



***C-uppsats***

*Hösten 2007*

*Institutionen för beteendevetenskap  
Personal och arbetslivsprogrammet  
Sociologi*

**KOMPLEXA MÄNNISKOR I EN MEKANISK ORGANISATION**

ETT KULTURPERSPEKTIV

**Författare**

Jenny Olofsson

Mattias Wirsen

**Handledare**

Solveig Perjos

**Examinator**

Sören Augustinsson

## Sammanfattning

Syftet med vår studie är att genom ett kulturperspektiv få en förståelse för vad som kan påverka anställdas syn på begreppen ledarskap och engagemang i arbetsorganisationen. Denna uppsats är en uppföljning av en tidigare enkätstudie som genomförts i den studerade organisationen. Då vi uppfattar att den undersökta organisationens strukturella utformning har betydande likheter men en mekanisk organisation, där människan i sitt arbetsutövande förväntas uppträda som maskinens förlängda arm, söker vi också förstå hur detta kan påverka de nämnda begreppen. Vi utgår ifrån kultur som en social konstruktion, det vill säga det är människorna i organisationen som skapar, vidmakthåller och åter-skapar kulturen. Vidare ser vi kultur som de gemensamma innebörder och symboler som en grupp människor delar i ett visst sammanhang eller en situation. Våra metoder för informationsinsamling har i huvudsak bestått av naturliga samtal och intervjuer. Resultatet tyder på att en överordnad kultur måhända existerar men denna spelar en betydligt mindre roll än de mer lokala kulturerna i organisationen för de anställda. Det upplevs även finnas en stor distans mellan ledning och personal, något som kan inverka på uppkomsten av olika kulturer med olika gemensamma innebörder. Visserligen strävar alla mot samma mål, att utföra sitt arbete, men med helt olika förutsättningar. En motkultur i form av ”golvet kultur” är enligt vår uppfattning förhållandevis stark, något som vi tror tydligare kan framträda i en mekanisk organisation. Beslutsvägar är oftast enkelriktade, delaktigheten är inte alltid den bästa och kommunikationen kan ses som bristfällig på grund av att avdelning av makt och distans mellan ledningen och de anställda är tydlig, vilket följaktligen tycks påverka de anställdas engagemang. Det närmaste ledarskapet tolkas som det mer betydelsefulla och det som tydligast påverkar de anställdas vardag, då även kulturellt. Det mänskliga faktorerna spelar naturligtvis en stor roll i organisationen, men dessa får inte alltid det utrymme som krävs i den mekaniska organisationens funktions-sätt.

**Nyckelord:** ledarskap, organisationskultur, engagemang.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 SYFTE, AVGRÄNSNING OCH FRÅGESTÄLLNING.....	6
1.2 BAKGRUND TILL STUDIEN.....	6
<b>2. BESKRIVNING AV ORGANISATIONEN</b> .....	<b>9</b>
<b>KULTUR, LEDARSKAP OCH ENGAGEMANG I EN MEKANISK ORGANISATION.....</b>	<b>11</b>
<b>3. EN MEKANISK ORGANISATION</b> .....	<b>11</b>
<b>4. DET MODERNA ARBETSLIVETS DILEMMA.....</b>	<b>13</b>
4.1 ABSTRAKT SOCIALITET – ROLLER, RELATIONER OCH DISTANS .....	14
<b>5. KULTURBEGREPPET</b> .....	<b>15</b>
5.1 TVÅ PERSPEKTIV PÅ KULTUR .....	15
5.1.1 <i>Kultur som variabel</i> .....	15
5.1.2 <i>Ett annat perspektiv på kultur – ett tolkande synsätt</i> .....	16
5.2 KULTURBEGREPPETS KOMPLEXITET .....	17
5.2.1 <i>Symboler, innebörder och meningsskapande</i> .....	18
<b>6. KULTURENS FÖRHÅLLANDE TILL LEDARSKAPET.....</b>	<b>20</b>
6.1 LEDARSKAP? .....	20
6.1.1 <i>Ledare och anställda – olika värderingsgrunder i organisationer</i> .....	20
6.1.2 <i>Subkulturer och det närmaste ledarskapets betydelse</i> .....	21
6.1.3 <i>Prat, beslut och handling – ingen lätt kombination</i> .....	21
6.2 INNEBÖRD OCH STYRNING .....	22
6.3 LEDARE OCH LEDDA - ETT ÖMSESIDIGT KULTURELLT UTBYTE.....	22
<b>7. ENGAGEMANG.....</b>	<b>23</b>
7.1 INSTRUMENTALITET, IDENTITET OCH INTERNALISERING.....	24
7.2 BELÖNINGARS BETYDELSE .....	25
7.3 VIKTEN AV EN GOD SOCIAL MILJÖ .....	25
7.4 ATT ANVÄNDA BEGREPPET ENGAGEMANG.....	26
7.5 SAMMANFATTNING AV TEORIAVSNITTET.....	26
<b>8. METOD</b> .....	<b>28</b>
8.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	28
8.2 VAL AV STUDIEOMRÅDE.....	28
8.3 ATT STUDERA KULTUR I EN MEKANISK ORGANISATION .....	28

8.4 ANONYMITET.....	29
8.5 URVAL OCH INSAMLING AV INFORMATION .....	29
8.5.1 Observationer och samtal .....	29
8.5.2 Intervjuer .....	30
8.5.3 Dokument.....	31
8.5.4 Reflektioner kring informationsinsamling.....	31
8.6 GENOMFÖRANDET AV SAMTAL OCH INTERVJUER .....	31
8.6.1 Språkets betydelse.....	32
8.7 BEHANDLING AV INFORMATION.....	32
8.7.1 Samtal .....	32
8.7.2 Intervjuer .....	33
<b>9. RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>34</b>
9.1 MÄNNISKAN SOM EN DEL AV MASKINEN.....	34
9.1.1 Analys.....	35
9.2 SYNEN PÅ LEDARSKAPET – EN KONTEXTBUNDEN VERKSAMHET.....	36
9.2.1 Analys.....	38
9.3 ENGAGEMANG .....	39
9.3.1 Analys.....	42
9.4 KULTUR – EN SOCIAL KONSTRUKTION .....	43
9.4.1 Analys.....	45
<b>10. SLUTSATSER.....</b>	<b>48</b>
10.1 KOMMUNIKATION MELLAN LEDNING OCH ANSTÄLLDA – OLIKA NIVÅER AV LEDARSKAP .....	48
10.2 ANSTÄLLDAS ENGAGEMANG .....	48
10.3 GEMENSKAP I ARBETSGRUPPER – MER LOKALA KULTURER .....	49
10.4 DEN KOMPLEXA MÄNNISKAN OCH SPRÅKET – INVERKAN PÅ KULTUR .....	49
10.5 ATT UTVECKLA KOMMUNIKATION OCH GEMENSKAP .....	49
10.6 REFLEKTIONER ÖVER RESULTATET.....	50
<b>LITTERATUR.....</b>	<b>52</b>

**Bilaga 1** Intervjuguide

**Bilaga 2** Presentation

## **Förord**

Tiden går fort när man har roligt. Det samma gäller med tio veckors arbete med en C-uppsats. Det som började smått i tankarna i början av terminen blev till slut en C-uppsats, fantastiskt! Nu när vi sitter i slutskedet av arbetet kan vi konstatera att det krävts mängder med tålamod, långa dagar, många resor och litervis med kaffe. Men nu är vi framme vid mållinjen och vill därför passa på att tacka människor som varit inblandade i vårt uppsatsarbete. Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla de berörda på Företaget, speciellt de anställda, utan er hade inte denna uppsats varit möjlig att genomföra. Tack även till Solveig Perjos för handledning och emellanåt en total förvirring (alltså då på ett bra och kreativt sätt). Vi vill även rikta ett tack till våra opponenter för värdefulla tips och en ambitiös granskning av manuskriptet. Även ett speciellt tack till våra familjer för tålamod och stöd genom hela arbetet med uppsatsen. Tack även till AF i Lund för en kreativ miljö och studieplats. Vi önskar er en trevlig läsning.

# 1. INLEDNING

Intresse för organisationsteori har genom åren varit stort både som studieområde men även ur ett pragmatiskt perspektiv hos ledare och organisationer. Ledarskap är ett av områdena som det skrivits en hel del om och även organisationskultur. Dessvärre har resultatet antytt att forskningen är komplex med mängder av olika motsägelsefulla svar. Organisationer är i allt större utsträckning pressade att uppnå mål, både ekonomiska men även kvalitetsmål. Det finns många olika trender beträffande vad som är viktigt att betona i sin strävan efter en motiverad och lojal personal. En viktig del av både det tidigare och även dagens ledarskap är strävan efter att ha engagerade anställda. Till stor del söker man engagemang för dess positiva egenskaper både för organisationen men också för den enskilde anställdes trivsel. Denna studie är ett samarbete med ett företag, för att följa upp deras interna enkätstudie och hjälpa dem att få en förståelse för det resultat enkäten uppvisade. I stället för att fråga de på chefsposition i organisationen så begav vi oss ut bland de anställda i produktionen för att finna svar på våra frågor. Att låta de anställda få uttrycka sig om sin syn på ledarskapet och sitt engagemang kändes mer relevant i detta fall än att göra motsvarande med deras chefer. Detta är alltså de anställdas berättelse tolkad av oss för att bringa förståelse kring ledarskap och engagemang sett ur ett kulturperspektiv.

## 1.1 Syfte, avgränsning och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att utifrån ett kulturperspektiv beskriva, tolka och få en förståelse för de anställdas uppfattningar av ledarskapet och det personliga engagemanget i organisationen. Vi undrar då följaktligen hur de anställda i produktionen upplever ledarskapet i organisationen. Kan det tänkas vara så att det ledarskap som befinner sig närmare de anställda sätter en tydligare prägel på kulturen? Hur upplever de anställda i produktionen på Företaget frågor som rör begreppet engagemang? Vad upplevs som viktigt för att engagera sig i arbetet och finns det skillnader?

Denna undersökning är avgränsad till att gälla den arbetsplats som studeras i uppsatsen. Undersökningen har utförts som en uppföljning av en enkätstudie som tidigare i år genomförts på denna arbetsplats. Arbetet med insamlingen av information till empirin har utförts på plats hos Företaget. Inom en period på några dagar har vi besökt Företaget under de anställdas ordinarie arbetstid för att genomföra arbetet med informationsinsamlingen till uppsatsen. I denna uppsats kommer även det berörda företaget fortsättningsvis benämnas med namnet Företaget.

**Frågeställning:** Hur upplever de anställda i produktionen ledarskap och engagemang sett ur ett kulturperspektiv?

## 1.2 Bakgrund till studien

Det har under åren skett en del neddragning av personalstyrkan på Företaget, senast 2006, då det var de något äldre som hade närmast till pensionen som fick sluta. Detta har visat sig vara en problematik eftersom mycket kompetens försvann med dem som sades upp vid neddragningen, kompetens som har varit svår att ersätta. Det har även märkts av en ökad misstro mot ledning dels på grund av uppsägningarna men även på grund av vissa indragna förmåner. Tidigare fanns det förmåner som exempelvis stugbyar i fjällen som kunde utnyttjas av personal, något som emellertid gjordes om till bonussystem. Personalchefen på Företaget menar att

många inte kunde förlika sig med denna förändring utan många såg det som att ”förmåner togs ifrån dem”. Han medger också att det finns kritik som kan vara befogad angående bristen på information vid flera typer av förändringar och att detta är ett problem. Trots detta så har man från ledning och HR – avdelning satsat mycket på personalpolitik, med målet att inte få för hög personalomsättning och ytterligare problem.

Det som präglar Företaget är en så kallad *performance* kultur som personalchefen uttrycker det. Detta innebär att de som hävdar sig och når resultat ska också belönas för det, således är det inte ett kollektiv som kan dra nytta av belöningen. Individen måste alltså i högre grad hävda sig och göra sitt bästa för att belönas.

Till synes verkar en hel del förändringar ägt rum, vilket inte är ovanligt i dagens arbetsliv. Personalchefen menar att det hos vissa bland personalen kan finnas en känsla som antyder att de har tröttnat på omställningarna och omstruktureringarna. Möjligen finns det en misstänksamhet mot ledning och att identiteten och engagemanget som tidigare varit större gradvis mattats av hos en del av de anställda.

Mycket i dagens arbetsliv är även distanserat och centraliserat och i de mer utmärkande exemplen finns det knappast några anställda personer alls på vissa positioner i organisationen. Det finns även olika fall då mer lokal personal ersatts av annan personal som är stationerad i ett annat land. Här finns ett exempel även hos Företaget där de har lagt ut större delen av sin HR verksamhet till andra entreprenörer, vilket benämns som ”*HR – transformationen*”. Denna förändring av HR verksamheten på Företaget innebär att de flesta av tjänster och frågor rörande personalen idag finns placerad i Prag. Det är hit som personalen får vända sig om de har frågor kring till exempel lön och anställning. Mycket av verksamheter rörande personalfrågor har alltså flyttats.

Tidigare under året 2007 genomfördes en surveyundersökning, det vill säga en enkät som alla anställda fick möjlighet att besvara. Av 170 anställda svarade 119 stycken av dem på enkäten. Enkäten delades upp i fyra huvudområden: Hur engagerade medarbetarna är, synen på det närmaste ledarskapet, strategiskt ledarskap på företagsnivå samt strategiskt ledarskap på organisationsnivå. Med strategiskt ledarskap på företagsnivå menas på vilket sätt högre chefer etablerat och kommunicerat visioner och strategier och hur de motiverat medarbetarna. Med strategiskt ledarskap på organisationsnivå menas hur det närmaste ledarskapet lyckats implementera strategi och hur det möjligen kunnat hjälpa till att guida Företaget mot framgång. Frågor som tillhörde områdena skulle alltså besvaras utifrån medarbetarnas synvinkel.

Enkätens syfte var bland annat att samla medarbetarnas uppfattningar om arbetsplatsen och att mäta engagemanget hos dem. Den genomförda enkäten mätte olika faktorer och undersökte vad som leder fram till och skapar medarbetarengagemang. Det resultat som erhöles av enkäten tänktes alltså identifiera olika faktorer och möjligheter för att kunna handla och förbättra sig beroende på enkätens resultat.

Enkätens resultat framstod för Företagets ledning som mycket kritiskt och svar söktes på vad som kunde ligga bakom dessa resultat. Det finns dock vissa upplevda brister med enkäten, bland annat har översättningen från engelska till svenska kritiserats som otillfredsställande. Då det finns olika chefer på Företaget som arbetar på olika nivåer, till exempel produktionschef, enhetschef och skiftledare (som av många uppfattas som chefer) framstod det som något oklart vilka chefer olika frågor i enkäten syftade till. Då samma enkät använts på Företaget över hela världen kan frågan om olika länder nationella kulturers påverkan på resultatet

diskuteras. Att jämföra ett svenskt resultat med ett icke- västerländskt lands resultat kan vara problematiskt med tanke på exempelvis olika inställningar till arbete. Det ter sig trots detta intressant att undersöka vad som kan ligga bakom siffror som pekar på ett bristfälligt engagemang och att medarbetare uppfattar brister hos ledarskapet i sin organisation.



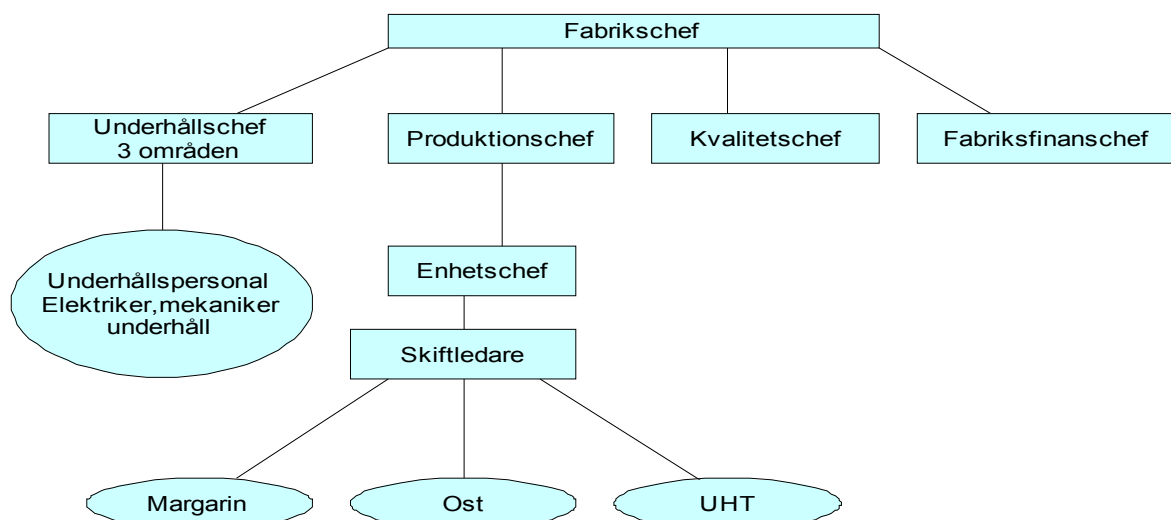
## 2. BESKRIVNING AV ORGANISATIONEN

Ursprungligen var det undersökta företaget, ett annat mer lokalt anknutet företag som verkade inom samma bransch. På 1980-talet skedde ett övertagande och ett namnbyte på den ursprungliga organisationen, som sedan fick namnet Företaget. I dagsläget är detta ett världsomspännande företag som finns i ett stort antal länder, både vad det gäller produkter och produktionen. Det finns idag ca 220 000 anställda över hela världen och Företagets produkter finns i stort sett i alla länder. Företaget är även börsnoterat med huvudkontor i olika länder i Europa.

Företaget hade sina glansdagar under 1990-talet då man också hade många av de högre tjänstemännen och administrationen stationerade hos sig, något som idag flyttats och finns på en annan ort i Sverige istället. Kulturförändringar påstås ha märkts av när stora delar av verksamheten flyttades från Företaget däribland sälj - och marknadsavdelningen, enligt uppgifter från den personalansvarige. Bland annat menar han att det försvann en del yngre personer som var drivande på dessa områden. Det finns för tillfället tre olika förgreningar av Företaget i Sverige vilka är *livsmedel* (margarin, grädde mm.), *tvättmedel* (även skönhetsprodukter) och *glass*. I Norden finns det fyra fabriker varav tre i Sverige och en i Danmark. En av fabrikerna i Sverige är för närvarande under avveckling. På fabriken där vi genomför undersökningen finns ca 170 anställda, av dem är 30 tjänstemän och de övriga tillhör arbetarkollektivet.

Själva organisationen består av en fabrikschef som under sig har fyra chefer som ansvarar för vars ett område. Det finns alltså en produktions -, underhålls -, QA (kvalitets) – och fabriksfinanschef. Produktionschefen har i sin tur 3 enhetschefer under sig i organisationen som sedan i sista ledet har de 3 skiftledarna. Skiftledarna har den dagliga kontakten och ansvaret för driften i produktionen när produktionschefen inte är tillgänglig (se *Figur 1*). I produktionen körs ett rullande treskift vilket håller igång dygnet runt utom på helgerna. Beträffande produktionen på Företaget så finns det tre olika områdesindelningar beroende på vad som produceras, de olika produktionsområdena är ost-, margarin – och UHT (Ultra High Temperature) tillverkning. UHT innebär att tillverkningsprocessen medför varor med en längre hållbarhet, detta till följd av en snabb upphettning av råvaran.

Figur 1. Organisationens struktur



Skiftledaren har alltså ansvaret för alla tre områden under det skift som är aktuellt, de har till följd av det även fått en högre status och ses av vissa i personalen som chefer. Som skiftledare rapporterar man till produktionschefen och inte till enhetschefen, detta tillvägagångssätt kom till för att undvika ”jäv” mellan enhetschef och skiftledare. Däremot är det enhetscheferna som har personalansvaret på avdelningen och får därmed ta de mesta av de mer tuffare besluten. Inom detta område verkar den största delen av Företagets personal ca 100 stycken anställda, vilka enligt personalchefen har en generellt sett lägre utbildningsnivå.

På underhållsavdelningen finns det tre områden vilka är mekaniker, elektriker och övrig underhållspersonal. De här grupperna har en chef var som ansvarar för de olika områdena. Här råder en viss jargong mellan de olika yrkeskategorierna, vilket innebär att varje yrkeskategori har en viss stolthet för sin egen grupp. Utbildningen är här av det formellare slaget till exempel civilingenjör. Kvalitets - och finansavdelningen består uteslutande av tjänstemän, enligt uppgifter från den personalansvarige på Företaget.

# KULTUR, LEDARSKAP OCH ENGAGEMANG I EN MEKANISK ORGANISATION

## 3. EN MEKANISK ORGANISATION

I många år har människor använt sig av maskiner för att producera saker och ting vilket under lång tid har påverkat människors sätt att tänka och känna. I allt större utsträckning har vi lärt oss att tänka på maskinen som en metafor för vårt hur samhälle fungerar. Ofta vill vi forma världen i enlighet med mekaniska principer (Morgan, 1999). Detta blir ofta särskilt tydligt i organisatoriskt liv där vi till exempel förväntar oss att människor kommer till sitt arbete samma tid varje dag, utför arbetsuppgifter som är bestämda på förhand och tar rast vid bestämda tillfällen. Ett nytt skift tar vid när det föregående slutar, på ett sätt som gör att produktionen kan fortsätta ostörd i princip dygnet runt, vilket ger organisationen en maskinliknande karaktär. Arbetet är ofta mekaniskt och repetitivt, och de anställda förväntas uppträda som en del av helheten i maskinen. Att jämföra en organisation vid en maskin innebär att vi förväntar oss att organisationen ska fungera på ett förutsägbart, effektivt och rutinartat sätt. (Ibid., s. 20-21). Den mekaniska synen på organisationen innefattar också faktorer som går att hämta från den så kallade klassiska ledningsteorin, som bland annat handlar om att beslutsgången går från överordnad till underordnad uppifrån och ner i organisationen. Det finns ett mönster av noggrant definierade arbetsuppgifter i en hierarkisk ordning som styrs av väldefinierade beslutsgångar, vilka kan liknas vid en maskin.

Tanken i den klassiska ledningsteorin är att organisationer kan eller borde vara rationella system som fungerar på ett så effektivt sätt som möjligt. Detta är dock till stor del ett ideal som är inte alltid är oproblematiskt att förverkliga då det är människor som finns i organisationer, och inte axlar och kugghjul. (Morgan, 1999)

I en mekanisk organisation är arbetsuppgifterna och ansvarsfördelningen för de berörda i organisationsschemats olika rutor och nivåer tydligt definierade, och ofta då även vilka beslut som kan fattas av olika personer. Skiften avlöser varandra och de anställda förväntas komma till arbetet på utsatt tid. Mycket av arbetet kan också beskrivas som mekaniskt och repetitivt. Detta för naturligtvis med sig både fördelar och nackdelar. Det mekaniska synsättet kan sägas fungera bra på samma sätt som maskiner fungerar bra, det vill säga när arbetsuppgiften är enkel att utföra och när omgivningen är så stabil att det som produceras passar marknaden. Vidare kan synsättet också sägas fungera bra när man producerar samma produkt om och om igen och på samma sätt samt när den mänskliga "maskinen" beter sig på planerat sätt. Genom att uppfatta organisationen som rationell och teknisk är det lätt att förbise många av de mänskliga aspekter av organisationen och det faktum att många av de uppgifter som ska hanteras ofta är mer komplexa, svårare och otydligare än de som de flesta maskiner är till för att uppfylla. Det är lätt att skapa former av strukturer som inte är så flexibla i en föränderlig omvärld och det är lätt att skapa strukturer som inte ifrågasätts. Slutligen är människan komplex, att se organisationen som en maskin blir en svårighet då de anställdas intressen ibland får företräde framför organisationens mål. (Morgan, 1999, s. 36-37)

Det mekaniska synsättet på en organisation där ansvarsuppgifterna är tydligt fördelade kan också medföra att många hänvisar till någon annan då ett problem uppkommer. Medarbetare har också vetskapen av vad som inte är deras ansvar. Kommentarer som "det är den chefs ansvar, inte mitt" och "jag gör det jag blir tillsagd, men inte mer" uppkommer lätt i en sådan typ av organisation. Att i detalj beskriva vad varje anställd ska göra kan därför ge upphov till

problem i en omgivning som kräver mer flexibla reaktioner. För mycket kontroll från ledningens sida över medarbetare kan få en motsatt effekt genom att det flyttar bort ansvar från dem. Ett exempel kan vara om ett kvalitetskontrollsystem införs vid en produktionslinje för att minska defekta varor – detta kan tydliggöra eller markera att ett visst antal felaktiga produkter tillåts. Att en del medarbetare känner sig apatiska inför sina arbetsuppgifter kan bero på att den mekaniska organisationens karaktär och dess rutiner snarare gör att människor lyder order och anpassar sig, än att de tar egna initiativ. Detta är något som kan uppstå istället för att människor intresserar sig för, och kritiskt granskar det de gör. Att människor ifrågasätter saker och ting bör vederligen betraktas som att de försöker ta initiativ snarare än att se dessa som bråkmakare. (Morgan 1999, s. 39)

#### 4. DET MODERNA ARBETSLIVETS DILEMMA

Människors behov påstås ha förändrats i takt med att arbetsdelning successivt har ökat under utvecklingen av det moderna arbetslivet. Detta som en följd av en ökad funktionsspecialisering som tycks ha inträffat till följd av förändringar i samhället och på arbetsmarknaden. Ursprungligen indelades arbetet i kategorier som ålder och kön och de som arbetade förde över kunskap till de nya arbetarna. Kunskapen var på denna tid med dagens mått relativt liten. I dagens läge finns en större kunskapsmängd men det är därmed inte automatiskt så att vi blivit så ofantligt mycket smartare som individer i och med att utvecklingen gått framåt. Det otroligt stora utbud av tänkbar relevant information som vi har att tillgå gör istället, ofta på grund av tidsbrist, att vi söker genvägar förbi kunskaper vi egentligen önskade att vi hade. Miniräkaren är ett exempel på hur individen slipper ifrån att använda huvudräkning. Vidare finns det färdigmat att köpa i affären vilket gör att individen slipper lära sig kokkonsten som ligger bakom den tillreda maträtten. Däremot så ökar vårt behov av dem som producerar ”genvägar” för att vi ska slippa att anstränga oss i ett samhälle där tid är pengar (Jarrick, 2005). Den öppna konkurrensen som råder på marknaden ökar naturligtvis också både antalet valmöjligheter men också att företagen pressas ekonomiskt, vilket i slutänden ofta resulterar i att organisationer gör anställda överflödiga i syfte att undvika ekonomiska förluster och öka den ekonomiska vinsten (De Swaan, 2003).

I och med att funktionsspecialiseringen drivits på så långt under utvecklingens gång så innebär det alltså att risken för att vissa funktioner blir överflödiga finns i människors medvetande. Det finns en risk att individen vid maskinen i fabriken helt plötsligt inte är behövd längre. Alltsedan industrisamhällets framväxt och när de stora organisationerna började växa fram har en stor skillnad på arbetet som individer utför följaktligen ändrats. Förr arbetade människor i hemmet med mer familjära relationer något som i industrin förflyttats till mer funktionella relationer. Individen har i stor utsträckning fler relationer i dagens samhälle och arbetsliv, däremot är relationerna inte alltid av personlig prägel utan snarare i form av objektiva funktioner i samspel med andra människor. Följden har samtidigt blivit att på en numera allt mer flexibel arbetsmarknad så finns det ofta hos de anställda en ökande känsla av att vara villkorligt behövd. (Jarrick, 2005)

Förhållanden inom organisationernas gränser tycks i viss mån ha blivit mer opersonlig och specifik i sin karaktär. Det handlar till stor del om att köpa och sälja för företagen, och för den anställde att få lön för sin arbetsprestation. Allt vad människor upplever hamnar på sätt och vis vid sidan av detta, om man ser till den formella fasaden på organisationer. Emellertid finns det bakom den tydliga fasaden en mer informell relation mellan människor där all den komplexitet och skillnader hos olika individer får ett emotionellt spelrum. (De Swaan, 2003)

Sennet (1999) menar att karaktären hos individen har genomgått en genomgripande förändring i det moderna kapitalistiska samhället. Att vara behövd är en av huvudfrågorna för den personliga karaktären, menar Sennet. Det finns en viss likgiltighet i dagens samhälle och organisationer. Människan strävar efter belöningar för vad de utför i sitt dagliga arbete men det finns alltid risker för den anställde att till exempel verksamheten flyttar eller att personen blir av med jobbet. Likgiltigheten visar sig även i den minskade tillit som tycks finnas i organisationen. Den minskade tilliten hos de anställda tycks vara resultatet av att individen tappat tron på att vara behövd. Allt fler omstruktureringar och förändringar inom organisationer gör i förlängningen att människor upplever sig själva som utbytbara.

#### 4.1 Abstrakt socialitet – roller, relationer och distans

Något som även kan tänkas kopplas till det mekaniska synsättet på organisationer är det som Asplund (1987) refererar till som abstrakt socialitet. Detta är i och för sig inget nytt fenomen men det ha fått en ökad utbredning i dagens samhälle och arbetsliv, menar Asplund. En människa är dels en konkret samhällsvarelse, då till exempel som maskinoperatör, pappa, mamma eller i en roll där personen står i nära relation till andra människor. Samtidigt är samma person en abstrakt samhällsvarelse beroende på den roll och i vilket sammanhang individen befinner sig i. Exempelvis när denna individ promenerar på stan så är hon en i mängden, alltså antar hon då tillfälligt rollen som abstrakt samhällsvarelse. En person är på så sätt dels en konkret - och abstrakt samhällsvarelse, vilket därmed inrymmer en viss tvetydighet eller uppdelning av individen i två olika kategorier. Individer kan dessutom vara abstrakta och konkreta på samma gång, något som är beroende av den roll och situation denna befinner sig i för tillfället. Människor som arbetar i organisationer kan därför tänkas ha två roller. I arbetsgruppen där en personlig och större gemenskap förekommer är individen oftast en konkret person, emellertid kan en försvagning av de mer personliga relationerna övergå i något mer abstrakt. När högsta ledningen blickar ut över organisationen ser de ofta inte den enskilde personen, utan snarare ett objekt eller en person som är en liten del av en stor helhet. En abstrakt samhällsvarelse är lättare att byta ut när något går snett, något som inbegriper en helt annan svårighet med de personer som upplevs som konkreta samhällsvarelser.

Relaterat till Asplunds (1987) begrepp så finns det en tanke om att människor i en mekanisk organisation kan bytas ut för att maskinen ska producera på ett effektivt sätt. Människor som betraktas som abstrakta står inte i en personlig relation till den som betraktar dem. Till exempel kan den högre ledningen i en organisation uppleva att de som jobbar nere i produktionen är abstrakta samhällsvarelser. Förhållandet kan därmed också vara motsatt det vill säga att personalen upplever den högre ledningen som abstrakt utefter den roll den anställda har i organisationen. Människan söker därför sociala band för att inte bli en abstrakt varelse i sitt dagliga arbete hos dem som finns i den närmaste gemenskapen det vill säga hos arbetskamrater och kollegor. Den anställda blir ofta en i mängden ur ledningens perspektiv, då de inte alltid ser till individens personliga identitet. Att vara en i mängden gör samtidigt att tanken på att behövas och vara betydelsefull minskar, och en ökad osäkerhet framträder istället.

## 5. KULTURBEGREPPET

Forskning, utbildning och företagsledning har under en lång period sökt dels efter lösningar och nyttan för företagen men framförallt på senare tid efter en ökad förståelse för det komplexa fenomen som temat organisationskultur innefattar. Organisationskultur har studerats ända sedan 1940-talet men på 1980-talet kom det stora genombrottet för kulturen som begrepp (Ouchi & Wilkins, 1985). Detta skedde till stor del som en följd av de många managementböcker som lade stort fokus på vinsten och nyttan av en ”rätt” eller ”stark” kultur (Peters & Waterman, 1982 et al). Det fanns alltså en tanke om att kunna forma och påverka organisationskulturen i en bestämd riktning, något som med facit i hand visat sig vara svårare än vad många av författarna som skrev managementböckerna insåg då. Forskningen har efter den första vågen dragit lärdom av de brister som uppenbarligen fanns och inriktat sig på en mer tolkande forskning för att öka förståelsen av fenomenet organisationskultur (exempelvis Smircich, 1983; Alvesson & Köping, 1993; Alvesson, 2000, 2001).

Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att ”använda” på ett meningsfullt sätt. Det är ofta svårt att uppnå en hög grad av kulturmedvetande som kan styra agerandet. Det dominerande intresset för snabba paketlösningar inom en stor del av managementlitteraturen gör inte saken bättre. (Alvesson, 2001 s. 7)

Huvudproblematiken med managementlitteraturens syn på organisationskultur menar Alvesson (2001) ligger i en förenklad syn på kultur. När kulturen ses som ett instrument för att uppnå effektivitet, tillväxt och framgång så försvinner den teoretiska potentialen som begreppet verkligen innefattar. Det är inte en rimlig utgångspunkt att tro att man kommer att upptäcka klara orsakssammanhang mellan kulturen och andra saker i organisationen. Alvesson (Ibid. s.9) visar på att organisationskulturen istället blir lämplig att använda som ett sätt att ”förstå organisationens liv i hela dess rikedom och dess variationer”.

### 5.1 Två perspektiv på kultur

En av de mer banbrytande artiklarna på området organisationskultur skrevs av Smircich (1983). Här skiljer hon på kultur som variabel respektive kulturen som en rotmetafor. Variabelsynsättet utgår ifrån att organisationen *har* en kultur medan rotmetaforsynsättet istället utgår ifrån att organisationen *är* kultur. Det som här blir den avgörande skillnaden är att i variabelperspektivet blir kulturbegreppet mer en strukturell del av organisationen. Variabelperspektivet är som Alvesson (2001) uttrycker det ett tingliknande fenomen som består av olika delar, delar som också går att påverka. Rotmetaforen är ett motsatt sätt att se på organisationskulturen som genomsyrar alla delar av organisationen som helhet, något som finns i hela organisationen.

#### 5.1.1 Kultur som variabel

De som väljer att se kulturen som en variabel ser organisationen som olika delar, vilka då även är öppna för en påverkan i syftet att få en effektiv organisation. I ett variabelperspektiv blir kulturen ett undersystem i organisationen vid sidan av andra undersystem. Kulturen blir därmed liksom organisationsstrukturen, tekniken, affärsidén och strategin en av delarna för att utforma organisationens helhet. När således bitarna i organisationspusslet läggs på rätt sätt så blir organisationen framgångsrik, effektiv och får en hängiven personal. Ur detta perspektiv finns det en tanke om att kulturen har vissa tydliga drag genom vilka den synliggörs. Här ingår värderingar, normer, språkliga uttryck, ritualer och möten med mera, då alla de olika

delarna i ett variabelsynsätt är tänkta att påverka organisationsmedlemmarnas beteende. Med det här sättet att använda sig av organisationskulturen finns det därmed också en viss tanke om att det går att förändra kulturen. Olika variabler blir ett sätt att få de anställda att på ett något funktionalistiskt sätt etablera en starkare identitet till arbetet och organisationen. Till stor del är den bakomliggande tanken att få anställda att handla på ett sätt som är bra för verksamheten. En vilja eller ett bemödande för att få engagerade, lojala och produktiva arbetare som skapar mening och innebörd i det dagliga arbetet anas här, då till följd av att hanteringen av de kulturella variablerna sker med ”rätt” tillvägagångssätt (Smircich, 1983; Alvesson, 2001). En annan viktig aspekt som tycks komma bort med ett variabelperspektiv är att det ofta finns olika subkulturer eller till och med motkulturer som konkurrerar om utrymmet i en kultur (Smircich, 1983).

Smircichs variabelperspektiv kan anses ha en likhet med Morgans (1999) mekaniska metafor och den organiska metaforen för organisationer. En kortfattad beskrivning av en mekanisk organisation är att den förväntas fungera på ett förutsägbart, effektivt och rutinartat sätt, enligt Morgan. Ett mekaniskt perspektiv återfinns i det funktionalistiska paradigmet om det placeras i Burrell och Morgans (1979) indelning av olika paradigmer. Inom detta paradigm finns det en tanke om en rationellt handlande människa. Människan blir då en av komponenterna i organisationen och förväntas handla på ett någorlunda förutsägbart sätt. Det finns således även en tro att mer objektiva och generella forskningsresultat kan uppnås genom att hitta rätt undersökningsmetoder. Sett till ett mekaniskt perspektiv så vill människan ofta forma världen i enlighet med mekaniska grundbegrepp. Människan blir i likhet med en maskin till större grad en utbytbar enhet och ämnad för att likt en maskin utföra sina arbetsuppgifter på ett repetitivt sätt. Med ett mekaniskt perspektiv finns en syn på människan som ser henne mer som ett objekt, och då inte ser henne som just det hon är, alltså en människa av kött och blod. Den mänskliga dimensionen går till viss del förlorad i det dagliga arbetsutförandet och det får då konsekvenser för den mening, innebörd och de känslor som formas och uttrycks av individen (Morgan, 1999).

När en organisation ses som en rationell enhet så blir det därmed lätt att människor behandlas som en av de olika variabler som går att byta ut för att få det att fungera på bästa sätt. I verkligheten är det emellertid så att många av de uppgifter som ska hanteras ofta är komplexa, svårare och otydligare än de som flertalet maskiner är till för att uppfylla. Det finns därmed en risk med att skapa organisationsstrukturer som inte är så flexibla i en föränderlig omvärld. Eftersom kulturen är en mänsklig skapelse och människan är en komplex varelse så blir det svårt att styra och förutsäga dessa helt och hållet. Det tycks finnas en viss tanke om förutsägbart i detta mer statiska synsätt på organisationer. Beträffande organisationskultur så finns det en svårighet att uppnå en enhetlig sådan, då de anställdas egna personliga intressen ibland prioriteras framför organisationens mål. (Morgan, 1999)

### *5.1.2 Ett annat perspektiv på kultur – ett tolkande synsätt*

Det finns alltså en skillnad att se kultur som en variabel eller att se på kultur med ett rotmetaforperspektiv. Ty rotmetaforperspektivet är ett mer tolkande perspektiv, i jämförelse med variabelperspektivet för organisationskultur, enligt Smircich (1983). Metaforperspektivet ser inte den sociala världen som objektiv, konkret och mätbar, istället är det människan som skapar den verklighet hon befinner sig i. Den sociala världen återskapas och vidhålls genom olika symboler och innebörder vilket då styr och gör det möjligt att finna vägledning för gemensamma handlingar som kommer till uttryck. Detta perspektiv på kultur hamnar istället i det tolkande paradigmet, vilket innefattar metaforer såsom t.ex. text, språk och kultur (Burrell & Morgan, 1979). Kultur blir i ett tolkande perspektiv något som styr uppfattningar och allt det som händer i organisationen. Kultur sätter mer eller mindre sin prägel på hela organisationen,



och blir ledstjärna för den ömsesidiga inriktningen hos dem som finns inom den aktuella kulturen. Språk, symboler, historier, ritualer med mera är en viktig del i båda kulturperspektiven. Den ansevärd skillnaden mellan dem är att i det tolkande perspektivet ses inte de här olika särdragen enbart som kulturella uttryck, utan snarare som en del av processen som visar vägen och formar människors meningsskapande. Kultur är därmed en viktig elementär sysselsättning hos individer, grupper och för organisationens fortlevnad (Smircich, 1983).

When culture is a rootmetaphor, the researcher's attention shifts from concerns about what do organizations accomplish and how may they accomplish it more efficiently, to how is organization accomplished and what does it mean to be organized? (Ibid. s. 353)

Det finns därmed en betydande skillnad med att se organisationskulturen som en variabel eller att anta det mer tolkande synsättet. Där det tolkande perspektivet kan anses ha en olik syn på människan och belyser en större del av individers mentala funktioner och omedvetna handlingar i deras beteende. Smircich (1983) menar därför att det inte är någon större mening, både vad gäller forskare och företagsledare, att se organisationer som värdeskapande enheter utan snarare studera och ifrågasätta de ändamål de strävar efter.

I uppsatsen kommer variabelperspektivet att användas för att studera kultur på Företaget.

## 5.2 Kulturbegreppets komplexitet

Alvesson (2001) menar att det inom forskning finns en svårighet att hålla klart fast vid ett enda perspektiv av de två tidigare nämnda. Han menar att även kvantitativa forskare tenderar att dra mer åt det tolkande perspektivet eftersom kulturbegreppet innefattar många mjuka variabler som är svåra att mäta med kvantifiering av data. Både variabelperspektivet och det tolkande synsättet kan ses som två extremer på en skala som emellan sig bär en mängd olika dimensioner av kultur.

Vilken syn på kulturbegreppet som fastställs är jämväl viktigt med tanke på hur verkligheten synliggörs för människor. Metaforer kan samtidigt som de ger ett annat analytiskt djup vid kulturforskning också bli alltför abstrakta och vilseläda. Kulturer är inte bara metaforer utan de är också något som verkligen existerar naturligt som "system för tankar, känslor och beteenden som med nödvändighet uppkommer ur människors samverkan" (Trice & Beyer, 1993, citerad i Alvesson 2001). Tanken blir här att kultur kan vara en relativt subjektiv företeelse hos individen trots att de inte är medvetna om det. Eftersom den genomsyrar hela organisationen och är en del av det vardagliga mänskliga samspelet.

Termen organisationskultur används som begrepp med en stor variation. En del pratar om kultur som ömsesidiga föreställningar och moralregler, när andra framhåller värderingar och normer och liktids som vissa ser kultur som symbolsystem. Ibland betonas i detta sammanhang även organisationens emotionella sidor och då även de gemensamma känslor och den speciella mentaliteten som framhävs i organisationen. En del ser sålunda kulturen i termer av hur man gör saker och ting i verksamheten, det vill säga allt informellt handlande. Sammanställs alla dessa saker så blir det lite som inte är kultur i organisationen. Det kan av den orsaken bli svårt att använda kulturbegreppet på ett meningsfullt sätt, eftersom det gärna används för att täcka allt möjligt och följaktligen saknar en koncis innebörd. (Alvesson, 2001)

Alvesson (2001, s.11) använder begreppet organisationskultur som ”ett överordnat begrepp för ett tankesätt som intresserar sig särskilt för kulturella och symboliska företeelser”. Begreppet innefattar också värderingar och antaganden om den sociala verkligheten, även om värderingar är mindre centrala och användbara i kulturanalysen än vad innebörd och symbolik är. Kultur kan alltså enligt Alvesson uppfattas som ett system av gemensamma symboler och innebörder. Detta innefattar ett system som förser oss med ”de gemensamma regler som styr de kognitiva och känslomässiga aspekterna på medlemskapet i en organisation, och de medel varvid de formas och kommer till uttryck” (Kunda, 1992, citerad i Ibid., s. 12).

### *5.2.1 Symboler, innebörder och meningsskapande*

Kulturen finns som sagts inte i första hand i människan, utan snarare någonstans ibland olika människor och i de olika uttrycksformer som äger rum mellan en grupp människor. I en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet, exempelvis i arbetsgrupper och i styrelsesammanträden, men också i materiella objekt, så uttrycks och formas ramar för det kulturella handlandet. Beträffande symboler så kan de definieras som ett objekt till exempel ett visst ord eller ett yttrande, olika handlingar eller rent av materiella saker. Olika symboler kan på ett flertydigt sätt betyda skilda saker, samtidigt som betydelsen kan vara något mer än objektet egentligen är. Olika symboler blir alltså viktiga för hur handlingar hos människor tillskrivs mening. Den mening som symbolen innebär för någon som sänder ut eller visar upp något av symbolvärde, riskerar alltid att det sker en helt annan tolkning av symbolens innebörd hos dem som tar emot symbolen. (Alvesson, 2001; Jackson & Carter, 2002)

Innebörd ses i det här sammanhanget som anslutet till hur olika föremål och såväl verbalt som kroppsligt språk tolkas och ges en viss mening. Det finns en viss subjektiv dimension hos innebörden i och med att det anspelar på en förväntning eller ett visst synsätt hos individen. ”I ett kulturellt sammanhang är det socialt delande och inte personliga, privata innebörder som är intressanta” (Alvesson, 2001 s.12). En regel kan här beröras som exempel. Hur strikt och entydigt en regel ska tolkas är till en viss del beroende av det kulturella sammanhang som ger bestämmelsen dess exakta innebörd. Alltså så styr de kulturella ramarna på detta sätt mycket av det mänskliga handlandet i organisationer.

Sett till meningsskapande så sker det inte per automatik bara för att ett meddelande sänds iväg, det finns alltid en ovisshet om hur meddelandet mottages. Jackson & Carter (2002) menar att när människor tar emot ett meddelande så styr denne sitt meningsskapande utifrån tidigare erfarenheter och sitt eget subjektiva varseblivande. Den mening som tillskrivs en symbol är alltså sammankopplad till förståelsen hos den eller de individer som använder denna. Det finns, menar de, en inbyggd tvetydighet i alla språk och tvetydigheten finns därmed även hos de individer som kommunicerar med varandra.

Jackson & Carter (2002) menar vidare att ett framträdande drag för oss människor är att vi tar i anspråk symboler i kommunikation och i våra försök att förstå omvärlden. De förevisar att det finns två termer som är av stor vikt för förståelsen av symbolbegreppet. De menar att en symbol har både en betecknare (signifier) och en betecknad (signified). Vad det innebär är i korta ordalag att symbolen ”är någonting som betyder något annat” (Ibid. s. 27). Symbolen betecknar alltså det som inte är närvarande, samtidigt är det som symbolen hänvisar till det betecknade. Det finns också en varierande mängd olika typer av symboler, det de har gemensamt är tre karaktärsdrag: frånvaro, godtycklighet och skillnad. Symboler representerar alltså något annat vilket är frånvarande, en symbol är godtycklig och behöver inte se ut på ett bestämt sätt och skillnaden gör att vi kan urskilja och känna igen olika symboler. Symboler blir

på detta sätt en komplex och komplicerad handlingskraft mellan olika människor. Det som är problematiskt med symboler är att exakt samma symbol kan ha vitt skilda betydelser beroende på i vilket sammanhang och på vem som mottar den i kommunikationsprocessen. Det går därför inte att försäkra sig om att två människor upplever samma symbol på liknande sätt. Fotbollslaget Malmö FF:s flagga kan till exempel upplevas som någonting positivt för de människor som håller på laget, men för andra människor som håller på ett annat lag, kan flaggan väcka negativa känslor.

Kulturen är alltså därför en väsentlig del av organisationer och påverkar de flesta och det mesta i den dagliga verksamheten. Människors medvetande om kulturer är trots allt inte nödvändigtvis explicita. Medvetandet om kulturer skiljer sig åt individuellt något som gör det ytterst svårt att få alla att uppnå en samstämmighet. Detta är något som måste tydliggöras när målet är en ökad förståelse av fenomenet organisationskultur.

## 6. KULTURENS FÖRHÅLLANDE TILL LEDARSKAPET

Ledarskap som begrepp är något som funnits länge och går med stor sannolikhet att spåra så långt tillbaka i historien som till antiken. Det är dock först på 1930-talet som vetenskapliga studier på området började utföras. Studierna är många och flertalet av dem undersöker ledarens relation till de underlydande. Studier om ledarskapets förhållande till organisationskulturen är inte den mest framträdande inom forskningen. Litteraturen på området är till största delen inriktade på de västerländska arbetsförhållandena och författarna är ofta av amerikansk härkomst (House & Aditya, 1997). Den forskning och de studier som finns på området har följaktligen inte bidragit till någon entydig bild av ledarskapsbegreppet. Definitionerna är många och handlar övervägande om vaga, mångtydiga påverkansprocesser. De som skriver och definierar begreppet glömmer ofta bort vilken betydelse den sociala kontexten, kulturella skillnader men också betydelsen som ordet ledarskap har för olika människor (Alvesson, 2001).

Det finns också de som visat på att den ursprunglige grundaren har en påverkan på kulturen. Detta kan möjligen ha en viss inverkan, men graden av påverkan från en ursprunglig grundare kan eventuellt minska allt eftersom tiden förflyter. Grundarens påverkan på kulturen blir också beroende av i vilken utsträckning som denna förmedlar ut sina värderingar, tankar och idéer. Tidsaspekten och andra förändringar som till exempel ägarbyte, personalomsättning och organisationsförändringar med mera kan innebära att endast vissa fragment av den ursprunglige ledarens påverkan på kulturen blir varaktig. (Schein, 1983)

### 6.1 Ledarskap?

Ledarskap är för många något positivt även om det finns de som uppfattar en negativ innebörd i begreppet. Olika grupper och individer ger ledaren som symbol det kontextbundna värdet av ledarskap. Det finns även forskning som visar att ledare är ett ord och en beteckning som används på ett alltför okomplicerat sätt av en stor majoritet av människor. Alvesson & Svenningsson (2003) visar på just det faktum att en ledare kan prata om ledarskap på ett sätt som stämmer överens med den bild av ledarskap som skapats genom den mer strömlinjeformade ledarskapslitteraturen. När "ledaren" sen får frågan vad de egentligen gör i det dagliga arbetet så stämmer bilden sällan överens med det de tidigare nämnt om sitt ledarskapsutövande. Det finns något fint eller grandios över att vara ledare och slippa det mer regelstyrda och torra chefsrollen som de flesta oftast i verkligheten har (Alvesson, 2006).

#### 6.1.1 Ledare och anställda – olika värderingsgrunder i organisationer

Det en stor del av ledarskapsteorier glömmer bort är de underlydande menar Alvesson (2006), de förväntas att vara bärare av de idéer som ledningen tror är ett resultat av ett "effektivt" ledarskapsutförande. Det är mer sällan att verkligheten ter sig på detta sätt, eftersom de underlydande är individer som skapar komplexa relationer på olika sätt i organisationen, och inte alla har ett likvärdigt tankesätt som de uttalade värderingar som ledningen säger sig stå för. Organisationsvärlden är inte alltid så lättpåverkad och harmonisk, utan snarare en komplex och varierad värld. Ledningens verklighet är inte alltid det samma som den verklighet vilken människorna i till exempel produktionshallen upplever. Saker som kan tyckas vara självklara för ledare och chefer kan mötas av en mer frågande personal. Det kan exempelvis handla om olika uttryck om samma sak, olika intressen och en annan syn på det konkreta arbetsutförandet. Produktionspersonalen hanterar oftast uppgifter som berör deras vardag, det vill säga arbetsutförande och olika produktionsproblem som ska lösas. Att tänka i svåra ter-

mer som rör försäljningen av produkten, hur mycket pengar företaget tjänat följande månad eller vilket råmaterial som är billigast, är inte något som kan sägas tillhöra deras vardag. De som jobbar i produktionen har inte alltid samma sätt att se på saker som ledningen eller de som ger direktiven i det dagliga arbetet. Det finns alltså en svårighet att hitta relevanta och fruktbara värderingar, visioner eller instruktioner till dem som utför arbetet i produktionen eftersom de ofta blir ogripbara och allomfattande. Det kan finnas en problematik i att få anställda att ta till sig vad som sagts, och risken finns alltid att många individer fortsätter att agera enligt det redan invanda mönstret.

### *6.1.2 Subkulturer och det närmaste ledarskapets betydelse*

Trice & Beyer (1991) hävdar i anslutning till diskussionen att ledarskapet inte alltid är något som styr kulturens inriktning, eftersom människor i organisationen har helt olika uppgifter, är placerade på vitt skilda platser och på olika nivåer. I och med det har de således inte en enhetlig syn på olika problem och orosmoment som kan uppstå i organisationen. Resultatet blir ofta att subkulturer växer fram och etablerar sig. Ofta är det en reaktion på hur olika grupper försöker att handskas med sina problem och ovissheter som skapar olika kulturella riktningar. De sociala processer som skapas av människorna kan därför bli av en helt annan karaktär än vad den övergripande synen hos ledningen är eller har förväntat sig med de värderingar och idéer de förespråkar. Det är likväl någon i kulturen som genererar eller identifierar vad som i själva verket vidmakthåller och motiverar de anställdas förtroende och få dem att utföra sitt arbete. Dessa handlingar utförs därmed sällan av högsta ledningen och inte heller av en ledare i taget. Det är snarare så att olika personer med olika roller och på olika platser i organisationen både i och utanför undergruppen kan vara de som utför det kulturella ledarskapet vid olika tillfällen. Detta är något som borde ifrågasätta ledarskapets förhållande till kulturen och istället öppna upp för ett tankesätt att många olika ledare kan inverka på kulturen när den skapas och vidmakthålls på olika ställen i organisationen. Den ledare som har den mesta kontinuerliga kontakten med de anställda blir inte sällan den ledare som har mest inverkan på de olika subkulturer som oftast finns i organisationer.

### *6.1.3 Prat, beslut och handling – ingen lätt kombination*

Brunsson (2002) hävdar att organisationer till viss del präglas av hyckleri. Här åsyftar han att prat, beslut och handling inte alltid hänger ihop, eftersom förändringar av de ursprungliga förutsättningarna oftast ändras under processen fram till beslutet, vilket därmed påverkar förmågan att genomföra vissa beslut. Detta innebär att det som de anställda informerades om vid ett tidigare tillfälle kanske inte resulterar i ett ursprungligt tänkt beslut. Ledningen har istället tvingats handla på ett motsatt sätt, något som då uppfattas som helt oförklarligt ur den anställdes synvinkel. Det här drabbar ju naturligtvis då ofta de organisationer som ständigt förändras och implementerar nya idéer ideligen.

Många förändringar i organisationer sker som en följd av att ledningen lägger skulden på dåliga resultat, den strukturella utformningen på organisationen och de olika processer som genomförs till exempel i produktionen. Alltså blir detta något som de då strävar efter att förbättra. Det finns organisationer som lever under ständiga förändringar i tron att det i kombination med ett nytt team av ledare ska lösa krisen. Emellertid brukar förändringar för det mesta misslyckas med att förändra sättet som de anställda i organisationen verkligen jobbar på. Vid en eventuell förändring läggs oftast en stor vikt på en aspekt, till exempel strukturen eller ledarskapet, vilket kan bidra till ett misslyckande. Det här kan relateras till ett variabelsynsätt inom organisationskulturforskningen där ett liknande tankesätt finns att påverka olika

delar var för sig för att uppnå förändringar ämnade att förbättra effektiviteten och produktiviteten hos organisationer. (Brunsson, 2002)

Ledarskap riskerar att bli något diffust som alla talar om men som ingen märker speciellt mycket av. Hur framgångsrik en ledare eller chef blir är till stor del beroende av den kulturella kontext denne befinner sig i, dennes handlande i den kontext denne befinner sig i, den uppfattning och tolkning de underordnade har i förhållande till ledaren och dennes idéer och handlingar men också ledarens förhållande till sin beroendeställning till sin chef. (Alvesson, 2001)

## **6.2 Innebörd och styrning**

Ledarskap tycks vara starkt förknippat med dess styrning av innebörder och på något sätt beroende av människorna som leds. Då det är de underlydandes känslor, idéer och värderingar som är målet för ledarens påverkan så påverkas även ledarens handlande av de individer som finns i omgivningen. På samma gång som ledarskapets förhållande till organisationskulturen är komplext så är det också kulturen som till stor del avgör hur ledarens handlande gestaltas. Ledarskap är kulturellt betingat eftersom det utspelar sig i en viss kulturell kontext. Följaktligen får detta konsekvenser för hur ledarens handlingar kommer till uttryck i organisationen, vilket påverkas av den tolkning de berörda individerna får i de sociala processerna mellan de underlydande och ledaren. Ledarskapet är alltså även det en kulturell manifestation som påverkar andra kulturella manifestationer i organisationen. Därmed är det inte sagt att ledaren kan välja när och hur kulturen ska påverkas i en viss riktning utan något som fungerar med hjälp av kulturens ramar för att sätta upp målsättningar för handlandet. (Smircich & Morgan, 1982; Alvesson, 2001)

## **6.3 Ledare och ledda - ett ömsesidigt kulturellt utbyte**

Det som blir viktigt för att förstå ledarskapets förhållande till organisationskulturen blir följaktligen att sätta sig in i den speciella kontext där ledarskapet utövas. Ledarskapsbegreppet bör då inrikta sig på att studera hur ledaren handlar och har möjlighet att påverka i de sociala processer som formar verkligheten, i relationerna mellan överordnad och underordnad. Vidare är det även viktigt att kartlägga och förstå vem som uppfattas vara ledare i den lokala kontext som studeras, det kan finnas en viss skillnad hur man tolkar begreppet ledare beroende på var man befinner sig i organisationen. (Alvesson, 2001)

En medvetenhet om att kulturen även påverkar ledarskapet i organisationen, är av central betydelse, ledaren är en del av kulturen och kan aldrig distansera sig och stå utanför den samma. Slutligen är det viktigt att vara medveten om att ledarens påverkan på kulturen till stor del är en överskattad myt mer än ett verkligt faktum. Ideligen när det påstås att det skett en förändring av kulturen så är det i verkligheten en omdefiniering av ledarskapet i organisationen som skett. Den allmänna uppfattningen till följd av en omdefiniering av ledarskapet kan alltså bli att personalen upplever att en kulturförändring ägt rum. Olika händelser som sker, såväl positiva som negativa, uppfattas nämligen av dem som står i relation till det aktuella ledarskap som utövas. (Alvesson, 2001)

## 7. ENGAGEMANG

Många organisationer försöker idag mäta graden av engagemang bland sina anställda för att det finns ett antagande om att högt engagemang leder till högre produktivitet och till högre vinster för företagen (Little & Little, 2006). Exempel på förklaringar och definitioner av begreppet är:

Engagement can thus be viewed as an outcome of how employees perceive their work, leadership of their organizations, the recognition and rewards they receive, and the communication ethos of the organization. (Sanchez, 2007 s. 50)

eller...

Engagement happens when an organization gives a committed workforce "line of sight", a clear view of what they need to do to succeed in their daily jobs – the actions they take and the choices they make – to help their organization to achieve success. (Trahant, 2007 s. 54)

Det kan i sammanhanget vara viktigt att särskilja begreppet engagemang från motivation, ett begrepp som enligt Vroom (1995) i större utsträckning berör förklaringar till det beteende som står under individens kontroll.

När det gäller engagemang finns det ett flertal olika definitioner. Iverson et al (1996) menar att känslomässigt engagemang härrör till den anställdes accepterade och införlivande av organisationens värderingar, attityder och trossatser. Vidare uttrycker de: "Commitment to the organizations values implies a willingness to exert additional effort to achieve the goals of the organisation." (Ibid., s. 36). Att vara "hängiven" framställs ofta som en synonym till engagemang (Little & Little, 2006). En del litteratur som behandlar ämnet engagemang tar inte itu med en definition av själva begreppet, utan beskriver istället olika förutsättningar för att engagemang ska växa bland medarbetare på en arbetsplats. Woodruffe (2006) är ett exempel på detta. Han menar att incitament för växande engagemang bland annat rör saker som möjligheten till avancemang inom en organisation, hög autonomi i arbetsuppgifter, bekräftelse och support från högre chefer och en känsla av att meningsfulla arbetsuppgifter utförs. Cartwright och Holmes (2006) nämner också mening på arbetsplatsen, det vill säga känslan av något viktigt utförs samt den sociala dimensionen av arbetet, att de anställda litar på varandra och på ledarskapet och att kommunikationen dem emellan fungerar bra. De nämner även vikten av att det finns en någorlunda samstämmighet mellan företagets och de anställdas värderingar.

Det finns dock de som menar att man bör vara försiktig med hur man använder begreppet engagemang eftersom begreppet kan ha diffusa eller olika innebörder (Little & Little, 2006). När begreppet används bör det finnas en medvetenhet kring vad det syftar till. Handlar det om gruppens eller individens engagemang och syftar man till beteende eller till attityder? En individ kan också vara engagerad på olika sätt och rikta sitt engagemang mot olika saker, de behöver således inte vara arbetsplatsrelaterade.

## 7.1 Instrumentalitet, identitet och internalisering

Elizur (1996) menar att organisationsengagemang kan relateras till känslomässig och funktionell tillhörighet till individens arbetsplats. En aspekt på engagemangets innebörd beskrivs av Nilsson & Wärnelius (2004). De menar att det finns tre olika grunder att tala om som kan göra att en individ engagerar sig i något. Den första grunden är relaterad till instrumentalitet, vilket innebär att individen känner sig engagerad genom någon typ av stimulans utifrån. Det kan röra sig om faktorer som lön, de fysiska och psykiska arbetsförhållandena och antal arbetstimmar (Ibid.). De *instrumentella* faktorerna handlar således om trygghet och välmående på en konkret nivå. Den andra grunden som kan göra att en individ engagerar sig i något rör *identifikation*. Detta handlar om känslan av att tillhöra en grupp människor och att känna personligt för gruppens fram- och motgångar. En identifikation kan sägas inträda när någon accepterar inflytande från någon annan för att etablera eller upprätthålla en tillfredsställande relation till en annan individ eller grupp (Kelman, 1958 s. 53). I organisationssammanhang pratar många ofta om identifikation med organisationen som kan innebära att individens och organisationens mål hamnar nära varandra. Identiteten antas då ha en nära koppling till arbetet. Organisationsidentitet kan beskrivas som hur organisationens medlemmar definierar sig själva som en social grupp och förstå hur den gruppen skiljer sig från individer som är medlemmar i andra grupper. (Empson, 2004) Den sista grunden för organisationsengagemang handlar om *internalisering*, det vill säga graden av individens internalisering av organisationens åsikter och värderingar (O'Reilly & Chatman, 1986).

För en utvecklad diskussion av de tre grunderna för organisationsengagemang ovan kan det vara värt att föra in andra synvinklar på begreppen identifikation och internalisering. Berger & Luckman (1967) menar att individer genom socialisationsprocesser under sin livsbana utvecklar en bakgrundskultur som är förenad med ett identitetsskapande arbete som har stor betydelse för resten av livet. En person som tar en anställning i en organisation kommer därför således inte in som ett oskrivet blad. Tidigare erfarenheter som exempelvis socioekonomisk och etnisk bakgrund kan påverka hur vi ser på oss själva och vår omgivning. (Porsfelt, 2001) Vidare kan en individ identifiera sig med *olika* grupper i en organisation, det behöver inte handla om att identifiera sig med ledningens värderingar om vad organisationen säger sig stå för. Morgan (1999) skriver:

Det är inte alla som är fullt engagerade i och tar ansvar för den organisation de arbetar i. Olika individer kan utveckla specifika subkulturella beteendemönster som ett sätt att skapa mening i sitt liv, till exempel genom att ingå i vänskapsgrupper eller i andra sociala grupperingar på arbetet, eller att utveckla normer och värderingar som gynnar personliga mål och inte organisationens syfte.

Identiteten behöver därför inte vara relaterad till en identifikation med själva organisationen. Ledningens tankar om vad organisationen säger sig stå för behöver således inte vara den som starkast influerar individen till ett särskilt identitetsskapande (Alvesson & Willmott, 2002 s. 5).

Att använda identifikation som en grund för organisationsengagemang kan därför te sig mer problematiskt än vid en första anblick. Trots detta är det viktigt att poängtera att arbetet ofta medför någon form av identifikation. För många människor är arbetet en viktig del av identiteten, och många nämner sin yrkesbeteckning i en presentation av sig själv, strax efter sitt namn. Förändringar i arbetslivet kan dock ha förändrat många människors syn på arbete och identitet. Det är idag inte lika lätt att anta att ett arbete kommer att vara hela livet, utan många kommer att ändra yrkesinriktning flera gånger under sitt liv. Ökningen av nedskärningar och



osäkra anställningar kan göra att kopplingen mellan arbete och identitet inte blir lika stark som tidigare. (Jackson & Carter, 2002)

När det gäller graden av internalisering av organisationens åsikter och värderingar, som utgör den sista grunden för organisationsengagemang, kan också andra synvinklar diskuteras. Porsfelt (2001) menar att internalisering ofta beskrivs som ”något som bara sker”, som en okomplicerad affär i mycket litteratur. Detta kan möjligen kopplas till den tidigare diskussionen om organisationskultur, där det finns de som menar att ledningen med rätt metoder kan styra en kultur i en viss riktning. I en organisation finns olika kulturer, och därmed olika åsikter och värderingar, vilket kan göra att det blir problematiskt att tala om några specifika åsikter och värderingar som tillhör organisationen på ett allmänt plan. Toppledarkulturen kan exempelvis utgöra en särskild delkultur. En nykomling som träder in i organisationen kan därför lika gärna internalisera en befintlig subgrupps eller en delkulturs åsikter eller värderingar, snarare än några värderingar som anses tillhöra organisationen på ett allmänt plan.

## **7.2 Belönings betydelse**

Vroom (1995) menar att det finns en ganska stark koppling mellan ökad prestation och den belöning som erbjuds vid en lyckad sådan. Vidare beskrivs belöningar som en faktor som påverkar hur de anställda trivs på sitt arbete. Till vilken grad människor påverkas av detta är till stor del upp till vad de förväntar sig. Vroom påvisar exempelvis att om det finns en förväntan att tjäna 20.000 kronor och den berörde ifråga endast får 18.000 kronor, kommer denna person bli betydligt mer besviken än den som vanligtvis tjänar 10.000 kronor och får 18.000 kronor istället. Belöningar som delas ut förutsättningslöst, det vill säga sådana som inte förväntas, bör inte nämnvärt påverka de beslut som anställda tar angående sitt arbete. En belöning som däremot utgår från ett visst önskat beteende, ökar sannolikheten att en anställd fortsätter handla enligt det beteendet.

## **7.3 Vikten av en god social miljö**

Theorell (2003) menar att individens möjligheter att utöva kontroll över sin arbetssituation har stor betydelse för hälsa och välbefinnande, samt för en god produktivitet. Ökat inflytande hos de anställda innebär inte systematiska omröstningar, utan handlar istället om en kontinuerlig dialog och delaktighet för både ledning och anställda. Vidare krävs för ökat inflytande att de anställda får del av information, att de får verkliga möjligheter att bilda sig en uppfattning om det som händer och att de kan komma med förslag som de uppfattar att någon lyssnar till. Framväxten av ny informationsteknologi som e-post och telefonmöten har underlättat och effektiviserat kommunikationen på många sätt, men har också fört med sig nackdelar. Kraven på snabbhet har ökat och framför allt har mängden information ökat, vilket kan göra det svårt att sälla bland viktig och ”oviktig” information. En viktig fråga som har att göra med inflytande blir därför på många arbetsplatser hur man ska hantera informationsteknologin på ett optimalt sätt så att den blir tillgänglig för de anställda. För att ökat inflytande ska kunna bli verklighet, krävs en högre grad av beslutsutrymme för de anställda. Med detta menas att det bör finnas en rimlig fördelning av makt mellan de anställda, mellan cheferna och den högre ledningen. Graden av arbetsplatsinflytande kan beskrivas enligt fem nivåer: 1) informationen löper från ledning till anställda om planer, 2) ledningen samlar in information och erfarenheter från anställda innan planer genomförs, 3) ledning och anställda samtalas och de anställda kan ge förslag och presentera sina åsikter, 4) förhandlingar kan bedrivas i formaliserade kommittéer och 5) beslutsfattandet sker i samråd mellan inblandade parter (Ibid., s

31). Då all makt är fördelad till den högre ledningen kan problem lätt uppstå, då de högre cheferna får alltför mycket att göra och de anställda får konfronteras med små irriterande problem eftersom de ständigt måste fråga cheferna om hur de ska gå tillväga med vardagliga uppgifter. Det finns studier som visar på att ett bristfälligt beslutsutrymme även har ett samband med sjukskrivningar.

Det är också viktigt att betona den betydelse som det sociala stödet har, både mellan de anställda och mellan ledning och anställda. Stödet till varandra påverkas inte bara av olika gruppers psykologi, utan även hur övergripande organisatoriska frågor handhas. Det är bland annat viktigt att de anställda har en gemensam bild över målsättningen med arbetet, och denna målsättning bör diskuteras fortlöpande. Finns en tydlig gemensam målsättning, är de lättare för de anställda att ge varandra stöd. (Theorell, 2003)

#### **7.4 Att använda begreppet engagemang**

Engagemang kan många gånger vara något som underlättas då olika förutsättningar som till exempel en god social miljö och möjlighet att påverka sin arbetssituation finns på arbetsplatsen. I mycket litteratur återfinns så kallade engagemangsincentiv, det vill säga vad som kan leda till att medarbetare känner ett större engagemang. Elizur (1996) pekar på viktiga incitament som bör finnas med för att skapa ett organisationsengagemang är trygghetsfaktorer som bland annat lön och en bra fysisk och psykisk arbetsmiljö. Inflytande över sin arbetssituation är en bidragande orsak till hur god den psykiska arbetsmiljön och hälsan kommer att vara. Finns inga incitament att påverka sin arbetssituation kan det vara svårt att känna sig engagerad. Identifiering med sitt arbete och sin organisation samt internalisering av organisationens åsikter och värderingar, kan möjligen i vissa fall kan spela en roll för engagemanget, men det kan då vara av betydelse att förhålla sig öppen för det breda spektra av idéer som finns kring begreppen. En anställd kan exempelvis internalisera en delkulturs åsikter och värderingar istället för värderingar som tillhör organisationen på ett allmänt plan. Det kan finnas olika saker som engagerar människor, arbetsplatsen behöver således inte vara det som en anställd riktar sitt huvudsakliga engagemang mot. Vidare kan också ett ökat antal nedskärningar och uppsägningar leda till en osäkerhet bland personalen, vilket i sin tur kan påverka i vilken utsträckning människor känner sig engagerade. Till vilken grad belöningar påverkar engagemang kan bero på vad de anställda förväntar sig av organisationen, samt om belöningarna ges i samband med en god prestation. (Ibid.)

Engagemang kan följaktligen vara beroende av trygghet och välmående på en konkret nivå, den sociala miljön på arbetsplatsen kan för många anställda vara av stor vikt, liksom känslan av att kunna påverka sin arbetssituation. Belöningar kan i vissa fall ha en positiv påverkan för organisationsengagemanget, liksom graden av identifikation med sitt arbete och internaliseringen av organisationens åsikter och värderingar. Det kan således finnas en poäng med att inte definiera begreppet engagemang noggrannare, då många olika variabler kan påverka det samtidigt som innebörden av begreppet kan ha olika betydelser för olika personer.

#### **7.5 Sammanfattning av teoriavsnittet**

Teoriavsnittet inleddes med en beskrivning av vad som kan karaktärisera en mekanisk organisation. Därefter framhölls att människor i dagens ofta funktionsspecialiserade arbetsliv kan känna sig villkorligt behövda, vilket kan få konsekvensen att en del anställda känner en mindre tillit till de organisationer där de arbetar. Något som även kan kopplas till det mekaniska

synsättet på organisationen är abstrakt socialitet. Många anställda i produktionen kan exempelvis av ledning uppfattas som abstrakta samhällsvarelser och således anses som lättare att byta ut om något skulle gå snett. I avsnittet som rörde kulturbegreppet togs två perspektiv på kultur upp, kultur som en variabel och ett mer tolkande synsätt på kultur. I uppsatsen används variabelperspektivet, vilket betyder att kulturen ses som en del av organisationens helhet, som är öppen för påverkan. Kulturens förhållande till ledarskap nämndes därefter, och det poängterades bland annat att ledarskapet inte alltid är något som styr kulturens inriktning. Ofta uppstår olika kulturella riktningar och det kan vidare vara den ledare som har den mesta kontakten med de anställda som har mest inverkan på de subkulturer som finns. Det kan också finnas en skillnad i hur olika anställda tolkar begreppet ledare beroende på var i organisationen de befinner sig. I teoriavsnittets sista del berördes engagemang. Engagemang kan många gånger vara något som underlättas då olika förutsättningar som till exempel en god social miljö och möjlighet att påverka sin arbetssituation finns på arbetsplatsen. Ett ökat antal nedskärningar och uppsägningar på en arbetsplats kan leda till osäkerhet bland anställda och därmed också påverka i vilken utsträckning de känner engagemang.

## **8. METOD**

### **8.1 Vetenskapligt förhållningssätt**

Enligt vårt sätt att se på verkligheten så konstrueras den av människor. Den sociala verkligheten är här inte något objektivt, konkret eller mätbart. Vi studerar visserligen organisationen enligt det mekaniska synsättet på organisationer, vilket kan jämföras med ett variabelperspektiv på kultur. Detta gör vi dock för att vi anser att det passar in på den aktuella organisationen och för att skapa en förståelse för den mekaniska organisationens funktionssätt. Det finns hos oss ett underliggande antagande om att en mekanisk organisation kan få vissa konsekvenser för hur de anställda uppfattar frågor som rör ledarskap och engagemang. Vi kommer därför att presentera en tolkning av de anställdas upplevelser som vi tagit del av i studien.

### **8.2 Val av studieområde**

Att vi valde detta företag för studien grundar sig i att vi sökte på Internet och hittade Företaget av en slump, detta var i samband med att vi studerade olika företags värderingar, visioner och policier på hemsidor. Efter telefonkontakt med Företagets personalchef så visade det sig att det fanns ett intresse att följa upp en tidigare enkätstudie som genomförts på Företaget. Då vi valt att följa upp en enkätstudie som genomförts på Företaget så styrdes följaktligen också undersökningen till viss del av de områden som togs upp i enkäten. Det är dock inte så att vi släppt vår grundidé med undersökningen utan vi har snarare anpassat den till de rådande omständigheterna. Det var också till stor del våra intressen som styrde in oss på den aktuella studien och det studieområde vi valt. Förförståelsen hos oss har troligtvis även haft en viss påverkan på vilka upptäckter som gjorts och på den huvudsakliga inriktningen i denna undersökning. Ett delvis öppet angreppssätt var vår ursprungliga ambition, i likhet med en etnografi. En etnografi kan enligt Merriam (1994) ge en ökad analytisk beskrivning eller ett återskapande av symboliska innebörder och innebörden i det sociala samspelet hos dem som deltar i studien. Skillnaden mellan etnografi och andra kvalitativa studier är att etnografin inriktar sig på den kulturella kontexten, menar (Ibid.). Vi har på grund av begränsad tid förminskat storleken på undersökningen vilket innebär att det vore missvisande att kalla studien för en regelrätt etnografi, men vi har inspirerats av dessa tankegångar.

Tyngdpunkten i studien ligger på att belysa ett fall och inte en generell modell för alla industrier. En uppfattning som läsaren kanske får är att det är en snäv bild som målas upp genom empiri och analys angående Företaget. Men det bör då finnas i åtanke att det är bara ett fall av många andra. Generalisering är inte möjlig att göra med denna studie. Målet blir därför att på ett levande och intressant sätt belysa och öka förståelsen kring de anställdas upplevelser av ledarskap och engagemang ur ett kulturperspektiv.

### **8.3 Att studera kultur i en mekanisk organisation**

För att få en känsla av miljön, kulturen och de sociala band som delas av Företagets personal inleddes studien med att vi båda försökte bekanta oss med de anställda i deras miljö. I den inledande fasen inhämtade vi olika intryck och information, då med en mindre strukturerad undersökningsdesign. Sedermera fördjupades studien med att utföra intervjuer med enskilda

individer i ett avskilt rum. Det är viktigt att vara ute på fältet vid fallstudier och då i synnerhet vid de studier som innefattar kultur, enligt Merriam (1994). Fördelen med att vistas i den miljö som undersöks är att möjligheten blir större för att få en bild av hur de som befolkar organisationen utför sina dagliga rutiner och ritualer.

Med bakgrund i den tidigare diskussionen om olika kulturspektiv och beskrivning av Företagets organisation så uppfattade vi att ett variabelperspektiv relaterar till ett mekaniskt synsätt på organisationen, och följaktligen skulle vara det som passade bäst in i på den undersökta organisationsstrukturen. Detta innebär att vi i uppsatsen utgår från att studera Företaget som en mekanisk organisation för att förstå ett antal individers upplevelse i produktionen. Sett till de kulturspektiv som beskrivits tidigare så finns det naturligtvis en kultur i alla organisationer där människor verkar. Men eftersom organisationen även innehåller en mänsklig natur, sociala samspel, individers tolkningar och upplevelser får det tolkande perspektivet i vår studie ses som en kontrast till det mekaniska variabelperspektivet. Den kultur som växer fram kan alltså spegla till en viss del hur människor skapar mening i det dagliga arbetet. Att förstå den mänskliga dimensionen av en funktionalistisk och mekanisk organisation, kan enligt vårt förmenande, vara av stor vikt för att öka förståelsen kring omständigheterna på det studerade företaget. Med en medvetenhet angående hur organisationens karaktär framträdde, blev det följaktligen lättare att få en förståelse för de svårigheter som senare bland annat uppstod i samband med genomförandet av intervjuerna. Vår vilja att finna personer till intervju stod i en sorts intressekonflikt med skiftledarnas intresse att hålla igång produktionen, det vill säga vår närvaro kunde uppfattas som störande i produktionsprocessen.

## **8.4 Anonymitet**

Efter ett möte med personalchefen och produktionschefen på Företaget fick vi tillåtelse att genomföra denna studie. En presentation av oss skickades ut till alla i produktionsenheten (samt till mekaniker, elektriker och underhåll). Här angavs vårt syfte med studien och vi försäkrade alla anställda om konfidentiell användning av informationen från våra kommande samtal och intervjuer. Att informationen behandlas konfidentiellt är viktigt för att skydda informanterna, dock är det omöjligt att garantera absolut anonymitet (Wibeck, 2000). Namnet på företaget nämns inte heller i uppsatsen då detta är ett beslut som tagits i samråd med personalchefen på Företaget. De intervjuade respondenterna hålls anonyma i uppsatsen, något som vi i samråd med dem kommit överens om innan intervjuerna. Namnen på respondenterna som används i uppsatsen är därför fingerade för att skydda respondenternas identitet. Även de ljudupptagningar som spelats in förvarades på ett säkert sätt av oss och raderades så snart transkriberingarna av intervjuerna var slutförda. Då mycket av det som behandlas i uppsatsen kan vara känsligt för de inblandade informanterna så valde vi alltså detta tillvägagångssätt.

## **8.5 Urval och insamling av information**

### *8.5.1 Observationer och samtal*

Våra metoder för insamling av information har till största delen bestått av observationer och intervjuer. Observationerna utfördes i huvudsak i matsal, rökrum, pausrum och i övriga allmänna utrymmen. Observationerna hade karaktären av naturliga samtal och ett aktivt lyssnande på anställdas samtal. Som nämnts tidigare så ansåg vi det var av stor vikt att bilda en

uppfattning kring befintliga kulturer, då genom att först skapa oss en uppfattning om omgivningen i en så naturlig miljö som möjligt. Hur resonerar de anställda kring ledning och engagemang? Anledningarna till att vi inte vistades i produktionshallarna var flera. Dels så hade vi varit tvungna att genomgå en hälsoundersökning, men den främsta anledningen var att de anställda arbetade i ett förhållandevis högt tempo som hade försvårat naturliga samtal med dem. Det fanns däremot möjlighet att se hur produktionen på Företaget fortgick från den besöksgång vi kunde tillgå under studien, något som gav oss en uppfattning om hur personalen arbetade ute i produktionshallen. Denna form av observation skedde inte på ett strukturerat sätt utan mer vid tillfällen när vi befann oss på den aktuella platsen. Detta blev följaktligen en mer dold observation vilket gjorde att vi inte ville använda oss av denna metod i för stor utsträckning då det finns en etisk problematik med att utföra sådana observationer, enligt Merriam (1994). Människor kan i sådana situationer känna sig iakttagna på ett obekvämt sätt som möjligen hade gjort dem skeptiska vid en senare eventuell intervju.

Vi kontaktade skiftledarna för att få olika tider och planera hur samtalen skulle genomföras på arbetsplatsen. I inledningsfasen av undersökningen gick vi runt och observerade produktionen, i matsalen och i pausrum. I produktionshallarna, varav den största av dem bestod av margarinproduktion, fanns numrerade maskiner i olika storlekar som de anställda cirkulerade runt. På avstånd kunde vi urskilja hur de anställda bland annat fyllde på med material till maskinerna, använde datorer som befann sig intill vissa av maskinerna, och hur de såg till att produktionen fortlöpte. Pausrummet blev dock den mer naturliga platsen för de samtal som utfördes på Företaget. Här fördes samtal med olika kategorier av personal från olika avdelningar och yrkeskategorier. Samtalen som genomfördes kunde vara dels med enskilda personer men även i grupp, den ostrukturerade utformningen av denna del av undersökningen gjorde att samtal kunde föras om både allmänna ämnen men också med en inriktning på de teman som utgjorde grunden i undersökningen. När intressanta saker berördes fanns det alltid en möjlighet att ta steget vidare och söka ytterligare information om detta från informanten.

Vi är medvetna om de begränsningar som de naturliga samtalen kan ha fört med sig. Dels så handlar det om vilken effekt vår närvaro kan ha haft på dessa samtal. Huruvida människor har känt sig obekväma, återhållsamma eller överdrivit sina berättelser är något som vi är medvetna om. Det som upplevdes svårt var att bilda sig en uppfattning om olika människor på den relativt korta tidsperiod som vi utförde samtalen. Det handlar också till viss del om *vilka* personer som befunnit sig på de berörda platserna där vi utförde samtalen. Anställda som i högre grad var mer upptagna med sitt arbete hade möjligen inte tid att sitta några längre stunder i exempelvis pausrum.

### 8.5.2 Intervjuer

Vi genomförde efter en kort tid efter samtalen fem intervjuer för att vi skulle kunna fördjupa oss i frågeställningar som dök upp under observationerna och för att få ett större materialunderlag till studien. Vi tror att en längre tid av en deltagande observation, där vi exempelvis själva tagit anställning på Företaget, troligen gett ett bättre underlag, men då den möjligheten var tämligen begränsad valde vi att komplettera observationerna med intervjuer. Vid de intervjuer som genomfördes var vi båda närvarande.

Våra urvalsmetoder för intervjuerna var till stor del baserat på vilka anställda som fanns att tillgå då vi befann oss på plats. Vid exempelvis underbemanning fick vi vända oss till skiftle-

daren för råd om vilka personer som kunde ha tid till intervju. I den utsträckning vi kunde poängterade vi att vi önskade personer som jobbat en lite längre tidsperiod i verksamheten och gärna både kvinnor och män. Vidare fanns även önskemål om att få personer som arbetade på olika avdelningar. Målet med våra kriterier var att få en blandning av personal men också att intervjua människor från olika avdelningar. Bakgrunden till användandet av just denna urvalsmetod handlar om att vi hade svårt att få en insyn i vilka personer som hade en möjlighet att avvara en timme till intervju just när vi befann oss på plats. Något som också styrde urvalsprocessen var huruvida tillgången till personal var god eller ej. Vissa dagar var det hög frånvaro bland personalen och då var det svårt att undvara personer till våra intervjuer. Intervjupersonerna kom från fyra olika avdelningar, varav tre var män och två var kvinnor.

### *8.5.3 Dokument*

Slutligen har dokument även använts i studien. Dokumenten som användes var interna dokument. Med dokument menar vi här alltså intern information kring exempelvis HR – transformationen och enkäten. Det gäller även dokument som fanns att hitta på anslagstavlor i pausrum och i korridorer. Vi använde bland annat dessa dokument som stöd vid våra intervjuer för att kunna bilda oss en uppfattning om hur de tolkades och vad de betydde för de anställda. Vi berättade således för intervjupersonerna om våra iakttagelser som rörde vissa dokument och dess innehåll, och frågade sedan hur de själva uppfattade texterna, om de hade fått ta del av dem. På grund av en viss konfidentiell prägel på vissa dokument som granskats kommer vi inte att kunna benämna dem i detalj utan vetskapen om att de finns med i både bakgrunden och den fortlöpande studien är enligt vårt förmenande ändå viktigt att belysa.

### *8.5.4 Reflektioner kring informationsinsamling*

Vi är medvetna om att vi kan ha uppfattats olika av olika anställda under våra besök på Företaget. Vissa hade inte fått ta del av den presentation av oss som framfördes, bland annat på grund av nattskifts- arbete eller annan frånvaro då presentationen av oss utgick. Detta kan eventuellt ha bidragit till en större misstänksamhet och eventuellt bidragit till en syn på oss av typen ”ledningens spion”. Vi var dock noga med att innan intervjuerna upprepa vårt syfte om studien och försäkrade respondenterna om anonymitet.

## **8.6 Genomförandet av samtal och intervjuer**

I likhet med Alvesson & Köping (1993) skiljs samtal och intervjuer åt i denna undersökning. Samtalen är till stor del ostrukturerade intervjuer, medan intervjuerna som genomfördes efter samtalen följaktligen var semistrukturerade. Tanken med samtalen var att få en inblick i det dagliga livet och de olika personernas tankar, funderingar, syn på visa saker med mera. Vid samtalen som genomfördes var vi båda två närvarande. Materialet och den bild av Företaget vi fick genom samtalen fungerade som en viss hjälp för att arbeta med intervjuguiden ytterligare inför de intervjuer som sedan genomfördes.

Samtalen spelades inte heller in i jämförelse med intervjuerna som alltså spelades in på bandspelare och transkriberades efteråt för en kommande analys. Intervjuerna utfördes på inbokade tider, med en semistrukturerad intervjuguide, med enskilda personer och i ett enskilt rum.

Inbokade tider innebär i denna bemärkelse att vi ibland fick vänta några timmar för att få tag på intervjupersoner, eftersom det ibland var svårt för de anställda att komma ifrån sitt arbete.

Under perioden då vi genomförde samtalen kom vi underfund med att detta är en relativt tidkrävande metod att samla information. För att öka förståelsen för olika fenomen så är det dock av stor vikt att ta sig denna extra tid. Det som är viktigt att ha med i tankarna är att det inte går att pressa fram svar när ett naturligt samtal är ändamålet, det tar tid att besvara de frågor som det söks svar på (Alvesson & Köping, 1993). För det första tenderade samtalen att ha formen av en naturlig karaktär, något som oftast bestämdes av informanten, men vad som samtalen berörde var även beroende av vilket skift som var närvarande. Något som framkom var att de personer vi samtalade med, på ett naturligt sätt tycktes ha en vilja att samtala, både om saker som berörde dem själva, vardagliga händelser, nyheter och Företaget. Samtal är tidskrävande, men samtidigt är det viktigt att komma ihåg att en naturlig miljö ofta är mer avslappnande för den som lämnar informationen. Det kom med jämna mellanrum fram intressanta detaljer och ”guldkorn” (med ”guldkorn” menar vi speciellt intressant information som vi inte medvetet sökt men som uppenbarade sig i olika delar av samtalet). Samtal av denna karaktär kan även resultera i att en annan typ av närhet till personal byggs upp efter ett par dagar. Personalen går på detta sätt ifrån att vara misstänksam mot mig som besökare, till att hälsa i korridoren när de går förbi.

### *8.6.1 Språkets betydelse*

Språkets betydelse och hur vi har olika uppfattningar om olika ord och uttalanden, är viktigt att komma ihåg vid tolkning av samtal och intervjuer. Detta faktum går inte att reducera varför vi inte kan garantera att feltolkningar finns. Språket innehåller ett visst mått av tvetydighet eftersom det är konstruerat av människor och konstrueras hela tiden i olika grupper av människor, till exempel så pratar troligen inte alla samma språk på olika nivåer i organisationen. Människors förståelse styrs också av den förförståelse de har sedan tidigare, något som då inte bara gäller språklig förståelse (Alvesson & Köping, 1993). Det empiriska arbetet i denna undersökning söker efter den verklighet som de anställda uppfattar utspela sig hos Företaget och de individer som verkar här. Att de personer som utför undersökningen också påverkar dem som deltar i undersökningen är ofrånkomligt. De tolkningar som görs av samtal och intervjuer bör därmed inte ses som en sanning utan snarare ett sätt att fördjupa förståelsen kring ämnet.

## **8.7 Behandling av information**

### *8.7.1 Samtal*

Samtalen som genomfördes skrevs ner i den omfattning det var möjligt, något som gjordes i så nära anslutning som möjligt när samtalen slutförts. Vi skrev ner vår information och sorterade ut det som inte upplevdes som relevant och jämförde och kompletterade varandras anteckningar. Då ingen inspelning skedde under samtalen så blev det ett litet försök att bekräfta varandras anteckningar och undvika en del missförstånd av vad vi uppfattat av samtalen. Då intressant information även framkom vid samtalen har de även en roll i både resultat- och analysarbetet. Informationen som användes ifrån samtalen är dock inte den som dominerar resultatet och analysen, utan det är istället informationen ifrån intervjuerna.



### 8.7.2 Intervjuer

De intervjuer som genomfördes transkriberades efter hand som de genomfördes. Transkriptionen utfördes mestadels genom att använda en transkriptionsnivå av Wibeck (2000) benämnd skriftspråksnormerad. Transkriptionen hade även vissa inslag från den mer ordagranna transkriberingsmetoden, då beträffande hur intervjupersonerna uttalade sig dialektalt. Intervjuerna skrevs ut i sin helhet efter det att transkriberingen var färdig och lästes igenom ett flertal gånger av oss båda. Vi sökte då olika mönster för att kunna skapa struktur i arbetet. Det började med att vi utförde det som Merriam (1994) benämner som konvergent tänkande, för att se vilken information som hör ihop. Då detta var genomfört så gick vi över till ett mer divergent tänkande som innebär att kategorierna fylls på med mer material, enligt (Ibid.). Materialet delades därmed in i olika kategorier, som genom reflektion och ett öppet sinne, uppkom med den teoretiska bakgrund vi hade med oss sedan tidigare. De kategorier vi uppfattade som starkt framträdande var den mekaniska organisationen, engagemang, ledarskap och kultur. Kategorierna markerades med olika färger i de utskrivna dokumenten för att lätt kunna återfinnas vid behov. Därefter gick vi igenom utskriften med de olika kategorierna en gång till för att söka efter mer relevant material. Kategoriseringen av materialet genomfördes först enskilt av oss var för sig och efter det gick vi tillsammans igenom materialet innan analysen genomfördes. Ett växelvis reflekterande och skapande process har genomgående präglat analysen av det empiriska materialet som samlats in. Detta präglar också presentationen av resultat och analys arbete, där vi växlar mellan tolkning inom teorins referensram och den komplexa verklighet som empirin innefattar.

## 9. RESULTAT OCH ANALYS

Vi har här valt att presentera resultat och analys i samma del för att läsaren ska få möjlighet att tydligt ska kunna följa och se kopplingen mellan teori och empiri. I de avsnitt som presenteras så presenteras alltså först empirin följt av en analys av den samma. Genom att presentera kvalitativa data på detta sätt tror vi att därmed läsaren lättare får en överblick och kan följa resonemanget enklare.

### 9.1 Människan som en del av maskinen

Arbetet i den studerade organisationen beskrivs ofta av maskinoperatörerna som att variationen är ganska låg, ofta befinner sig den anställda på samma plats, det är ofta samma rörelser som utförs och det handlar i stora drag om att se till så att produktionen ”rullar på”. När någon tar rast måste personen avlösas för att maskinen hela tiden ska hållas igång. Här finns dock en variation beroende på vilken avdelning den anställde arbetar på och vilken kompetens den anställde innehar. En person som kan köra flera olika maskiner eller hjälper skiftledarna med andra uppgifter, upplever ibland en större variationsrikedom i sitt arbete. Stefan, som arbetar på en ganska liten avdelning, menar att ansvaret är större hos dem än hos anställda som bara kör maskin, som han i högre grad uppfattar som utbytbara:

Det är ju bara vi som jobbar därnere som kan det. Vi är ju tre stycken på varje skift. Det är ingen annan som kan det. Det är lite skillnad, här i hallen kan dom ju ta någon från Manpower och sätta in, det ska ju bara fyllas på. Bara där är någon som kan köra maskinen. Så det ska bara fyllas på.

Vissa upplever även att de oftast blir tilldelade den maskinen de kan köra bäst. Det finns även ett system där de anställda får en siffra mellan 1 och 5 beroende på hur bra de kan köra en maskin. Utefter detta system tilldelar sedan skiftledaren de anställda en placering vid någon av de olika maskinerna. Detta kan ibland skapa en viss avundsjuka personalen emellan, då vissa kanske anser att de gjort sig förtjänta av en högre siffra.

När det gäller exempelvis underhåll så finns det en känsla av att ingen vill ta på sig ansvaret att det inte alltid är till belåtenhet. På de möten som hålls där detta ämne tas upp upplever vissa att cheferna skyller på varandra men också på olika avdelningar. Alla menar att de har sin budget att hålla sig till.

Vi försöker ju alltid påtala det att lägger man inte pengar på underhåll så kan vi inte producera, det håller inte i längden, för till slut så går grejerna sönder. [...] Då blir det massa undanflykter... och den ena skyller på den andra och... för alla har ju sitt område ju. Och dom har ju sin budget som dom ska följa. Och ingen vill ju betala utöver sin budget. Det vet man ju.

Enligt några personer finns det idag inte lika mycket utrymme att påverka det dagliga arbetet och arbetssituationen som tidigare. Få upplever att de förslag som framförs tas på allvar och den tidigare förslagslådan där förslag kunde läggas, har tagits bort. En del beskriver att de upplever att de närmaste cheferna lyssnar på förslag, men att det sedan inte händer något eftersom budgeten ofta beskrivs som begränsad. Det kan också upplevas att det finns en särskild betydelse i att just någon chef ska ta beslutet, och inte någon anställd, detta på grund av att beslutsvägarna är så tydligt definierade.

Så länge som produktionen hålls igång, menar många att en del chefer inte ser eventuella problem som de anställda har att hantera i sin vardag. Enligt vissa anställda fokuserar somliga chefer endast på helheten, till exempel på om den mängd produkter som enligt planerna ska köras ut till kunderna under en vecka, verkligen produceras. Många känner sig en aning förbisedda av den högre ledningen och menar att de bara uppmärksammas om de gjort något fel, det vill säga om inga eller för få produkter produceras. Upplevelsen av att ledning och chefer inte ser till de anställdas vardagsbekymmer nämns av flera anställda. Anna uttalar sig på följande sätt:

.... Cheferna tar inget ansvar för hur vi jobbar. Det skiter dom i, bara dom ser att det kommer ut en produkt på andra sidan. [...] Dom ser bara till helheten.

Ovanstående citat visar på hur de anställda känner sig bortglömda och till viss del oviktiga. Att sköta sitt jobb och producera sin kvot är det som tycks vara viktigt för ledningen. En känsla av övergivenhet tycks infinna sig hos en del, då endast de kvaliteter individer upplever att de besitter, är de som främjar produktionen. Hur det utförs spelar mindre roll bara produktionen fortlöper. I slutänden handlar det trots allt om ledningens helhet, alltså deras perspektiv på saken, vad som produceras och hur effektivt detta utförs.

### *9.1.1 Analys*

Utefter de ovan beskrivna upplevelserna anser vi att man i likhet med Morgan (1999) kan använda maskinmetaforen på den studerade organisationen. Tanken är att produktionen ska fortlöpa så smidigt och effektivt som möjligt utan avbrott, och de anställda förväntas uppträda som maskinens förlängda arm. Arbetet är därför ofta repetitivt och mekaniskt och de anställda blir ofta utplacerade på den maskin de kan sköta bäst. Beslutsordningen går från överordnad till underordnad och de anställda upplever ibland att det kan vara svårt att påverka sin arbetssituation. Ett problem med denna typ av organisation kan vara att när man ser på människor som maskinens förlängda arm, är det lätt att skapa strukturer som inte ifrågasätts. En organisation där de anställda tydligare fått uttrycka sina åsikter hade möjligen bidragit till en mer flexibel struktur, något som behövs i en föränderlig omvärld. Enligt den mekaniska metaforen förväntas även att människor beter sig på ett planerat sätt, vilket är något som vi aldrig kan anta.

De som befinner sig i produktionen känner sig möjligen inte lika viktiga, som att de upplever en viss känsla av att vara lättersättliga och utbytbara. Den tydliga distans som finns mellan ledning och anställda skapar relationer som snarare är objektiva funktioner än personliga relationer. Följden av detta kan precis som (Jarrick, 2005) menar, bidra till en ökande känsla hos de anställda att vara villkorligt behövda. Att cheferna i den berörda organisationen inte anses ta ansvar för hur de anställda arbetar, kan även kopplas till vad Asplund (1987) benämner som abstrakt socialitet. De anställda kan möjligen för cheferna uppfattas som abstrakta samhällsvarelser, vilka är lätta att byta ut om de inte skulle tillgodose produktionens behov.

Att försöka lösa problem genom att exempelvis sätta in nya chefer eller personal på olika områden, behöver således inte vara en lösning på problem som grundar sig i det vardagliga arbetsutförandet. Då endast chefer tar beslut om eventuella förändringar tas inte någon hänsyn till dem som har mest insyn i produktionen och det praktiska arbetsutförandet, nämligen de anställda. Genom denna struktur kan det också bli svårare att ställa om till marknadens

och kundernas krav. Ett tydligare samarbete mellan de som utför arbetsuppgifterna nära produktionen och cheferna är därför kanske att eftersträva.

## 9.2 Synen på ledarskapet – en kontextbunden verksamhet

Det upplevs som att en möjlig diskrepans finns mellan de arbetsuppgifter som bland annat de anställda utför i produktionshallen och mellan dem som beslutar på en högre nivå i Företaget. Ett upplevt missnöje med hur högre chefer beslutar tycks ibland uppenbara sig hos vissa anställda. Många av de anställda uppfattas vara relativt nöjda med den uppgift de utför på arbetsplatsen. Istället finns det en helt annan uppfattning hos de anställda om dem som bestämmer på Företaget. Många upplever att de trivs relativt bra med sina arbetsuppgifter, men menar att de inte sympatiserar så mycket med den högre ledningen. I en enstaka mening belyser Bosse detta genom att säga:

Vi trivs bra med arbetet i sig, det är företaget det är fel på.

Den rådande synen på ledarskapet i organisationen kan dock uppfattas olika hos olika anställda. Det är också olika vem de ser som sin närmaste chef beroende på vilken avdelning de befinner sig på. Axel belyser denna uppfattning:

Det är ju lite diffust det där på detta stället. Här är ju lite olika chefer och ibland kan det vara lite diffust vem det är som bestämmer vad och hur.

De flesta är dock överens om att det antingen är skiftledaren eller enhetschefen som ses som den närmaste chefen, vilket delvis är beroende av vilken avdelning det talas om. Det är ofta till någon av dessa som de anställda vänder sig till då de får problem med någonting, ofta sådant som rör arbetet.

Det verkar finnas en upplevd distans från enhetschefen och vidare uppåt. De anställda menar att cheferna som är över enhetschefen inte har något med dem att göra som är av direkt betydelse. Ibland menar många att det finns en upplevd känsla av att cheferna kommer rusande endast om något har gått fel, inte om någon gjort något bra. Bosse säger:

Vad jag har hört och vad jag själv har fått erfara det är sällan att man har gjort något bra, men man påpekar alltid när man gjort något dåligt, det borde ju vara på andra håll också.

Vissa anställda i produktionen verkar även uppleva en viss språklig skillnad mellan dem själva och vissa chefer och ledare. Chefer upplevs mer inriktade på de intressen som rör deras funktion och ansvarsområde samt produktionens effektivitet. Vidare har produktionspersonalen mer vardagliga problem som relaterar till deras praktiska arbetsutförande. Som Britt uttrycker det:

... så är det mycket diagram o de krånglar till det istället för att lägga upp det enkelt alltså klara besked och inte en massa siffror, man behöver inte snurra till det...

eller som Anna säger:

... alla dom här förkortningarna på avdelningar och så som dom har, som den svängen är inne i va och dom pratar nog om olika avdelningar och för-

kortningar och långa engelska titlar den jargongen är ju inte jag inne i va men det brukar visa sig i slutändan vad de pratar om...

De anställdas upplevelser av den högre ledningen är minst sagt kritisk. De upplever att ledningen ofta gör saker svårare att förstå än vad som är nödvändigt. Det upplevs finnas en viss språklig distans till ledningen, de anställda tycks vilja ha enkel och konkret information och inte något som är inlindat i olika engelska uttryck och svåra ord.

Någon pratar även om att VD: n har bytts ut tre gånger på en ganska kort tidsperiod och att det nuförtiden inte är samma personliga framtoning hos Företaget längre. Bosse en utav underhållspersonalen utbrister spontant:

Man kan fråga sig om det är någon i Schweiz som bestämmer eller någon i hönshuset. Jag förstår inte hur de beslutar däruppe i hönshuset.

Med hönshuset åsyftas här kontorsavdelningen. Kontorsavdelningen som består av både kvinnor och män upplevs av de anställda prata mycket, men de menar att kontorspersonal inte alltid utför något konkret. I hönshuset kacklas det, något som på produktionsgolvet är mer främmande. I produktionen är de anställda operativa och utför det stora arbetet, vilket ovanstående citat troligen återspeglar.

I ett hårdare klimat tycks det finnas offer såväl innanför som utanför organisationens väggar och personalen upplever ofta sig själva som de stora förlorarna. En gemensam bild som finns hos många anställda är att de blivit snuvade på de förmåner som varit uppskattade under en lång tid. Få anställda visar upp en förståelse för de beslut som ledningen tagit, både beträffande förmåner men även sådant som rör det praktiska arbetsutförandet. Vissa upplever att personalen bokstavligen körs över vid många beslut. Förståelsen för ledningen och dess beslutsgång upplevs av personalen ofta som förvirrande. Det pratas ibland om saker som ska genomföras men sedan så händer det ingenting, det kan även vara på det motsatta sättet, att beslut träder i kraft utan att något samtal överhuvudtaget ägt rum med personalen. En del av personalen upplever att ledningen är mer måna om sina egna intressen än om personalens. Det tycks finnas en distans mellan ledningen och de anställda vilket resulterar i en bristfällig kommunikation dem emellan som i förlängningen skapar rykten och till viss del ett ökat missnöje. Det finns en förnimmelse om att personalen är till viss del uppgivna. Erik uttrycker sig på följande sätt:

Vi hade ju... personalklubben hade ju två stugor uppe i Gislaved. Som man då kunde... det låg ju under friskvård [...] som man kunde hyra billigt då. Alltså skattesubventionerat. Och det tog dom bara bort så där, alltså vi i personalen fick ingen information om detta överhuvudtaget. Rätt som det var hade de bara lagt det på Hemnet och sålt det. Det tycker jag är skitdålig information. Ingen som talar om varför och så förrän efteråt.

Det finns som ovanstående resultat återigen påvisar en upplevelse av att personalen svikits och inte känner sig lika behövd och prioriterad som tidigare. Stugorna uppfattades av många bland personalen som ”sina”, och dessa tog ledningen ifrån dem. De anställda utför sitt arbete men upplever att de inte blir lika rikligt belönade för det som förut. Ett flertal anställda menar att detta spelar en stor roll för det ökade missnöje som spridit sig på Företaget.

Det närmaste ledarskapet anses av flera anställda vara det som är mest tongivande för det dagliga arbetet. Flera upplever att de ledare och chefer som de har mer kontinuerlig och daglig kontakt med är lättare att identifiera sig med. Likaså upplevs känslan finnas hos en del av

personalen att det är det närmaste ledarskapet som står för den mer betydelsefulla personliga kontakten vilken av de anställda värdesätts högst. Samtidigt finns också en annan kategori bland personalen som vill markera en distans även till den närmaste ledningen. Det kan uttrycka sig genom att personal markerar en tydlig gräns mellan arbete och privatliv, således en form av oskriven regel. Exempelvis känns det mer naturligt att prata om arbete snarare än mer privata saker, detta tycks vara en outtalad norm hos vissa. Anna belyser denna uppfattning:

...men jag vet att på skiftet efter oss så är det väldigt många som spelar golf ihop. Och har man då en för nära relation så tror jag att det kan bli fel nå gång. Jag säger inte att det har blivit det för det vet jag inte. Men jag skulle inte vilja ha den relationen att jag skulle vilja gå ut och spela golf med min förman. Och sen ska han tala om för mig vad jag ska göra på eftermiddagen. Personligen tycker jag att det känns fel.

Vem som uppfattas vara ledare kan variera beroende på vem som tillfrågas och beroende på vilken avdelning den tillfrågade befinner sig. Detta uttrycker också Alvesson (2001) och han menar vidare att det finns skillnader i hur man tolkar begreppet ledarskap beroende på var man befinner sig i organisationen.

### *9.2.1 Analys*

Det närmaste ledarskapet tycks vara av större betydelse för personalen, då förtroendet för dessa chefer och ledare kan ses som större, vidare är det också dessa personalen har mest kontakt med. Det kan därför liksom Trice & Beyer (1991) menar vara det närmaste ledarskapet som har mest kulturellt inflytande på produktionspersonalen. Det kan vara svårare för personalen att identifiera sig med den högre ledningen då kontakten med dessa inte är lika frekvent. Därmed blir det också svårare för den högre ledningen att föra någon form av kulturell påverkan. Det kan också vara viktigt att påpeka att även ledarens beteende påverkas av de individer som verkar under denne, och den kulturella kontext som ledaren befinner sig i blir därmed avgörande för hur ledarskapet utförs. Då det går att finna skillnader i språkliga uttryckssätt mellan personalen och ledningen, kan denna typ av distans vara ett tecken på att ledningens verklighet inte alltid är det samma som den verklighet de anställda i produktionshallen upplever. Exempelvis den innebörd ledningen lägger i begreppet effektivitet, behöver inte ha samma innebörd som för de anställda. När ledare och chefer ser siffror som kanske måste förbättras, ser personalen kanske att de gör de bästa de kan utefter de givna förutsättningar som finns i produktionshallen. Det symbolvärde som effektiviteten omfattar sänder ut olika signaler till olika individer.

Den distans som upplevs till den högre ledningen på tycks vara ömsesidig. Då personalen kan anse den högre ledningen som abstrakt, borde ett liknande förhållande kunna urskiljas på motsatt håll. Förhållandet till det närmaste ledarskapet kan däremot ses som konkret av personalen, då skiftledaren till exempel ingår i en annan typ av gemenskap med arbetsgruppen. Asplund (1987) uttrycker det som att den anställde blir en i mängden ur (den högre) ledningens perspektiv då de inte ser till individens personliga identitet. Detta anser vi kan vara ett fenomen som kan öka en mekanisk organisations karaktär. Vi är dock medvetna om att den högre ledningen så klart har en viss påverkan, men denna påverkan kan försvagas då tilliten längre ner i organisationen är mindre samt att beslutsvägen i sig har en lång väg att färdas. De anställda som befinner sig längst ner i kedjan, måste på något sätt anpassa besluten så att de passar situationen i den dagliga produktionen. Det finns också en risk att besluten urvattnas på sin väg neråt och att anställda fortsätter att göra saker på det redan invanda sättet. Ett

chefsbyte på högre nivå eller till exempel ett nytt kvalitetssystem behöver således nödvändigtvis inte innebära en ökad effektivitet, eftersom det kanske inte påverkar de anställdas arbetsutförande. En ökad lyhördhet för vad de som är närmst produktionen anser vara en förbättring för produktionsprocessen kanske kan tänkas vara lika effektivt som ett chefsbyte.

I organisationer som ofta förändras och ofta implementerar nya idéer, finns också risken att något som anställda informeras om vid ett tillfälle inte får den utgång som det är sagt vid informationstillfället. Brunsson (2002) menar att prat, handling och beslut inte alltid hänger ihop, vilket är något som vi kunnat urskilja i den studerade organisationen. Stundtals får personalen reda på kommande planerade förändringar, andra gånger inte alls. Innan förändringen hunnit genomföras kan ändrade förutsättningar ha inträtt, vilket kan leda till att ett helt annat beslut genomförs. Det är kanske inte alltid ledningens avsikt, men resultaten av detta kan bli en helt oförstående och frågande personal.

Sammanfattningsvis är ledarskapets förhållande till kulturen kontextbundet samtidigt som ledaren är till stor del beroende av den kultur där denne verkar, något som Alvesson (2001) även hävdar. Det kan tolkas som att det finns ett ömsesidigt utbyte mellan ledare och personal. Det tycks för det närmaste ledarskapet bli betydelsefullt hur de anställda uppfattar och tolkar dennes värderingar och handlingar. Den sociala process som kontinuerligt fortgår konstruerar och bibehåller kulturen och eventuella subkulturer. Personalens närmaste ledare tycks i sin tur påverkas av sin sociala kontakt och beroendeställning till sin chef.

### 9.3 Engagemang

Det sätt varpå de anställda skapar mening och engageras i det dagliga arbetet uppvisar visserligen en del skillnader. Något som framträder hos de flesta är dock en mer likgiltig bild. Anna uttrycker sig angående huruvida arbetet känns meningsfullt:

Folk får ju sitt margarin, så det är meningsfullt

Det som ovanstående citat speglar är något som kan vara typiskt eller vanligt i en mekanisk organisation. Meningen med arbetet är alltså att ge konsumenten sin produkt. Detta speglar emellertid enbart det operativa i själva arbetsutförandet och inte så mycket de verkliga känslor som även finns hos de anställda. Att uppfylla sin del och att hålla maskinen igång på ett effektivt sätt blir härmed det viktigaste.

Synen på engagemang hos den intervjuade personalen var följaktligen varierad. Något som var föga förvånande var att lönen upplevdes ha en stor betydelse för engagemang, men lönen var för de flesta långt ifrån den avgörande faktorn. Istället betonades framförallt gemenskapen med arbetskamraterna som en viktig faktor till varför intervjupersonerna trivdes på sin arbetsplats. Den sociala dimensionen upplevdes hos en majoritet som en stor bidragande orsak till trivsel och engagemang. Anna säger angående vad som engagerar:

Det behöver inte alltid synas i lönekuvertet, bara att man får höra det, att man gjort ett bra jobb. Det behöver man ibland, man behöver en klapp på axeln ibland. Så ser jag det, och även här. Många är väldigt fixerade vid pengar, dom ska ha det och tjäna på det och så. Visst pengar är aldrig fel, det ska jag inte säga va, men nej, man behöver inte alltid ha det i pengar. En klapp på axeln, det kan man komma långt med.

Citatet kan också möjligen reflektera att personalen söker efter en större uppmuntran i sitt vardagliga arbete, både från arbetskamrater och från chefer. Många som arbetar hårt, vecka efter vecka, vill också höra att det är ett bra jobb de utför.

En annan sak som upplevs engagera några anställda i produktionen är att de har ett lite större ansvarsområde utöver det vanliga. Det finns några enskilda fall som upplever att de redan gör något utöver det vanliga, fast då utan någon ersättning för det. Emellertid betonar också några av de anställda att kreativitet i arbetet är viktigt, något som inte alla arbetsuppgifter innebär. Axel uttrycker det på följande sätt angående kreativitet:

... det beror på. Här är så olika arbetsuppgifter, jag skulle inte rekommendera någon att ställa sig här nere i den här hallen där dom bara springer och fyller på hela tiden. Jag tycker det är jättetråkigt men vissa tycker det är helt ok, dom tycker tiden går jättefort, men det är inte kreativt tycker jag.

De som upplever att de kan påverka sin arbetsituation i större utsträckning verkar också vara mer tillfreds med sin situation. Dock beskriver många att detta kan vara ett problem dels för att ledningen inte alltid upplevs lyssna till de anställda och dels för att de ekonomiska ramarna beskrivs som begränsade. Att vara delaktig beskrivs också som en svårighet, det är något som många ser som ett resultat av en undermålig kommunikation samt en bitvis sluten hållning i vissa frågor hos ledningen. Information brukar vanligen komma på mail, pappersformat eller via chefer. Det är alltså något som presenteras utan en öppen diskussion med personalen, många beskriver det som envägskommunikation. En del information upplevs som svårtillgänglig och även svårförståelig, vilket Anna belyser:

Inloggningsuppgifter till datorer skulle vi fått för länge sen. Jag har fortfarande inte fått det, och mycket information kommer via mail. Särskilt de äldre bryr sig inte om datorerna. Sen skickas mycket information på engelska. Varför? Vi bor ju i Sverige och pratar svenska. Många känner att de inte bryr sig om att läsa information på engelska.

Eller som Bosse antyder:

När jag fått mail på engelska så skiter jag i att läsa det. Jag läser bara mail som har att göra med maskiner och maskintekniska detaljer. Ibland får vi mail om aktiekursen, men det läser jag inte. Det är kanske intressant för de det berör, men jag känner inte att det har något med mig att göra.

Personalen upplever också att det finns en tröghet i organisationen beträffande kommunikationen, något som irriterar många, eftersom det kan ta lång tid innan de får svar på frågor som ställs till chefer och ledare. Irritationen upplever vissa personer går ut över det personliga engagemanget. En annan effekt av den enligt personalen bristfälliga informationen tycks vara att olika rykten börjar cirkulera på arbetsplatsen, något som i vissa fall ökar irritationen och även skapar osäkerhet hos personalen. Detta framställs bidra till lägre engagemang och en minskad framtidstro i synnerhet när uppgifter börjar cirkulera angående organisationen och olika förändringar. Väntan och en inte alltid tillfredställande kommunikation med den högre ledningen upplevs av personalen som en avgörande faktor, då fler och fler frågor skapas av tystnaden och då växer samtidigt rådvillheten. Det har funnits två stora omgångar med uppsägningar där ett 50-tal ur personalstyrkan friställdes. Spåren finns kvar i medvetandet hos personalen som upplever det på olika sätt. Stefan säger eftertänksamt:



Ingenting är ju för evigt, det är ju så. Så det är ju en erfarenhet jag har tagit med mig. Bara för att man varit länge på ett ställe så tror man att det är det bästa av alla världar, men det är det ju inte. Det finns ju annat. Men det är ju så att man pinkar in sitt revir och så tror man att man ska vara där för evigt.

eller som Anna uttalar sig angående om personalen tänker på risken att jobben försvinner ...

Ja, det har man gjort, det gör man. Och på den tiden jag har jobbat här så har jag varit med om två turer med uppsägningar. Och jag har haft turen att ha kvar mitt jobb båda gångerna. Men visst sjutton tänker man på det. Och när man då märker hur lite man har att göra här... alltså, som jag har att producera då kanske två, två och ett halvt dygn i veckan, så tänker man liksom, vart ska det leda? Ja, så att det är många som har sagt... första gången sa vi då, ja 2006. Sen är det kört. Sen finns vi inte mer. Nu är det 2007 så vi hade lite fel, men alltså det är inte många som har framtidstro. Det är det inte. Alltså jag kan inte se, denna fabriken om tio år. Jag kan inte det.

Det upplevs finnas en oro att jobben ska försvinna, samtidigt som många i personalen tycks vara förberedda mentalt på att framtiden är oviss för dem. I en allt större konkurrens från omvärlden och när låglöneländer riskerar att ta över all eller viss produktion så finns en ökad känsla av att vara villkorligt behövd.

Ett annat debatterat ämne är belöningar och förmåner, ett område som personalen relaterar till med varierande åsikter. En del poängterar att cheferna borde visa mer uppskattning, andra vill ha tillbaka förmåner som tagits bort och vissa påpekar att det är inte helt fel att det syns på lönen att de gjort något bra. Det viktigaste upplever de flesta emellertid är en ökning av de mer emotionella och sociala belöningarna och är överens om att belöningar inte behöver vara enbart av ekonomisk art. Några uttrycker att det skulle kännas mycket bättre om de fick beröm när de utfört någonting bra, eller löst ett uppkommet problem i det vardagliga arbetet. Vanligtvis upplever många att chefer och ledare endast visar sitt intresse om exempelvis om någon gjort ett fel eller att produktionen tillfälligt stannat. Varierande svar uppkommer då frågan om ett kommande bonussystem där individuell prestation belönas, kan vara positivt. En del pekar på nackdelar med ett sådant system, då det är svårt för exempelvis en enhetschef att avgöra om varje individ presterat något extra utöver det vanliga. Någon ställer sig frågande till hur de ska kunna prestera något extra när det i förväg alltid är bestämt vilken mängd produkter som ska produceras. Andra poängterar att det inte går att använda individuella bonussystem eftersom det är ett lagarbete det handlar om. Erik säger till exempel:

Ska det vara en bonus ska det ju vara ett mål man har att uppfylla, och har man uppfyllt det målet ska ju alla få en bonus. Och det tror jag det... det finns ju alltid dom som inte är så jättevilliga att jobba va. Och det tror jag att dom som vill ha en bonus som har lite go i sig, dom drar ju dom med sig, och kommer att påverka dom: För fan, kom igen nu, vi måste få detta gjort. För dom vet ju att går det bra, så får vi nånting för det. Men det här med att köra med individuell bonus, det funkar inte... Annars blir det ju som... den som har längst tunga får mest bonus. Jag tror inte det är så jättebra.

Citatet reflekterar även en rädsla för att de som bestämmer över en individuell bonus inte ska upptäcka dem som verkligen gör någonting bra, utan istället se till dem som ställer sig in hos cheferna.

Något som även visat sig under intervjuerna är att en majoritet av personerna håller upp engagemanget till stor del av olika skäl som ligger utanför organisationens gränser. Någon nämner att försörjning av familjen och att vara med dem är en viktig drivkraft till att de jobbar och engagerar sig i det dagliga arbetet. Det finns även några personer som drömmer om att avancera inom Företaget eller rent av att finna ett nytt arbete. En viss tendens till optimism går att upptäcka hos en del personal som trivs med det de gör, medan andra strävar framåt mot andra mål. Engagemanget uppfattas i och för sig skilja sig åt mellan olika individer, men engagemanget finns, och det är en drivkraft för de flesta. Det finns dock de som verka uppleva en stor bitterhet för att de inte kommit vidare. Detta är något som Stefan uppvisar en ytterst liten förståelse för:

Man ska ju inte skämmas för att vara arbetare. Nej. Men det finns ju såna som gör det. Jag menar jag har svårt att förstå människor som går hit varje dag och är bittra för sitt jobb. Ja men byt jobb då för fan. Jag menar, gå till jobbet med en ryggsäck på sig varje dag det kan ju inte vara roligt. Jag hade inte klarat av det [...] det finns en generation som är i er ålder eller yngre, som är kanske lite bittra. Dom kanske har blivit kvar här, det kanske inte har hänt någonting i deras liv va. Och det blir ju en belastning, man är ju här åtta timmar varje dag [...]

De anställda som känner en tydlig yrkesstolthet uppfattas ha en starkare identifikation med sitt arbete, men därmed inte sagt att de vanligen håller med om att den riktning organisationen går mot, anses tillfredsställande. Det upplevs snarare handla om att de yrkesstolta ser sig själva som att de hamnat i en rätt "hemmamiljö" där arbetsuppgifterna i sig ses som viktiga för trivseln.

### 9.3.1 Analys

Det som kan urskiljas ur de anställdas upplevelser angående engagemang tycks vara att instrumentella faktorer som lön och den psykosociala miljön på arbetsplatsen spelar en viktig roll. Precis som Elizur (1996) menar så handlar mycket om trygghet och välmående på en konkret nivå. Samtliga intervjupersoner och även de vi fört samtal med har haft en klar och tydlig betoning på just den sociala gemenskapen. De som upplever en yrkesstolthet är också de som på ett tydligare sätt identifierar sig med organisationen. Därmed kan det inte tolkas som att personalen alltid identifierar sig med ledningens övergripande värderingar utan snarare med det som rör deras arbete och dess utförande. Alltså upplever en majoritet av personalen att internaliseringen av ledningens värderingar och åsikter gradvis är frånvarande. Det upplevs vara så att de som inte i tydlig utsträckning identifierar sig med organisationen finner andra vägar och sätt att skapa mening på arbetsplatsen till exempel genom att ingå i vännskapsgrupper. Det kan vara så som Morgan (1999) förmenar att människor utvecklar normer och värderingar som gynnar personliga mål och inte organisationens syfte. En anledning till att många inte utvecklar ett identitetsskapande arbete kopplat till organisationen där de arbetar kan vara att det finns en oro bland många rörande organisationens framtid. Ett ökat antal nedskärningar och uppsägningar skapar hos många en ovisshet angående sin egen anställning och kan därmed få individer att börja söka andra arbeten.

Många som upplever att de kan påverka sin arbetsituation i högre utsträckning är ofta de som innehar en större kompetens och upplever större variationsrikedom i sitt arbete. Dessa individer påverkas möjligen inte i lika stor utsträckning av den mekaniska organisationens typiska karaktärsdrag, jämför med dem som utför mer enformiga och repetitiva uppgifter.

Precis som Theorell (2003) menar så kan anställdas upplevelser av att kunna påverka sin arbetssituation vara betydelsefullt för trivseln och för engagemanget. Att ha inflytande över sin situation handlar också om hur information meddelas om till exempel förändringar. Då en anställd endast får ta del av information genom e-post eller en papperslapp, finns oftast inte möjligheten att ifrågasätta eller diskutera innebörden i informationen. Ökningen av information via e-post kan också innebära att många känner att informationen blir otillgänglig, överflödigt eller ohanterlig. Detta är även en del i den mekaniska organisationens funktionssätt, att informationen ofta löper från toppen och neråt, sällan utan någon diskussion. Enligt Theorell (2003) skulle den berörda organisationens informationshantering kanske kunna beskrivas enligt den första nivån, där informationen löper från ledning till anställda om planer. Nackdelarna med detta sätt att hantera information behöver inte endast innebära konsekvenser för de anställdas engagemang, utan kan också skapa problem som innebär en tröghet i organisationen.

Den sociala miljöns betydelse för engagemanget handlar också om på vilket sätt spontana belöningar delas ut i det vardagliga arbetet och i det sociala samspelet mellan människor. För många kan en klapp på axeln efter en väl utförd uppgift betyda långt mer än en krona mer i timmen. Belöningar som de anställda förväntar sig och som sedan plockas bort kan precis som Vroom (1995) påpekar innebära en besvikelse. Detta är också något vi upplevt i mötet med människorna i den berörda organisationen. Mycket av besvikelse och irritation hos de anställda tycks grunda sig i att personalklubbens stugor togs bort, dessutom utan att de upplevt att de fått en rimlig förklaring av ledningen. Emellertid så ser de anställda även fram emot ett utlovat nytt bonussystem, men tror att det är svårt att genomföra genom att se till den individuella prestationen enligt vad vi erfarit. Detta är något som talar emot Vrooms teori om att en belöning bör ges efter ett visst önskat individuellt beteende, personalen upplevs snarare sträva efter och önska ett mer kollektivt bonussystem. Detta kan enligt vår tolkning vara att Vrooms ståndpunkt inte är fullt hållbar i alla organisationer och kontexter som studeras. I en organisation där man är beroende av varandra, i den utsträckning som är fallet på Företaget, så blir också kollektivet viktigare för att de mål som ska uppfyllas kan inte härledas till enskilda individer i produktionen.

Något som även upplevs av oss finnas i människors medvetande är att framtiden ser oviss ut. Det tycks gå att tyda en viss känsla av att deras anställning inte är lika säker som innan. En viss eftersmak av att en stor del av personalstyrkan friställdes i två omgångar tidigare, har etsat sig fast. En känsla av att vara en utbytbar funktion i ett maskineri finns enligt vår erfarenhet. Det här skapar enligt vår tolkning en lägre nivå på engagemanget hos vissa individer. Ett visst mått av likgiltighet upplevs finnas hos delar av personalen, de går till arbetet men gör inte mer än vad som krävs. Dessa saker tycks stämma väl överens med vad Sennet (1999) skriver om karaktären i det moderna arbetslivet. Det vill säga att likgiltighet hos de anställda ofta bidrar till en minskad tilltro för organisationen, något som ofta resulterar i att människor upplever sig som utbytbara.

#### **9.4 Kultur – en social konstruktion**

Stämningen på ”golvet” beskrivs av många som vänlig, gemytlig och stödjande. De anställda som även arbetat på andra skift menar dock att jargongen kan skilja sig åt mellan olika skift. Anna beskriver stämningen på följande sätt:

Ja vi har en väldigt kamratlig jargong här nere. Det är... Jag har varit på ett annat skift för nåt år sedan i ett halvår. Jag tyckte det var stor

skillnad. Här kan alla prata med alla och alla kan skoja och skratta och..., samtidigt, är det någon som retar sig på någon så kan man ryka i luven på varandra. Men det går över igen och sen så är man kompisar igen. Så att detta är ju ett andra äktenskap. Ja men man är så mycket av sin vakna tid på ett företag där man jobbar. Så att man får ändå en sorts relation till sina arbetskamrater.

Även personal som arbetar med underhåll menar att deras arbetsdag kan se olika ut beroende på vilket skift som är ute i produktionshallen. De kan få mer eller mindre att göra ibland beroende på hur samspelet fungerar mellan de som just för tillfället befinner sig i hallen. Uppfattningen hos underhållspersonalen tycks vara att vissa sammansättningar av personal fungerar bättre ihop.

Vissa informella regler tycks också framträda i olika sammanhang i produktionshallen, bland annat kan en person som upplevs ta det lite väl lugnt i sitt arbete få ta itu med de mindre önskvärda städuppgifterna i slutet av veckan. De värderingar och normer som råder i organisationen är till stor del plats och situationsanpassade, olika avdelningar pratar på ett speciellt sätt om det som rör deras arbetssituation och arbetsutförande. De tycks också finnas de som anser att språket skiljer sig mellan de anställda på golvet och vissa högre chefer. Erik uttrycker att många möten upplevs på följande sätt:

Det är ungefär samma varje gång. Att vi måste bli bättre, det är det som det ofta handlar om. Mest negativa grejer. Och där kan man inte säga så mycket själv. Det kan man ju, men ofta får man inte svar på något. Det är lite så... halvpolitiker kan man tycka om dom här fabrikscheferna när dom står och pratar... om de högsta... ja, lite politiker så där, dom snackar så man inte förstår och... ja. Dom svarar inte riktigt om man frågar. Säger att det får vi återkomma med och så där. Det vet vi inte... Men så är det nog överallt.

De möten som vanligen hålls i organisationen upplever vissa som ett nödvändigt ont. Mötena känns för personalen mer som muntlig information från ledningen och hur de anställda kan göra för att bli bättre, snarare än att de har karaktären av en gemensam diskussion. Ledningen upplevs presentera en bild, en bild som de anställda kanske inte alltid delar eller förstår på samma sätt. För att återknyta till den tidigare tanken på upplevelser av effektivitet hos olika delar av personalen och ledningen, kan det vara värt att nämna att detta begrepp kanske inte uppfattas likvärdigt av alla i hela organisationen. Det upplevs följaktligen finnas en distans både mellan personal och ledning såväl fysiskt och även på ett mer mentalt plan, där innebörd, mening och symboler tolkas.

Beträffande kulturen i organisationen så uppfattas den starkare i de grupper som är överens om vissa gemensamma tolkningar av innebörder, meningsskapande och betydelser av symboler. Stugorna, förmånerna som togs bort upplevs som starka symboler för personalen på golvet, en majoritet enligt vad som kan uttydas tycks vara överens om det. Ledningen däremot upplevs enligt de anställda inte dela det symbolvärde och den innebörd stugorna tycks ha och har haft för de anställda.

En viss indelning mellan chefer och anställda tycks även uppenbara sig i var de befinner sig exempelvis på frukost eller lunch. Den indelning som faktiskt finns tycks vara på grund av de sociala gemenskaper människorna i de olika grupperna delar. Kanske är det ett så invariant beteende att ingen reflekterar över det längre. Stefan belyser detta:

Mm. Men det är ju oftast frukost, då har dom ju sin sammankomst, jag vet inte. Det har ju varit så i alla år. Sen på middagen blir det ju vi äter på olika tider då så... jag menar när vi börjar sex på morgonen så äter vi ju middag elva och så dom en timme senare. Så man träffar ju inte dom alls.

De som arbetar skift beskriver att vissa aktiviteter i större utsträckning riktar sig mot kontorspersonal snarare än till dem. Skiftarbetare upplever inte att de har samma möjlighet eller ork att närvara på exempelvis kvällsaktiviteter mitt i veckan, i samma utsträckning som de som arbetar på kontor. Likaså beskrivs organisationens konstklubb som något som mestadels besöks av kontorspersonal. Många av de aktiviteter som det är tänkt att alla kan delta på, verkar inte alltid få den utgången, utan många upplever istället att det blir något som endast blir värdefullt för kontorspersonal.

Något som samtliga personer vi träffat och samtalat med och även i intervjuerna antyder att ledningens värderingar delas av ingen eller en ytterst liten skara av personalen. De som upplevs dela ledningens värderingar till störst del är oftast inhyrd – och nyanställd personal. Bo uttrycker sig på följande sätt:

Där är båda delar det finns dom som säger till direkt sen finns det de som går på ledningens linje helt och hållet dom tror att det ska gynna deras anställning eller så håller de med för att de tycker det [...] Det mesta är väl att de äldre dom tycker ledningen är fel på det och dom yngre håller med dom kanske inte är fast anställda så dom vågar inte säga ifrån säga emot ledningen det kan jag på ett sätt förstå

Personal som innehar tillfälliga anställningar upplevs oftare än andra sympatisera med ledningens värderingar. Detta kan möjligen grunda sig i en rädsla eller oro för att någon annan snart kan komma att ta över det arbete som de tillfälligt anställda innehar. Det kan uppfattas som att individer byts ut med en större lätthet vid en del mindre kvalificerade jobb.

#### *9.4.1 Analys*

I en mekanisk organisation upplever vi att det är lättare för ledningen att se vissa i personalen som abstrakta samhällsvarelser, distanserade i en annan kultur, något som visserligen ger ledningen en överblick från toppen av organisationen och men den personal som är stationerad i produktionen blir då lätt endast en del av maskineriet. Den abstrakta samhällsvarelsern är som Asplund (1987) förmenar något som liknar den roll som produktionspersonalen åtar sig i ledningens perspektiv. I produktionen hos arbetsgruppen och i den kultur som finns där framstår samma person snarare som en konkret samhällsvarelse, det är i denna gemenskap som kultur skapas och vidmakthålls. Om förhållandet ses ur de anställdas perspektiv kan en motsatt effekt framträda, vilket rimligtvis innebär att ledningen för produktionspersonalen framstår som abstrakta samhällsvarelser för dem. Det som är av intresse i denna diskussion är att människor skapar och vidmakthåller kulturen i den gemenskap de befinner sig i. Denna bild av ledning och personal kan visserligen uppfattas som hård och kall, men den ökade distansen mellan dem båda skapar till stor del främlingar. Detta kan till viss del vara något som finns inbyggt i denna typ av organisationsform, vilket troligen inte bidrar till en enhetlig konsensus kultur, utan snarare istället en form av motkultur. De emotioner och uttalande som intervjupersonerna uttrycker tyder enligt vår tolkning på att det finns en golvkultur eller en form av motkultur hos produktionspersonalen. Detta stämmer även överens med Porsfeldts (2001) teorier om delkulturer, där toppledarkulturen kan anses utgöra en särskild delkultur.

Finns en toppledarkultur, bör det ju rimligtvis även finnas andra delkulturer. Variationer upplevs i och för sig finnas, men tendensen pekar på att en form av motkultur uppträder ju längre ner i hierarkin man kommer. Skiftledaren blir här ofta en förmedlande nyckelperson som har en större kontakt med de chefer som finns längre upp i organisationshierarkin.

För att en specifik kultur ska kunna sägas existera, menar Alvesson (2001) att det i en grupp människor måste finnas vissa socialt delade innebörder och i viss mån liknande tolkningar av symboler. De anställdas upprördhet och irritation över att stugorna togs bort kan vara en sådan typ av gemensam innebörd. Stugorna symboliserar för många anställda en stor besvikelser. På ett liknande sätt kan de möten som hålls i organisationen för många i personalen upplevas som relativt betydelselösa. Enligt vår tolkning kan dessa möten fortsatt bidra till att befintliga kulturer vidmakthålls och återskapas. Begreppet effektivitet tycks vara ett begrepp som är återkommande på dessa möten. Vilken innebörd olika individer lägger i detta, kan till viss mån skilja sig beroende på vilken position individen har i organisationen. Sättet som ledningen använder begreppet effektivitet på, kan skapa en frånvaro av intresse för de anställda. Deras upplevelse i detta sammanhang handlar kanske snarare om att de anser att de gör sitt bästa utefter de förutsättningar som finns i deras vardagliga arbetssituation. Olika tolkningar av symboler och språk tycks som Jackson & Carter (2002) förmenar vägledande för människors handlingar och uppfattningar, då symboler som mottas tillskrivs en viss mening och innebörd beroende på vem som mottar symbolen. Det blir ofta den gemensamma kulturella kontext som finns inom den grupp individen tillhör som också avgör hur tolkningen av symboler och språk yttrar sig, vilket mottagande de får och även vilken betydelse de tillskrivs. De informella regler som uppfattas finnas i produktionshallen markerar i sig ett visst kulturellt sammanhang. De informella reglerna är möjligen av mindre betydelse för ledning och chefer men sätter ramar för de individer som rör sig i den aktuella kulturella kontexten. Även de handlingar som avses vara tänkta att innefatta hela organisationens intressen kan uppfattas som symboliska på grund av olika anledningar. Exemplet med kvällsaktiviteter upplevs av flera i produktionshallen som något som bara är anpassat för kontorspersonalen. Avsikten kan emellertid från början ha varit god från ledningens sida men tolkningen av deras handling blev en helt annan när den nådde personalens nivå i organisationen. Precis som Alvesson (2001) påpekar uppkommer inte alltid kultur ur medvetna handlingar. För att återknyta till placeringen i matsalen, vilken är tydligt indelad mellan personal och chefer, så är det enligt vår tolkning inte med nödvändighet en medveten indelning. Trots det påverkar denna indelning hur kulturen vidmakthålls och återskapas hos de olika grupperna.

När organisationen studeras så kan de mänskliga faktorerna dock spela en stor roll, vilket inte alltid får utrymme i en mekanisk organisations funktionssätt. Då människan enligt maskinmetaforen studeras som en del av denna maskin är det dock även viktigt att reflektera över de humana bitarna. Såsom Smircich (1983) delar in kultur i två olika perspektiv upplever vi att i detta fall förnimmer man mycket av variabelperspektivet i den berörda organisationen. Till stora delar bör dock den mänskliga sidan av organisationen också tolkas som den viktigaste. Detta relaterar till ett mer tolkande perspektiv på kultur som tydligare belyser de mänskliga elementen i organisationen, samt dess oberäknelighet och komplexitet. Det tycks finnas en stor distans mellan ledning och personal som skapar olika kulturer med olika gemensamma innebörder. Visserligen strävar de mot samma mål, att utföra sitt arbete, men med helt olika förutsättningar. När gemenskapen prövas och både uttalade konflikter och konflikter förda i tystnad mellan personalen och ledning så uppstår det motsättningar. Vi upplever att det i en mekanisk organisation som Morgan (1999) visar på så uppstår det möjligen i större utsträckning motkulturer. Detta tycks bli en följd av en upplevd distans mellan ledning och personal som kännetecknar en sådan organisationsstruktur, vilket ofta resulterar i olika värderings-

grunder. Gemenskapen i gruppen upplevs viktigare än identifieringen med organisationens övergripande kultur. En intervjuperson upplevde gemenskapen i sin arbetsgrupp som ”ett andra äktenskap”, vilket enligt vår uppfattning verkligen belyser hur stark gemenskapen i en arbetsgrupp kan vara och att närvaron av delkulturer troligen är mer betydelsefulla än en övergripande kultur.

## **10. SLUTSATSER**

Syftet med denna studie är som tidigare nämnts att utifrån ett kulturperspektiv granska anställdas upplevelser av ledarskap och engagemang i organisationen. Förståelse har varit vårt ledord genom arbetet med uppsatsen och vi upplever att en ökad förståelse kring de begrepp som studerats också framträder.

### **10.1 Kommunikation mellan ledning och anställda – olika nivåer av ledarskap**

Enligt våra tolkningar så har både det närmaste ledarskapet och den högre ledningen en inverkan på hur kulturen vidmakthålls och återskapas, men på olika sätt. Det närmaste ledarskapet tycks däremot ha en större inverkan än den högre ledningen på vilka delar av denna kultur som de anställda tar till sig, då skiftledare och enhetschefer står i närmaste kontakt med en eventuell golvkultur. Huruvida den mekaniska organisationsutformningen påverkar synen på ledarskap och engagemang hos de anställda finns det enligt vår tolkning vissa tendenser att så är fallet. Beslutsvägar är oftast enkelriktade, delaktigheten vid exempelvis beslutsfattande kan ses som otillfredsställande och kommunikationen kan ses som undermålig på grund av den tydliga distansen mellan ledning och anställda. Anställda i exempelvis produktionshallen förväntas agera likt en av maskinens delar, vilket möjligen kan vara effektivt så länge regler och rutiner följs. Det mekaniska funktionssättet har dock en viss inverkan på engagemanget, då informationsbrist och brister i kommunikationen ibland kan leda till en känsla av att den anställde inte kan påverka sin arbetssituation.

### **10.2 Anställdas engagemang**

Varierade synsätt har framkommit bland de anställda när det gäller upplevelsen av engagemang samt vad som bidrar till engagemang. Många betonar instrumentella faktorer som den sociala gemenskapen och lönen som förklaringar till vad som upplevs som det bästa med arbetet. De finns de som upplever en yrkesstolthet, och det är också dessa som tydligast identifierar sig själva med sitt arbete. En identifiering med sitt arbete innebär dock inte automatiskt att en internalisering av ledningens åsikter och värderingar ägt rum, snarare upplevs tillfälligt inhyrd personal i större utsträckning dela ledningens åsikter. Detta upplever några kan vara kopplat till den osäkra anställningen, att inhyrda i större utsträckning är måna om sina arbeten. Vidare kan osäkerheten kring fabriken existens på ett annat sätt ses som en stark bidragande orsak till ett trytande engagemang hos många. En del anställda ser med växande oro på utvecklingen, och känslan av att vara utbytbar upplevs växa. Detta kan vidare innebära att ett visst mått av likgiltighet infinner sig vid frågor som rör engagemang. En gemensam bild av att ha blivit orättvist behandlade tycks förekomma bland personalen, när det gäller de förmåner som dragits in. En intressant aspekt av synen hos de anställda beträffande bonussystem tycks vara att en majoritet hellre ser kollektiva belöningar framför individuella, då de menar att det handlar om ett lagarbete. Det upplevs finnas ett behov av en ökad bekräftelse även från ledningshåll beträffande det vardagliga arbetsutförandet. Bekräftelse behöver således inte synas i lönekuvertet utan kan handla om att chefer visar de anställda uppskattning i vardagen. Behovet av att vara behövd är hela tiden något som tycks framträda, något som med en mekanisk organisationsutformning vanligen inte harmoniserar med den mänskliga naturen.



### **10.3 Gemenskap i arbetsgrupper – mer lokala kulturer**

Den mekaniska organisationsutformningen upplevs i många avseenden som statisk, samtidigt befolkas organisationen dagligen av människor som är komplexa varelser. Människornas personliga behov kräver i de flesta fall mer än att bara sköta en maskin i åtta timmar om dagen. En av de mer tydliga upplevelserna hos de anställda som framträtt i denna undersökning har varit att gemenskapen ses som det absolut primära för att klara av att utföra sitt dagliga jobb. Hur ledarskapet uppfattas av de underlydande, hur en kultur skapas och vidmakthålls blir vidare beroende av hur individerna som finns på golvet tolkar detta, det vill säga hur de uppfattar symboler och språk. Det upplevs att de som jobbar i produktionen på Företaget har en god gemenskap, talar samma språk och trivs tillsammans. Kraften de besitter i denna gemenskap tycks enhetlig och med viss variation likgiltig gentemot ledningen som finns i Företaget. En lokal kultur upplevs ha skapats ur den mening som de anställda tillskriver sitt arbete och finner i gemenskapen hos alla sina arbetskamrater på fabriksgolvet. En uppdelning upplevs finnas även beroende på var ledning och anställda befinner sig, i exempelvis matsal, men också beroende på vilka aktiviteter som olika personer deltar i. Många av de aktiviteter som anställda kan delta på, upplevs ibland endast vara till för kontorspersonal. Detta behöver dock inte vara en medveten handling från ledningens sida, men kan för produktionspersonal yttra sig som en stark symbol för något som de inte är välkomna till.

### **10.4 Den komplexa människan och språket – inverkan på kultur**

En annan symbolisk handling från ledningshåll är de möten som hålls på Företaget. Det som är problematiskt med den symbolik ledningen utsänder vid möten är att de till stor del speglar ledningens egna intressen och budskap. Möten tycks handla om antingen Företagets situation, hur de kan producera mer eller andra ämnen som inte alltid upplevs beröra de anställdas vardag. Vissa av de anställda upplever snarare att det är ett nödvändigt ont att gå på de möten som hålls. Här skulle kanske ledningen vara mera sensitiva för de anställdas behov av information. Det finns en uttryckt åsikt om att de anställda får komma till tals på mötena, men då de anställdas påverkan upplevs som begränsad utnyttjas rätten att uttrycka sig sällan. Ledningen kan på detta sätt uppfattas som något mer avlägset.

Det tycks finnas två olika typer av språk, ett för högre chefer och ett för produktionspersonal, som vidare kan bidra till ett särskiljande av de två grupperna. Ledningen benämns sällan som ”vi”, snarare som ”de där” eller ”dom”. ”Vi” har ett starkt symbolvärde för gemenskap, ”de där” eller ”dom”, det vill säga ledningen, uppfattas som mer abstrakta. Härefter ligger en del av problematiken som ledningen tampas med i en mekanisk organisation. Det finns tendenser som vi uppfattat det att en övergripande kultur möjligen existerar men att den spelar en mindre roll än de mer lokala kulturerna i organisationen. Vi anser att det finns tydliga tendenser att det även finns en motkultur, en form av golvet kultur, som vi tror kanske kan framträda tydligare i en mekanisk organisation, eftersom det i en mekanisk organisation upplevs finnas en större diskrepans mellan ledning och personal.

### **10.5 Att utveckla kommunikation och gemenskap**

Vad som upplevs viktigt enligt vår tolkning är att på olika sätt måste individer få en möjlighet till omväxling i sin dagliga arbetssituation, eftersom personer som har ett förhållandevis mo-

notont arbete ibland tenderar att tröttna i längden och bli mer likgiltiga. Personalen bör också i större utsträckning få förutsättningar att påverka sin arbetssituation och få möjligheter att lägga förslag som rör det egna verksamhetsområdet. Detta kan vara viktigt för att söka minska de mekaniska effekterna som den tydliga åtskillnaden mellan ledning och personal skapar.

Vi tror med anledning av vad som framkommit i denna studie, att människor inte alltid passar in i en mekanisk organisation. Då en mekanisk organisation inte tar hänsyn till människors komplexitet, hur de anställda skapar mening i sitt arbete och sällan tillåter någon större delaktighet från personalens sida, finns uppenbara brister. Människor blir inte bekväma som en del av ett maskineri, utan är tänkande och reflekterande varelser som också behöver känna sig behövda. Trots dessa reflektioner menar vi att en mekanisk organisation kan vara effektiv, bristen består i att den inte tar hänsyn till människors upplevelser, känslor och tankar. Konflikter uppstår lätt när den hårda organisationen möter den mjuka människan, vilket är svårt att bortse ifrån. Att inneha en medvetenhet kring Företaget som en mekanisk organisation, tror vi därför är betydelsefullt för att kunna förändra de brister som den mekaniska organisationen kan medföra. En öppen och ärlig dialog med all personal och inte bara utvalda grupper kan även det minska missnöje och rykten om Företagets ledning och situation samt minska oron hos vissa av de anställda. Det krävs att den som kommer in i en kultur som tycks främmande också tar seden dit personen kommer. Då de som möts befinner sig i sin kulturella miljö så ter det sig även viktigt att tala deras språk, eller åtminstone klarspråk. Eftersom språk och symboler kan ha varierande betydelse eller uppfattas olika beroende på vem som lyssnar och talar, måste kommunikation administreras med tydlighet. En ökad medvetenhet om den kulturskillnad som finns mellan vissa nivåer i Företaget är nödvändig för att försöka främja en ökad samstämmighet mellan nivåerna.

## **10.6 Reflektioner över resultatet**

Resultaten anser vi ha bekräftat mycket av det teoretiska underlag som finns till denna studie. Vi har använt oss av en begreppsbildning som kanske framstår som lite annorlunda men givit mycket intressanta aspekter på bland annat ledarskap och engagemang. Då avsikten var att följa upp en enkätstudie anser vi att resultaten möjligen kan fördjupa förståelsen kring den tidigare studiens resultat, och detta kan också vara en bidragande orsak till att fokus i lika stor utsträckning inte har varit att generera nya teorier på det aktuella området. Snarare har fokus hamnat på att synliggöra den mekaniska organisationens verklighet.

Bilden av ledarskapet i den studerade organisationen kan möjligen uppfattas som ensidigt belyst, då ledare själva inte fått komma till tals angående sina uppfattningar. Tanken från vår sida har dock hela tiden varit att belysa de anställdas perspektiv och få en förståelse för de tankar som de uttrycker.

Det resultat som framkommit i denna studie är enligt vår uppfattning endast giltigt att relatera till den berörda, studerade organisationen. Det intressanta är därmed inte att hitta några generaliserbara resultat, utan istället är vår tanke att skapa en förståelse för de studerade begreppen utifrån de anställdas perspektiv. Vi är medvetna om att vissa faktorer kan ha begränsat utfallet av resultatet. En sådan faktor kan bland annat ha varit att vi tyvärr inte fick möjlighet att samtala med och intervjua personer från ett av de tre skiften.

En annan sak som också kan ha varit av betydelse, är frågan om hur vi uppfattats hos personalen. Vissa skift var följaktligen bättre informerade om vilka vi var och vilket vårt syfte var,

än andra. När kultur undersöks krävs ofta längre etnografiska studier, vilket i vårt fall inte har varit en möjlighet. Vi har bland annat genom samtal och observationer i personalens naturliga omgivningar såsom pausrum, försökt fånga stämningar och jargonger, men vi är medvetna om att vi endast lyckats infånga små fragment av kulturen. En längre etnografisk studie hade förmodligen varit nödvändig för att få en större medvetenhet om kulturella uttryck.

Trots att det finns mycket forskning på områdena ledarskap, organisationskultur och organisationsteori som berör det mänskliga i dessa begrepp, så verkar det hela tiden begränsas på grund av många organisationers ständiga strävan efter effektivitet och kampen om att bli den mest konkurrenskraftiga. Mer komplexa, långsiktiga lösningar kring ämnena tycks vara svåra att implementera i en snabbt föränderlig omvärld och i en global konkurrens. Men kanske är det så att organisationer skulle kunna bli mer effektiva genom en större eftertänksamhet och en medvetenhet om att det finns andra nivåer än bara ledningsnivån som besitter kunskaper som hela organisationen kan dra nytta av. Istället för att endast tänka pragmatiskt, och söka efter genvägar till ny kunskap och ökad effektivitet, när den största resursen i slutändan ändå alltid är människan.

## LITTERATUR

- Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag - En studie av ett datakonsultföretag*. Tredje upplagan. Stockholm: Norstedts.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2006) *Tomhetens triumf - Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M. & Köping, A.-S. (1993) *Med känslan som ledstjärna - En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Svenningsson, S. (2003) The great disappearing act: difficulties in doing ‘‘leadership’’. *The Leadership Quarterly*. Nr. 14, s. 359–381.
- Alvesson, M & Willmott, H. (2002) Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*. 39 (5), s. 619-644.
- Asplund, J. (1987) *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Berger, P. & Luckman, T. (1967) *The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York.
- Brunsson, N. (2002) *The Organization of Hypocrisy – Talk, decisions and actions in Organizations*. 2<sup>nd</sup> Edition. Abstrakt förlag: Copenhagen Business School Press. Malmö: Liber.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006) The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*. Vol. 16, Nr. 2, s. 199-208.
- De Swaan, A. (2003) *Mänskliga samhällen*. Lund: Arkiv Förlag.
- Elizur, D. (2006) Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, Vol. 17, Nr. 3. s. 25-29.
- Empson, L. (2004) Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*. Nr 29. s. 759-781.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol. 23, Nr. 3, s. 409-473.
- Iverson, D.R., McLeod, C. S. & Erwin, P. J. (1996) The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing intelligence & planning*, Vol 14, Nr 3, s.36- 44.
- Jackson, N. & Carter, P. (2002) *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber.

- Jarrick, A. (2005) *Behovet att behövas*. Stockholm: SNS Förlag.
- Kelman, H. C. (1958) Compliance, Identification and Internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, Nr 1. s. 51-60.
- Little, B & Little, P. (2006) Employee engagement: conceptual issues. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, Nr. 10, s. 111-118.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, C & Wärmelius, K. (2004) *Motivation och engagemang i en ideologiburen organisation*. D-uppsats, Linköpings universitet.
- O'Reilly, C & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Nr 3, s. 492-499.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985) Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. Vol. 11, s. 457-483.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Porsfelt, D. (2001) Management trainee: Möten med förhinder. Doktorsavhandling, Luleå Tekniska Universitet. s. 7.
- Sanchez, P. M. (2007) The employee survey: more than asking questions. *Journal of Business Strategy*. Vol. 28, Nr. 2, s. 48-56.
- Schein, E. H. (1983) The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Nr. 12, s. 13-28.
- Sennet, R. (1999) *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Nr. 3, s. 339-358.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982) Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*. Nr. 18, s. 257-273.
- Theorell, T. (2003) *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Trahant, B. (2007) Debunking Five Myths Concerning Employee Engagement. *Public Manager*. Spring 2007, Vol. 36, Nr. 1, s. 53-59.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1991) Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, Vol. 2, Nr. 2. s. 149-169.

Vroom, V. (1995) *Work and motivation*. San Francisco, California.

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper – Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Woodruffe, C. (2006) The crucial importance of employee engagement. *Human resource mangagement international digest*. Nr. 14. s. 3-5.

## Inledning

Bakgrund och avsikt med intervjun

Vem vi är?

Anonymitet

Användning av information

Användning av bandspelare

## Intervju personen

Beskriv din arbetsuppgift? *Vilken funktion har personen i produktionen?*

*Hur gick det till när du fick lära dig din arbetsuppgift?*

*Vad har personen för utbildning?*

Vad skiljer denna arbetsplats från tidigare ställen personen jobbat på? (kultur)

*Är skillnaderna positiva/negativa – förklara?*

*Finns det en viss jargong på golvet? Hur upplever du den i så fall? (kultur)*

## Synen på ledarskapet och kultur

Vem är din närmaste **chef**?

- *Är det denna chef som har störst inflytande över arbetet? Beslut? Vad som ska göras?*
- *Hur mycket kontakt har ni varje dag?*
- *Hur skulle du beskriva din personliga relation till denna? Även högre chef!!*
- *Händer det att du har samtal med din närmsta chef som inte rör arbetet? Varför?*
- *När om du pratar med din chef känner du att han/hon använder ett språk som är svårt för dig att förstå d.v.s. svåra ord  
Om ja, hur upplever du det då?*
- *Hur bemöts eventuell kritik och egna synpunkter angående arbetsplatsen om du påtalar det för din chef? Händer det något? Uppfattar man att det kvittar det blir bara tomma ord?*
- *Känner ni ett avstånd eller en närhet mellan personal och **chefer** och i så fall vad tror du att den beror på?*

Vilken attityd upplever du att din chef han/hon har personalen som arbetar här och till dig personligen?

- *Träffar du och dina arbetskamrater chefer när ni fikar och äter tillsammans? (kultur) Är man tydligt indelade i två läger (personal/chefer) vid alla tillfällen även de mer informella?*
- *Vid problem i arbetet el. personliga problem kan du anförtro dig till din chef vid dessa tillfällen? Ge exempel Har man kontinuerlig kontakt – medarbetarsamtal (vad ger dessa dig av värde personligen) Har det alltid varit så?*

### **Nästa chef över arbetsledningen – samma frågor om kontakt, vad man pratar om och hur man pratar?**

Upplever du att chefer värnar om personalen eller bara arbetet ni utför? Ger man endast beröm efter ett bra utfört arbete? *Hur? När?*

Upplever du att personalen förväntas av **cheferna** kunna byta arbetsuppgift eller maskin utan större besvär för att få produktionen att fortlöpa utan avbrott? *Kan du ge ett konkret exempel på det?*

Anser du att det tar lång tid att lära sig de arbetsuppgifter du har? *Kompetens, varierar denna beroende på vilken avdelning man befinner sig på?*

På många arbetsplatser berättas det informella historier om saker som hänt t.ex. kritiska situationer, om olika chefer. *Kan du återge något exempel på någon historia som cirkulerat på din arbetsplats? (kultur)*

Upplever du att det finns många på golvet som sympatiserar med ledningens åsikter?

*Om ja, Hur kommer det till uttryck?*

*Uppstår det ofta konflikter på grund av olika synsätt mellan personal och chefer? (kultur)*

### **Delaktighet**

Vad är din personliga upplevelse av de möten som hålls på företaget? *Upplever du att cheferna på dessa möten lyssnar till dina åsikter? Var hålls möten? (Även utanför möten) (kultur)*

Hur brukar information om förändringar komma fram till dig? Får man information i rätt tid? *Kan du ge ett konkret exempel på detta?*

*Hur förmedlas information vanligtvis? Person till person, anslagstavla, mail mm.*

Händer det att cheferna kommer och diskuterar en kommande förändring/problem med dig eller med din avdelning?

Upplever du att ledningen och chefer genomför saker utan att lyssna på personalen? Kan du ge något exempel på det? *Händer det ofta?*

Upplever du att du kan föra fram egna åsikter om på vilket sätt ditt arbete ska utföras?

*Har du möjlighet att påverka ditt arbete? På vilket sätt.*

Finns det något i ditt arbete som du personligen tycker känns som att du skulle vilja påverka mer? *Vad? Hur? Upplever du att ditt arbete kontrolleras? Läger chefen sig i mycket. Hur?*



Tycker du det finns utrymme på arbetstid (alltså inte raster) att göra mer än det arbete du utför? *I så fall vad? (sociala kontakter) Få fram beskrivning om personen är låst/kontrollerad i arbetet!!*

## **Drivkrafter och engagemang**

Vad skulle du säga att det bästa respektive sämsta med ditt arbete?  
*Vad driver personen? Varför går man till jobbet? Är man överhuvudtaget engagerad eller är det endast instrumentella saker som spelar in?*

Anser du att det du gör på ditt arbete är viktigt/meningsfullt?  
*Personligen eller för företaget?*

Hur upplever du gemenskapen på arbetsplatsen hos personalen?  
*Vilka olika privata intressen finns i arbetsgruppen dvs. vad pratar man om? Umgås man även på fritiden?*

Vad tänker du på om dagarna under tiden du utför ditt arbete?  
*Är man i tanken långt ifrån jobbet/vill man uppnå mål utanför arbetet?*

Anser du att dina kunskaper (*verklig kompetens/vad har man för utbildning*) tas tillvara i det arbete du utför? *Om inte längtar man bort från detta jobb söker sig vidare?*

Vad tror du skulle kunna få dig att göra någonting ”extra” i ditt arbete? *Till exempel mer stöd/support, få bestämma mer själv eller några andra ”morötter”?* *Upplever personen att han/hon redan gör mycket extra utan belöning?*

Vad är din känsla för företaget och ditt jobb du utför här?  
*Känner man sig stolt över att jobba här?  
Skyddar man företaget om någon pratar illa om det?  
Har känslan alltid varit densamma?  
Om inte varför?  
Upplever du att du har en säker anställning? Finns det en oro att bli uppsagd?  
Varför/Varför inte? Hur är personens känsla oro att inte behövas?*

Skulle du rekommendera andra som du känner att söka jobb på Företaget?  
*Varför? Om nej, av vilken anledning?*

## **Avslutning**

Finns det något du vill klargöra eller tillägga angående det vi pratat om under intervjun

## **Bilaga 2**

### **Introduktionen av oss**

Hej alla på Företaget!

Vi är två studenter som läser Personal & Arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Kristianstad. Vi ska skriva en C-uppsats med utgångspunkt ifrån den enkät som genomförts på Företaget nyligen. Vårt syfte är att försöka skapa en förståelse för det utfall som resultaten visade på, utifrån ett medarbetarperspektiv.

I vårt uppsatsarbete kommer vi att göra olika besök för att bekanta oss med omgivningen. Ni kommer kanske att träffa på oss i matsal och pausrum och vi hoppas att ni vill dela med er av era tankar om ert arbete. Allt ni säger och berättar kommer behandlas konfidentiellt. Ni kommer därför att vara helt säkra på att vara anonyma, inget av det ni säger kommer alltså att kunna kopplas tillbaka till er.

Vi hoppas på ett gott samarbete!

Mvh/Jenny Olofsson och Mattias Wirsén

2007-11-15