *Markets Bureaucracies and Clans*. Ouchi (1980) menar att byråkratier är strukturer som kännetecknas av att det finns anställda som accepterar att bli styrda i utbyte mot finansiell kompensation, samt att det finns relationer mellan anställda och ledning som är baserade på någon form av förtroende. Således är Ouchis definition av byråkratier betydligt simplare än den av Kärreman & Rennstam, samtidigt som den lägger mycket mindre fokus på nedskrivna dokument (Ouchi, 1980). Dock överensstämmer Ouchis syn på byråkratier med Kärreman & Rennstams i den mån att personen som innehar rollen är obetydlig (Ouchi, 1980).

Ouchi definierar två begrepp som påverkar vilken typ av styrning/organisationsform som passar organisationer bäst i olika situationer (Ouchi 1980). Dessa två begrepp är:

- 1) Skillnad i mål mellan anställda och organisationen.
- 2) Mätbarhet av de anställdas prestanda.

Ouchi (1980) menar att byråkratisk kontroll passar i en organisation där det finns minimal skillnad mellan målen hos de anställda och organisationen som helhet samt där det finns möjlighet att mäta de anställdas arbete. I dessa fall blir byråkrati den mest effektiva organisationsformen för organisationen (Ouchi, 1980). Det går inte att driva en byråkrati utan att organisationsmedlemmarna arbetar åt samma håll, då det hade resulterat i att organisationen skulle förlora sitt fokus (Ouchi, 1980). Det går heller inte att arbeta som en byråkrati ifall det inte är möjligt att mäta hur de anställda presterat eftersom överordnade måste kunna försäkra sig om att de anställda arbetar på korrekt sätt (Ouchi 1980). I dessa fall kommer organisationen ta andra former (Ouchi, 1980), något vi kommer återkomma till i nästa delkapitel.

Paul S. Adler och Bryan Borys (1996) påstår att byråkratier kan betraktas utifrån två olika synsätt, möjliggörande eller tvingande. Det möjliggörande synsättet innebär att byråkratier genom tydliga riktlinjer och ansvarsområde minskar de anställdas stress och osäkerhet samt främjar produktiva och att arbetet flyter på (Adler & Borys, 1996). Det tvingande synsättet visar att byråkratisk styrning resulterar i att kreativiteten och motivationen stagnerar inom företaget samtidigt som de anställda trivs sämre och blir missnöjda (Adler & Borys, 1996). Genom en modell Adler & Borys (1996) utvecklade beskrivs det hur byråkrati faktiskt kan vara väldigt användbart och positivt om det används rätt (Adler & Borys, 1996). Det vanligaste sättet att betrakta byråkrati utifrån är det tvingande, där de anställda är utan makt (Adler & Borys 1996). Författarna till studien menar dock att det är möjligt att implementera regler och föreskrifter som styr de anställda åt en riktning men som fortfarande innebär att de anställda får tycka till och som främjar utveckling (Adler & Borys, 1996). Det handlar om med vilken inställning reglerna är skapade - ifall de skapas för att främja de anställdas arbete och att göra det lättare och smidigare för dem i sin position inom organisationen kan byråkrati vara väldigt effektivt (Adler & Borys 1996).

Titus (2000) beskriver en att det finns en brist på kreativitet inom organisationer i och med populariteten kring byråkratisk styrning. Studien menar att individer under sin utbildning ofta får lära sig hur viktigt det är med kreativitet och kreativt tänkande (Titus, 2000). Titus (2000)

menar dock att organisationer idag till stor del är präglade av byråkratisk styrning, vilket leder till att kreativitet hos nyutbildade individer snabbt dör.

I detta avsnitt har äldre källor använts till en stor grad. Anledningen till detta är att beteendestyrning är ett klassiskt forskningsområde med en lång historia. Vi har därför valt att använda oss historiskt välkända studier, samt använt oss av nyare studier för att skapa en komplementär symbios mellan de olika källorna, och på så sätt minska risken för felkällor.

2.1.2 Normativ styrning

Efter att ha gett en överblick över forskning på beteendestyrning kommer vi behandla en annan form av styrning – nämligen normativ styrning. Alvesson och Willmott (2002) beskriver att skiftet i forskning från en till mestadels beteendeorienterad forskning till att även inkludera normativa aspekter på forskning skedde med Ouchis (1980) artikel *Markets bureaucracies and clans*. Specifikt är det introduktionen av begreppet klan som fått uppmärksamhet. Som tidigare förklarats i denna uppsats utgår Ouchi från två kriterier när han föreslår en optimal organisationsstyrning. Klaner beskrivs som en styrningsform som är lämplig att använda sig av i de fall när det inte går att mäta prestandan hos de anställda, men det ändå är möjligt att nå en målöverensstämmelse inom företaget (Ouchi, 1980). Detta sker om arbetet den anställda gör för organisationen är så pass unikt att det är svårt att bestämma barometrar för att mäta hur personen i fråga lyckas (Ouchi, 1980). Det är denna form Ouchi kallar klan. En klan innebär inte att det sker mindre styrning, men styrningen är mindre byråkratisk och fokuserar på att inkludera individer i organisationen och dess mål (Ouchi, 1980). I en klan är den grundläggande idén att alla ska arbeta efter samma mål. Det är traditioner som styr klanerna, och för nyanställda är det en förutsättning att bli inskolad i traditionerna innan man kan delta till fullo i organisationen (Ouchi, 1980). Ouchi (1980) tar upp ett exempel på hur industrier i Japan arbetar med att anställa oerfarna individer och sen genom en socialiseringsprocess träna dem till att bli en arbetare som passar in på arbetsplatsen. I socialiseringsprocessen kan användandet av 'bootcamps' användas där målet är att djupgående påverka personens värderingar och synsätt (Kundas, 1992). Det kan också ske i vardagssituationer genom att överordnade påpekar när individer gör saker rätt, samt när individer gör saker fel (Kärreman & Rennstam, 2019). I dessa fabriker finns ingen prestige i

finansiella eller beteendestyra prestationsmått utan istället hyllas individer som till exempel arbetat på företaget en längre tid (Ouchi, 1980).

Barley & Kunda (1996) menar att normativ styrning existerat ända sedan sent 1800-tal. Normativ styrning har alltid fokuserat på att främja individerna i en organisation samt se organisationer som ett kollektiv (Barley & Kunda, 1996). De menar att dock att normativa trender inom organisationsstyrning har resulterat i tre eror då normativ styrning varit den ledande retoriken inom organisationer och inom forskning, nämligen industriell förbättring, välfärds kapitalism/mänskliga relationer och organisationskultur (Barley & Kunda, 1996). Tidsspannen för de olika ideologierna illustreras nedan i tabellen:

Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870–1900	Normative
Scientific management	1900–1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923–1955	Normative
Systems rationalism	1955–1980	Rational
Organizational culture	1980–present	Normative

Tabell 1: Urklipp av tabell på chefsideologier mellan år 1870 till nutid. (Barley & Kunda 1996, s. 364)

Den första eran – industriell förbättring syftar på fokus på arbetsmiljö och arbetssituation hos de anställda (Barley & Kunda, 1996). Under denna period menade Barley och Kunda att samhällen till en ökande grad fokuserade på välfärd och införandet av sociala program, samtidigt som industrier fokuserade på att förbättra de anställdas liv (Barley & Kunda, 1996). I början skedde detta bland annat i experiment där de anställda till exempel erbjöds att studera utanför sitt arbete, eller att diverse företag byggde bibliotek för de anställda att utnyttja (Barley & Kunda, 1996).

Den andra eran kallades välfärds kapitalism (Barley & Kunda, 1996). Under denna era beskrivs att mänskliga relationer får en växande betydelse inom organisationer. Med studier som the Hawthorne studies ökade intresset för den mänskliga faktorn inom styrning (Barley

& Kunda 1996). Forskning på till exempel relationer och arbetsmiljö ökade drastiskt under denna period (Barley & Kunda, 1996).

Den tredje och sista eran är den era Barley och Kunda menar existerar idag (Barley & Kunda, 1996). Dock bör vi reservera oss för att studien är skriven år 1996 – vilket betyder att deras idag refererar till detta årtal. Denna era benämner de som organisationskultur (Barley & Kunda, 1996). År 1980 ökade intresset för normativ styrning igen – denna gång med ett kulturperspektiv (Barley & Kunda 1996). Med influenser från antropologi och symbolism formades en ny syn på hur kontroll bör betraktas i en organisation (Barley & Kunda, 1996). Idén bakom denna form av styrning var att genom att styra individers värderingar och perspektiv på världen kan organisationer få de att agera som de önskar (Barley & Kunda, 1996). Det uppstod som en följd av detta även mycket kritik mot att tidigare forskning inte fokuserat på hur lojalitet och tillhörighet kan påverka prestationerna hos anställda (Barley & Kunda, 1996).

Alvesson & Kärreman (2004) beskriver att normativ styrning ämnar påverka anställdas världsbild, genom att påverka deras värderingar, uppfattningar och idéer. Det handlar ofta om att skapa en “vi”-känsla, och skapa normer kring hur “vi” arbetar, vad “vi” värderar och hur “vi” förstår världen på denna arbetsplats, som delas av alla inom organisationen (Kärreman & Rennstam, 2019).

Rekryteringsmetoden är en process som kretsar kring att hitta nya anställda med värderingar, normer och personliga egenskaper som matchar de värderingar och normer som existerar i organisationen (Kärreman & Rennstam, 2019). Rekrytering kretsar ofta kring att finna en individ med rätt kompetens för arbetet, men inom normativ styrning handlar det snarare om att hitta en individ med rätt personlighet för företaget (Kärreman & Rennstam, 2019). För att rekryteringen ska fungera på ultimata sätt beskriver organisationer som använder sig av denna typ av styrning tidigt i rekryteringsprocessen en välutvecklad verklighetstrogen bild av företaget (Kärreman & Rennstam, 2019). Således kan de undersöka om den tilltänkta anställda reagerar positivt på denna verklighet, och om den överensstämmer med individens verklighetsbild (Kärreman & Rennstam, 2019).

Martin, Johnson & Cullen (2009) presenterar ett annat perspektiv på normativ styrning då de väljer att undersöka normativ styrning utifrån en situation där det saknas normativ styrning på

en arbetsplats (Martin, Johnson & Cullen, 2009). De menar att i en sådan situation kommer korruption få möjlighet att växa (Martin, Johnson & Cullen, 2009). Korruption beskriver en situation då organisationsmedlemmar arbetar för att främja sina egna intressen genom att förändra hur organisationen arbetar (Martin, Johnson & Cullen, 2009). Korruption beskriver den slutpunkt när dessa förändringar i organisationens arbete har blivit normaliserat (Martin, Johnson & Cullen, 2009).

Meek (1988) kritiserar den allmänna tendensen bland forskare att betrakta organisationskultur som en variabel som kan kontrolleras och manipuleras som vilken variabel som helst. Organisationskultur inte kan manipuleras i sin helhet, dock fastställs att beroende på position och inflytande inom organisationen kan vissa individer påverka delar av den (Meek 1988) . Genom att dissekera hur kulturen faktiskt manifesteras inom organisationer fastställs att organisationskultur bör benämnas som något en organisation *är* och inte något en organisation *har* (Meek, 1988). Det är inte en fristående variabel som kan skapas eller förstöras av ledningen (Meek, 1988). Forskning har länge tenderat att sammansvetsa sociala strukturer och organisationskultur, men Meek (1988) menar att dessa är två vitt skilda saker.

Mer modern forskning på normativ styrning har lett till utvecklandet av begreppet neonormativ styrning (Flemming & Sturdy, 2011). Denna styrning syftar helt enkelt till att undvika att de anställda märker av att de styrs (Flemming & Sturdy, 2011). Flemming & Sturdy (2011) har till exempel undersökt en teletjänstcentral där de anställda uppmanades att “vara sig själva”. Detta menar Flemming & Sturdy (2011) var en metod för att avleda arbetarnas uppmärksamhet från den faktiska styrningen som skedde i företaget.

Den sista metod för normativ styrning detta kapitel kommer behandla är så kallad identitetsreglering som har sitt ursprung i Alvesson & Willmotts (2002) artikel *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*.

Identitetsreglering innebär att ledningen ser till att forma ett samband mellan organisationen och organisationsmedlemmarnas världsbild genom att göra organisationen till något medlemmarna kan identifiera sig med (Alvesson & Willmott, 2002). Till exempel kan detta ske genom att ett visst ord som ses som positivt presenteras som ett ledord i organisationen, och med vilket de anställda kan identifiera sig med. (Kärreman & Rennstam, 2019)

Alvesson & Willmott (2002) beskriver hur bland annat en ökad feminin infallsvinkel på chefsarbete samt en ökning av moderna och kunskapsintensiva företag har lett till ett stort behov att omdefiniera såväl chefsarbete som styrningsarbete. Dessa faktorer har även lett till att anställda överlag har svårare att relatera till sitt arbete och därmed är i större behov av sociala grupper att identifiera sig med (Alvesson & Willmott 2002).

Av denna anledning har Alvesson & Willmott 2002 tagit fram nio punkter som ämnar reglera, påverka och skapa förändring i identiteter inom organisationer:

1. Definiera personen direkt - Exakt hänvisning till specifika egenskaper som har giltighet genom tid och rum och som skiljer en person från andra. Dessa egenskaper tyder på de förväntningar som de individer som upptar det sociala utrymmet har. Ju mer exakt definitionen är, desto mindre vaga är innebörden. Exempelvis, om en person adresseras som en "mellanhand", kan hantera konflikter men kanske främst genom att följa order från ovan. En "manlig mellanhand" kan göra det med en styvare överläpp (som indikerar maskulinitet) och vill möjligtvis dölja att de är underordnad.
2. Definiera en individ genom att definiera andra - En individ (eller en grupp) kan identifieras indirekt med hänvisning till egenskaperna hos specifika andra individer. Genom att placera en individ bland en grupp andra individer med tydligare roller och egenskaper kan organisationen reglera individens identitet åt önskat håll.
3. Tillhandahålla specifika uttryck för motiv - Organisationen kan nyttja en särskild tolkningsram i syfte att individen skall känna större mening med arbetet och främja produktiviteten. Berättelser och diskurser inom organisationen kan användas för att individer ska känna att de passar in och är nödvändiga för organisationen.
4. Förklara moral och värderingar - Individer kan ledas i en viss riktning genom att förtydliga organisationens värderingar och moraliska ståndpunkter. Genom att lägga extra mycket vikt på de värderingar och moraliska ståndpunkter som är till störst nytta för organisationen kan individen ledas på rätt spår.
5. Kunskap och färdigheter - Genom att vidareutbilda och erbjuda utvecklingsmöjligheter och kurser för den anställda kan man reglera en individs identitet. Genom att ge kunskapsmöjligheter i ett visst fält eller område kan individen känna större tillhörighet och identitet med området och bli starkare i sin roll.
6. Grupp-kategorisering och anknytning - Att skapa ett starkt "vi mot dom" är bland de mest effektiva sätt att stärka grupp- eller organisationsidentifieringen. Genom att få

individens att etablera samhörighet med en viss grupp som följer organisationens värderingar kan individens identitet riktas åt önskat håll.

7. Hierarkisk position - Individens position på hierarkin avgör i stor utsträckning hur en viss individ väljer att identifiera sig. Genom att förändra den organisatoriska strukturen eller individens position inom strukturen kan individens identitet regleras.
8. Upprätta och förtydliga en särskild uppsättning spelregler - Genom att förtydliga ”hur saker görs” och de allmänna oskrivna reglerna och normerna inom organisationen kan individens förmåga att enklare följa dessa. Genom att organisationen trycker på vikten att följa dessa kan även en starkare identitet skapas som ligger i linje med organisationens bästa.
9. Definiera sammanhanget - identitetsuppfattningen avsevärt. Ifall kontexten är bred och öppen ökar de olika identitetsmöjligheterna medan om omgivningen är begränsad begränsas spelrummet för individens identitetsskapande.

2.1.3 Kulturbegreppet i normativ styrning

Som påvisats i föregående del är normativ styrning nära sammankopplat med kultur. Kultur är inte en huvuddel i denna uppsats, dock vill vi påstå att det finns en betydelse att ge en övergripande bild av hur kultur definierats av ledande forskare inom ämnet.

Redan under slutet av 1970 talet tog begreppet organisationskultur sin form och började behandlas som en viktig aspekt av organisationsforskning (Alvesson, 2019). Kultur är ett brett ämne som kan vara svårt att definiera och avgränsa (Alvesson, 2015). Under 1980-talet och 1990-talet fanns en uppfattning om att kultur är den mest avgörande faktorn bakom ett företags resultat (Barley & Kunda, 1992) Bilden om att företagskulturen är den mest avgörande faktorn för ett företags resultat har sedan dess ifrågasatts av flera forskare, men att företagskultur fortfarande är viktigt i form av engagemang, inriktning, prioriteringar och gemensamma mål är forskare fortfarande överens om (Alvesson, 2019).

För att kunna definiera vad kultur betyder idag har vi valt att använda oss av två kända forskare inom kulturområdet, nämligen forskarna Mats Alvesson och Edgar H. Schein. Alvesson fokuserar mycket på symboler och tolkningar i relation till kultur, samt att det finns olika identiteter i organisationer. (Alvesson, 2015). Schein (2010) beskriver organisationskultur utifrån en modell med tre nivåer, där han fokuserar på artefakter, uttalade

värderingar och grundläggande antaganden. Han menar att de tre nivåerna är sammanhängande och är viktiga att studera för att förstå kulturen (Shein, 2010).

Alvessons (2019) definition av begreppet organisationskultur är att det är gemensamma uppföranden och trosinställning, värderingar och normer som ett symbolsystem eller som informellt handlande. Med informellt handlande menar Alvesson hur man gör saker på en särskild plats (Alvesson, 2015). Han menar även att begreppet kultur är något som kan användas för att förstå sociala fenomen på olika nivåer och kan användas för att måla upp civilisationer, yrkesgrupper, klasser eller företag och arbetsplatser (Alvesson, 2013). Det kan därför inte föras ner på individnivå utan handlar om en kollektiv företeelse (Alvesson, 2013).

Företagskultur ses som ett huvudelement i normativ styrning och räknas som centralt i ett strategiskt sammanhang (Alvesson 2019). Det innebär att företagskulturen kan stödja och även hindra samt påverka hur ledningen prioriterar (Alvesson 2019).

Alvesson (2013) menar att kultur är ett mentalt fenomen i en organisation, som visar hur personer på ett liknande vis tänker och värderar verkligheten och vad som ligger bakom ett specifikt beteendemönster. Kulturperspektivet innebär att man fokuserar på vad som är gemensamt för en viss grupp och de förståelser och tolknings- samt tydningmönster som gör att individer relaterar till en intersubjektiv värld, det vill säga att individer upplever verkligheten likartat (Alvesson, 2013). Det är även viktigt med gemensamma handlingsmönster, språkbruk och specifika händelser som ger en orientering i tillvaron (Alvesson, 2013). Värderingar utifrån detta perspektiv handlar om idéer, om vad som är bra och dåligt och vad som bör undvikas (Alvesson, 2013).

Schein (2010) å andra sidan delar in kultur i tre olika nivåer och menar att kultur analyseras utifrån de tre nivåerna. Nivåerna består av artefakter, uttalade värderingar, och grundläggande antaganden (Shein, 2010).

Artefakterna är den första nivån och den mest ytliga nivån (Shein, 2010). Artefakter kan vara fysiska saker som finns i miljön, till exempel språk, teknologi, kläder och produktioner, men det är också det emotionella som visas utåt (Shein, 2010). Denna nivå är det som visas utåt, även om artefakterna kan vara enkla att ses med det blotta ögat, kan det vara svårt att

förstå varför de är som de är (Shein 2010). För att verkligen förstå det, måste man analysera värderingarna mer noggrant (Shein 2010).

De uttalade värderingar är nästa nivå. Shein (2010) menar att man kan studera värderingar för att verkligen förstå varför medarbetare beter sig på ett visst sätt. Det kan vara mål och strategier som finns på företaget och det kan vara oskrivna regler till hur medarbetarna beter sig och vad som förväntas av de (Shein, 2010). På nivå två får man förståelse på vilka beteende som accepteras och vad som kan anses som lösningar och problem på företaget (Shein, 2010). Om nya medlemmar i organisationen inte kan acceptera de sätt som organisationen och de befintliga medlemmarna gör saker på finns det risk att de utesluts från gruppen (Shein, 2010).

För att förstå organisationskultur behövs nivå nummer tre som är underliggande antaganden. Shein (2010) menar att kultur är en samling av antaganden som visar hur gruppens medlemmar ska reagera och vad som är viktigt. Shein (2010) menar att på denna nivå skapas gruppens identitet och menar att de grundläggande antagandena kan definiera kulturen på företaget. Utan att vara medveten om de grundläggande antagandena kan inte de två tidigare mer ytliga nivåerna inte tolkas (Shein 2010).

2.1.4 Olika typer av styrning samtidigt

Hittills har vi gått genom olika typer av styrning, dock har vi inte konstaterat hur dessa styrningsmetoder fungerar tillsammans. Enligt Ouchi (1979) är det vanligt att olika former av styrning används samtidigt inom en organisation, även om han själv inte väljer att studera detta fenomen. Detta intygas av Kärreman & Rennstam (2019) där de behandlar att exempelvis beteendestyrning och normativ styrning ofta samexisterar i organisationer (Kärreman & Rennstam (2019)). Kreutzer, Walter & Cardinal (2014) undersökte fenomenet med olika typer av styrning samtidigt i en studie som behandlar vilka former av styrning som är mest fördelaktiga när diverse strategiska initiativ ska implementeras i en organisation, detta då strategiska initiativ i normalfall endast implementeras framgångsrikt i cirka 30-50% av fallen (Kreutzer, Walter & Cardinal, 2014). Deras resultat visade på att vissa aspekter utav såväl resultat- som beteendestyrning var viktiga för en lyckad implementering varpå en kombination av båda dessa styrningsmetoderna inom samma organisation föreföll som det

absolut mest effektiva metoden i syfte att framgångsrikt lyckas implementera diverse strategiska initiativ (Kreutzer, Walter & Cardinal , 2014).

Cardinal, Kreutzer & Miller (2017) behandlar detta fenomen ytterligare i en studie som ämnar undersöka nya metoder av styrning som krävs för mer moderna företag. Deras resultat visar på att utövandet av flera olika former av organisatorisk kontroll samtidigt inom ett företag främst är negativt för organisationer. Olika styrningsmetoder samtidigt har visat sig leda till en ökning i antal uppsägningar samt leda till ineffektivitet hos de anställda (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017). De menar även på att flera olika former av styrning samtidigt försvagar den effekt som de enskilda kontrollerna har på prestanda (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017).

Trots att idén om olika typer av styrning samtidigt har framkommit tidigt förefaller det som ett relativt nytt fenomen inom organisationsforskning då vi under insamlingen av teoretiskt material endast fann nykommen och begränsad mängd existerande forskning. Således fann vi det rimligt att vi skulle tillföra ett bidrag för att fylla en del av detta teoretiska gap inom styrning. Det vi tillför som är unikt är att vi använder ett identitetsperspektiv på styrning för att på så sätt undersöka vad effekten av skiftande styrning blir på de anställdas upplevda identifiering.

2.2 Social identitetsteori

Efter att ha gett en överblick på existerande forskning inom styrning övergår vi nu till att förklara det perspektiv vi kommer använda för att analysera det empiriska materialet. Det perspektiv vi valt att använda oss av är social identitetsteori som förklaras mer djupgående nedan.

Begreppet social identitet förklarar Tajfel (1982) som en individs medvetenhet angående tillhörigheten i en specifik grupp i samband med betydelsen och det emotionella värdet som är kopplat till medlemskapet i gruppen (Tajfel, 1982). Huruvida en social identitet förekommer beskriver Alvesson (1996) är beroende av huruvida individen upplever att hen tillhör en grupp. För att social identitet ska förekomma krävs det dock att gruppen skiljer sig från andra närliggande grupper (Turner, 1982). Utgångspunkten för teorin om social identitet sätts i faktumet att individer tenderar att kategorisera sina medmänniskor utifrån sociala

variabler såsom kön eller etnicitet (Tajfel, 1982). Hjärnan fungerar på så sätt att saker och ting läggs i kategorier för att grovt bedöma vilken social kontext man befinner sig i och hur bra man passar in i denna kontext (Tajfel, 1982). Teorin innebär att en individ i en grupp tar hjälp av de grupptillhörigheter som individen besitter för att utgöra basen i ”vem jag är” (Greene 1999). Således tenderar individer att definiera sig själva med samma karaktärsdrag som definierar de grupper de tillhör vilket leder till att delar av deras identitet ligger hos en grupp eller flera grupper (Tajfel, 1982). Genom att placera delar av sin identitet i grupper ges individen möjlighet att, genom att höja en grupps status, genomföra en indirekt förbättring av självbilden (Tajfel, 1982).

Effekter utav teorin inkluderar att individen blir snedvriden angående diverse ställningstagande på grund av det starka emotionella värde som är satt på medlemskapet i gruppen (Greene, 1999). Detta fenomen leder ofta till att de åsikter och värderingar som gruppmedlemmarna innehar anses vara korrekt och rationellt medan individer som har annorlunda värderingar eller åsikter är helt irrationella och felinformerade (Greene, 1999). Ashforth & Mael (1989) utvecklar teorin och kopplar den till organisationer i deras artikel *Social Identity Theory and the Organization* (1989) där de beskriver hur en stark identitet till ett företag kan leda till att anställda är trogna arbetsgivaren och gärna associerar sig med organisationen. Alvesson (1996) menar på att en arbetssituation är en social situation vilket medför att endast den sociala identiteten bör studeras till skillnad från mer personliga identiteter. Ashforth & Mael (1989) åsikt om identiteter kongruerar med Alvessons i avseendet att identitet kan delas upp i social och personlig identitet, dock anser de att båda dessa kan spela roll i arbetssituationer. Den sociala identiteten behandlar hur en individ förhåller sig till andra och eventuell grupptillhörighet medan den personliga är det som definierar ”vem man är”, utan att ta hänsyn till egenskaper, tidpunkter eller kontextuella faktorer (Ashforth & Mael 1989). Inom företaget kan den sociala identiteten ändras beroende på sammanhang och social kontext vilket leder till att en individ kan ha flera olika sociala identiteter beroende på vilken grupp som är involverad (Ashforth & Mael 1989).

Ashforth & Mael (1989) menar på att social identitetsteori innebär att organisationer påverkas på tre olika sätt:

1. Hur individer identifierar sig socialt påverkar kontext och samarbete inom grupper, faktorer som är grundläggande för gruppbildning. Genom identifikation möjliggörs internalisering av de normer och värderingar organisationen besitter vilket leder till ett

homogent beteende och värderingsgrund och därmed en avpersonifiering av individen själv.

2. Olika grupper inom organisationen polariseras mot varandra när social identifikation sker eftersom individen uppfattar den valda gruppens värderingar som mer distinkta vilket gör att individens egna värderingar blir starkare.
3. De aktiviteter och evenemang som går hand i hand med de egenskaper som är framträdande i individens egen identitet kommer att väljas och stödjas före andra. Således kommer individer som identifierar sig med en organisation ha ett ökat stöd från organisationen och ökad hängivenhet till organisationen.

Dessa implikationer utvecklas vidare i följande tre kategorier där Ashforth & Mael (1989) ämnar förklara tre olika aspekter av organisatoriskt beteende: Relationer grupper emellan, organisatorisk socialisering och rollkonflikter.

2.2.1. Relationer grupper emellan

Genom att ha en stark identitet inom en organisation förenas personalen men ifall organisationsidentiteten är svag tillåts undergrupper att manifesteras inom organisationen och utveckla egna värderingar som skiljer sig från organisationens (Ashforth & Mael 1989). Teorin förklarar hur individer vill definiera sig själv utifrån andra vilket leder till att man aktivt jämför sin grupp med andra grupper av liknande status för att identifiera skillnader att fokusera på (Ashforth & Mael 1989). Trots att grupper kan besitta enorma likheter tenderar små skillnader att blåsas upp och bli väldigt intressanta (Ashforth & Mael 1989). Detta beror på vikten vid att särskilja sig från andra och att sticka ut från mängden, något som skapar större samhörighet inom gruppen men som kan försvåra samarbete med andra grupper och med organisationen som helhet (Ashforth & Mael 1989). Genom dessa försök att särskilja sig från andra grupper förvandlas lätt samarbete till tävling där andra grupper ofta tillskrivs negativa egenskaper (Ashforth & Mael 1989). Ifall detta tillåts fortskrida kan det utvecklas till rivalitet mellan grupper där den ena eller båda grupperna saboterar för varandra och därmed skadar organisationen (Ashforth & Mael 1989).

2.2.2 Organisatorisk Socialisering

Vid nyanställning inleder individer ofta med att grovt kategorisera omgivningen utifrån sociala variabler som tidigare nämnt (Ashforth & Mael 1989). Det är mycket nya intryck, normer, värderingar och strukturer att ta in utöver att sätta sig in i den nya yrkesrollen varav kategorisering är praktiskt. Ashforth & Mael (1989) menar dock att individer måste ta ett ytterligare steg för att passa in på företaget långsiktigt; personen måste hitta just sin egen roll och position inom organisationen. Genom att aktivt socialisera i form av olika typer av utbyten och interaktioner ges individen möjlighet att identifiera sig själv med företaget (Ashforth & Mael 1989). Detta kan även inkludera att observera hur andra anställda handskas med sociala situationer eller vilken vikt det läggs på situationen utifrån den sociala kontexten (Ashforth & Mael 1989). Ju bättre individen lyckas med att identifiera sig med företaget och ingå i gruppen, desto mer stärks internaliseringen vilket leder till gemensamma normer och värderingar blir inbäddade i ens självbild (Ashforth & Mael 1989). Genom att starkt identifiera sig med organisationen tenderar dock personliga relationer att avta i vikt vilket leder till att trots att individen är lojal mot organisationen behöver individen inte vara lojal mot ens överordnad (Ashforth & Mael 1989).

2.2.3 Rollkonflikter

De flesta organisationer innefattar många olika grupper och avdelningar som alla besitter olika sorters identiteter vilket innebär att en individ ständigt måste anpassa sig och passa in i dessa varierade sociala kontexter (Ashforth & Mael 1989). I många företag ingår anställda ofta i flera av dessa olika grupper vilket möjligtvis kan leda till interna konflikter hos den anställda när motstridigheter inom värderingarna uppstår och identiteterna går emot varandra (Ashforth & Mael 1989). Ju starkare individen identifierar sig med gruppen, desto starkare blir införlivningen av deras värderingar samt samhörigheten med gruppen och företaget (Ashforth & Mael 1989). För att motverka dessa rollkonflikter kan därmed individen exempelvis välja att bortprioritera vissa aspekter eller karaktärsdrag inom dess identiteter för att passa in i flera grupper (Ashforth & Mael 1989).

2.2.4 Organisationsidentifiering

Med begreppet Organisationsidentifiering utökar Ashforth et al. (2008) den sociala identitetsteorin från individ- och grupp nivå till organisationsnivå. Idén om att individer som

identifierar sig med en organisation agera med ökat stöd och hängivenhet till organisationen som togs upp i föregående avsnitt står till grund för denna utvidgade applicering (Ashforth et al., 2008). Ifall organisationens värderingar och uppfattningar delas med organisationens medlemmar kommer identifieringen med organisationen bli hög, något som eftersträvas mer och mer (Ashforth et al. 2008). Hur individer betar sig på arbetsplatsen anser Ashforth et al. (2008) vara speciellt viktigt för identiteten och det är i handlingarna som identiteten både skapas och utvecklas samtidigt. En organisations identitet formas och omformas ständigt av individer och kan variera beroende exempelvis på vad chefen säger, vad medarbetarna säger eller vad omgivningen säger om organisationen (Ashforth et al., 2008). I artikeln benämns två olika former av identifiering; situerad och djup identifiering (Ashforth et al., 2008). Den situerade identifieringen är mer diffus och inte lika stark som den djupa identifieringen, det är först när en individ identifierar sig med en organisation på djup nivå som organisationsidentiteten verkligen formas (Ashforth et al. 2008). De fördelar som en individs identifiering med en organisation medför inkluderar bland annat ökad kreativitet och produktivitet bland de anställda (Ashforth et al., 2008). Detta anses främst bero på att individer som identifierar sig med en organisation upplever ett större syfte och är mer motiverade (Ashforth et al. 2008). När individer identifierar sig med en organisation på djupare nivå kommer dock organisationens motgångar även bli individens egna och ifall organisationen får ett försämrat rykte kan detta leda till att individen tar det personligt (Ashforth et al. 2008); det förekommer alltså inte endast fördelar angående identifiering med en organisation.

Sensegiving och Sensebreaking (i brist på passande svensk översättning) är två identitetsbegrepp som Ashforth et al. (2008) i artikeln kopplar till organisationsidentitet. Sensegiving innebär att genom exempelvis beröm av eftersträvansvärt beteende eller bekräftande av organisationsidentiteten skapas mening och syfte för de anställda (Ashforth et al., 2008). Sensebreaking är situationen som inträffar när den bild man har av sig själv krossas och måste utvärderas för att sedan förändras till en ny självbild (Ashforth et al., 2008). Som tidigare nämnt formas och omformas identiteter ständigt och sensegiving kan ses som vägledande för de delar som individer inom organisationen behåller när deras identitet skapas på nytt (Ashforth et al., 2008). Sensebreaking är däremot de delar som ifrågasätts när en ny identitet ska formas och som leder till nya egenskaper eller värderingar hos individen (Ashforth et al., 2008). Allt som händer och allt vi gör hjälper till att forma identiteten, identitetsarbete är någonting som individer ständigt är upptagna med (Ashforth et al. 2008).

De tre huvudsakliga vägarna som identitet bildas menar Ashforth et al. (2008) är genom kognition, känsla och beteende. Dessa vägar leder till identitetsskapande via uttryck som bland annat klädsel, struktur, prestationsförmåga och allmänt beteende på arbetsplatsen (Ashforth et al., 2008). Den gamla identiteten och tidigare upplevelser står alltid som grund när en ny identitet ska formas vilket innebär att till en viss del kommer den nya identiteten alltid ha likheter med den gamla (Ashforth et al., 2008). Genom vad Ashforth et al. (2008) benämner som individberättelser formas individer deras identitet. Dessa berättelser omformas ständigt för att sammanstämna med den identitet som håller på att byggas (Ashforth et al., 2008). Det som framgår i identitetsberättelsen reflekterar vårt personliga jag och det är i dessa berättelser som organisations-jaget kan integreras för att skapa en mer organisationsinriktad identitet. Genom dessa processer utav sensegiving och sensebreaking skapas därmed en ny identitet i organisationen (Ashforth et al., 2008).

3. Metod

Metodkapitlet kommer utveckla hur undersökningen utformades, hur datainsamlingen planerades och genomfördes, samt beskriva argument för trovärdighet och forskningsetik i uppsatsen.

3.1 Studiens utgångspunkter

I syfte att kunna beskriva hur denna undersökning utformades är det av stor vikt att inledningsvis beskriva vilka utgångspunkter som användes i studien. Den första utgångspunkten som är viktig att fastslå är den epistemologiska utgångspunkten.

Denna utgångspunkt kretsar kring att beskriva hur en kan nå kunskap. Bryman och Bell (2017) beskriver två olika kunskapsteorier en undersökning kan utgå från. Den första teorin är positivism som kortfattat innebär kunskap som främst är baserad på sinneserfarenhet, vilket appliceras inom forskning i form av att forskaren ämnar finna egenskaper hos aktuella studieobjekt som även går att finna i andra kontexter (Bryman och Bell 2017). Inom positivismen är det som kan förutsägas med hjälp av kunskap av stor vikt, varpå den kan delas in i två delar; verifieringsprincipen samt att vetenskap går att beskriva med hjälp av logik (Gustavsson 2002). Det andra perspektivet är tolkningsperspektivet vilket är mer lämpligt vid studier av individer, eftersom det fokuserar på att hitta en förklaring eller förståelse av människan, varpå frågeställningen för denna uppsats har utgått från detta perspektiv (Bryman & Bell 2017). Det handlar således om att i studier av människan försöka tolka henne för att skapa teorier (Bryman och Bell 2017).

En annan utgångspunkt som är viktig att fastställa är den ontologiska utgångspunkten. Ontologi kan delas in i två olika utgångspunkter; objektivism respektive konstruktionism (Bryman & Bell 2017). Objektivism beskriver världssynen som implementeras när forskning ämnar finna en universal sanning med forskningen (Bryman & Bell 2017). Med konstruktionistisk utgångspunkt menas att det inte finns världslig sanning, utan att verkligheten är subjektiv beroende på hur individer tolkar den (Bryman & Bell 2017). Verkligheten kan enligt detta synsätt därför se olika ut beroende från vems eller vilken synvinkel en väljer att titta utifrån (Bryman & Bell 2017).

Då studiens utgångspunkt inte är att hitta en sanning för hur de anställda upplever chefernas styrning, utan att istället finna hur de anställda i denna studie uppfattar de olika chefernas styrning samt hur dessa påverkar dem var det lämpligt att studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt.

Utifrån dessa utgångspunkter var det rimligt att vi utvecklade den frågeställning vi i slutändan gjorde. Eftersom vi valt en tolkande epistemologisk utgångspunkt valde vi att fokusera vår uppsats på anställdas uppfattningar av chefers styrningar. Eftersom den ontologiska utgångspunkten var att undersöka världen utifrån socialkonstruktionismen utformade vi studien för att undersöka hur uppfattningarna var endast bland vårt urval. Dessa två utgångspunkter motiverade således undersökningens ansats, vilket kommer utvecklas nedan.

3.2 Studiens ansatser

Med anledning av världssynen som undersökningen utgår från var det rimligt att utforma en abduktiv studie. En abduktiv ansats innebär enligt Alvehus (2013) att studiens empiri och teori kan utvecklas och justeras under studiens gång vilket öppnar upp för ytterligare infallsvinklar eftersom varken teori eller empiri är fastställt inledningsvis. Ifall uppsatsen var strikt teoristyrd ansåg författarna att det förekom en ansevärd risk att missa intressant och viktigt empiriskt material under studiens lopp. Att samla in empiri helt utan teoretisk förståelse ansågs även det riskabelt och av dessa anledningar bedöms en abduktiv ansats som det mest passande för studien. En teoretisk grund bedöms nödvändig för att förhindra svårigheter att undersöka studiens syfte. Ifall materialet vore helt styrt av teori, vilket skulle vara fallet vid en fastlåst teoretisk grund, skulle vi dock gått miste om respondenternas egna uppfattningar och därmed möjligheterna till en djupare analys.

Undersökningen utformades vidare med en kvalitativ ansats. I en kvalitativ studie ligger tonvikten på analys och tolkning av ord samt dess innebörd (Alvehus, 2013), varpå denna ansats lämpar sig väl för aktuell studies syfte som är att djupgående analysera hur de anställda och organisationskulturen påverkas av varierande styrning. Kvalitativ metod

tillämpas med fördel då forskaren besitter begränsad kunskap kring ett fenomen som denne önskar att inneha mer djupgående information kring (Ahrne & Svensson 2015).

Kvalitativ forskning har blivit utsatt för viss kritik varav en anseelig del bottnar sig i faktumet att kvalitativa undersökningar bedöms vara för subjektiva (Bryman & Bell, 2017). Denna kritik syftar på att kvalitativa undersökningar egentligen inte kan säga oss någonting om världen utan endast har möjlighet att göra antagande om urvalsgruppen, vilket leder till utmärkande låg generaliserbarhet. Detta innebär i sin tur att resultaten som forskningen kommer fram till endast går att hänföra till studerad grupp, vilket leder till att resultaten inte säger övrig befolkning mycket, om någonting alls. Dessa svårigheter är såklart någonting vi tagit i beaktning, men då aktuell studies syfte inte är att generalisera empiriskt utan teoretiskt anses dessa nackdelar inte aktuella för denna studie.

3.3 Ändring av frågeställning

Innan metoddelen utvecklas vidare är det av högsta vikt att nämna att vår undersökning förändrats avsevärt under uppsatsens förlopp. Till en början var tanken att frågeställningen skulle kretsa kring chefer i en chefsgrupp på Nöjesföretaget, men under empiriinsamlingen upplevde inte författarna att materialet som samlades in var tillräckligt rikt att bygga en meningsfull analys på. Av denna anledning ändrades frågeställningen till att kretsa kring anställdas upplevelser av chefernas styrning. Vi har dock valt att behålla den insamlade empirin från intervjuerna med cheferna då bedömde att denna kunde tillföra värde till analysen.

Efter att cheferna intervjuats insåg vi att cheferna nästan uteslutande gav diplomatiska svar på våra frågor, vilket medförde att det var svårt att förstå den faktiska verkligheten inom chefsgruppen och på organisationen som helhet varpå en fullständig analys skulle bli svårgenomförd. Detta problem kan ha berott på faktumet att en av författarna till studien arbetade på företaget i fråga, något som kan ha inneburit att cheferna varit obekväma med att tala öppet om deras syn på sitt arbete och sina kollegor med personen närvarande. Av denna anledning valde vi att även intervjua utvalda anställda på företaget med förhoppningen att det insamlade materialet skulle vara mer användbart. Efter att ha intervjuat de anställda upplevde

vi att det insamlade materialet blev avsevärt mer innehållsrikt och därför ändrades frågeställningen till att enbart utgå från de anställdas uppfattningar.

3.4 Urval

Det första urvalsbeslut som togs i denna undersökning var platsen där undersökningen skulle ta plats. Valet Nöjesföretaget. Valet skedde eftersom en av författarna till uppsatsen arbetar där och hade god inblick i organisationen. Av denna anledning fanns vetskap att det fanns god tillgång till studiens tänkta empiriska material genom detta val, eftersom vi skulle ha goda möjligheter att intervjua chefer och anställda. Dock fanns det även negativa aspekter av detta som nämnts i avsnittet ovan och som kommer utvecklas vidare i kapitel 3.7.

Bryman och Bell (2017) beskriver målstyrt urval som en frekvent använd urvalsstrategi vid kvalitativa studier. Det målstyrda urvalet innebär att valet av undersökningsdeltagare baseras på att dessa förväntas vara lämpade för att besvara aktuell frågeställning. Av denna anledning har valet av studiens undersökningsdeltagare skett genom att författarna själv valt ut chefer och anställda på företaget. Urvalet har syftat till att försöka förstå uppfattningarna hos de chefer och de anställda som finns i vårt urval och inte att ge en övergripande universal sanning, i linje med vår konstruktionistiska ontologiska utgångspunkt. Således var denna urvalsstrategi lämplig utifrån vår studie.

Ur en kritisk syn kan undersökningen leda till ett snedvridet resultat till följd av att de respondenter som valts ut möjligtvis besitter liknande åsikter angående situationen på Nöjesföretaget. Intervjupersonerna tillfrågades av gate-keepern - kontaktpersonen som möjliggjorde tillträde till företaget. Detta kan ha lett till att valda respondenter huvudsakligen varit personer som gate-keepern har bra kontakt med i arbetet, något som i sin tur kan leda till att dessa individer besitter liknande syn och värderingar. Detta motverkades dock i högsta möjliga mån genom att gate-keepern uppmanades att fråga presumtiva respondenter ur samtliga eventuella grupperingar på den valda avdelningen inom Nöjesföretaget.

De anställda som intervjuades valdes eftersom de arbetar i samma arbetslag och detta arbetslag är det enda på Nöjesföretaget som har de undersökta cheferna direkt över sig. I samtliga andra arbetslag existerar förmän/skiftledare; dessa fungerar som en mellanhand

mellan de anställda och cheferna. Detta innebär att de anställda i de andra arbetslagen har begränsad kontakt med cheferna varpå dessa valdes att inte inkluderas i studien. Valet att endast intervjua anställda som arbetar som direkt underordnade till dessa chefer var således huvudsakligen eftersom undersökningen i det fallet kan undersöka hur de påverkas av styrningen från cheferna på ett mer direkt och konkret sätt. Ifall undersökningen även inkluderat de arbetslag med mellanhänder hade det varit svårt att fastställa vilken del av styrningen som skedde från cheferna och vilken styrning som skedde från mellanhanden.

Till en början var, som behandlats innan, tanken att undersökningen endast skulle fokusera på cheferna på Nöjesföretaget. Inledningsvis var således urvalet mindre än vad det slutligen blev. Urvalet utökades eftersom vi upplevde att empirin som samlats in från cheferna inte lyckades uppnå teoretisk mättnad tillräcklig för att kunna bygga en meningsfull analys. Detta är något som ofta sker i kvalitativa undersökningar eftersom det i början av undersökningen är svårt att veta vilken mängd material som undersökningen leder till och således är det även svårt att veta om materialet kommer vara tillräckligt för att genomföra en analys (Bryman & Bell 2017).

I det slutliga urvalet intervjuades 7 chefer och 6 anställda. Bryman och Bell (2017) menar i *Företagsekonomiska forskningsmetoder* att det i kvalitativa undersökningar finns svårigheter med att i förväg bestämma antal respondenter i undersökningen eftersom det är svårt att i förväg kunna veta när teoretisk mättnad uppnåtts. Teoretisk mättnad innebär att nya intervjuer inte kommer tillföra några nya empiriska fynd (Bryman & Bell 2017). Av denna anledning bokades intervjuer in löpande och när vi ansåg att teoretisk mättnad uppnåtts upphörde materialinsamlingen.

3.5 Empiriinsamling

Insamlingen av empiri skedde genom intervjuer, något som är lämpligt i att genomföra i kvalitativa studier eftersom kvalitativa studier utgår från ord och tolkningar (Bryman 2017). Då vi valt en abduktiv ansats i studien ansågs semistrukturerade intervjuer vara det mest lämpliga alternativet, således utformades en intervjuguide med frågor som var kopplade till studiens teoretiska grund. Totalt 13 stycken semistrukturerade intervjuer utfördes. Semistrukturerade intervjuer är en metod som är lämplig vid insamling av kvalitativa data

(Bryman & Bell 2017). Fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att den utformade intervjuguiden tillfälligt kunde lämnas ifall intressanta fynd gjordes under intervjun. Således uppmuntrades respondenterna att prata vidare kring aspekter i deras intervju som inte var i enlighet med den teori som var bakomliggande. Detta möjliggjorde att empiriska fynd togs tillvara vilket och därmed kunde skillnader mellan respondenternas svar och existerande forskning på styrning och styrningseffekter hittas på ett effektivt sätt. Vid kvalitativa undersökningar menar Bryman & Bell (2017) att det är viktigt att ha öppna frågor, då tyngden ska ligga på respondenternas egna uppfattningar.

Materialinsamlingen inleddes med att respondenterna informerades om hur processen för intervjun samt undersökningen i helhet skulle se ut. Innan vi påbörjade intervjuerna frågade vi respondenterna om det var okej att vi spelade in samt förklarade att respondenterna kommer att vara anonyma i vår studie. Vi förklarade även vad vår studie kommer att handla om. Alla intervjuer spelades in då detta godkändes av samtliga respondenter.

För att skapa en miljö där det var stor sannolikhet att vi skulle få ett trovärdigt resultat valde vi att genomföra intervjuerna med cheferna på Nöjesföretaget. Således ökade chansen för att respondenterna skulle vara bekväma och ge sanningsenliga svar eftersom intervjuerna skedde i en arbetsrelaterad miljö främst av bekvämlighetsskäl. Vi valde en stillsam plats med låst dörr som plats för intervjuerna, dels för att hindra obehöriga att ta del av svaren men även för att miljön inte ska kännas stressig.

Eftersom vi ändrade riktning samt frågeställning, hade vi även semistrukturerade intervjuer med 6 anställda. Processen var densamma som beskrivs ovan med att upprätta en intervjuguide med öppna frågor och följdfrågor. Även med de anställda förklarade vi hur processen skulle gå till samt förklarade att respondenterna kommer att vara anonyma i vår studie. Intervjuer med de anställda valde vi att göra utanför företagets lokaler, det för att respondenterna skulle vara bekväma och ge sanningsenliga och öppna svar, utan att behöva känna oro att andra på företaget hör deras svar. Eftersom en av gruppmedlemmarna själv arbetar på företaget hade vi lätt tillgång till intervjumöjligheter för såväl chefer som anställda.

Samtliga gruppmedlemmar var med på alla intervjuer, där en antecknade löpande och de resterande gruppmedlemmar ställde frågor samt följdfrågor. Efter varje intervju transkriberades och analyserades materialet.

3.6 Analysprocess

Analysprocessen är den del av arbetet då den insamlade datan används för att kunna ge svar på frågeställningen (Rennstam & Wästerfors 2016). Datan ska således transformeras för att den ska gå att förstå i skenet av vår uppsats. För detta valdes att analysen ska utgå från den metod som Rennstam och Wästerfors (2016) benämner som "Sortera, Reducera och Analysera". Nedan kommer dessa begrepp utvecklas vidare var för sig.

Sortera är den del av analysprocessen då rådata ska delas in i olika kategorier för att kunna förstås på ett enklare sätt. Oordning är enligt Rennstam och Wästerfors (2016) det normala vid datainsamling eftersom folk inte kommer svara enligt givna kategorier. Därför måste kategorier formars i början av arbetet. Ursprungligen skapades kategorier som baserades på vilka aspekter som påverkades hos de anställda; Psykisk Ohälsa, Anpassningssvårigheter, Påverkan på värderingar. Då analysen ansågs vara bred och svår att koppla till analysperspektivet valde författarna dock att ändra kategorierna. Således skapades kategorier med utgångspunkt i Ashforth & Mael (1989) definition utav den sociala identitetsteorin: Bristande identifiering med företaget samt rollkonflikter. Utöver det så valde vi att inkludera kategorin om den skapade subgruppen som vi benämner "Vi mot dom" då detta förekom i stor utsträckning i empirin och har starka kopplingar till den sociala identitetsteorin, samt en introducerande kategori som förklarar vilken styrning cheferna använder sig av. Då vi valt att använda den sociala identitetsteorin som enda perspektiv för analysen föll det naturligt att kategorier kopplade till teorin lämpades bäst i syfte att uppnå en distinkt analys.

Reducera innebär att skala bort de material som inte kommer vara en del av den slutgiltiga analysen och slutsatsen (Rennstam & Wästerfors 2016). Dels måste antalet valda kategorier reduceras, samtidigt som materialet i de olika kategorierna måste rensas (Rennstam & Wästerfors 2016). I detta arbete valde vi att lägga allt fokus på de delar som direkt var relaterade till den sociala identitetsteorin då vi upplevde att detta skulle generera ett mer koncist resultat. Inom dessa kategorier reducerade vi sedan tills vi ansåg att samtliga citat kunde användas för att komma till en slutsats som kunde ge ett teoretiskt bidrag.

Slutligen använde vi oss av analys. Enligt Rennstam & Wästerfors (2016) innebär denna del processen när empirin används för att säga någonting. De menar att syftet med denna del är att skapa ett teoretiskt bidrag utifrån ett empiriskt material (Rennstam & Wästerfors 2016). Vi

använde oss av denna procedur när vi genomförde vår analys. I analysen kommer empirin analyseras för att sedan transformeras till ett bidrag i diskussionsdelen av denna uppsats.

3.7 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten fastställs genom att använda begrepp från Bryman och Bell (2017). Denna del ligger sist för att vi ska kunna koppla begreppen till vad vi tagit upp tidigare i metodkapitlet. Den allmänna uppfattningen är att kvalitativa studier inte bör använda de välanvända begreppen validitet och reliabilitet utan gynnas istället av begreppen trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell 2017). Ett huvudkriterie i syfte att uppnå äkthet med studien är att kritiskt granska källorna fortlöpande under studien (Schaeffer & Alvesson 2017), något som vi aktivt arbetat med för att uppnå ett trovärdigt resultat. Vi har genomgående reflekterat över såväl empiri, källor och resultat för att säkerställa att de stämde överens med den faktiskt rådande situationen. Vi har valt att använda Lincoln och Gubas kriterier för trovärdighet i vår kvalitativa studie, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2017). I syfte att uppnå tillförlitlighet är det av högsta vikt att bedriva studien enligt god sed (Bryman & Bell 2017) varpå vi har varit noggranna i utformningen av våra intervjuer. Vi har säkerställt att inga ledande ställs frågor eller att vi försöker ”bestämma” deras svar i förväg utan istället har vi varit öppna för deras egen sanning och förståelse. Vi har försökt att se på vårt empiriska material från flera olika vinklar och har ifrågasatt varandras tolkningar av materialet. Detta innebar även att ingenting som framgick under intervjuerna togs för givet utan försökte tolkas utifrån flera perspektiv för att förstå vad respondenterna menar.

Pålitlighet innebär huruvida resultaten speglar den faktiska verkligheten (Bryman & Bell 2017). I detta avseende är det viktigt att ta hänsyn till att vår studie ser på världen som socialkonstruerad varpå vårt material visar en subjektiv verklighet som inte nödvändigtvis är den ”enda sanna”. Vi garanterade full anonymitet till samtliga respondenter i form av kön, ålder och andra spårbara egenskaper för att säkerställa att respondenterna gav så ärliga svar som möjligt.

Konfirmering innebär att agera i god tro samt att kunna bevisa att detta har gjorts eftersom det inte är möjligt att vara fullt objektiv (Bryman & Bell 2017). Av denna anledning var vi tydliga med att, inför intervjuerna, presentera vår studie och dess bakgrund samt vårt syfte med studien. Vi försökte även säkerställa att våra personliga värderingar inte gavs utrymme så att studiens genomförande eller resultat skulle riskera att bli snedvridet. För att öka

möjligheten till att styrka och konfirmera studien har vi försökt utesluta våra personliga värderingar så att dessa inte har påverkat utförandet av studien eller dess resultat.

Begreppet överförbarhet innebär att kunna applicera studien på en annan miljö än den som studerades (Bryman & Bell 2017). Eftersom en kvalitativ studie fokuserar på djup istället för bredd är det omöjligt att vara praktiskt generaliserbar men det är inte heller syftet. Vi anser dock att studien uppnår kraven för teoretisk generaliserbarhet då studien ger en sanningsenlig bild angående väsentliga studerade samband (Bryman & Bell 2017).

Eftersom en utav författarna arbetar på fallföretaget och är kollega med respondenterna, kan detta både bidra till ökad trovärdighet samt snedvrída trovärdigheten. Eftersom författaren bekräfta påståenden som respondenterna gör kan trovärdigheten ökas, dock finns det möjlighet att deras svar kan ha vinklats av anledning till att de är kollega med författaren varpå trovärdigheten kan ha minskat. Detta var vi medvetna om i förhand och försökte därmed att låta författarna som inte arbetade på företaget den större delen av frågorna.

Med hänsyn till de punkter nämnde i detta avsnitt anser vi sammanfattningsvis att trovärdigheten och äktheten i vår studie är hög då samtliga kriterier har bekräftats och uppfyllts i största möjliga mån.

3.8 Forskningsetiska övervägande

De fyra huvudkraven från Vetenskapsrådets rekommendationer (2002) beaktades i utformandet och genomförandet av studien. Dessa krav består av informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet samt samtyckeskravet och kraven syftar till att skydda individerna som deltar i studien (Vetenskapsrådet, 2002). För att säkerställa informationskravet inleddes varje intervju med information angående studiens syfte och vad frågorna kommer att behandla. Information angående faktum såsom att inga personuppgifter kommer att samlas in, att intervjuerna kommer att spelas in samt att de kommer vara anonyma i studien meddelades även. All insamlad data hanterades noggrant utifrån konfidentialitetskravet och förvarades skyddat så att endast författarna hade tillgång till materialet. För att säkerställa nyttjandekravet arbetade författarna genomgående med att säkerställa att materialet endast används för studiens syfte samt att materialet raderas när uppsatsen godkänts av examinator. Samtliga respondenter fick en samtyckesblankett där deltagarna informerades att deltagande i syftet är frivilligt och kan avbrytas när som helst ifall

de önskar. Dessa etiska beaktanden är i enlighet med vad Bryman & Bell (2017) förespråkar vid forskning.

I analysen valde vi att inte ange namnen på de som intervjuades, utan lät dem vara anonyma. Av denna anledning valde vi att benämna samtliga respondenter med könsneutrala namn i form av efternamn. De anställda delgavs namnen Andersson, Bengtsson, Carlsson, Danielsson, Eriksson och Fredriksson, och cheferna delgavs namnen Gustavsdotter, Henriksdotter, Ivarsdotter, Jonsdotter, Knutsdotter, Larsdotter och Magnusdotter. I urvalet fanns både kvinnor och män, men eftersom problematiseringen ämnade att undersöka anställdas uppfattningar bedömdes det irrelevant att göra en distinktion mellan de kvinnliga och manliga respondenterna.

4. Empirisk analys

Följande kapitel kommer presentera empirin, samt analys av empirin med social identitetsteorin.

4.1. Styrningen på Nöjesföretaget

Denna del av analysen kommer ge en överblick av styrningen på Nöjesföretaget. Den kommer visa på hur cheferna ser på styrningen i organisationen, samt kortfattat visa på hur de anställda upplever styrningen. Delen är till för att ge en förståelse för situationen på Nöjesföretaget snarare än att analysera, dock anser vi att delen är viktig för att förstå resterande delar av analysen.

Under datainsamlingen fanns det tydliga tecken på att cheferna hade olika syn på hur man styr på bästa sätt, samt att de föredrog olika styrningsmetoder. Det är också tydligt att de är medvetna om denna skillnad, men att det är ett problem de inte lägger något större fokus på. Gustavsdotter beskriver:

Det är väldigt spritt angående hur vi är som chefer. Detta innebär att ifall personalen vet vem som jobbar så kanske de anpassar sig på ett visst sätt. Det kan vara hur man kommunicerar och vad man kommunicerar. Kan både vara på gott och ont, att vi skiljer oss och det sprider sig.
- Gustavsdotter

Från detta citat kan vi utläsa att cheferna upplever att det är väldigt olika i sina styrsätt och förstår att de anställda anpassar sig utifrån den chef som arbetar. Under datainsamlingen framgick det att det finns två olika huvudsakliga styrsätt som vi har valt att tolka som beteendestyrning och som normativ styrning.

Utifrån beteendestyrning handlade våra fynd om ifall cheferna värderar att de anställda följer regler eller inte. Vissa chefer tycker det är väldigt viktigt att följa procedurer och regler, något som kan tolkas som en form av som byråkratisk styrning (Edwards, 1979).

Olika personer ställer olika krav. Man vet att den ena personen kanske är mer hård med regler, och då ska man kanske följa de reglerna.”

- Jonsdotter

Detta tyder på att det finns distinkta skillnader i hur cheferna styr, eftersom vissa chefer använder sig av byråkratisk styrning medan andra inte använder sig av det.

De anställda upplever även att de förväntas göra olika saker beroende på vilken chef som har ansvar för arbetspasset. En del chefer prioriterar att vara trevlig mot gäster, medan andra prioriterar att hålla koll på tekniska saker. Följande två citat illustrerar detta:

“De kräver väldigt olika saker av oss. Vissa har väldigt mycket fokus på hur det yttre ser ut och små detaljer som egentligen inte rör arbetet utan bara estetiska småsaker. När den chefen jobbar så fixar man oftast såna småsaker trots att det inte tillhör arbetsuppgifterna. Vissa har mer fokus på själva arbetsuppgifterna och maskinerna och tycker att man ska ha full koll på dom osv. Vissa vill däremot att man bara ska hålla sig undan och underlätta för dom så att dom inte behöver jobba.”

- Carlsson

Normativ styrning beskriver styrning som försöker påverka de anställdas normer och värderingar (Alvesson & Sveningsson 2012). Följande citat visar att detta är någonting som tydligt sker på Nöjesföretaget.

”Jag tycker det är viktigt att finnas där för de anställda, att helt enkelt vara närvarande och hjälpa till om det behövs. Jag visar om någon gör fel och berömmar om någon gör rätt, sen löser de ofta situationer själva utefter det.”

- Henriksdotter

Just att chefer visar om någon gör fel och visar om någon gör rätt är en del av socialiseringsprocessen i normativ styrning (Kärreman & Rennstam 2019). Således kan citatet tolkas som att det är denna typ av styrning Henriksdotter använder sig av i organisationen. Även följande citat tyder på normativ styrning.

“(...) de vet liksom de kan röra sig mellan två gränser men det krävs ändå att man levererar.” - Gustavsdotter

Här är det tydligt att Gustavsdotter i sin styrning leder de anställda utefter vad som är okej och vad som inte är okej. De anställda upplever att chefen väljer att inte berätta för den anställda hur den ska genomföra sin uppgift, dock finns det normer som berättar inom vilka ramar personen kan röra sig.

Dock finns det även inom normativ styrning stora skillnader mellan vad de olika cheferna anser är viktigt. En manager beskriver vad hen tycker är viktigt:

“Eftersom vi jobbar i servicebranschen så tycker jag att det är väldigt viktigt att vara seriös och professionell i gästbemötandet. Jag tror att många anser mig som ganska strikt när det gäller hur vi ska bemöta gästerna.”

- Knutsdotter

En annan manager ger en helt annan bild och tycker det är viktigt att vara proffsigt klädd och ge en bra bild utåt:

“Alla vet att jag kommer påtala ifall de inte har förkläde när de jobbar så om de är på vägnar och möter mig så vänder dom om och hämtar sitt förkläde.”

-Magnusdotter

Effekten blir således att de anställda kommer möta och uppleva chefer på arbetet som värderar olika saker högt.

Cheferna verkar vara medvetna om att chefsgruppen är olika och att detta leder till svårigheter för personalen att hela tiden behöva anpassa sig efter vad olika personer i chefsgrupper tycker är viktigt under ett arbetspass.

“Men det är jättesvårt för personalen att vi är så olika i chefsgruppen, för de jobbar på många olika sätt. De kanske märker att jag är intresserad av en sak mer än vad någon annan är. Och då vet jag att de lär sig det här. Så de jobbar olika, det gör de faktiskt. Det är nog svårt.”

- Henriksdotter

“Det är jättebra för våran grupp. Men det är jättesvårt för personalen, för de jobbar på många olika sätt.”

- Henriksdotter

Trots att de är medvetna om den anpassning och de svårigheter den skiftande styrningen kan tänkas medföra för de anställda framgick det inte under intervjuerna att det vidtagits några åtgärder för att förändra denna situation för de anställda. Cheferna var dock till viss grad överens att deras arbete inom chefsgruppen var välfungerande då de anser att de kompletterar varandra:

“Jag tycker att vi kompletterar varandra väldigt bra.”

- Magnusdotter

Vi är jätteolika. Jag tycker det är så jäkla bra styrka så det är enbart positivt.

- Jonsdotter

4.2. Bristande identifiering med företaget

I vår empiri framgick det att de de anställda inte upplever att de värderingar som existerar inom organisationen används av cheferna:

”Värderingarna inom organisationen levs inte upp till av cheferna alls. TOE – tillgänglighet, omtänksamhet, engagemang har länge varit företagets huvudvärderingar och detta stämmer inte alls inom chefsgruppen. De är varken tillgängliga, omtänksamma eller engagerade, förutom om en högre chef är där. Ofta är många av dom faktiskt motsatsen; omöjliga att få tag på, rent av elaka och helt ointresserade.”

- Carlsson

Trots att cheferna inte använder sig av företagets egna värderingar så framgår det att de anställda upplever att cheferna fortfarande försöker påverka hur de anställda ska vara:

“De har sagt till mig hur jag ska vara och inte vara vilket även har påverkat mitt förtroende för cheferna då jag personligen inte faller för den typen av styrning och inte tycker det är okej.”

- Andersson

Bengtsson lägger även till att hen upplever skillnader i vilka värderingar cheferna förespråkar. Som vi redan konstaterat är detta något cheferna också var överens om.

“Jag tycker att de skiljer sig åt i vilka värderingar de förespråkar.”

- Bengtsson

Således blir en slutsats att de anställda upplever att cheferna försöker implementera någon form av värdering hos de , men att det inte är de värderingar som existerar i företaget. följande citat beskriver även att värderingarna som cheferna försökte implementera var olika:

Till en början så tog jag verkligen till mig av alla värderingar och försökte forma mig så att jag skulle vara perfekt i deras ögon. Sen insåg jag att det var omöjligt då alla vill olika saker och har olika värderingar så oavsett vad blev man ogillad av någon.”

- Fredriksson

En tolkning av denna situation är att det uppstår en effekt att de anställda inte upplever att det finns någon övergripande identitet i företaget. Istället existerar olika värderingar och normer vilket resulterar till att de anställda upplever att det inte finns någon identitet inom företaget som de kan identifiera sig med.

En annan aspekt som det empiriska materialet visat på är dock att några av de anställda ändå upplever att de kan identifiera sig med några utav cheferna. Till exempel påstår Danielsson:

“Det finns några guldkorn i högen. Dessa chefer styr på sätt som är mer öppna och välkomnande, som ledare istället för chefer”.

- Danielsson

Dock visar även empirin på att detta inte har någon betydelse i och med att chefsgruppen tenderar att alltid backa upp varandra. Således om en anställd kan identifiera sig med en chef, men denna chef skyddar en annan chef som den anställda inte kan identifiera sig med blir effekten att den anställda inte kan identifiera sig med den individen längre:

“Det är allmänt känt att vissa chefer backar upp varandra oavsett om det är rätt eller fel och därför har man dragit en väldigt hård linje vilket innebär att man i princip inte lyssnar på chefernas åsikter”.

- Andersson

“Ifall de hade haft enhetlig kommunikation och diskuterat saker internt i förväg så skulle det nog inte vara så problematiskt med olika chefer men nu kan man få en utskällning av en chef för att man gjort exakt såsom en annan chef bett en att göra”.

- Danielsson

Citaten visar att trots att de anställda upplever att de kan identifiera sig med några utav cheferna, spelar det ingen roll eftersom chefsgruppen i sin helhet ses som dålig. Trots att det finns chefer som upplevs vara bra, förknippas de dessvärre med de chefer som upplevs som dåliga av de anställda.

En annan aspekt är att de anställda menar att det inte finns något sätt för dem att göra rätt, vilket leder till att de till sist slutar försöka. Detta innebär att även trots att cheferna försöker implementera deras personliga värderingar på de anställda faller det platt eftersom de som arbetar inte har kapacitet att kunna förändra sig och sin personlighet efter varje chef. Resultatet blir istället att de anställda slutar försöka.

“(…) Till en början så tog jag verkligen till mig av alla värderingar och försökte forma mig så att jag skulle vara perfekt i deras ögon. Sen insåg jag att det var omöjligt för att alla vill olika saker och har olika värderingar så oavsett vad blev man ogillad av någon.”

- Fredriksson

Utöver att implementation av personliga värderingar sker, sker även implementering av värderingar som inte är positiva på arbetsplatsen. En del av respondenterna har vittnat om att de upplever att det sker mobbning på arbetsplatsen från cheferna.

“Det är mycket utfrysning och mobbing de sysslar med och de vill väldigt gärna få med sig de anställda i detta, för att få bekräftelse att det de sysslar med är okej.”

- Fredriksson

“Mycket fokus på utseende och att klanka ner på de som presterar sämre.”

- Carlsson

”Det finns även ett stort fokus på att hänga ut folk som de inte tycker presterar bra, där cheferna skapar dåliga exempel vilket avskräcker folk från att bete sig på det sätt som anses vara dåligt.“

-Andersson

Dessa citat vittnar om att de anställda upplever att arbetsmiljön stundvis är hård och kan innebära svårigheter att identifiera sig med grupper då de blir nedtryckta och uthängda. De anställda kommer ha svårt att uppleva en identifikation med organisationen.

Det empiriska materialet visade även på att de anställda upplevde svårigheter med att identifiera sig med organisationen, så kallad organisatorisk socialisering. Organisatorisk socialisering beskriver vilka tillvägagångssätt en individ måste ta för att hitta sin plats i organisationen och i de olika grupperna (Ashforth & Mael 1989). Genom att observera de olika intryck, normer och värderingar som finns inom organisationen och hur ens medarbetare hanterar situationer kan individen hitta sin egen roll och bli trygg i sin identitet (Ashforth & Mael 1989). Enligt Andersson så försvåras möjligheterna till detta identitetsskapande genom chefernas beteende då hen uttrycker att cheferna förväntar sig att nyanställda ska klara sig själv:

“Cheferna vill att de nya ska stå på egna ben utan någon att luta sig på”

- Andersson

“De har även bett mig att inte hjälpa mina kollegor för mycket. Då vi har stor personalomsättning så har kollegorna ändå behövt min hjälp så det har fått lösas i smyg.”

- Andersson

Organisatorisk socialisering möjliggörs av att individer testar sig fram och försöker hitta sin plats (Ashforth & Mael, 1989), men detta motverkas av cheferna upplever Eriksson:

“Jag upplever att medarbetarna inte ges utrymme att göra saker eller att våga göra saker, inte vara rädd för skäll när det blir fel. Man lär sig när man gör fel, man ska inte få skäll då för då kommer man inte våga mer. Folk blir rädda för skäll för att man gjorde fel en gång, så då vågar man inte göra rätt nästa gång. Upplever det mycket hos kollegorna, de vågar inte ta beslut. Inte alls en hälsosam miljö. “

- Eriksson

För att kunna identifiera sig med organisationen är det även viktigt att värderingarna är enhetliga så att individerna har något konkret att eftersträva i syfte att skapa en stabil identitet på företaget (Ashforth & Mael 1989). Som nämnt i avsnitt 4.2 har organisationen tydliga värderingar som såväl chefer som anställda ska leva efter, men detta ansåg Carlsson inte att cheferna gör. Denna syn styrks utav Eriksson som upplever följande:

“Kan uppleva att man vill försöka dra samma värderingar med värdskap, bäst på service osv men det blir lite ‘gör som jag säger och inte som jag gör’ från vissa olika chefer.”

- Eriksson

Social identitetsteori menar på att ifall en individ lyckas identifiera sig starkt med företaget kommer företagets gemensamma normer och värderingar bli inbäddade i individens självbild (Ashforth & Mael 1989). Detta är eftersträvansvärt då de anställda i större utsträckning kommer att agera utifrån företagets bästa i deras arbete (Ashforth & Mael 1989). Carlsson förklarar hur hen upplever att företagets gemensamma normer och värderingar blir otydliga då prioriteringarna bland cheferna är olika:

“Ibland måste man vara supersnabb med att registrera, ibland ska man vara noggrann och ordentlig. Ibland ska man reparera maskiner på spelgolvet, ibland ska man vara social och pratglad istället.”

-Carlsson

Att ständigt behöva anpassa sig till nya normer och metoder utifrån vilken chef som jobbar kan vara ansträngande, vilket upplevs av Andersson och Carlsson:

“Det är väldigt psykiskt påfrestande att hålla på att anpassa sig efter cheferna dag efter dag. Hela idén med att man går in på arbetsplatsen, kollar vem som är chef och förbereder sig för vilken ”person” man ska vara för dagen är ju helt absurd. Man vet till slut inte vem man är för att man håller på att anpassa sig så mycket hela tiden.”

- Andersson

“Cheferna verkar ha gemensamt att de förväntar sig att man ska anpassa sig efter deras ledartyp. Man ska subtilt känna av hur man ska agera för att fungera med dom på ett bra sätt.”

- Carlsson

“Man måste anpassa sig väldigt mycket varje enskilda gång det är en ny chef man jobbar med. Detta kräver mycket energi som man kunde använt på jobbet istället. Det är psykiskt påfrestande.”

- Carlsson

Den osäkra stämningen som bildas när de anställda upplever att de konstant måste anpassa sitt beteende och agerande försvårar identitetsskapandet. Det framgår dessutom att det är väldigt påfrestande för psyket med denna anpassning.

Att individer inom organisationen är rädda för cheferna och inte vågar testa sig fram eller ta beslut kan fördröja identitetsskapandet och den organisatoriska socialiseringen vilket leder till att individerna får sämre anknytning till organisationen, att de trivs sämre samt är mindre lojala till organisationen (Ashforth & Mael 1989). Genom att cheferna både försöker utesluta nyanställda från att hitta en plats organisationen, har varierande normer på grund av deras varierande prioriteringar samt att de själv inte verkar leva efter organisationens värderingar verkar de anställda uppleva den organisatoriska socialiseringen blir svår att genomföra i någon vidare utsträckning.

4.3 Skapandet av en subgrupp: “Vi mot dem”

Analysen hittills har visat på att de anställda känner sig missnöjda med cheferna och inte upplever deras styrningsarbete som tydligt eller homogent, något som påtalas av flera respondenter. En effekt av detta beskrivs av Andersson:

“Gruppens sammanhållning har stärkts av vad vi ser att vissa kollegor går igenom och hur cheferna behandlar dem, vilket grundar sig i värderingarna att man ska måna om varandra.”

- Andersson

Det som har hänt på arbetsplatsen är att istället för att de anställda identifierar sig med företaget har de skapat en egen undergrupp, på samma sätt som Ashforth & Mael (1989) påstår att en svag identitet inom företaget leder till att de anställda kan skapa undergrupper med sina egna värderingar som skiljer sig från organisationen.

Social identitetsteori visar på att identifiering med andra ofta sker utifrån jämförelser med andra grupper, samt att det ofta uppstår rivalitet mellan dessa grupper (Ashforth & Mael 1989). På Nöjesföretaget märks detta tydligt då de anställda menar att chefsgruppen är en av de saker som finns gemensamt inom gruppen.

“Inom arbetsgruppen har det formats en stark misstro mot hela chefsgruppen”

- Danielsson

De anställda menar även att det finns en sorts kamp mellan chefsgruppen och arbetslaget där de anställda arbetar. Andersson beskriver det såhär:

“Det blir en tydlig känsla, typ ‘vi mot dem’”

- Andersson

Social identitetsteori menar att man som person tenderar att identifiera sig med folk som är lika en själv. Citatet av Andersson visar dock på att identifieringen i gruppen inte sker över att de finns överensstämmelse i personligheter mellan individerna i gruppen, utan över att det finns ett “dem” som individerna ännu mindre kan identifiera sig med. Individerna samlas

således kring sitt ogillande till cheferna, och det är främst denna faktor, och inte deras likheter, som verkar möjliggöra att de kan identifiera sig med varandra.

Detta stärks ytterligare av följande citat:

“Jag skulle inte påstå att vi är lika i vår arbetsgrupp”

- Fredriksson

Det blir med detta tydligt att identifieringen med gruppen endast existerar eftersom det finns ett dem. Respondent Eriksson är den enda respondent som inte till större del upplever att hen identifierar sig med sitt arbetslag. Hen upplever följande:

“Jag tror nog andra upplever det starkare gällande grupptillhörigheten än vad jag gör (...)

Jag behöver inte den för att få styrka till att göra mitt jobb.”

- Eriksson

Utifrån ovanstående citat kan en konstatera att gruppidentifikationen inte upplevs av alla anställda på samma sätt. Situationen kan ses som att de anställda som upplever grupptillhörighet som viktig vänder sig till den egna gruppen eftersom det inte finns något att hämta i organisationen som helhet, medan de som inte upplever det motiverande att identifiera sig med en grupp kommer se detta som onödigt.

4.4 Rollkonflikter

De flesta organisationer innefattar många olika grupper och avdelningar som alla besitter olika sorters identiteter vilket innebär att en individ ständigt måste anpassa sig och passa in i dessa varierade sociala kontexter (Ashforth & Mael 1989). I många företag ingår anställda ofta i flera av dessa olika grupper vilket möjligtvis kan leda till interna konflikter hos den anställda när motstridigheter inom värderingarna uppstår och identiteterna går emot varandra (Ashforth & Mael 1989). Ju starkare individen identifierar sig med gruppen, desto starkare blir införlivningen av deras värderingar samt samhörigheten med gruppen och företaget (Ashforth & Mael 1989). För att motverka dessa rollkonflikter kan därmed individen exempelvis välja att bortprioritera vissa aspekter eller karaktärsdrag inom dess identiteter för att passa in i flera grupper (Ashforth & Mael 1989).

Som vi konstaterat upplever de anställda på Nöjesföretaget stora svårigheter med att identifiera sig med cheferna och i förlängningen med företaget. Carlsson beskriver:

“Det känns som att det finns grupperingar inom cheferna. Cirka tre grupper av människor inom chefsgruppen som har delade värderingar emellan varandra.” - Carlsson

Även Eriksson håller med Carlsson i detta:

Intervjuare: Hur upplever du situationen med att ha 9 chefer?

Delvis frustrerande. Förstår varför man har många, eftersom vi jobbar som vi jobbar. Men frustrerande på grund av att det i alla fall är 3 olika typer av chefer att anpassa sig utifrån. Vem jobbar idag? Hur ska jag jobba idag?

- Eriksson

Intervjuare: Tre olika typer av chefer?

Typ 1 är att man bara ska hålla sig undan, dom får köra sitt race. Till exempel säga till mig att gå och sätta in stolarna. Typ 2 är den som nästan ger helt fria tyglar, de vet att jag vet vad jag gör, jag kontaktar er när jag behöver eran hjälp med vissa saker. Typ 3 går lite mittemellan, bollar, typ “ikväll händer detta”, “såhär har jag tänkt”, “kan vi inte göra detta?” osv. Sen finns det dem som hoppar lite mellan typerna utifrån humör såklart.

- Eriksson

Tittar man på dessa citat utifrån social identitetsteori kan det sägas mycket. Rollkonflikter, som beskrivits ovan, beskriver hur organisationer ofta består av flera olika grupper som individer är en del av (Ashforth & Mael 1989). För varje grupp finns olika rollen den anställda måste anpassa sig efter, och snabbt skifta mellan. Eftersom Carlsson och Eriksson beskriver att i deras uppfattning finns tre kategorier där de olika cheferna passar in, samt att inom dessa grupper betar sig cheferna på liknande sätt, kan det tolkas som att deras upplevelse är att det uppstår olika grupper.

För alla dessa grupper upplever de anställda att de behöver anpassa sig beroende på vem som jobbar. Dessutom upplever de anställda en större identifiering med gruppen av anställda som deras arbetslag består av:

”Stämningen är väldigt dålig men gruppen är ganska tajt eftersom vi ständigt måste lista ut vad cheferna vill och kräver utav oss?”

- Carlsson

Därför kan situationen tolkas som att de anställda upplever att det finns i alla fall fyra olika roller de måste ta på sig: tre olika roller beroende på vilken chef som arbetar, och en roll i arbetslaget. Rollkonflikter som teori menar på att individer kommer känna störst samhörighet med gruppen de identifierar sig mest med (Ashforth & Mael 1989). Analysen har tidigare visat på att det finns en upplevd stark identifiering mellan de anställda i arbetslaget, samt att identifieringen med cheferna och företaget upplevs som bristfällig utifrån de anställdas perspektiv. Således kommer de anställda uppleva störst samhörighet med individerna i arbetslaget.

En effekt av rollkonflikter menar Ashforth & Mael (1989) är att individer kommer bortprioritera vissa aspekter eller karaktärsdrag i sin identitet för att passa flera grupper. I vår analys framgick även att de anställda upplevde detta. Till exempel menar Andersson:

”Jag har fått tillsägelser att jag inte ska vara på ett visst sätt och min personlighet gällande omtanke och integritet har försökts att påverkas utav cheferna.”

– Andersson

Dock finns det även tendenser till att detta inte är ett frivilligt val utan ett tvång. Personerna upplever således att de blir tvingade att vara på ett visst sätt för att passa in i grupperna. Följande citat styrker även denna syn.

“Vissa chefer arbetar enligt metoden ‘Jag är din chef och jag bestämmer att vi ska göra så här’, trots att det går emot företagets värdegrund och mina egna värderingar.”

- Danielsson

Sammanfattningsvis blir effekten av att det finns olika grupper och rollkonflikter mellan dessa att folk upplever att de tvingas att välja bort vissa personlighetsdrag i olika grupper eftersom de tydligt blir tillsagda vad de ska göra och hur de ska göra det.

5. Resultat och Diskussion

Detta avsnitt kommer behandla resultatet utifrån den empiriska analysen. Dessa fynd kommer sedan kopplas till teorin på styrning som behandlades i kapitel 2.1.

5.1 Resultat från empirisk analys

Frågeställningen för denna studie var följande:

Hur påverkar en skiftande styrning den sociala identifieringen hos medarbetare på Nöjesföretaget?

Svaret på denna fråga kommer att presenteras utifrån de kategorier som användes i analysen. I **styrningen på Nöjesföretaget** fastställdes det att cheferna upplever att det sker en skiftande styrning, både ifrån ett byråkratiskt styrningsperspektiv, men också ur ett normativt styrningsperspektiv. I **bristande identifiering med företaget** diskuteras att organisationen har kärnvärderingar som potentiellt hade varit möjliga för anställda att identifiera sig med. De anställda upplever dock att cheferna förespråkar dock vitt skilda värderingar, styrmetoder och normer vilket resulterat i att det inte verkar finnas en konkret företagsidentitet att identifiera sig med för anställda. Effekten blir att de anställda upplever att de istället formerar grupperingar inom arbetslaget. Utöver det så behandlas de anställdas upplevelse angående att det inte finns någon förväntning inom företaget att skola in nyanställda i identiteten eftersom det till synes inte existerar någon organisationsidentitet. De anställda upplever att det inte finns någon möjlighet för dem att hitta sin plats i organisationen, vilket leder till att de aldrig upplever sig att bli en del av organisationen. **Kategorin skapandet av en subgrupp: “vi mot dem”** förklarar att de anställda ser det som att dessa grupper i stort sett existerar genom att det finns en motpol i chefsgruppen. Av anledning till att de anställda upplever att de misslyckas med att hitta en identitet i företaget har de skapat en “vi mot dem” mentalitet, en identitet som verkar ha bildats med grund i deras förakt mot chefernas styrmetoder. Slutligen visar **rollkonflikter** på att de anställda upplever att det uppstår konflikter mellan de olika roller de anställda måste ta på sig beroende på vem som är chef under dagen. Chefernas skiftande styrningar medför att de anställda känner att de tvingas undertrycka delar av sin egen personliga identitet.

Sammanfattningsvis bedömer vi utifrån analysen att faktumet att de anställda upplever att de ständigt måste anpassa sig utifrån vilken chef som jobbar och därmed anpassa sig efter ständigt varierade styrmetoder, är något som bedöms vara den huvudsakliga problematiken för de anställda inom organisationen. Denna upplevda problematiken med anpassning har visat sig leda till flera negativa faktorer för både företaget och för de anställda. De anställda förmedlar hur de upplever stora psykiska påfrestningar samt upplever osäkerhet och rädsla på jobbet på grund av den ständiga anpassningen till chefernas olika styrningsmetoder eftersom samtliga chefer har varierande preferenser och prioriterar olika. leder detta till att ingenting på företaget verkligen bedöms som viktigt. Föregående upplevelser har lett till att flera anställda identifierat sig med en “vi mot dem”-mentalitet som skapats inom organisationen; en identitet som skadar företaget och “gör ju faktiskt alla svagare”, enligt Eriksson.

5.2 Diskussion

En övergripande slutsats är att det tidigare forskning på styrning behandlat inte överensstämmer med de resultat denna uppsats kommit fram till. Beteendestyrning är en styrning som ämnar påverka de anställdas beteende för att de ska arbeta i organisationens intresse (Kärreman & Rennstam, 2019). Dock framgår det i studien att de anställdas beteende inte påverkas på det sättet. Istället upplever de anställda istället att de måste anpassa sitt beteende efter vilken chef som arbetar. Det händer att de anställda gör “fel” eftersom de följer instruktionerna av en chef, som inte en annan chef tycker är viktiga. Beteendet blir enligt vår tolkning således inte styrt, utan påverkas av skiftande instruktioner.

På samma sätt menar forskning att normativ styrning ska påverka de anställdas värderingar och världsbild (Alvesson & Kärreman, 2004). Men eftersom värderingarna som cheferna vill implementera på de anställda också skiftar blir resultatet att de anställda har svårt att identifiera sig med företaget och känner osäkerhet och otrygghet inom organisationen. Forskning om social identitet och organisationsidentitet tyder på att djupgående identifiering inom eller med en organisation leder till lojala medarbetare som agerar utifrån organisationens bästa (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth et al., 2008). Dock blir effekten för Nöjesföretaget istället, då ingen identifiering sker, att den normativa styrningen inte får önskad effekt.

En slutsats är således att styrningen som sker på Nöjesföretaget inte medför positiva effekter för företaget. Detta resultat är intressant då största delen av forskning på styrning kretsar kring att styrning är viktigt för organisationer. Verburg m.fl. (2018) beskriver att styrning är viktig för att skapa lojalitet och förtroende inom en organisation oberoende av vilken typ av styrning som sker, något som är tvärtemot vad våra fynd i den empiriska undersökningen visar. Vår undersökning visar att de anställda inte upplever en identifiering med företaget. Identifiering med organisationen är starkt kopplat till är att de anställda kommer uppleva en ökad lojalitet och att de agerar enligt företagets kärnvärderingar (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth et al., 2008) detta innebär att de anställda på Nöjesföretaget inte kommer att agera lojalt och enligt företagets värderingar i optimal utsträckning. Således visar våra fynd på att varierad styrning har ofördelaktiga konsekvenser samt går miste om ökad lojalitet av de anställda inom företaget. Dessa fynd stämmer överens med viss forskning inom fältet varierad styrning, där Cardinal, Kreutzer & Miller (2017) exempelvis nämner att flera olika former av styrning samtidigt kan leda till ökade uppsägningar och ineffektivitet inom organisationen.

En studie som vi behandlade i avsnitt 2.1.2 handlar om en situation då normativ styrning saknas. Studien menade att då normativ styrning saknas finns stora utrymmen för att korruption kommer växa - i den betydelse att anställda arbetar efter egna intressen (Martin, Johnson & Cullen, 2009). Detta fenomen är något som även påminner om det som händer i Nöjesföretaget. Eftersom cheferna och de anställda inte arbetar efter övergripande mål, det vill säga det existerar ingen normativ styrning, kommer de arbeta efter sina egna mål. De mål som normaliseras i företaget är de normer som är korrupta då de inte utgår från organisationen (Martin, Johnson & Cullen 2009). Eftersom klimatet på Nöjesföretaget visar på att olika normer är normala beroende på vilken chef som arbetar kommer korruption ske utifrån flera olika normer. Resultatet av detta är att det inte bara är i en situation då normativ styrning inte existerar som korruption frodas, utan det är även i de fall det inte finns en tydlighet i den normativa kontrollen eftersom den skiftar.

6. Slutsats

Slutsatsen kommer behandla det teoretiska bidrag vi önskar ge till forskningen, praktiska konsekvenser av resultatet samt föreslå potentiell framtida forskning utifrån de fynd som gjordes i denna studie.

Vårt problematiseringsavsnitt behandlade ansevärd brister inom traditionell styrningsforskning angående att behandla hur olika former av styrning kan påverka varandra (Friedman, 1977; Ouchi, 1980; Mintzberg, 1983). Vi anser det nödvändigt att undersöka miljöer där varierande styrningsförsök från chefer förekommer, något av Kärreman & Rennstam (2019) bland annat behandlar och där studier nyligen börjat utföras men som fortfarande är ett relativt outforskat fenomen. Genom denna undersökning har vi bidragit med en studie inom skiftande styrning, ett område med mycket begränsad forskning. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att anställda på ett företag med skiftande styrning leder till stora svårigheter för individer att identifiera sig med organisationen och cheferna. Till skillnad från existerande forskning på styrning som till största del menar att styrning är positivt och får en viss effekt, menar vår studie på att styrningen leder till stora problem inom företaget. Bland annat resulterar den beteendestyrning som sker på Nöjesföretaget endast i begränsad effekt då individer blir förvirrade angående vilket beteende som förväntas av dem. Samtidigt implementeras olika värderingar vid den normativa styrningen vilket leder till förvirring hos de anställda och svårigheter att identifiera sig med företaget - vilket i förlängningen leder till sämre prestationer. Effekten av detta blir även att korruption tillåts frodas.

De praktiska konsekvenserna av vår studie är att den visar att det finns ett behov hos chefer att fokusera på att skapa en homogen styrning, samt gemensamma värderingar att arbeta efter. Då vårt resultat visar att Nöjesföretaget har många anställda som är missnöjda med deras arbete finns det problem kopplade till den skiftande styrningen. Ett företag med många chefer bör enligt detta resultat arbeta för att bli homogena till så stor grad som möjligt. Genom att tillämpa homogena styrningsmetoder inom organisationen förhindras den psykiska påfrestning som konstant anpassning innebär för de anställda. Homogen styrning möjliggör även bildandet av en starkare organisationsidentitet och därmed för de anställda att mer djupgående identifiera sig med organisationen vilket har visat sig leda till ökad lojalitet och produktivitet. Det finns ett behov av att ha en överensstämmelse i hur man vill att de

anställda ska arbeta för att minska missnöje hos de anställda på arbetsplatsen samt skapa en mer trivsamt och effektiv miljö. Företag bör även se över ifall det är gynnsamt för organisationen med flera chefer i samma position och det kan finnas betydelse i att minimera antalet chefer i syfte att homogenisera styrningen.

Nöjesföretaget är drabbat av hög personalomsättning. Detta kan självfallet bero på flera icke-relaterade variabler men det är en vanlig följd av undermålig identifiering på arbetsplatsen då stark identifiering leder till lojalitet till organisationen (Ashforth et al., 2008). Således kan det diskuteras huruvida ett ökat arbete med att öka identifieringsmöjligheterna för de anställda kan öka lojaliteten och därmed minska personalomsättningen hos de anställda på Nöjesföretaget. Hög personalomsättning har också visat sig ha koppling till flera olika former av styrning samtidigt (Cardinal, Kreutzer & Miller, 2017) varpå styrmetoderna inom organisationen eventuellt bör ses över för att angripa detta problem.

En betydande svaghet i undersökningen var att endast ett arbetslag på Nöjesföretaget undersöktes. Således är det inte möjligt att jämföra olika grupper på företaget eftersom det endast finns en testgrupp. Därför vill vi föreslå att vidare forskning hade kunnat fokusera på hur en skiftande styrning påverkar olika arbetsgrupper inom ett företag. Effekter i form av rivalitet mellan grupper hade i sådant fall kunnat undersökas. Ett alternativt förslag för fortsatta studier skulle även kunna vara att genomföra samma studie på flera olika studieobjekt med liknande organisationsstruktur och undersöka vilka skillnader eller likheter det finns mellan dem.

Flera anställda menar i empirin att det finns enorma svårigheter med konstant anpassning och att detta leder till stor psykisk påfrestning. Det tas tar även upp att vissa anställda, till följd av denna konstanta anpassning, blir rädda och osäkra i närheten av cheferna vilket leder till att de inte vågar agera eller ta beslut av rädsla att göra fel. Detta är kontraproduktivt för företaget och nedtryckande för de anställda samt leder till ett försämrat arbetsklimat. Av denna anledning vill vi föreslå att fortsatt forskning undersöker de direkta effekterna av skiftande styrning - såsom hälsa och välmående. Resultat från en sådan studie hade ytterligare kunnat betona behovet av en homogen styrning.

Cheferna poängterar i det empiriska materialet att de är medvetna om att de anställda har svårigheter med att arbeta utefter att cheferna använder sig av skiftande styrning. Dock är det

ingen av cheferna som berättar att detta är något de arbetar för att förändra. Istället upplever vi att cheferna anser att det är personalens uppgift att anpassa sig efter dem, istället för att cheferna ska anpassa sig efter organisationen. Ett annat förslag på en fortsatt studie är därför att undersöka vikten av att cheferna passar in med organisationen och hur exempelvis rekrytering av chefer kan gå till för att lyckas med en bra manager-organization-fit. Denna undersökning hade således kunnat ifrågasätta vår diskussionspunkt som kretsar kring att det eventuellt finns en betydelse i att anställa chefer som kan identifiera sig med organisationen för att kunna försäkra sig om att alla chefer kommer arbeta efter samma värderingar.

Med denna undersökning har vi bidragit med en studie som undersöker hur styrning som genomförs individuellt av flera chefer på varierat sätt i ett och samma företag påverkar identifieringen hos den anställda. Studien kommer förhoppningsvis leda till utökad forskning som behandlar varierad styrning inom samma organisation då tendenserna hittills främst visat på att det är ett fenomen som existerar men kvarstår som relativt outforskat i både teoretisk och praktisk miljö.

7. Referenser

- Adler, P. S. & Borys, B (1996) 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive.' *Administrative Science Quarterly*, vol. 41 (1), ss. 61-89.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2019) 'Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt?'. I Alvesson & Sveningsson (red.) *Organisationer ledning och processer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 169-193
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M (2013). *Organisation och ledning, ett något skeptiskt perspektiv*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) 'Interfaces of Control: Technocratic and Socio-Ideological Control in a Global Management Consultancy Firm'. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29 (3-4), ss. 423-444.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) 'Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual'. *Journal of Management Studies*, vol 39 (5), ss. 619-644.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989) 'Social Identity Theory and the Organization.' *Academy of Management Review*, vol. 14 (1), ss. 20-39.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992) 'Design and devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse.' *Administrative Science Quarterly*, vol. 37 (3), ss. 363-399.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

- Cardinal, L. B., Kreutzer, M. and Miller, C. C. (2017). 'An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations'. *Academy of Management Annals*, 11, 559–92.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain - The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Flemming, P. & Sturdy, A. (2011) 'Being yourself in the electronic sweatshop: New forms of normative control'. *Human Relations*, vol. 64 (2), ss. 177-200.
- Friedman, A. (1977) 'Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process.' *Capital and Class*, vol. 1 (1), ss. 43-57.
- Greene, S. (1999). 'Understanding party identification: A social identity approach.' *Political Psychology*, vol. 20, ss. 393-403.
- Griffin, R. W. (2013) *Fundamentals of Management*. 7. uppl.
- Gustavsson, B. (2002) *Vad är kunskap? En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Stockholm: Liber.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). 'Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm.' *Organization*, vol. 11 (1), ss. 149- 175.
- Kärreman, D. & Rennstam, J. (2019) 'Styrning - beteenden, resultat och normer'. I Alvesson & Sveningsson (red.) *Organisationer ledning och processer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 147-167.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1955) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kreutzer, M., Walter, J., Cardinal, L.B., 2014. Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*. 36 (9), 1317–1337
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Martin, K. D., Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2009) 'Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption'. *Business Ethics Quarterly*, vol. 19 (1), ss. 105-130.

Meek, V. L. (1988) 'Organizational Culture: Origins and Weaknesses.' *Organization Studies*, vol. 9 (4), ss. 453-473.

McLoughlin, I. P., Badham, R. J. & Palmer, G. (2005) 'Cultures of ambiguity: design, emergence and ambivalence in the introduction of normative control'. *Society*, vol. 19 (1), ss. 67-89.

Mintzberg, H. (1983) *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Mooney, J. D. & Riley, A. C. (1939) *The Principles of Organization*. London och New York: Harper & Brothers

Ouchi, W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25 No. 9, pp. 833-48.

Ouchi, W. G. (1980) 'Markets, bureaucracies and clans' *Administrative Science Quarterly*, vol. 25 (1), ss. 129-141.

Ramsey, M. C. (2007) *Organizational Identification and Concertive Control*. Diss. Mississippi: The University of Southern Mississippi.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2016) *Från stoff till studie - om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Sewell, G., Barker, J. R. & Nyberg, D. (2011) 'Working under intensive surveillance: When does 'measuring everything that moves' become intolerable?' *Human Relations*, vol. 65 (2), ss. 189-215.

Schaefer, S., and Alvesson, M. (2017). Epistemic Attitudes and Source Critique in Qualitative Research, *Journal of Management Inquiry* pp. 1-13.

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

Tajfel, H. (1982). 'Social psychology of intergroup relations'. *Annual Review of Psychology*, vol. 33, ss. 1- 39.

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York och London: Harper & Brothers Publishers.

Turner, J. C. (1982). 'Towards a cognitive redefinition of the social group'. I: Tajfel, H. (red.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press, ss. 15-40.

Verburg, R. M., Nienaber, A., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. & Rupp, D. A. (2018) 'The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes.' *Group and Organization Management*, vol. 43 (2), ss. 179-206.

Vetenskapsrådet, (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm, Vetenskapsrådet.

Bilaga 1: Intervjuguide chefer

Inledning

1. Vad har du för befattning?
2. Vad har du för utbildning?
3. Vilka erfarenheter har du sedan innan du började på detta jobb?

Arbetsättet

4. Hur ser dina huvudsakliga arbetsuppgifter ut?
5. Hur ser tidsfördelningen mellan dessa arbetsuppgifter ut? Är det något som har högre prioritet eller tar upp mest tid?
 - Är det något du önskar ni fick mer tid till?
6. Anser du att dina arbetsuppgifter skiljer sig från klassiska chefsuppgifter? (Förklaring kanske)
 - Om ja, på vilket sätt isåfall?
7. Anser du att det finns något som är speciellt problematiskt med detta arbetsätt?
 - Om ja, på vilket sätt isåfall?
8. Anser du att det finns något som är speciellt fördelaktigt med detta arbetsätt?
 - Om ja, på vilket sätt isåfall?
9. Skulle du anse att du tar dig en speciell roll när du arbetar eller växlar du mellan olika roller?
 - Om växlar: Vilka faktorer gör så att du byter roll (Medarbetare, arbetsbörda etc)

Ansvar och handlingsfrihet

10. Upplever du att arbetet innebär ett brett ansvarsområde?
 - Medför detta utökade ansvarsområde svårigheter i de vardagliga arbetsuppgifterna?
11. Hade du föredragit ett mindre ansvarsområde?
12. Hur mycket får du bestämma själv i din roll? Har du frihet att planera ditt eget arbetspass?
13. Hur fitt upplever du beslutsfattande för chefer inom företaget är?
 - På vilket sätt?

Personlighet och Relationsskapande

14. Anser du att ni är olika i era personligheter bland shift managers?

- Är detta positivt eller negativt?
- Om ja, hur fungerar samarbetet och beslutsfattandet trots detta?
- Anser du att dessa (eventuella) skillnader påverkar de anställdas beteende?

15. Vad anser du är det absolut viktigaste att göra eller tänka på som chef i den dagliga verksamheten?

- Varför är detta viktigt?

16. Ifall man ska vara chef på detta företaget, vilka personlighetsdrag anser du att man bör ha?

- Finns det några mindre bra egenskaper/personlighetsdrag som man inte bör ha?

17. Gör du något för att förbättra arbetsklimatet för de anställda?

- Finns det tillräckliga resurser och verktyg för att motivera de anställda?

18. Hur tror du att de anställda ser på dig som chef?

- Trivs du med denna bild?

19. Finns det någonting du vill tillägga?

Bilaga 2: Intervjuguide anställda

Olika styrningar

1. Upplever du att cheferna styr på olika sätt? (Med styrning menar vi att de påverkar ditt arbete)
 - Upplever du att cheferna ger dig instruktioner i hur du ska utföra ditt arbete?
2. Anser du att cheferna i sitt arbete försöker implementera vissa värderingar på er anställda?
 - Om ja, känner du att du tar till dig av dess värderingar?
3. Implementerar cheferna liknande värderingar eller skiljer de sig åt?
 - Upplever du att detta påverkar ditt arbete?
4. Upplever du att de påverkar någon annan aspekt av din vardag?
 - På vilket sätt? Har du något exempel?

Antal chefer

5. Hur upplever du situationen med 9 chefer på ditt arbete?
 - Är cheferna lika eller olika? På vilket sätt?
 - Hade du föredragit att bara ha en chef?
 - På vilket sätt kan det bli problematiskt?
 - På vilket sätt är det positivt?
6. Har cheferna olika eller lika syn på hur du ska genomföra ditt arbete?
7. Vilka för och nackdelar ser du med att ha flera chefer med olika syn på hur du ska genomföra ditt arbete (om de sa att de var olika i första frågan)
8. Beter du dig annorlunda i din arbetsroll beroende på vem som jobbar som chef det passet?
 - På vilket sätt?
 - Ge exempel.
9. Mår du annorlunda psykiskt på jobbet beroende på vilken chef som jobbar det passet? Finns det någon anledning till detta?
 - Varför/varför inte?
10. Finns det någon chef du tycker är särskilt bra?
 - Varför?
 - Ge exempel

11. Finns det någon chef du tycker är särskilt dåligt?
- Varför?
 - Ge exempel
12. Upplever du att det är svårt eller enkelt att veta hur du ska sköta ditt jobb (arbetsuppgifter, mängd ansvar)?
- Påverkas detta av att det finns många chefer?
 - Vad kan det annars påverkas av?
13. Anser du att du har tillräckligt att säga till om/påverka gällande din arbetsroll och arbetsplatsen i helhet?
- Varierar detta beroende på vem som jobbar som chef?
14. Hur önskar du att chefspositionerna ska vara organiserade? (Fler/färre chefer, mer sammansvetsade kring styrsätt etc?)
15. Har du något exempel på när din chef varit tydlig med hur du ska göra ditt arbete?
16. Har du något exempel på när din chef inte varit tydlig med hur du ska göra ditt arbete?

Kultur

17. Påverkas stämningen inom arbetsgruppen av att cheferna utövar olika styrmetoder?
- Varför/Varför inte?
 - Har du några exempel?
18. Påverkas kulturen inom företaget av att personerna i chefsgruppen är olika och värderar olika saker?
19. Anser du att det är positivt eller negativt med många chefer? På vilket sätt?

Värderingar

20. Finns det några gemensamma värderingar på Företaget
- Om ja, vad är dessa?
 - Varför/varför inte tror du det är så?
 - Påverkar detta ditt arbete?
 - Stämmer värderingarna överens med dina personliga värderingar?
21. Finns det några gemensamma värderingar i ditt arbetslag?
- Om ja, vad är dessa?
 - Varför/varför inte tror du det är så?

- Stämmer dessa värderingar överens med värderingarna som finns i företaget?
- Påverkar detta ditt arbete?
- Stämmer värderingarna överens med dina personliga värderingar?

22. Känner du en större gemenskap med ditt arbetslag än med företaget?

- Varför/varför inte?
- Ge exempel

23. Finns det någon i ditt arbetslag som du har speciellt mycket förtroende?

- Värderar du denna person högre än din chef?
- Anser du denna person vara en ledare? På vilket sätt?
- Vänder du dig helst till din chef eller till någon i ditt arbetslag när du råkar ut för ett problem?
- Varför? Kan du ge något exempel?

24. Anser du att cheferna försöker forma ditt beteende eller dina värderingar? Är det någon chef som gör detta mer än någon annan?

Övrigt

25. Är du missnöjd eller nöjd med ditt arbete?

- Varför?
- Vad är dåligt och vad är bra?
- Vad hade kunnat ändras för att du ska trivas bättre?