



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Examensarbete

Tempoväxlingar i snabbväxande företag

*Hur påverkas medarbetare av gasa-bromsa-
fenomenet?*



Författare: Elin Olofsson,
Jennie Jönsson & Rebecka Ellis
Handledare: Anders Hytter
Examinator.: Mikael Lundgren
Termin: VT15
Ämne: Företagsekonomi III
Nivå: Kandidatnivå
Kurskod: 2FE74E

Förord

Uppsatsen har skrivits av Elin Olofsson, Jennie Jönsson och Rebecka Ellis vid Linnéuniversitetet i Kalmar vårterminen 2015. Omfattningen på uppsatsen är 15 hp. Vi vill här passa på att tacka alla de personer som under arbetets gång har hjälpt oss på vår resa till ett färdigställt examensarbete. Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Anders Hytter som har varit till stor hjälp under hela arbetet med att ge konstruktiv kritik och möjliggjort för oss att själva kritiskt granska vårt arbete. Även till våra respondenter vill vi rikta ett stort tack, utan er hade vi inte haft möjligheten att slutföra vårt arbete. De seminarietillfällen vi haft under skrivandets gång har även de varit till stor hjälp för att kunna färdigställa vår uppsats, ett särskilt tack till opponenter och examinator Mikael Lundgren för den återkoppling som har gett oss vägledning under uppsatsens uppbyggnad. Slutligen vill vi passa på att tacka oss själva för ett gott samarbete som har gjort arbetet både roligt och givande att genomföra.

Vi önskar er en trevlig och intressant läsning!

Sammanfattning

Titel: Tempoväxlingar i snabbväxande företag- hur påverkas medarbetarna av gasa-bromsa-fenomenet?

Syfte: Syftet är att skapa ökad förståelse för vilka konsekvenser som kan uppstå för medarbetarna till följd av att snabbväxande företag måste gasa och bromsa samt ge förslag på hur personer i chefspositioner kan hantera dessa konsekvenser.

Nyckelord: Gasa och bromsa, organisationsförändring, tempoväxling, ledarskap, snabbväxande företag, påverkan.

Ämne/kurs: Företagsekonomi III- organisation 2FE74E

Författare: Elin Olofsson, Jennie Jönsson och Rebecka Ellis

Handledare: Anders Hytter

Examinator: Mikael Lundgren

Metod: Vi har utfört en kvalitativ studie med induktiv ansats. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer på tre snabbväxande företag, med en chef och två medarbetare i respektive företag.

Empiri: I empirikapitlet har vi redovisat insamlat material och sammanställt det utefter tre teman: tempoväxling, påverkan och ledarskap. Samtliga teman har delats upp utifrån både chef- och medarbetarperspektiv. Innehållet i kapitlet är rådata av vad våra respondenter svarade under intervjuerna.

Teori/Tolkning: I detta kapitel har vi vävt samman teori och tolkning. Teorierna har innefattat: reaktioner vid förändringar, kommunikation i organisationer, kommunikation i förändringsprocesser, förändringsledarskap, ledarskapets kommunikation samt ledarstil.

Slutsatser: Slutsatserna vi har kommit fram till är att medarbetarna inte alltid är medvetna eller reflekterar över att företaget de arbetar i stundvis bromsar verksamheten. De har följaktligen inte uppgett några nämnvärda negativa konsekvenser av tempoväxlingarna, vi drar därför slutsatsen att om företaget gasar mer än de bromsar blir det inga negativa konsekvenser för medarbetarna. Företagen har förändringsvilliga medarbetare vilket har bidragit till att tempoväxlingarna har mottagits med en positiv attityd. Medarbetarna är nöjda med den kommunikation som finns inom företaget och de kan inte se några andra alternativa sätt. Under de perioder företaget expanderar verksamheten upplever medarbetarna att arbetsbelastningen stundvis är hög, vilket leder till stress. Vi har kommit fram till att den höga arbetsbelastningen är accepterad av medarbetarna på grund av att det skapas en trygghet när företaget växer. Vi har även kommit fram till att företagen kan gynnas av att vidare utveckla en ”*Open door policy*” hos cheferna. Som förbättringsförslag har vi förordat att utveckla cheferna genom ledarskapsutbildning i syfte att förbättra både kommunikation och engagemang.

Innehåll

Ämne/kurs: Företagsekonomi III- organisation 2FE74E	ii
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte	6
1.5 Definitioner	6
1.5.1 Snabbväxande företag	6
2 Metod	7
2.1 En induktiv metodologi	7
2.2 Kvalitativ forskningsstrategi	7
2.3 Undersökningsdesign	8
2.3.1 Dataproducering	9
2.3.2 Teoriinsamling	10
2.4 Tolkningsmetod	11
2.5 Forskningskvalitet	12
2.5.1 Tillförlitlighet	12
2.5.2 Överförbarhet	13
2.5.3 Pålitlighet	13
2.5.4 Äkthet	13
2.6 Forskningsetik	13
3 Empiri	15
3.1 Tempoväxling	15
3.1.1 Chefsperspektiv	15
3.1.2 Medarbetarperspektiv	19
3.2 Påverkan	21
3.2.1 Chefsperspektiv	21
3.2.2 Medarbetarperspektiv	24
3.3 Ledarskap	27
3.3.1 Chefsperspektiv	27
3.3.2 Medarbetarperspektiv	30
3.4 Sammanfattning	31
4 Teori och tolkning	32
4.1 Reaktionen vid förändring	32
4.1.1 Tolkning	35
4.2 Kommunikation i organisationer	38
4.2.1 Kommunikation i förändringsprocesser	40
4.2.2 Tolkning	41
4.3 Förändringsledarskap	44

4.3.1 Ledarskapets kommunikation	45
4.3.2 Ledarstil	46
4.3.3 Tolkning	48
5 Slutsatser	52
5.1 Konsekvenser för medarbetarna	52
5.2 Chefernas hantering av konsekvenserna	53
5.3 Förslag till fortsatt forskning	54
6 Referenser	55
Bilagor	I
Bilaga A Intervjuguide	I

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationer ställs hela tiden inför olika situationer. Ibland kan det vara tillfälle för en organisation att expandera sin verksamhet samtidigt som organisationen i andra situationer kan möta motgångar och behöva dra ner på sin verksamhet. Tidvis krävs det av organisationen att lägga i en högre växel och gasa mot till exempel tillökning i företaget, nya kunder, utökade kontakter, utbildningssatsningar eller liknande. Andra situationer kräver å andra sidan att organisationen lättar på gasen och bromsar. I motgångar kan exempelvis organisationen behöva dra ner på antalet anställda, stänga enheter, minska kostnader, produktion etc. I vissa situationer kan en organisation ställas inför detta gasa-bromsa-fenomen på samma gång. Samtidigt som en organisation växer sig allt större, framför allt i snabbväxande företag, kan organisationen till exempel behöva avveckla personal som inte längre har rätt egenskaper eller kompetens för organisationens nya mål. Till följd av expansionen behöver organisationen nyanställa och göra utbildningssatsningar för ny personal. Företagskonsulten Tom Düring uttrycker i citatet nedan samma uppfattning som vi har till fenomenet:

“Vi lever i en ständigt föränderlig värld där omvärlden ibland påverkar oss på ett sätt som vi knappast kunnat förutse. Ibland måste man “gasa” och ibland “bromsa”, ...” (Tom Düring, 2015).

En fallstudie gjord av de tre forskarna Henrik Kock, Peter Nilsson och Andreas Wallo vid Linköpings universitet visar att kriser i företag vanligtvis möts av kostnadsbesparingar och nedskärningar men att parallellt satsa på nya utvecklingsmöjligheter är ett sätt att besegra motgångar (Nilsson, Wallo & Kock, 2012). I studien studerades ett industriföretag med ca 600 anställda i Sverige, Polen och Kina. Under 2008 drabbades företaget som så många andra av finanskrisen och var då tvungna att minska sin personalstyrka. Företaget klarade sig dock inte bara helskinnade ur krisen utan gick även stärkt ur den. De tre forskarna konstaterade att anledningen till att företaget gick stärkt ur situationen var för att de mitt under finanskrisen anordnade workshops för företagsledningen, det diskuterades nya

expansionsvägar, nya kunder, produkter och utbildningssatsningar vilket de tre forskarna kallade att företaget gasade mitt i krisen. Samtidigt som företaget gasade gjordes också en hel del inbromsningar i form av att bland annat en enhet i Tjeckien stängdes, 256 anställda sades upp, leverantörsavtal omförhandlades, kostnader minskades och även chefernas löner sänktes (Nilsson, Wallo & Kock, 2012). Till sist slutade det ändå lyckligt, företaget gick stärkta ur situationen och återanställde merparten av de som tidigare hade fått gå, samarbeten knöts med nya kunder och hela verksamheten hade till slut expanderat. Nilsson, Wallo & Kock (2012) skriver vidare att enligt forskarna var ledningsteamets lärmiljö den viktigaste anledningen till att företaget lyckades. Lärmiljön för ledningsteamet visade sig ha varit högt i tak, de involverade medarbetarna och lät dem delta i diskussioner, uppmanade dem att tänka kritiskt och gav dem feedback. Det påpekades också att ledningsgruppen hade hög kompetens samt "psykologisk öppenhet" vilket innebär tillit, öppenhet och tolerans för uppfattningar som går mot majoriteten. Det första som gjordes under motgången var bland annat att en av cheferna satte upp en förslagslåda och uppmanade sedan de anställda att lämna förbättringsförslag. Till en början togs idén emot mycket skeptiskt av de anställda men så småningom började förslagen, som också genomfördes, att strömma in.

Ett annat exempel på ett företag som har tryckt på gaspedalen men samtidigt bromsat är Stora Enso i Fors utanför Alvesta. Stora Enso som är en av världens största tillverkare av falsad kartong till konsumentförpackningar i Europa har fått avveckla 130 av sina 650 medarbetare på bruket i Fors på grund av konkurrenskraft. Enligt Karlsson (2013) berättar VD:n Cecilia Carter att företaget gasar samtidigt som de bromsar för att i det långa loppet kunna hantera den globala konkurrensen. När personalstyrkan minskades satte företaget upp ett antal grundläggande mål som i fortsättningen måste uppfyllas. Det handlade bland annat om att behålla säkerhetsnivån, kvaliteten och verkningsgraden. Vidare förklarar Carter att trots inbromsningen och personalnedskärningen gjordes expansiva satsningar med bland annat ett globalt traineeprogram för att klara den långsiktiga kompetensförsörjningen (Karlsson, 2013).

Tempoväxlingar är ett vanligt återkommande inslag i organisationer och den ökade förändringstakten i samhället har medfört att alla organisationsmedlemmar någon

gång har genomgått en förändring av något slag (Grip & Hall Ericsson, 2004). Vi har i uppsatsen valt att avgränsa oss till snabbväxande företag eftersom det i snabbväxande företag konstant sker förändring, de är i en gasande fas. Dock kan vi konstatera att även fast snabbväxande företag trycker på gaspedalen mer än andra företag måste också snabbväxande företag ibland låta på gasen och bromsa. Risken finns att de går in i väggen annars (Runberg, 2009). Vi tror att kontrasten mellan att gasa och bromsa i snabbväxande företag blir större eftersom de är offensiva i sin bolagsstyrning och gasar mer än ”vanliga” företag. Kontrasten blir därför större när de måste avsluta sin gasande fas och gå in i en inbromsande fas. Vi ser det därför som intressant att studera konsekvenser av tempoväxlingar i snabbväxande företag.

Snabbväxande företag känns igen på sin drivkraft, fokus och tydlighet samt att de har modet att våga gå emot strömmen (Runberg, 2009). Ahrens (2005) förklarar att ledarna till dessa snabbväxande företag har drivkrafter utöver det vanliga genom att tänka på ett annat sätt. Ledarna har en förmåga att se målet, fokusera på verksamheten och skala bort onödigheter- de har förmågan att både gasa och bromsa. Därför är en dynamisk ledare en stor nyckel till framgång i snabbväxande företag. I snabbväxande företag ser ledningen på organisationen ur en annan synvinkel än i andra företag. För att utveckla företaget är lönsamhet medlet och inte målet. Snabbväxande företag försöker undvika att binda upp sig och prioriterar istället fria resurser. Kritisk nyckelkompetens är viktig att behålla men i övrigt är flexibilitet ledordet. För att skapa flexibilitet är rekrytering av förändringsvilliga personer en viktig del då drivkraften genereras lika mycket underifrån som från ledningen. Snabba men samtidigt långsiktiga beslut ställer krav på ett synligt ledarskap och innebär att intuitiva beslut måste respekteras. Ledningens kompetens ligger till grund för beslut som fattas, snarare än ledningsgruppens sammansättning. Det intuitiva ledarskapet baseras på att lära sig verksamheten mer på djupet för att kunna fatta intuitiva beslut (Ahrens, 2005).

Positiva effekter av tempoväxlingar i snabbväxande företag är bland annat att det skapas ett konstant lärande (Ahrens, 2005). Det medför en känsla av framgång. Effekterna bidrar till hög motivation och självförtroende hos människorna i organisationen (Ahrens, 2005). Många av dessa positiva effekter försvinner dock när tempot går ner vid inbromsning och det ledningen trodde var företagskulturen visar

sig istället ha varit tillväxtens egenvärde (Ahrens, 2005). Vidare förklarar författaren att personalens drivkraft utgör basen i ett snabbväxande företag, därför anser vi att det är viktigt att studera hur medarbetarna påverkas av tempoväxlingar när snabbväxande företag gasar och bromsar om vart annat. Vi vill undersöka vilka konsekvenser det får för medarbetarna i ett snabbväxande företag när tempot förändras mellan högt och lågt. Vi kommer i vår problemdiskussion att argumentera för vilken relevans ämnet har samt varför det finns ett behov av ny forskning och vad forskningen kan bidra med.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån exemplen i bakgrunden ovan har vi observerat att företag vid olika tillfällen möter situationer där de måste gasa och bromsa om vart annat. Jacobsen och Thorsvik (2014) definierar en organisatorisk förändring som ett nytt sätt att utföra existerande uppgifter genom att förändra teknik, strategi, mål etc. Förändringar i den organisatoriska strukturen innebär att arbetsuppgifterna delas upp och samordnas på ett nytt sätt för att kontrollera och styra en organisations produktion, kommunikation, beslut eller liknande. Likaså definierar författarna förändring i en organisation som förändring av organisationskultur, normer, värderingar och antaganden samt förändringar i organisationens demografiska förhållande genom rekrytering och avveckling av personal (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Kotter & Sathe (1978) beskriver problem som kan uppstå för HR- chefer i snabbväxande företag. Ett exempel är att kraven för olika befattningar hastigt kan förändras och långt ifrån alla medarbetare har tillräcklig kompetens när företagets tillväxt ökar hastigt. Utifrån att personer inte hinner eller vill utvecklas i samma takt som företaget uppstår även problem i samband med krav på en mycket hög grad av rekrytering och kompetensutveckling. Problem till följd av den ständiga förändring som krävs inom organisationen samt att företaget konstant måste vara återhållsam med sina resurser är när medarbetare inte är öppna för förändringar eller inte tycker om det arbetssätt som krävs i snabbväxande företag. Det påverkar organisationens möjlighet att prestera. Konsekvenser till följd av nämnda problem är hög stressnivå, frustration och utbrändhet. Även minskad produktivitet hos medarbetarna eller att personer väljer att sluta kommer till följd av problemen (Kotter & Sathe, 1978).

När en organisation står inför förändring kommer medarbetarna i organisationen att välja, både medvetet och omedvetet, att bemöta förändringen på olika sätt. Chefer i ett företag som tempoväxlar måste därför bemöta reaktionerna på förändringarna från medarbetarna på olika sätt. Angelöw (2010) beskriver att medarbetarna har olika sätt att bemöta förändringar. I bästa av världar kan medarbetarna anpassa sig och acceptera förändringen. Så är det dock långt ifrån i alla fall. Både Kotter & Sathe (1978) och Angelöw (2010) beskriver att motstånd och flykt kan vara en konsekvens av förändring inom en organisation. Konsekvenserna av det kan vara fördömande för organisationen, men även för den enskilde medarbetaren. Det gäller således att tempoväxlingar i företag behandlas på ett sätt som gör att samtliga i organisationen väljer att godta dem och arbeta i samklang med organisationen. Ahrenfelt (2013) menar att det krävs en stor insats av cheferna som leder förändringsarbete att få med sig medarbetarna på resan. Även kommunikationen från cheferna som leder förändringsarbetet är viktig. Johansson & Heide (2008) betonar att kommunikationen från ledningen bör vara tydlig, frekvent och dialogrik för att förändring ska vara framgångsrikt. Det är därför av stor vikt att klargöra hur chefer i företag med tempoväxlingar hanterar de konsekvenser som uppstår hos medarbetarna.

Ofta lyfts positiva effekter som gynnar företagets effektivitet och lönsamhet fram i litteratur som behandlar snabbväxande företag. Även hur snabbväxande organisationer ska hantera tidsprioritering, kunder, organisationsstruktur och ledarskap beskrivs inom området. Att personalen är en viktig resurs och att människorna i organisationen är en framgångsfaktor för snabbväxande företag är många forskare överens om. Ahrens (2005) poängterar att när tempot går från högt till lågt försvinner lätt drivkraften och att det krävs mycket energi när det är dags att höja tempot igen. Det höga tempot som stundvis måste bromsas påverkar arbetssituationen för medarbetarna i organisationen. Därmed är det viktigt att ytterligare studera vilka konsekvenser tempoväxlingarna har för medarbetarna för att kunna spara energi som krävs när företaget måste gasa.

Men vilka svårigheter kan uppstå när det gäller att bibehålla en passande ledarskapsstil om gasa-bromsa-fenomenet får negativa konsekvenser för medarbetarna? Svårigheten som uppstår när tillväxten i ett snabbväxande företag

kräver nyrekrytering av rätt kompetens samtidigt som personer måste sägas upp på grund av otillräcklig kompetens eller ovilja till förändring och utveckling ökar belastningen på cheferna. Risken finns att tryggheten hos medarbetarna försvinner och oron leder till konflikter mellan olika individer och grupper. Med anledning av nämnda risker vill vi undersöka vilka konsekvenser gasa-bromsa-fenomenet får för medarbetarna i snabbväxande företag samt hur cheferna kan hantera konsekvenserna.

1.3 Problemformulering

- Vilka konsekvenser får gasa-bromsa-fenomenet för medarbetarna i snabbväxande företag och hur hanteras dessa konsekvenser av cheferna i företaget?

1.4 Syfte

Syftet är att skapa ökad förståelse för vilka konsekvenser som kan uppstå för medarbetarna till följd av tempoväxlingar i snabbväxande företag samt ge förslag på hur personer i chefspositioner kan hantera dessa konsekvenser.

1.5 Definitioner

1.5.1 Snabbväxande företag

Vi har likställt snabbväxande företag med Gasellföretag. Gasellföretag är de företag som vuxit snabbast i Sverige under de tre senaste åren och utses varje år av Dagens Industri (Di, 2014). För att ett företag ska få kallas ett Gasellföretag måste företaget uppfylla ett antal kriterier baserat på företagets fyra senaste årsredovisningar.

Gasellkriterier:

- En omsättning som överstiger 10 Mkr.
- Minst 10 anställda
- Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret.
- Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren
- Ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- Sunda finanser

2 Metod

Metodkapitlet har för avsikt att förklara för läsaren hur uppsatsen har kunnat nå upp till sitt syfte. I detta kapitel ges en redogörelse av forskningsprocessen, forskningsstrategin samt undersökningsdesign. Gjorda metodval för uppsatsen tas upp till diskussion. Därefter förklaras metoden för analys och tolkning av insamlad empiri och slutligen redogörs för studiens forskningskvalitet och forskningsetik.

2.1 En induktiv metodologi

Uppsatsen utgår från en induktiv metodologi. Med ett induktivt angreppssätt baseras teorin på resultatet av insamlad data (Bryman & Bell, 2005). Således är teorianvändningen mindre styrande för forskningsarbetet i induktiva analysstrategier (Lind, 2014). Då vi uppmärksammat ett fenomen utifrån egna erfarenheter i arbetslivet ville vi studera konsekvenserna av detta utifrån insamlad empirisk data i första hand och teorier i andra hand. Inledningsvis läste vi i huvudsak tidningsartiklar som vi har haft som utgångspunkt för att utforma vår forskningsfråga samt som hjälp för att bestämma vilken information vi ville ta del av vid vår datainsamling. Således är det viktigt att på ett systematiskt sätt presentera empiriska data. Det empiriska underlaget ska granskas för att identifiera mönster och oregelbundenheter för att sedan utveckla analytiska kategorier samt upptäcka eventuella samband (Lind, 2014). Vidare förklarar författaren att teoretiskt orienterade resonemang ibland inte utvecklas förr än efter empiriinsamlingen slutförts. Undersökningar där det teoretiskt orienterade resonemanget får en större roll i slutfasen av forskningsarbetet kan sägas vara teorigenererande. Undersökningen utgår från tillgänglig empirisk data där en övergripande och tydligt angiven teoretisk referensram saknas (Lind, 2014). Vi gjorde först en sammanställning av vårt empiriska material innan vi påbörjade teoriinsamlingen. Våra teorier är således valda baserade på de tendenser och intressanta samband eller skillnader som vi kunde se antydningar av i empirimaterialet.

2.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Kvalitativ forskning är en tolkande metod som intresserar sig för innebörder, till skillnad från statistiskt verifierbara samband. Syftet med kvalitativ forskning är att bidra till en mer generell förståelse av ett fenomen. Tolkningen av ett fenomen ska

bidra till något som har betydelse för andra som studerar samma fenomen. En sammankoppling till teori och val av problem sätter upp ramar som tolkningen kommer att röra sig inom (Alvehus, 2013). Uppsatsen utgår från den kvalitativa metoden då vi ville förstå hur ett fenomen påverkar människor i en organisation men också för att vår forskning har som syfte att tillföra något gällande konsekvenserna av ett fenomen som även studeras av andra.

I den kvalitativa forskningsprocessen finns viktiga steg att följa. Det börjar med problemformuleringen, alltså att utforma en eller flera generella frågeställningar. I nästa steg görs val av relevanta platser och undersökningsspersoner. Därefter sker insamling av relevanta data som i nästa steg ska tolkas. Det femte steget innefattar begreppsligt och teoretiskt arbete och till sist sammanställs en rapport om resultat och slutsatser (Bryman & Bell, 2005). Vår forskningsprocess har följt ovannämnda steg som har resulterat i de slutsatser samt förslag på fortsatt forskning vi har lagt fram.

Vad deltagarna uppfattar som viktigt och betydelsefullt ska utgöra startpunkten vid kvalitativ forskning. Kvalitativa forskare har fokus på innebörden av människors beteende. Således innefattar kvalitativ forskning ett försök att skapa förståelse för bakomliggande mönster (Bryman & Bell, 2005). Utgångspunkten i vår forskning har varit att genom intervjuer skapa förståelse för vilka konsekvenser som kan uppstå till följd av tempoväxlingarna som sker i snabbväxande företag och hur chefer kan hantera konsekvenserna som uppstår.

2.3 Undersökningsdesign

Studiens undersökningsdesign har utformats som en tvärsnittsstudie.

Tvärsnittsdessignen innebär insamling av data vid en viss tidpunkt men med fler än bara ett fall. När en tvärsnittsstudie tillämpas är variation mellan till exempel olika organisationer av intresse samtidigt som intentionen är att upptäcka mönster och samband (Bryman & Bell, 2005). Vår forskning är baserad på insamlad empiriska data från tre olika företag. Vi har valt att göra en tvärsnittsstudie som möjliggör en differentiering av gasa-bromsa-fenomenet och vi kan på så sätt se variationer i tempoväxlingarna och få en djupare förståelse.

2.3.1 Dataproducering

Då vi med vår studie avsåg att ta reda på konsekvenserna av tempoväxlingar i snabbväxande företag gjorde vi semistrukturerade intervjuer på tre olika företag. På varje företag har vi intervjuat en chef och två medarbetare. Vid semistrukturerade intervjuer kan en intervjuguide, som består av olika teman, användas.

Intervjupersonerna har då möjligheten att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2005). Vi valde att intervjua både chefer och medarbetare för att få en så rättvisande bild som möjligt men också för att vi ansåg att det är intressant för studien och dess praktiska relevans att belysa från fler än ett perspektiv. Med anledning av att vår forskningsfråga är uppdelad och berör både chefer och medarbetare ville vi belysa empirin ur båda perspektiven, därför har vi i empirikapitlet både chefs- och medarbetarperspektiv. Vi ansåg att tre intervjuer per företag var tillräckligt för att kunna göra en värdefull tolkning och kunna dra tillförlitliga slutsatser i uppsatsens resultatdel.

Halvstrukturerade intervjuer innehar en balans av flexibilitet och struktur vilket genererar data av god kvalitet. Halvstrukturerade intervjuer innebär att samma öppna frågor ställs till alla respondenter som leds vidare med hjälp av följdfrågor. Således säkerställs att likvärdiga saker täcks in för att sedan kunna utföra en komparativ analys. Tiden som avsätts ska vara ungefär lika lång vid varje intervju. För att bevara ämnesfokus måste typen och formen av intervjufrågorna genomgå en utvecklingsprocess och förberedelserna har en central betydelse (Gillham, 2008). Vi utformade en intervjuguide utifrån fem teman, företagskultur, gasa, bromsa, delaktighet och ledarskap. Samma intervjuguide användes för samtliga respondenter.

Det är viktigt som forskare att vara medveten om att människor har förutfattade meningar och första steget i förberedelserna handlar om att utveckla ett naivt synsätt. Forskningen ska inte baseras på en tro utan på en upptäckt. Fördelen med halvstrukturerade intervjuer är balansen mellan struktur och öppenhet. Graden av struktur underlättar även analysen av insamlad data. Nackdelen med halvstrukturerade intervjuer är att utvecklingsfasen av ämne och fråga blir lång och kostar mycket tid (Gillham, 2008). Vi bedömer att förarbetet vi gjorde med att utforma vår intervjuguide har varit till fördel för resterande moment i vår uppsats men också för att undvika förutfattade meningar när vi genomförde våra intervjuer.

De öppna frågorna har gett utrymme för våra respondenter att ge en helhetsbild av deras egen upplevelse av arbetssituationen på företaget de arbetar i.

Genomförande av en intervju kan delas upp i fem steg där det första steget utgörs av förberedelserna innan intervjun. Det andra steget är den inledande kontakten (boka intervjun). De tre sista stegen utgörs av orienteringsfasen som ska förklara syftet med forskningen för respondenten, den substantiella fasen där intervjufrågorna ställs samt avslutningsfasen som sammanfattar momentet och har en social funktion. Därefter ska intervjun transkriberas så fort som möjligt då detta underlättar tolkningen av inspelningen (Gillham, 2008). Vi avsatte 30 minuter för varje intervju. Datum och tider för intervjuerna bokades in tillsammans med cheferna. I vår urvalsprocess har vi använt det som Bryman & Bell (2005) benämner som ett snöbollsurval. Med denna metod tas initialt kontakt med ett fåtal personer som är relevanta för studiens ämne och därefter fås kontakt med resterande respondenter med dessa personers hjälp (Bryman & Bell, 2005). Vi utgick från en lista över gasellföretag i Kalmarregionen och tog därefter kontakt med respektive chef på varje företag per telefon. När vi bokade in intervjuerna presenterade vi kort oss själva samt syftet med vår forskning. Intervjuerna har varit strukturerade enligt de tre sista stegen som Gillham (2008) beskriver om genomförande av en intervju, orienteringsfasen, den substantiella fasen samt avslutningsfasen. Vi inledde samtliga intervjuer med att fråga hur länge respondenten hade arbetat i företaget. Alla våra intervjuer transkriberades samma dag eller senast dagen efter att intervjun utfördes.

2.3.2 Teoriinsamling

Syftet med insamlade teorier är att dessa ska ge förklaringar som genererar förståelse och ökade insikter för empirin. Det studerade fenomenet ska närmas på ett så förutsättningslöst sätt som möjligt där insamlad teori fungerar som ett analytiskt verktyg (Lundin, 2008). Lundin (2008) beskriver teorierna som en slags tolkningsram samt att teorier varken är sanna eller falska men att de kan vara mer eller mindre användbara (Lundin, 2008). I teorigenomgången presenteras uppsatsens begrepp och modeller. Den kallas även referensram och består av de teorier som sedan används i uppsatsens tolkningsdel (Alvehus, 2013). Vi valde att presentera vår teorigenomgång i samma kapitel som vår tolkning i syfte att underlätta för läsaren. Istället för att läsaren måste hoppa mellan tre olika kapitel bestående av empiri, teori

och tolkning har vi slagit ihop de två sista för att underlätta förståelsen för de kopplingar vi har gjort.

2.4 Tolkningsmetod

När vi skulle analysera vår insamlade empiri ville vi strukturera materialet på ett sätt som underlättade för oss att upptäcka empiriska samband. Vi ville också få en tydlig bild av hur omfattande det empiriska materialet var i syfte att kunna göra en tillräcklig djupgående analys men som samtidigt inte fick gå bortom kvaliteten på data. Utifrån en begränsad mängd data är det problematiskt att uttala sig om något generellt (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014). Kvalitativ empiri behandlar särskilda kvaliteter och egenskaper, därför krävs att reflektion om insamlad kvalitativ data är tillräckligt omfattande och lämplig vid analys och tolkning (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014).

Vid vetenskapliga undersökningar bör forskningen bidra med potentiellt allmänt tillämpliga kunskaper. Analyser och tolkningar av det empiriska materialet ska återkopplas till undersökningens forskningsfråga och teoretiska startpunkter. När en övergripande teoretisk referensram saknas riktas analysen mot att urskilja empiriska mönster och samband (Lind, 2014).

Vid strukturering av data lyfts vissa saker fram och sätts in under olika rubriker (Bryman & Bell, 2005). Vi valde att använda oss av en whiteboard-tavla för att strukturera vårt empiriska material. Vi utgick från vår forskningsfråga när vi valde ut empirisk data. Urvalet gjordes sedan utifrån vad vi ansåg var relevant för att kunna besvara vår forskningsfråga. Därefter sorterade vi in utvald data under tre rubriker baserade på mönster som vi upptäckte när vi med hjälp av tavlan fick en bättre överblick av det empiriska materialet. Våra tre teman blev *förändringsreaktioner*, *kommunikation* och *ledarskap*.

En tematisk analys kan utgå från empiri vilket innebär ett empirinärt förhållningssätt. Teman hämtas från det empiriska materialet i syfte att kunna strukturera detta och därefter sammanfatta resultatet. Vissa teman kan ibland uttryckas i mer teoretiska termer. Det är viktigt att även analysera vad som inte har sagts i materialet vilket teorin ofta kan vara till hjälp för att göra (Widerberg, 2002). Vi insåg, när vi hade

strukturerat vårt empiriska material, att våra respondenter i vissa fall gett relativt ytliga svar på vissa frågor. I de fall där respondenterna inte har kunnat utveckla sina svar har vi i vår tolkning försökt analysera även det som inte har sagts.

Det finns flera attribut som bör eftersträvas i tolkningsfasen. Det första är attributet *fullständighet* som innebär att det ska finnas en början, en mitt och ett slut. Det andra är *skälighet* som avser en fråga om andra med samma interpretativa hållning skulle nå samma tolkning. *Empirisk korrekthet* handlar om att tolkningen ska representera det empiriska underlaget på ett rättvist sätt. Ytterligheter bör undvikas vilket innebär dels när en mängd data ges en ytlig tolkning som inte utvinns data till fullo men också att ha en djupgående tolkning som går bortom kvaliteten på data. En tolkning som hamnar någonstans i mitten av ytterligheterna bör eftersträvas (Yin, 2013).

Empiriska studier bör inbegripa en eller flera slutsatser. Slutsatserna bör växa fram ur både den föregående tolkningsfasen samt ur observationer och upptäckter i studiens empiriska underlag. Det är en rik forskningstradition att studier avslutas med att visa hur upptäckter, som antingen visat sig ha stöd eller inte stöd, påvisar att ny forskning behövs (Yin, 2013). Vi har tagit hänsyn till attributen *fullständighet*, *skälighet* och *empirisk korrekthet* i vår tolkningsfas. Därefter har vi sammanfattat vårt resultat i slutsatser samt lämnat förslag på inriktningar för vidare forskning inom ämnet för vår studie.

2.5 Forskningskvalitet

Inom kvalitativ forskning anses reliabilitet och validitet inte lika relevanta som inom kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2005). För att diskutera trovärdigheten i denna studie kommer vi i stället att utgå från nedanstående rubriker som Bryman och Bell (2005) beskriver som alternativa kriterier vid bedömning av kvalitativa undersökningar.

2.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om att säkerställa att de regler som finns har efterföljts vid utförandet av forskningen samt att resultatet rapporterats till personer som ingår i den sociala verklighet som har studerats. Således kan dessa personer bekräfta att forskarens uppfattning av denna verklighet är korrekt (Bryman & Bell, 2005). Vi har

transkriberat alla gjorda intervjuer i studien samt erbjudit alla deltagande ett exemplar av vår färdigställda uppsats.

2.5.2 Överförbarhet

Då kvalitativ forskning handlar om djup i motsats till bredd är det viktigt att framställa fylliga redogörelser som underlättar för andra personer vid en bedömning om hur pass överförbart resultatet är till en annan omgivning (Bryman & Bell, 2005). Vi har på ett grundligt sätt redogjort för vårt empiriska underlag för att underlätta för läsaren att kunna jämföra och använda våra slutsatser i andra sammanhang.

2.5.3 Pålitlighet

För att säkerställa pålitligheten ska en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen skapas. Denna redogörelse kan sedan granskas av kollegor under forskningens gång. Det innefattar en bedömning av kvaliteten på de tillvägagångssätt som valts samt hur väl de har tillämpats (Bryman & Bell, 2005). Vi har i detta metodkapitel försökt att så tydligt som möjligt redogöra för hela vår forskningsprocess. Granskning av processen har gjorts både av vår handledare samt i form av opponering vid totalt tre seminarietillfällen.

2.5.4 Äkthet

Kriterier för äkthet är att studien ska ge en rättvisande bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns i den studerade gruppen av människor. Personer som har medverkat i studien har fått hjälp till att lättare förstå sin sociala situation och den sociala miljö som de lever i. Studien har bidragit till en ökad förståelse hos deltagarna gällande hur andra personer i samma miljö upplever saker och ting samt hjälp med vilka åtgärder som krävs för att förändra sin situation (Bryman & Bell, 2005). Våra respondenter har getts möjligheten att ta del av vår studie och har därigenom också möjligheten att ta hjälp av våra slutsatser i syfte att kunna förstå och påverka sin situation.

2.6 Forskningsetik

Forskningsetik kan delas upp i två delar; inom- och utomvetenskaplig forskningsetik. Problem som mest relateras till forskningen själv och dess funktion benämns som den inomvetenskapliga forskningsetiken. Förhållningssätt till andra forskare och

deras upptäckter samt användandet av data och information är exempel som utgör en del av den inomvetenskapliga forskningsetiken. Däremot de metoder som används för att samla in data samt vilka konsekvenser forskningen kan få delas in i den utomvetenskapliga forskningsetiken (Backman, Gardelli, Gardelli & Persson, 2012).

Det finns både lagar och överenskommelser som reglerar hur forskare ska förhålla sig till det sammanhang som studeras samt människorna som berörs. Det handlar ytterst om att individer som medverkar i en undersökning aldrig får påverkas negativt. I Sverige finns en etikprövningslag där forskningsetiska frågor regleras. Det finns även ett vetenskapsråd som har en betydande roll för dessa frågor. Rådet har till exempel gett ut en översikt på etiska krav vid forskning. Översikten upplyser bland annat om att uppgifter som redovisas i vetenskapliga studier ska vara sanningsenliga samt att det öppet ska redovisas utgångspunkter, metoder och resultat av forskningsarbetet. Frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet är viktiga etiska frågor inom samhällsvetenskaplig forskning.

När kvalitativa forskningsintervjuer genomförs ska hänsyn tas till enskilda individer och till det företag som berörs av studien och resultatet av studien. Den del av informationen som kan bedömas som känslig ska hanteras med försiktighet (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014). Medverkande personer ska informeras om studiens syfte samt godkänna sitt deltagande och ges möjlighet att avbryta sin medverkan (Lind, 2014). Vi har inför samtliga intervjuer informerat respondenterna om studiens syfte och lovat dem fullständig anonymitet. Respondenterna har även fått erbjudande om att ta del av den färdiga uppsatsen för att på så vis undanröja eventuella risker att vi som forskare har yttrat felaktiga eller subjektiva värderingar i empiriinsamlingen.

3 Empiri

Empirikapitlet har för avsikt att redovisa för läsaren det empiriska underlaget som har tagits fram genom kvalitativa intervjuer vid tre företag; företag A, företag B och företag C. Intervjuer har gjorts med en chef och två medarbetare i respektive företag. Samtliga företag vi har utfört intervjuer vid är klassade som gasellföretag enligt Dagens industris kriterier och är verksamma i Kalmar. Alla företagen är verksamma inom mansdominerade branscher och har en personalstyrka på mellan 18- 27 medarbetare. Företag A och C är tjänsteföretag och företag B är ett tillverkande företag. De medarbetare vi har intervjuat arbetar alla inom den operativa kärnan.

Nedanstående teman har berörts under intervjuerna för samtliga företag, det är därför vi har valt att utgå från dem när vi redovisar den data vi har fått fram. I nästkommande kapitel "Teori och tolkning" tolkas empirin vi nedan redovisar och vävs samman med teori som vi har hittat baserat på mönster och skillnader som vi har identifierat i vårt empiriska underlag.

3.1 Tempoväxling

3.1.1 Chefsperspektiv

3.1.1.1 Företag A

Enligt chefen på företag A är anledningen till deras höga omsättning att de nu har gått från att endast vara en del i hela kedjan till att bli ett "turn- key- företag". De är delaktiga i hela kedjan och har bland annat köpt utrustning för 8 000 000 kronor vilket har bidragit stort till den höga omsättningen. Den utvecklade verksamheten har lett till att de i år har många projekt. Enligt chefen på företag A har de många projekten inneburit att de har haft svårt att klara bemanningen på egen hand. De har därför använt sig av bemanningsföretag för att klara den höga arbetsbeläggningen. Efter nuvarande projekts avslutning kommer de dock att utöka personalstyrkan med fyra personer och därmed få en baspersonalstyrka på 27 personer, enligt chefen på företag A. Under intervjun med chefen framkom att medarbetarna under projekten arbetar 12 timmars dagar och det finns således ingen tid för tjafs och oenigheter, det är ett enormt fokus bland medarbetarna. Medarbetarna arbetar 14 dagar och är därefter lediga 14 dagar.

Företag A arbetar i projektform, deras neddragning av verksamheten blir således naturlig när projekten avslutas. Under intervjun med chef på företag A framkom det att de under 2014 hade ett väldigt dåligt år, de hade endast ett eller ett fåtal projekt på hela året. I år är det full sysselsättning från februari till sommaren, eventuellt till hösten också, enligt chefen på företag A. Chefen framhöll dock att det varje år har gått ihop sig, men det är inte säkert att det blir lika mycket arbete varje år, orderstocken varierar i storlek. Det är något som chefen på företag A tror att medarbetarna känner av. Det finns alltid en viss variation i hur mycket arbete som finns och om någon av medarbetarna frågar chefen om det finns några nya projekt på gång brukar chefen säga att det finns det, trots att det inte alltid är säkert. Chefen på företag A vidhöll att stor försiktighet kring att meddela medarbetarna om det inte finns något mer projekt efter att nuvarande projekt är avslutat finns, chefen vill inte oroa medarbetarna i onödan. Chefen på företag A berättade även under intervjun att de inte har behövt säga upp personal under den tid chefen har varit verksam i företaget. De har varit medvetna om att orderstocken varierar och de har inte haft för mycket personal anställda.

3.1.1.2 Företag B

Även företag B är hårt orderstyrda och arbetstempot varierar stort utefter vilka och hur stora ordrar de har. De har dock inte några projektanställda medarbetare som företag A har. Chefen på företag B framhöll under intervjun att de använder sig av bemanningsföretag vid hög orderbeläggning, chefen beskriver det som att: *"Anställa människor idag, det är svårt!"*. Vidare under intervjun framhöll chefen att: *"Men vi har ju gjort våra misslyckanden också naturligtvis, och då har vi haft bemanningsföretag där vi har sett att den här personen passa inte här, det funkar inte bra. Då har vi cancellet kontraktet och så får de gå hem direkt på dagen och så vidare då. Men det har varit så! Så är det bara, ni kommer märka det sen när ni ska anställa folk"*.

Vid intervjun med chefen på företag B framfördes att de har amerikanska ägare som 2008 inte var nöjda med lönsamheten, de fick därför se över hela bolaget. Chefen vid intervjuade, tillsammans med en annan i företaget, gjorde en totalgenomgång av alla kostnader och det var inte alls säkert om företaget kunde fortsätta sin verksamhet. De fick säga upp fyra medarbetare och gå ner på en personalstyrka på 12- 13 personer.

Det var en väldigt jobbig tid och det var svårt att driva ett företag i den typ av storlek som företag B har, enligt chefen på företag B. När chefen berättade om uppsägningarna nämnde vederbörande att reaktionerna bland medarbetarna som fick lämna företaget var varierande. Vissa ville bli arbetsbefriade och avsluta anställningen omedelbart, samtidigt som *"Det fanns lojala damer här som har varit här jättelänge som sa att de jobbade ända fram till sista dagen de blev uppsagda, sen gick de hem"*, sa chefen. En stor svängning i reaktionerna fanns således, enligt chefen på företag B. Vidare framhöll vederbörande att uppsägningar är en svår situation att tackla för de som är i ledande position. Chefen tyckte dock inte att det hade kunnat hanteras på ett annat sätt, vederbörande betonar att chefer måste bejaka ägarna och deras intressen. De i ledande position måste försvara det som händer. Chefen på företag B förklarade det som: *"Gör inte jag mitt jobb, då har ju inte jag mitt jobb kvar heller"*. Vidare förklarade chefen att när det kommer till svåra situationer där neddragningar behöver göras brukar vederbörande påpeka för medarbetarna att en chef också är anställd och beroende av lönen som kommer den 25:e varje månad.

Efter att alla leverantörsavtal och kundregister och allt annat som behövdes ses över 2008 började de om på ny kula med en förhoppning om att de skulle vara på banan igen efter fyra år. Det stämde, enligt chefen på företag B. Idag har de en personalstyrka på 22 personer. Chefen på företag B underströk att kompetensen är viktig för att kunna växa och säkerställa kvaliteten inom företaget. Under intervjun med chefen på företag B framkom att de idag nyligen har nyrekryterat två personer, en doktor i materiallära och en person från KTH. Chefen på företag B, likt resterande chefer vi har intervjuat, instämde i att en duktig personalstyrka leder till en nöjd kundkrets vilket i sin tur möjliggör expansion.

Vidare när chefen på företag B berättade om neddragningarna som gjorts framkom att vederbörande tror att medarbetarna som fick vara kvar på företaget känner sig utvalda och speciella. Chefen uttryckte det som: *"Att man känner att man blev en utav dem som blev utvald"*. Chefen vidhåller dock att vederbörande förstår att de medarbetare som har fått vara kvar på företaget har fått jobba hårdare och att det har varit tuffare för dem. Samtidigt som det har blivit hårdare och tuffare trodde chefen likafullt att det har stärkt kärnan i företaget, de som har fått vara kvar har fått en

känsla av att företaget vill satsa på dem och att de är prioriterade. Det är en anledning till engagemang och motivation, enligt chefen på företag B.

3.1.1.3 Företag C

Företag C är inte lika orderstyrda som företag A och B, de har dock större säsongsvariationer. Företag C särskiljer sig något då det under intervju med chefen, tillika delägare, framkom att de har varit mycket restriktiva när det gäller utökning av personalstyrkan. De använder sig inte av bemanningsföretag för att klara de toppar som är säsongsbetonade, till skillnad från företag A och B. Chefen på företag C betonade att de inte gör som andra företag i expansiva faser och anställer direkt när de ser behov, de måste upp i en ganska hög väntetid innan de ska kunna anställa en till. Enligt chefen måste de upp i en väntetid på 14 dagar innan de ser ett behov av att utöka personalstyrkan med en till. Chefen på företag C framhöll vidare att de måste vara väldigt noga med den personal de anställer då det måste vara kvalificerad personal som både klarar av den tekniska biten som arbetet kräver men som även har ett kundvänligt bemötande. Chefen på företag C framhöll under intervjun att det är ett problem att inte hitta den kompetens som behövs. De har inte kunnat växa lika mycket som de hade velat göra, det finns inte tillräckligt med kompetens. Samtidigt som chefen påpekade det faktumet att det är svårt med kompetensförsörjningen berättade vederbörande att: *"Vi har väl haft en gynnsam utveckling tack vare att vi växer långsamt"*. De är försiktiga med nyrekryteringar och växer hellre långsamt än snabbt. De har idag en personalstyrka på 18 personer, enligt chefen på företag C.

Enligt chefen på företag C har de enbart växt de senaste fyra åren och har aldrig behövt säga upp personal på grund av arbetsbrist. En lagom personalstyrka är viktigt, enligt chefen. Hade chefen haft möjlighet hade han dock anställt två till medarbetare redan idag, men eftersom de nu är i uppstarten av en ny avdelning är de restriktiva med nyrekryteringarna. De vill först se hur verksamheten på den nya avdelningen utvecklar sig. Det här kallar chefen för en typ av inbromsning. En annan typ av inbromsning chefen på företag C kan se hämmar verksamhetens utveckling är att de behöver fler kundmottagare. Problemet är dock att de inte kan anställa ytterligare kundmottagare då de inte genererar direkta intäkter i företaget. Det måste vara en jämn balans mellan kundmottagare och den operativa personalen som utför arbetet.

När vi kom till frågan om hur chefen tror att personalen upplever företagets expanderings och utveckling berättade chefen att en del av medarbetarna känner en viss oro över att företaget ska tappa den familjära stämningen som råder inom företaget, att det intima försvinner. Chefens, liksom medarbetarna på företag C, berättade att de gör mycket saker tillsammans på fritiden och har roligt tillsammans. Dock vidhöll chefen på företag C att de flesta av medarbetarna är positiva till expansionen och att företaget är stabilt.

3.1.2 Medarbetarperspektiv

3.1.2.1 Företag A

Båda medarbetarna på företag A upplever att företaget växer mycket, de är båda positivt inställda till de expansioner som gjorts. Medarbetare 1 uttryckte det som att: *"Det finns kneg, det är väl det som är det viktiga"*. Vidare förklarade medarbetare 1 att konsekvensen av expansionerna är att det blir längre arbetsdagar och mycket mer jobb. Det är dock inget som hindrar medarbetaren till att vara positivt inställd: *"Ja, jag dör ju inte av det va. Det är ju skönt att röra på sig"*. Medarbetare 2 hävdade vidare att det stärker gemenskapen. Under intervjun med chefen på företag A framkom att medarbetarna under projekten arbetar 12 timmars dagar och det finns således ingen tid för tjafs och oenigheter, det är ett enormt fokus, något som medarbetare 2 bekräftar. Medarbetarna kunde dock inte nämna några nedskärningar som gjorts och de har inte upplevt att företaget har varit tvungna att skära ner på vissa kostnader.

3.1.2.2 Företag B

Medarbetare 1 på företag B har arbetat 36 år inom företaget och har varit med om stora neddragningar under 1990-talet. Medarbetare 1 framhöll att de under 1990-talet var 180 anställda, nu är de endast 22. Det positiva med det enligt medarbetare 1 är att de nu har ett mer öppet klimat mellan tjänstemän och arbetare. Även medarbetare 2 framhöll att det är ett öppet klimat trots expansionen som gjorts nu, de har inga problem att prata med varandra. Medarbetare 2 uttryckte det som att: *"Man behöver inte känna att det är jobbigt att prata med någon. Och det tycker jag är jättekänt skönt!"*. Vidare under intervjuerna med medarbetarna på företag B framkom det att de hjälps åt mellan gränserna och jobbar ihop mellan de olika avdelningarna eftersom de är ett så litet företag. Företag B har haft en storkund och

det har inneburit att de har fått jobba mycket övertid och det har varit en hård arbetsbelastning för befintlig personal. Medarbetare 2 uttrycker det som att: *"Det är kämpigt men det går"*. Enligt medarbetare 2 är det dock roligt att det går bra för företaget, men det hade varit skönt att få förstärkning under sådana toppar. Ibland förstår inte medarbetare 2 varför ledningen i företaget inte anställer fler. Medarbetare 2 vidhöll dock att det går bra med övertid och stor arbetsbelastning under kortare perioder. Hade det varit så pass hög arbetsbelastning som det är nu under en ettårsperiod hade medarbetare 2 inte trott att det hade fungerat.

Under intervjuerna med medarbetarna på företag B kom år 2008 upp då de gjorde stora nedskärningar i verksamheten. Medarbetare 1 uttryckte det som: *"Man tänker alltid 'Jaha, är det här bara början?' och sedan så fallerar alltihop, så tänker man i början"*. Det uppstod mycket oroligheter i företaget när besked om uppsägningarna kom. Det varade dock under en kortare period enligt medarbetare 1 och vederbörande är nu glad att de har kunnat återanställa medarbetare igen. Under intervjun framkom dock att de inte kan se att ledningen hade kunnat hantera det på ett annat sätt: *"Det går aldrig att säga någonting sånt smärtfritt eller orosfritt. Det går inte"* berättade medarbetare 2. Medarbetare 1 på företag B har inte upplevt någon neddragning, mer än att ledningen har kallat ihop medarbetarna för att prata om elbesparingar. De har då bett medarbetarna att stänga av maskiner som inte är i bruk för att på så vis dra ner på elkostnaderna.

3.1.2.3 Företag C

Även företag C har stor arbetsbelastning och arbetet kan vara stressigt. Under intervjun med chefen på företag C berättades att de har haft en väldigt stor kundströmning, det är dock inte förrän väntetiden går upp till 14 dagar för en kund som de försöker hitta en till medarbetare. Under intervju med medarbetarna på företag C framkom dock inte arbetsbelastningen som ett stressmoment eller problem, de hjälper gärna till eftersom stämningen på företaget är god och det är en bra sammanhållning bland de som arbetar på företaget. *"Det är aldrig något tjafs"* sa medarbetare 2. De har personalfest en gång i kvartalet och cheferna delar med sig av vinsten i företaget för att *"... det är ju vi som drar ihop vinsten i företaget och då ska vi ju ha en utdelning utav det"* sa medarbetare 2. Det finns inget ackordsystem på företag C, vilket är väldigt vanligt i den typ av bransch som företag C är verksamma

inom. Medarbetare 2 vidhöll att det är väldigt positivt, alla tjänar lika mycket och alla bidrar med sin del. Medarbetare 1 i företag C tyckte likt resterande medarbetare vi har intervjuat att det är roligt och positivt att företaget går bra. Dock ser medarbetaren att det är jobbigt och stressigt när det behövs fler folk, arbetsbelastningen är hög. Det till trots trivs medarbetaren väldigt bra inom företaget. Både medarbetare 1 och 2 på företag C framhöll att de jobbar lite hårdare på deras företag, medarbetare 2 uttryckte det som: *"Jag upplever ändå att vi ställer upp mycket mer än på många andra företag är det liksom när klockan är fyra så släpper man verktygen och så går man hem oavsett hur det ser ut egentligen."* Medarbetare 2 berättade att de gärna jobbar över en halvtimme eller timma för att de vill ställa upp. När vi frågade varför de gärna gör det får vi till svar att: *"Du får tillbaks så många gånger mer"*. Medarbetare 2 berättade att cheferna hela tiden är nöjda med arbetet och att medarbetarna i företaget får tillbaks deras arbete både ekonomiskt och trivselmässigt. Medarbetare 2 berättade att han tidigare bytte jobb för att det arbetet gav mer betalt. Efter ett par år på det andra företaget valde han att gå tillbaka. För medarbetare 2 är det trivsel snarare än lön som är viktigast, trots den höga arbetsbelastningen. Under intervjun med medarbetare på företag B fanns en annan inställning till övertid, medarbetarna där var inte lika positivt inställda till övertid som de är på företag C.

3.2 Påverkan

3.2.1 Chefsperspektiv

3.2.1.1 Företag A

Chefen på företag A berättade att medarbetarna oftast känner sig involverade och att det ges utrymme för prat och frågor som ledningen alltid försöker besvara på bästa sätt. Det finns en trygghet och säkerhet hos medarbetarna som har tillsvidareanställning då företaget hittills aldrig har behövt säga upp personal. Att företaget ibland hyr in personal vid projekt ansåg inte chefen påverkar stämningen mellan medarbetarna då det inte finns tid för tjafs eller tycken om andra under dessa perioder då arbetstempot är högt. Chefen på företag A sa att irritation mellan medarbetarna är ytterst sällsynt men berättade att när de anställda kommer tillbaka från ett uppdrag förändras atmosfären något. Atmosfären beskrivs då som lite mer svängig. Då kan medarbetarna lätt ifrågasätta arbetsuppgifterna och varandra till skillnad från när de jobbar ute på projekt. Chefen på företag A berättade också att

medarbetarna jobbar bra ihop för att de i företaget har en kultur där många anställda stannar länge i företaget. De flesta har jobbat på företag A i ca 5-15 år eller mer vilket av chef A är anledningen till ett gott arbetsklimat.

3.2.1.2 Företag B

Chefen på företag B beskrev klimatet på företaget som god. Vidare berättar chefen att det naturligtvis uppstår vissa konflikter men att de på företaget försöker lösa dessa konflikter ganska omgående. Konflikterna löses oftast genom att prata med personalen. Vanligaste orsaken till konflikter på företag B är att medarbetarna inte är nöjda med sin lön, vilket chef B snabbt förklarade att det är en vanlig orsak på många företag. Andra orsaker kan vara att konflikter uppstår arbetskamrater emellan eller att de tycker att en arbetsuppgift inte ingår i deras arbete. När sådana småsaker sker, som chef B beskrev det som, är kulturen på företaget att de får gå utanför sina ansvarsområden och gå in på andras områden då och då för att hjälpa till. Eftersom företaget består av ett relativt litet team får medarbetarna ställa upp och hjälpa varandra, vilket de också gör och chef B tycker att det fungerar bra.

Vidare berättade chef B att det hålls informationsmöten en gång i månaden, alla är väldigt väl insatta på företaget. Kulturen på företag B beskrevs som väldigt informativ och transparent. Här nekas ingen till att komma in på chefens kontor och prata lite, tvärt om. På företag B uppmanas medarbetarna till en öppen dialog, vilket chef B tycker är väldigt positivt eftersom det medför en öppen stämning på företaget. Chefen på företag B ansåg att informationsmöten är viktiga för att personalen ska känna sig involverade. Dessutom görs det tydligt för medarbetarna att de alltid har rätt att ställa frågor, men det är upp till dem själva att göra det. Chefen på företag B säger att det inte är möjligt att informera om precis allt men det är sällan medarbetarna ställer frågor. När vi frågade om kommunikationen hade kunnat hanteras på ett annat sätt fick vi till svar att företaget möjligen skulle kunna utveckla den digitala informationen men det är inget som prioriteras just nu.

Företag B gjorde 2008 en nedskärning av sin personalstyrka vilket bidrog till en ökad arbetsbelastning för kvarvarande medarbetare. Chefen på företag B lyfte dock fram att nedskärningarna har bidragit till en förstärkning av kärnan i företaget. Nu kan och vill företaget satsa på de medarbetare som är kvar vilket chefen tror att de flesta av

deras medarbetare har känt av. Chefen på företag B påpekade också att det alltid finns individer som alltid är missnöjda. Chefen försöker ibland förklara för medarbetare att även chefen är anställd i företaget och beroende av sin lön men är inte säker om medarbetarna förstår det eller ens vill förstå. Chefen menade att det finns stora variationer i hur medarbetare upplever sin arbetssituation.

3.2.1.3 Företag C

Företagskulturen och atmosfären på företag C beskrevs av chef C som väldigt "grabbig". Detta för att företaget är verksamma inom en väldigt mansdominerad bransch. Chef C beskrev klimatet på arbetsplatsen som högljutt och väldigt rakt på sak. Chefen berättade att om de tycker någonting om någon inom personalen säger de det rakt ut till den personen. Chefen förklarade vidare att detta "grabbiga" sätt att prata med varandra kan upplevas som både positivt och negativt. Det negativa är att det inte alltid är så roligt att lyssna på men däremot är det positivt att alla i personalstyrkan vågar säga vad de tycker och tänker. *"Jag kan ju gå ut och ställa till med någonting där ute och så kan någon av de anställda komma in och säga 'Vad faan har du ställt till med?! Nu får du göra iordning efter dig! 'Det är den jargongen"*, berättade chef C och skrattade lite. Vidare förklarade chef C att atmosfären tillåter att det är högt i tak för att det är lättast så. Det anses vara rätt att säga till en kollega på ett respektfullt sätt om denne gör någonting fel.

Chefen på företag C berättade att kommunikation ofta utgörs av personalmöten där det informeras om företagets resultat samt om kommande händelser. Chefen säger också att ledningen i företag C alltid har haft som ledstjärna att medarbetarna ska få vara delaktiga i beslut som påverkar deras vardagliga arbete. Till exempel får medarbetarna på en avdelning själva bestämma vad som ska göras och vilka inköp som behövs för att det ska fungera. Chefen i företag C ansåg således att medarbetarna i högsta grad är involverade i företagets utvecklingsarbete. Negativa effekter av företagets utveckling och tillväxt är oro för överbelastning samt oro för att den familjära känslan som finns inom organisationen ska försvinna när företaget växer och blir större.

3.2.2 Medarbetarperspektiv

3.2.2.1 Företag A

Enligt medarbetare 1 på företag A är atmosfären i företaget hyfsad. ”*Det är jämna plågor*”, berättade medarbetare 1. Det som enligt medarbetaren inte var bra är att de på kontoret inte känner till alla faror som kan ske nere på arbetsplatsen. Problemet ligger i att medarbetaren inte upplever att de i ledningen är tillräckligt insatta i personalens arbete och medvetna om arbetsuppgifternas risker. Medarbetare 1 anser sig inte vara involverad i företagets utveckling och tillväxt. I stället tycker medarbetaren att det viktigaste är att det finns jobb och känner sig då nöjd. Medarbetaren upplever dock att personalen till viss del känner sig involverade i de förändringar som sker i företaget och förklarar att konsekvenserna är mer jobb och lite längre arbetsdagar.

Medarbetare 2 beskrev atmosfären som ett växande företag i och med att företaget nästan har behövt dubbla antalet anställda för att kunna ta sig an de typer av projekt som de arbetar med. I och med att företaget har jobbat mer småskaligt innan har det nu lett till en förändring att jobba mer storskaligt. Medarbetaren tror att företaget har gjort rätt satsningar för att kunna hantera dessa förändringar på ett bra sätt. Medarbetaren ansåg att alla i personalen är väl insatta i pågående och framtida projekt i företaget och att information kommuniceras ut konsekvent hela tiden. Medarbetaren ansåg att personalen är involverade i vad som pågår och förändringar i företaget upplevs som något positivt. Medarbetare 2 upplever inte några negativa konsekvenserna av förändringarna och bedömer inte att det finns några problem varken på sin eller några andra avdelningar på företaget.

3.2.2.2 Företag B

På företag B beskrev medarbetare 1 företagets arbetsklimat som rätt så bra. Bra på grund av att alla är insatta i verksamheten och har jobbat i företaget länge. Enligt medarbetare 1 är kontakten mellan medarbetarna bättre idag än vad den var för några år sedan. Detta förklaras bero på att företaget förr hade över 180 stycken anställda jämfört med idag då det är totalt 23 stycken anställda. Vidare berättades att förr var det ett större gap mellan de på kontoret och de i fabriken. ”*De på kontoret ville knappt ha någonting att göra med oss*”, berättade medarbetare 1. På senare år är det bättre och idag upplevs arbetsklimatet och företagskulturen som mer öppen där alla

kan gå till alla. Medarbetare 1 i företag B berättade att information kommuniceras ut främst via kvartalsmöten och upplever även att det finns en bra och öppen dialog i organisationen. Medarbetare 1 ser positivt på företagets tillväxt och utveckling och tycker att det känns bra när företaget satsar på framtiden. Medarbetare 1 känner sig väl informerad om de förändringar som sker och kommande förändringar, och tycker att de möten som hålls är tillräckliga. När företaget gjorde nedskärningar för sju år sedan fanns en oro hos alla medarbetare men det är inget som medarbetaren märker av längre. Medarbetare 1 upplever att de flesta i personalen, men inte alla, känner sig involverade i förändringarna i företaget. Konsekvenserna till följd av förändringar i företaget upplever medarbetare 1 som mer positiva än negativa men nämnde att de skapar en högre arbetsbelastning.

Medarbetare 2 beskrev atmosfären som hyfsat bra, med betoning på ”hyfsat”. Arbetsklimatet beskrevs som ”*rätt så öppet*” där alla kan prata med alla samt hjälpas åt mellan de olika avdelningarna. Vid frågan om det är någonting som fungerar mindre bra inom företagets klimat är svaret att det inte riktigt finns någonting som skulle kunna bli bättre. Om det mot förmodan skulle uppstå någon form av problematik löses detta genom att medarbetarna pratar ihop sig för att reda ut problemet, berättade medarbetare 2. Vidare berättades att alla får reda på planerade investeringar som företaget gör och detta sker genom informationsmöten, vanligtvis under regelbundna kvartalsmöten men ibland även genom extrainsatta möten. Investeringar och utveckling ses som positivt då det skapar en trygghet vid vetskapen om att företaget satsar på framtiden. Medarbetare 2 tycker att medarbetarna i företaget har möjlighet att vara med och påverka samt framföra sina synpunkter vid nyinvesteringar som företaget gör. Medarbetarna har även möjlighet att framföra vad de tycker kan bli bättre och utvecklas i framtiden. Vid de tillfällen när företaget måste göra besparingar kommuniceras även denna information ut vid möten med en förklaring av situationen företaget befinner sig i och vad som måste göras. Medarbetare 2 ansåg därför att medarbetarna är nöjda och tycker att informationen som ges vid möten är fullt tillräcklig. Medarbetaren upplever att medarbetarna i företaget känner sig involverad i alla förändringar som sker eftersom det är ett litet företag. Konsekvenserna av förändringar i företaget är att det stundvis blir högre arbetsbelastning och stressigt, men det tycker medarbetare 2 är acceptabelt så länge det inte blir under för långa perioder. Det är viktigt att tempot återgår till normalt för

att medarbetarna ska orka i längden. Sammantaget tycker medarbetare 2 att det är roligt när företaget utvecklas och växer men lyfter fram att samarbetet på arbetsplatsen och mellan avdelningar är viktigt, speciellt när tempot höjs.

3.2.2.3 Företag C

På företag C beskrev medarbetare 1 atmosfären på företaget som bra. Att atmosfären är bra bero på själva medarbetarna kombinerat med att det erbjuds utbildningar och finns skyddsombud, anser medarbetare 1. På företag C berättade medarbetare 1 att medarbetarna hjälper till i rekryteringsprocessen när företaget ska nyanställa. I huvudsak sker all rekrytering från medarbetarnas egna kontaktnät. Medarbetare 1 upplevde att utvecklingen inom företaget är positiv men leder till ökad stress i organisationen. Medarbetare 1 tyckte att medarbetarna på företaget är ganska involverade och ges utrymme att tycka och tänka till när det gäller utformningen av arbetsplatsen. Konsekvenserna av förändringar i företaget är ökad stress till följd av att både hinna med det vanliga dagliga arbetet och samtidigt planera för en ny investering. Medarbetare 1 tycker dock att det fungerar relativt bra för att alla i organisationen hjälps åt och har ett bra samarbete. Medarbetaren tyckte också att ledningen är bra på att dela med sig av ny information i tidiga skeden inför en förändring. Vidare ansåg medarbetaren att den höga arbetsbelastning som var vid intervjutillfället är acceptabel då cheferna har förståelse för att det är stressigt. Medarbetare 1 trodde att det skulle bli lugnare igen efter att den nya investeringen är på plats.

Medarbetare 2 beskrev däremot företagens atmosfär och klimat som ”*fantastiskt*”. Nyckeln till det som är fantastiskt förklarades vara alla medarbetare som jobbar tillsammans och trivs otroligt bra ihop. Det förklarades vidare att det på företaget är de anställda som till 80 % väljer ut vilka de vill anställa. Medarbetaren berättade att cheferna lägger fram olika CV:n som de tycker är intressanta och sedan är det upp till medarbetarna att välja ut vilka kandidater som de vill ha med i företaget. På grund av att medarbetarna får välja vilka personer som ska rekryteras skapas en bra atmosfär på företaget. Vidare förklarade medarbetare 2 att ”... *och därför blir det en bra atmosfär när vi jobbar tillsammans för cheferna jobbar vi aldrig med, de sitter ju oftast lite vid sidan om och det är vi som är medarbetare som ska trivas tillsammans när vi jobbar*”. Medarbetare 2 berättade att vid nyanställning i företaget får befintliga

medarbetare ge sin åsikt för om kandidaten är lämplig och passar in i gruppen. Det är viktigt för den nyanställde att visa framfötterna. Eftersom ledningen i företaget är väldigt selektiva i rekryteringsprocessen känner medarbetarna sig utvalda att få arbeta i just företag C. Det anses av medarbetare 2 vara gemensamma intressen och samtalsämnen som gör att medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Medarbetare 2 upplevde att medarbetarna i företaget alltid får utdelning för att de gör ett bra arbete och cheferna delar med sig av företagets vinst i form av personalfester och andra aktiviteter. Det finns en bra och öppen dialog mellan chefer och medarbetare och det hålls månadsmöten kontinuerligt. Lika så har företag C frukost för sina medarbetare en kvart varje morgon där information om vad som har hänt samt vad som ska hända förmedlas. Medarbetare 2 beskrev organisationen som en demokrati där alla hjälps åt att styra företaget. Det finns en bra sammanhållning och alla kommer överens med varandra. Medarbetare 2 berättade också att de allra flesta medarbetarna i företaget tycker att det är roligt att få vara med och bestämma. Förändringar och utvecklingen i företaget såg medarbetare 2 som positivt men säger också att stressnivån är högre än normalt vid en ny investering. Medarbetare 2 tyckte att den ökade arbetsbelastningen är acceptabel och upplevde att medarbetarna gärna ställer upp och arbetar hårdare och mer eftersom de upplever att de får tillbaka från företaget och cheferna visar tydligt att de är nöjda med sina medarbetare.

3.3 Ledarskap

3.3.1 Chefsperspektiv

3.3.1.1 Företag A

Enligt chef på företag A handlar ett bra ledarskap om en mix mellan att tillfredsställa såväl kunder som medarbetare. Chefen uppgav att fokus i ledarskapet läggs på arbetsmiljön och löner. Företaget har varit tvåa i Kalmar län med att betala ut i genomsnitt de högsta lönerna. Chefen verkade inte ha något tydligt uttalat fokus i sitt ledarskap utan berättade istället om sitt kundfokus som anses vara relativt högt.

Kombinerat med kundfokus uppger chefen att det också läggs fokus på personalsidan samt utrustning och material. Vidare berättade chefen att det finns en nollvision vad gäller olyckor på företaget, där chefen förklarade att på den biten går människan före arbetet. Chefen på företaget poängterade vidare att det är ett högt fokus de har på arbetsplatsen, att se till så att inga olyckor sker. Än så länge har de klarat sig utan

några olyckor på företaget men det förebyggs minutiöst med allt från skyddsutrustning till säkra maskiner för att minimera alla risker.

Vidare förklarade chefen på företaget att vederbörande utövar sitt ledarskap med hjälp av ett rapporteringssystem som kallas ATO som står för ”Avvikelse”, ”Tillbud” och ”Olycka”. Det har även lagts till ett ”K” på slutet som står för ”Klagomål”. Detta är alltså säkerhetsföreskrifter som kontrolleras av chefen. En avvikelse går till som så att om chefen säger att en medarbetare ska göra på ett visst sätt och medarbetaren inte lyder, då skrivs en rapport på avvikelsen. Rapporten innefattar vad som har hänt samt vilka åtgärder som vidtas för att det inte ska hända igen. Tillbud är när någon nästan skadar sig och en olycka definieras som en fraktur, exempelvis när någon har brutit en hand eller liknande.

3.3.1.2 Företag B

På företag B beskrev chefen ledarskapet som bra. På företaget har de en amerikansk ägare som utövar den amerikanska filosofin i företaget. Chefen berättade att de har försökt förmedla att den amerikanska filosofin inte fungerar så bra här i Sverige. Vidare förklarade chefen att meningsskiljaktigheter finns när det gäller avskedande på företaget. Den amerikanska ägaren anser att företaget ska avskeda en medarbetare som inte presterar, det går dock inte att göra i Sverige har chefen förklarat för den amerikanska ägaren. Det berättas också från chefen att det har varit långa diskussioner chef och ägare emellan om hur ledarskapet ska utövas. Det har varit sura miner men börjar nu klarna upp sig när den amerikanske ägaren har börjat lära sig det svenska samhället mer och mer. Chefen på företaget förespråkar att utöva sitt ledarskap genom att bland annat ha möten med hela personalstyrkan samlad till skillnad från den amerikanska ägaren vars ledarskap är lite annorlunda. Den amerikanska ägaren vill inte ha några långa möten utan istället sitta en och en och prata med medarbetarna. Överlag tycker chefen att det ändå fungerar bra och förklarade vidare att vederbörande lägger sitt fokus i ledarskapet på noggrannhet och tydlighet. Att vara tydlig och ha en rak kommunikation mellan alla på arbetsplatsen är A och O. Målet är att försöka få personalen så involverade och engagerade i arbetet som möjligt. ”*Ju mer medarbetarna vet, desto större förståelse får de*”, ansåg chefen. Däremot uppgav chefen att det inte går att informera personalen om allt. Lite måste hållas för sig självt. Nyckeln till en tydlig kommunikation är enligt chefen att

gå ut och prata med personalen om vad som händer på arbetsplatsen och förklara vad som kan göras för att lösa vissa konsekvenser. Dessutom utövar chefen en "Open door policy" då chefens dörr alltid står öppen för att uppmana medarbetarna att de kan komma in och ta kontakt och prata när behov finns.

3.3.1.3 Företag C

Enligt chefen på företag C utövas ledarskapet genom att de hör sig för med medarbetarna och försöker leda efter deras önskemål. Det förklarades att cheferna på det här företaget inte står och pekar med hela handen och domderar ut vad som ska göras. Istället vill de att personalen ska vara med och påverka så mycket som möjligt vad gäller hur företaget drivs. "Då får man oftast en bättre miljö, medarbetarna känner sig delaktiga och det blir roligare att gå till jobbet. Så har vi försökt hantera det", berättade chefen.

Chefen på företag C berättade att det läggs mycket fokus i ledarskapet vid förändring. Exempelvis är det oerhört stressigt för de i personalen som är anställda som kundmottagare. I kundtjänst ringer telefonen konstant samtidigt som det kommer in kunder i butiken och vill ha snabb hjälp. "Det är något kopiöst!", utbrast chefen. Arbetsituationen som medarbetarna har i kundmottagningen beskrivs som en av de värsta då många går in i väggen. Chefen framhöll att han inte kan jobba där längre för att han gick in i väggen på grund av det tuffa arbetet. Anledningen till att många går in i väggen på grund av den tjänsten förklarades bero på att det är ett ständigt fokus som måste hållas, ordrar och beställningar ska göras, mycket ska fixas och planeras och ses över så att allt material finns. Det förklarades också att alla kunder inte alltid är helt enkla att ha att göra med. Många återkommer och ångrar sig och då måste det göras nya beställningar, ordrar och planeras om vilket medför oerhört mycket arbete. Vi ställde frågan vad chefen på företaget gör i sitt ledarskap för att motverka att de anställda i kundmottagningen går in i väggen. Svaret på den frågan var att de på företaget håller på att utöka antalet kundmottagare samtidigt som planen är att alla medarbetare på företaget ska kunna ha kunskapen att hoppa in och ta emot kunder om så behövs. Att ta in unga killar och tjejer som enbart kan sitta i kundtjänst och ta emot kunder är inte något alternativ, enligt chefen. Oftast har de unga personerna inte samma branschvana vilket medför mycket missförstånd när de

ska hjälpa kunderna. Det behövs någon med rätt bakgrundsförståelse och som är tekniskt kunnig för att det inte ska bli fel.

3.3.2 Medarbetarperspektiv

3.3.2.1 Företag A

Medarbetare 1 på företag A beskrev ledarskapet som att *”det är väl inget fel på det”*.

Ingen djupare förklaring gavs till vad som är bra eller dålig med ledarskapet.

Medarbetare 2 beskrev istället ledarskapet på företaget som god. Företaget beskrevs av medarbetare 2 som ett växande företag med väldigt god kommunikation. Vidare berättades att chefen på företaget är med under alla projekt, kommunikationen blir således väldigt nära och medarbetare 2 förklarade att det är en god relation chef och medarbetare emellan.

3.3.2.2 Företag B

På företag B upplevde medarbetare 1 ledarskapet som bra men med lite för mycket fokus på ekonomin i företaget. Vidare ansåg medarbetare 1 att det skulle vara bra om ledningen sätter sig in lite mer i vad exakt medarbetarna gör. Medarbetare 1 uppgav att ledningen inte har tillräcklig förståelse kring det arbete medarbetarna utför.

Enligt medarbetare 2 på företaget fungerar ledarskapet *”hyfsat”*. Det berättades vidare att ledarskapet ändå upplevs som relativt bra på grund av att det går lätt att prata med varandra på företaget, såväl med chefer som med medarbetare. Det finns enligt medarbetare 2 ingen känsla av att man inte kan prata med varandra, det är en öppen dialog på företaget där ingen är rädd för att komma och prata med någon av cheferna när det så behövs.

3.3.2.3 Företag C

Ledarskapet på företag C beskrevs av medarbetare 1 som informativt. Det vill säga att cheferna hela tiden informerar medarbetarna om vad det är som sker i företaget.

Likaså beskrev medarbetare 2 ledarskapet på företag C som väldigt fritt. Det vill säga att cheferna har gett medarbetarna mycket frihet samt att medarbetarna får vara med och tycka till om det mesta. I slutändan är det ändå cheferna som bestämmer. Vidare berättade medarbetare 1 att cheferna oftast frågar hur medarbetarna vill ha det, hur de vill jobba, vad de vill ha för verktyg etc. Cheferna brukar berätta vad de har för budget att röra sig med och sedan är det upp till medarbetarna att bestämma hur

budgeten ska fördelas eftersom det är medarbetarna som ska producera, berättade medarbetare 2. *”Trivs vi med grejerna, ja då producerar vi liksom”*, säger medarbetare 2. Sammanfattningsvis avslutar medarbetare 2 med att säga att ledarskapet är jättebra.

3.4 Sammanfattning

Samtliga medarbetare på alla de tre företagen anger att de upplever gjorda förändringar som något positivt. Cheferna uppger att de vill att deras medarbetare ska vara delaktiga i de beslut som påverkar deras dagliga arbete. Medarbetarna känner sig involverade och utifrån svaren finns ingen oro för förändring, snarare framstår medarbetarna som förändringsvilliga i alla de tre företagen. Kommunikationen anses fungera bra och medarbetarna känner sig väl informerade om både nutida och kommande förändringar inom respektive företag. Däremot upplever medarbetarna inte att företagen har bromsat. Konsekvenserna till följd av förändringsarbetet blir en högre arbetsbelastning för medarbetarna samt att stressen ökar. På två av de tre företagen påpekar medarbetarna även att de önskar att deras chefer var mer insatta i och hade förståelse för medarbetarnas dagliga arbete.

4 Teori och tolkning

Utifrån vår insamlade empiri kan vi utläsa att följande tre teman:

förändringsreaktioner, kommunikation samt *ledarskap* är relevanta och intressanta att ytterligare belysa och tolka för att kunna besvara vår frågeställning.

4.1 Reaktionen vid förändring

Förändring kan definieras som att något övergår från ett tillstånd till ett annat.

Begreppet är värderingsfritt beroende på hur vi väljer att värdera förändringen (Angelöw, 2010). Enligt författaren finns en rad olika faktorer som avgör hur vi reagerar i samband med förändringar. Angelöw (2010) förklarar att i en förändring reagerar vi positivt om vi tror att förändringen leder till förbättringar som kommer att vara till nytta för oss. Vår kapacitet kommer då kunna användas till aktivitet och konstruktivitet. Vi reagerar däremot negativt om vi uppfattar förändringen som en försämring som till en början kan uppfattas hotfull och påfrestande. Om förändringen upplevs som hotfull kommer vi lägga en stor del av vår energi på att försvara oss. Vidare förklarar Stensaker & Meyer (2011) att ju mer erfaren medarbetaren är som står inför en förändring, desto mindre motstånd görs. Det förklaras genom att medarbetaren genom sin långa tid inom företaget är mer lojal gentemot ledningen. Medarbetare som varit inom företaget kortare tid och därmed har mindre erfarenhet av förändringsarbete inom företaget tenderar att reagera starkare till förändringarna. Erfarna medarbetare reagerar inte med lika stor oro och de är mer benägna att stödja förändringarna som sker. På så vis kan de medarbetarna med sin lojala attityd bidra till en lyckad implementering av förändringen.

Positiva reaktioner till följd av förändring kan enligt Angelöw (2010) upplevas av medarbetarna som att de känner delaktighet, anställningstrygghet, får bra information, kan komma med förslag och få gehör samt att det medför en spännande utmaning i att lära sig nytt vilket också upplevs som roligt. De negativa reaktionerna kan å andra sidan vara att medarbetarna känner hot mot anställningstryggheten, bristfällig kommunikation, för snabbt tempo samt jobbigt att förändra och lära in nytt etc (Angelöw, 2010). Den största oron vid förändring är dock enligt Jacobsen (2005) vad som kommer att hända med den enskilde individen. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) kan osäkerheten inför en förändring bero på rädslan inför det okända lika väl

som rädslan inför att förlora sin identitet, bryta sociala band, hot om personlig förlust eller ändrade maktförhållanden. En förändring kan av vissa personer upplevas som positiv och av andra som negativ, det handlar således om hur vi tolkar situationen. En förändring beskrivs således av Jacobsen (2005) som en emotionell process som aktiverar olika uppfattningar och tolkningar av verkligheten hos olika individer. Dessutom menar författaren att det är omöjligt för ledningen i en organisation att förutse vilka reaktioner som kommer att uppstå vid en förändring eftersom alla individer och grupper tolkar förändringar på olika sätt.

Vidare förklarar Angelöw (2010) att det finns en del orsaker till positiva och negativa reaktioner vid förändring. Nedan har vi valt ut de reaktioner som vi anser är relevanta att tolka utifrån vårt empiriska underlag:

Trygghet

Om våra inlärdade rutiner förändras kan tryggheten rubbas. När vi ska förändra en redan fungerande rutin kan en oro uppstå. En oro kan handla om att förändra det som vi redan lärt oss och som vi vet fungerar. Vi välkomnar däremot en förändring om vi anser att förändringen medför mer trygghet i vårt arbete samt leder till större möjligheter att utvecklas inom arbetet. Om nuläget är dåligt inom arbetet kan förändring innebära en ökad trygghet och vi kommer välkomna den nya förändringen med öppna armar.

Arbetsinnehåll

Organisationsförändring kan leda till att arbetsuppgifterna förändras. Vi kan få mindre utvecklingsbara arbetsuppgifter där vår kompetens och färdigheter kanske inte längre behövs. På samma vis kan vårt ansvar och inflytande över arbetsuppgifter försämrats och en otrygghet kan uppstå angående att vi inte vet vad organisationsförändringen medför för nya kompetenskrav. En oro kan uppstå om man som anställd räcker till. Om förändringen å andra sidan förväntas berika arbetsuppgifterna kan vi se mer positivt på förändringen.

Förändringsvilja

En vanlig anledning till att motstånd görs vid en förändring är att vi inte ser behovet eller varför det är nödvändigt med en förändring. Att vara öppen och tydlig med

förändringens syfte och mål är viktigt för förändringsviljan. Om vi inser varför förändringen görs, och har därmed en hög förändringsvilja, skapas en positiv inställning till förändringsarbetet.

Delaktighet

Om vi inte känner oss delaktiga i genomförandet av en förändring leder det vanligtvis till att motstånd uppstår. Det uppskattas sällan att beslut fattas över huvudet på oss som vi inte är medvetna om och som vi då inte kan vara med att påverka. En vanlig erfarenhet bland anställda på det så kallade "golvet" brukar vara att förändringsåtgärderna oftast leder till mer problem än vad det är värt. Det är oftast en befogad reaktion då ledningen oftast inte har kunskap om de anställdas arbetssituation. Om medarbetarnas kunskaper och erfarenheter hade efterfrågats från början hade både eventuellt motstånd och ineffektivitet kunnat undvikas. När de anställda får vara delaktiga i förändringsarbetet leder det oftast till positiva reaktioner och attityder. Delaktigheten från de anställda kan då bidra till effektiviseringar och förbättringar som inte hade varit möjligt utan de anställdas medverkan.

Förtroende

Om vi känner att vi inte har förtroende för dem som leder förändringsprocessen kan det leda till att motstånd uppstår. Det beror oftast på att vi saknar tillit eller har negativ inställning till den/de personerna som genomför förändringen. En förändring kan också ses i form av personlig kritik om vi själva har varit med och utformat ett system som ligger till grund för förändringen. Om vi istället har förtroende till dem som leder förändringsprocessen välkomnar vi förändringen med öppenhet.

Information och kommunikation

Som anställd vill vi gärna ha direkt information angående aktuella förändringar. Om vi istället får höra om förändringar på omvägar, genom till exempel rykten, skapar det större risk för motstånd. En besvikelse uppstår då vilket medför missnöjdhet bland de anställda. Man vill inte höra informationen från arbetsgivaren sist. Således är en direkt och rak information viktigt för att en förändring ska få en rättvis förståelse.

Syn på förändringen

Om en förändring innebär ett risktagande och en osäkerhet inför framtiden skapas en negativ inställning till själva förändringen. Om vi å andra sidan stimuleras av nya utmaningar reagerar vi positivt på förändringen.

4.1.1 Tolkning

Kopplat till vårt empiriska underlag kan vi se likheter med Angelöw (2010) teori kring de olika reaktionerna vid förändringsarbete. Samtliga medarbetare på alla tre företagen anger att de upplever förändringarna som skett på respektive arbetsplats som någonting positivt. Medarbetarna uppger att de känner sig involverade i de förändringar som sker på företaget vilket kan kopplas till Angelöw (2010) åsikt om att när de anställda får vara delaktiga i förändringsarbetet leder det oftast till positiva reaktioner och attityder. Samtliga chefer på alla tre företag har som ledstjärna att medarbetarna ska vara delaktiga i de beslut som påverkar medarbetarnas dagliga arbete. En av cheferna berättar till exempel att genom att involvera medarbetarna och se till att de är delaktiga i beslutsfattandet ”...*får man oftast en bättre miljö, medarbetarna känner sig delaktiga och det blir roligare att gå till jobbet*” (Chef C). Det går i samklang med det Johansson & Heide (2008) skriver om att kommunikationen från ledningen bör vara dialogisk- det bör vara en tvåvägskommunikation. Även Angelöw (2010) anger att delaktigheten från de anställda kan bidra till effektiviseringar och förbättringar som inte hade varit möjligt utan de anställdas medverkan. Vi ser att det sammantaget kan vara en anledning till varför arbetet med tempoväxlingarna inom företagen inte har präglats av motstånd eller negativa reaktioner.

Konsekvenser till följd av förändringsarbetet på de olika företagen uppges av flera medarbetare leda till mer jobb och längre arbetsdagar. Angelöw (2010) förklarar att en vanlig reaktion bland de som arbetar på ”golvet” (vilket alla våra medarbetarrespondenter i samtliga företag gör) är att förändringsåtgärden oftast också leder till en del problem. Ett problem, enligt författaren, brukar ligga i att ledningen inte har tillräcklig kunskap om de anställdas arbetssituation vilket visar sig i vår empiri i och med att flera medarbetare uppger att de skulle vilja att ledningen är lite mer insatt i personalens arbete. Flera medarbetare uppger att ledningen inte alltid är tillräckligt insatt i personalens arbete och medvetna om arbetsuppgifternas risker

och den ökning av arbetsbelastning som uppstår när företaget är i ett expansivt läge. Vi kan här se kopplingen att konsekvenserna av förändringarna i företagen bidrar till ökad stress till följd av att medarbetarna både måste hinna med det vanliga dagliga arbetet och samtidigt planera inför nya investeringar.

Till följd av förändringarna anger medarbetarna att de upplever högre arbetsbelastning än tidigare vilket också upplevs stressigare än vanligt. Empirin säger också att medarbetarna gärna ställer upp och arbetar mer då medarbetarna upplever att de får tillbaka det i längden från företaget samt att cheferna tydligt visar att de är nöjda med medarbetarnas arbete. På samma sätt som majoriteten av medarbetarna känner sig involverade och delaktiga i förändringar som gjorts på respektive arbetsplats, känner de sig också väl informerade. Det visar att chefernas kommunikation är av stor vikt för att medarbetarna ska känna sig tillfreds med arbetet. Empirin uppger att medarbetarna känner sig väl informerade om såväl nutida förändringar som kommande förändringar tack vare informationsmöten som hålls löpande på samtliga företag. Enligt Angelöw (2010) vill medarbetare ha direkt information angående vad som sker på arbetsplatsen och framför allt när det gäller förändringar. Vi tolkar det som att samtliga chefer har nått ut med sin information tack vare de löpande informationsmötena. En chef förklarar att målet är att försöka få personalen så involverad och engagerad i arbetet som möjligt och säger att *”Ju mer medarbetarna vet, desto större förståelse får de”*. En av cheferna uppger att denne använder sig av *”Open door policy”* vilket vi även tolkar att de andra två cheferna vi intervjuat också gör baserat på medarbetarnas upplevelse av att de känner sig välkomna att kontakta och fråga respektive chef när så önskas.

Däremot uppger cheferna att det inte går att informera personalen om allt. Ingen av medarbetarna upplever att något av företagen har gjort inbromsningar i respektive verksamhet även fast samtliga chefer uppger att verksamheten har bromsats emellanåt. Detta tolkar vi utifrån teorin att man kan ha olika syn på förändring. Precis som Angelöw (2010) beskriver reagerar vi positivt på en förändring om vi stimuleras av nya utmaningar. Kopplat till vår empiri tolkar vi det som att samtliga chefer har valt att förmedla tillväxt och ökning i företaget för att på så vis stimulera medarbetarna eftersom samtliga medarbetare är medvetna om att respektive företag har gasat. Däremot brister det i kommunikationen då det inte riktigt har framgått för

medarbetarna att företagen även har bromsat om vart annat. Vi saknar dock vetskap om varför medarbetarna inte blir informerade om nedskärningarna.

Dessa tempoväxlingar mellan att gasa och bromsa en organisation framgår inte ur ett medarbetarperspektiv. Anledningen till detta tror vi beror på att cheferna inte vill kommunicera ut neddragningar i organisationen för att inte oroa i onödan. Cheferna lägger istället fokus på att involvera, skapa delaktighet samt vara tydlig med att informera medarbetarna om positiva förändringar för att skapa en stimulans av ny utmaning för medarbetarna. Vi tolkar det som att man som chef hellre vill lyfta fram att företaget gasar och därför inte lägga lika mycket fokus på att informera medarbetarna om att företaget även gör inbromsningar då och då.

När det är tid för företagen att lägga i en högre växel och gasa upplevs det som medryckande och roligt för medarbetarna då de känner att företaget satsar på dem och medarbetarna uppger då att de känner sig som en del av tillväxten och expanderingen på företaget. Detta tror vi beror på att medarbetarna inte upplever inbromsningarna på samma sätt då dessa inbromsningar inte informeras och kommuniceras ut lika mycket som tillväxt och ökning gör. Likaså uppger teorin att vi väljer att välkomna en förändring om vi anser att förändringen medför trygghet i vårt arbete samt leder till större möjligheter att utvecklas inom arbetet (Angelöw 2010). Det går i samklang med vår empiri, samtliga företag befinner sig just nu i en expansionsfas. Medarbetarna uppger att de tycker att det är kul när det går bra för företaget vilket också skapar en känsla av trygghet. Detta kan vi också koppla ihop med Angelöw (2010) teori om förtroende. Samtliga medarbetare uppger att de känner sig nöjda med ledarskapet och påpekar inte någonting särskilt som borde ändras i sättet att leda på respektive företag. Vi upplever att samtliga medarbetare välkomnar förändringarna på grund av att de känner förtroende för dem som leder förändringarna och på så vis tolkar vi det som att medarbetarna har stor förändringsvilja vilket enligt Angelöw (2010) skapar en positiv inställning till förändringsarbete. Medarbetarna vi intervjuat är förändringsvilliga. Jacobsen & Thorsvik (2005) poängterar att osäkerheten inför en förändring kan bero på rädslan inför det okända och rädslan om att förlora sin identitet exempelvis. Vi tror att de medarbetare som arbetar inom företagen vi intervjuat inte har dessa typer av känslor inför förändringar då de är förändringsbenägna som personer.

Stensaker & Meyer (2011) beskriver att medarbetare som arbetat länge inom företaget inte reagerar med lika stor oro inför förändring som nya medarbetare gör. Vi kan dock se att samtliga medarbetare, trots att de arbetat inom företaget en kortare tid, är förändringsbenägna och inte oroliga för förändringarna som sker. Troligtvis beror det på att medarbetarna inom företagen initialt har en förändringsbenägen attityd. Enligt Angelöw (2010) reagerar medarbetare negativt om förändringen leder till en försämring. Medarbetarna vi har intervjuat upplever inte att företagen de arbetar inom har bromsat. Det kan vara en anledning till varför reaktionerna inte har varit negativa. En framåtsträvan i företaget upplevs som positivt. Cheferna vi intervjuat framhävde att medarbetarna känner sig trygga inom företaget trots variationerna i orderstocken, de vet att företaget klarar sig ändå och att de har jobbet i behåll. De erfarna medarbetarna vet det då de arbetat inom företaget länge och att det alltid har varit fluktuationer i arbetsbelastningen. Ahrens (2005) menar att är det inom snabbväxande företag är viktigt att rekrytera flexibla och förändringsvilliga medarbetare. Den förändringsvilliga attityden, erfarenheten av förändringsarbete och det faktum att medarbetarna upplever att företagen de arbetar inom gasar mer än de bromsar kan tillsammans vara en anledning till varför medarbetarna inte upplever tempoväxlingarna som negativt.

Sammanfattningsvis kan sägas att samtliga medarbetare är förändringsbenägna och känner sig delaktiga i företagets utveckling. En annan anledning kan vara att samtliga företag är relativt små (personalstyrka mellan 18- 27) och en nära kontakt med ledningen finns. Medarbetarnas förändringsvilja kan bero på just det- de arbetar inom små företag vilket ger en känsla av att alla "sitter i samma båt". Chefernas öppna och delaktiga ledarskapsstil kan även det bidra till att medarbetarna känner sig väl informerade om förändringarna som sker i företaget.

4.2 Kommunikation i organisationer

Organisationskommunikation kan definieras på många olika sätt. Ett sätt att definiera organisationskommunikation är att det är organisationsmedlemmarnas formella och informella kommunikation internt inom organisationen- intern kommunikation (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Det är det vanligaste sättet att definiera

organisationskommunikation, trots att organisationens gränser idag inte är lika skarpa som förr (Heide et. al, 2012). När vi i arbetet skriver om kommunikation är det den interna kommunikationen vi syftar på.

En välfungerande intern kommunikation är en väg för att höja motivationen i en organisation. Det skapar en känsla av delaktighet, enligt Larsson (2008). När kommunikationen mellan chef och medarbetare är välfungerande kan det underlätta beslutsfattande eftersom chefen kontinuerligt får tillgång till medarbetarnas syn på organisationen. Det är även av stor vikt att medarbetarna känner sig informerade och att de har en tillgänglig chef, risken finns annars att de känner sig omotiverade och oengagerade i arbetet (Olsson, 2001). I dagens samhälle där informationstekniken har vuxit sig allt större och bredare tack vare Internet kan den interna kommunikationen i organisationer underlättas avsevärt. Det möjliggör snabbare och lättare informationsspridning. Problemet är således inte att mängden information är för liten, det är snarare kvaliteten på informationen som ges som är problematisk. Det är svårt att tolka och skapa mening kring den mängd information som finns tillgänglig (Heide et. al, 2012). Det är därför även viktigt att förstå att kommunikation i organisationer inte enbart består av teknisk överföring av information i medier, det är även ett komplext socialt spel mellan människorna i organisationen (Johansson, 2003).

Utvecklingen av kommunikationsmedier, såsom e-post, databaser och intranät har underlättat informationsspridningen, men det har även inneburit att chefens roll när det gäller informationsspridning har ändrat karaktär. Problemet är inte att få alla medarbetare informerade, nu handlar det snarare om att sälla och förädla den information som behövs ges ut samt att uppmana till dialog (Heide et. al, 2012). Simonsson (2006) förklarar det som att den stora information som finns tillgänglig blir svår att sälla och sortera. Det är därför chefernas uppgift att hjälpa medarbetarna att förstå vilken information som är värd att lägga på minnet. Vidare förklarar Simonsson (2006) att chefer idag inte endast arbetar med att ge enkla direkta direktiv till medarbetarna. Nu handlar det snarare om att skapa meningsfullhet i den information som ges, medarbetarna behöver se ett budskap i informationen. Budskapen som ges till medarbetarna måste tolkas, förklaras och förädlas för att de ska uppfatta informationen så att den går i samklang med organisationens visioner,

mål och strategier. För att budskapen ska nå fram fungerar inte enkelriktad uppåt- ned- kommunikation, en dialog måste främjas. Om en kontinuerlig och öppen dialog sker inom organisationens medlemmar på alla plan kommer även delegering, delaktighet och lärande att underlättas (Simonsson, 2006). En rak och tydlig intern kommunikation minimerar även risken för ryktesspridning och öppenhet och delaktighet i förändringsarbete är viktigt för att tempoväxlingarna ska fungera på ett tillfredställande sätt (Angelöw, 1991).

4.2.1 Kommunikation i förändringsprocesser

Ordet kommunikation härstammar från latinets *comunicare* och kan likställas med viljan att dela och relatera något gemensamt med andra individer (Söderling, 2014). Enligt Heide et. al (2012) kan kommunikation beskrivas som information och medier. Med information avses ofta det innehåll som överförs via kommunikation mellan människor. Medier betyder de hjälpmedel som bär fram informationen- det är de kanaler som möjliggör för människor att dela och överföra information (Heide et. al, 2012). Vidare förklarar Barret i Ender & Tesch (2013) att kommunikation inte nödvändigtvis behöver vara verbal, även icke- verbal överföring av information mellan avsändare och mottagare anses vara kommunikation. Det är således inte endast det som sägs fysiskt som är kommunikation, kroppsspråk utgör också en stor del i kommunikationen. En tillgänglig chef som är på plats där medarbetarna är underlättar därför kommunikationen, det blir lättare att läsa av varandras verklighetsuppfattningar. Peter Hägglund i Sköld (2015) förklarar att han har identifierat tre utmaningar när det gäller att leda på distans. Den första är att chefen får svårt att läsa av människor, det andra är att det inte heller uppstår några naturliga möten vid exempelvis kaffeautomaten och den tredje utmaningen är det faktum att på avstånd är medarbetarna mer fria att göra vad de vill. Rent krasst hade de kunnat avstå från att arbeta, men den kanske tydligaste utmaningen är att missförstånd kan uppstå och medarbetarna arbetar så som de tror att de ska göra utan att riktigt veta helt säkert.

Kommunikationen mellan organisationsmedlemmar är avgörande för resultatet av en förändring (Johansson & Heide, 2008). Medarbetare som arbetat inom ett företag länge har troligvis varit med om någon typ av förändring. Om organisationen står inför ytterligare en förändring påverkas medarbetarens inställning till förändringen av tidigare erfarenheter. Sköttes förändringsarbetet dåligt förra gången är det troligt

att medarbetarens inställning till den nya förändringen fortsatt är negativ. Hur innehållet i kommunikationen uppfattas påverkas av mottagarens förkunskaper, värderingar, attityder och tidigare erfarenheter. Alla människor har skiftande bakgrund, det är därför kommunikationen som förmedlas uppfattas olika. Det finns alltid en variation av tolkningar och förståelse av verkligheten i organisationer (Johansson, 2003). Även Sandberg & Targama (1998) hävdar att människors föreställningar av verkligheten och det som kommuniceras ut sker på grundval av människors tidigare erfarenheter och samspel med andra människor. Vidare förklarar Engquist (2002) att det är av stor vikt att avsändare och mottagare förstår motpartens uppfattning av verkligheten, men de behöver nödvändigtvis inte dela samma uppfattning. Det är därför av stor vikt att ta hänsyn till organisationens historia och dess kollektiva minne när en förändring ska genomföras, enligt Johansson & Heide (2008). Även Wieck i Johansson & Heide (2008) hävdar att chefer som leder förändringsprocesser behöver kritiskt granska och undersöka de olika verklighetsbilder som finns inom organisationen för att på bästa sätt leda en förändringsprocess. Det går inte att förutsätta att alla inom organisationen har samma verklighetsuppfattning.

Innan en förändring eller tempoväxling sker krävs att chefer och medarbetare kommunicerar med varandra och reder ut vilka handlingsalternativ som finns och hur situationen i organisationen ser ut i dagsläget. När förändringen väl är beslutad behöver de berörda informeras om förändringen. Informationen om förändringen behöver således annonseras och publiceras och den måste diskuteras. Det är viktigt att alla förstår vad förändringen innebär, är överrens om värdet av den och accepterar och genomför den (Johansson & Heide, 2008). Återigen är det angeläget för cheferna att förstå människornas olika uppfattningar av verkligheten och att olika människor har olika inställningar till förändring. Lyckade förändringar kännetecknas av en god kommunikation.

4.2.2 Tolkning

Olsson (2001) skriver att medarbetare behöver vara informerade och ha en tillgänglig chef för att de ska vara engagerade i arbetet. Vi såg under empiriinsamlingen att medarbetare från två företag önskade att chefen var mer insatt i deras arbete, att de hade önskat att chefen hade mer förståelse över vad de utförde för slags arbete. I ena

företaget arbetade dock cheferna operativt tillsammans med medarbetarna, på så vis får cheferna god insyn i vad som verkligen görs i den operativa delen och de får mer förståelse för arbetet. De är också tillgängliga i större utsträckning. Vi kan se att medarbetare i organisationer där de önskar att chefen var mer tillgänglig inte är lika öppet inställda till att arbeta övertid exempelvis. Vi fick känslan av att de inte är lika engagerade i arbetet som de är i organisationen där cheferna arbetar operativt tillsammans med medarbetarna.

Vidare skriver Heide et. al (2012) att det kan vara svårt för chefer att tolka och skapa mening av den information som finns tillgänglig, det är svårt att sälla vilken information som är relevant att ge till medarbetarna. Johansson (2003) skriver att kommunikation inte enbart är teknisk överföring av information i medier och att det är ett komplext socialt samspel. Vi kan därför tolka att en tillgänglig chef som är delaktig i det operativa arbetet tillsammans med medarbetarna kan skapa en bättre atmosfär och lättare anpassa kommunikationen utefter åhöraren. Chefer som arbetar tillsammans med medarbetarna och hela tiden utsätts för socialt samspel med dem har lättare att kommunicera ut den information som är relevant för medarbetarna, chefen blir mer insatt i hur medarbetarna känner. Det är troligtvis av den anledningen medarbetarna i den typen av företag är mer positivt inställda till att arbeta övertid, tolkar vi det som.

Likt Johansson (2003) förklarar menar Endel & Tesch (2013) att kommunikation inte enbart består av verbal överföring av kommunikation. Den icke verbala kommunikationen är även den viktig. Det är också en anledning till varför samspelet mellan chefer och medarbetare fungerar bättre i organisationer där cheferna arbetar operativt tillsammans med medarbetarna, tolkar vi det som. Engquist (2002) beskriver också att det är viktigt att mottagare och avsändare förstår varandras verklighet, det underlättar kommunikationen. I ett av de företag där medarbetarna tyckte att cheferna borde vara mer insatta i deras arbetssituation framkom att chefen trodde att medarbetarna som fick vara kvar efter en nedskärning kände sig utvalda och det var en anledning till deras engagemang. Så var inte fallet när vi intervjuade medarbetarna. Även i företaget där chefen arbetar operativt tillsammans med medarbetarna tror sig chefen att medarbetarna är rädda att förlora den familjära stämningen som finns i och med expanderingsarna som ska göras. I företaget där

chefen är placerad på kontoret och medarbetarna är verksamma i projektform kunde vi se att chefen har en god uppfattning av hur medarbetarna känner, trots att chefen har långt fysiskt avstånd till den operativa delen. Anledningen till det tror vi kan bero på att chefen har arbetat lång tid inom företaget och tidigare arbetat med de uppgifter som medarbetarna gör idag. Det gör att chefen har bättre förståelse och verklighetsuppfattningen får bättre överrensstämmelse. Likt Wieck i Johansson & Heide (2008) skriver; chefen behöver granska de olika verklighetsbilderna som finns i organisationen inför en förändringsprocess. Vi kan se att det är av stor vikt inom organisationerna så att inte missförstånd uppstår.

Vidare kan vi se att cheferna i de olika organisationerna har olika sätt att kommunicera. I företaget där cheferna arbetat avskilt från medarbetarna och arbetet sker i projektform avstår hellre chefen att informera ut om det inte finns några nästkommande projekt, chefen vill inte oroa i onödan. Det är troligtvis av den anledningen medarbetarna inte känner till företagets inbromsningar- cheferna vill inte oroa. De andra två cheferna vi intervjuade har dock en mer öppen kommunikation. Vi tror att det kan bero på att cheferna i de företagen är verksamma i samma byggnad som medarbetarna, de har en större närhet och kan lättare kalla till möte och informera. Det är som tidigare nämnt nämligen så all företags information förmedlas ut till medarbetarna. Företaget som arbetar i projektform behöver ofta kommunicera via Internet på grund av att de inte befinner sig på samma geografiska plats. Det blir inte samma närhet till medarbetarna och det blir därför svårare för dem att ta upp känslig information tror vi. Likt Peter Hägglund i Sköld (2015) hävdar, är det svårt för chefer att läsa av medarbetarna på avstånd, det sker inga naturliga möten och det kan försvåra för chefen att läsa av medarbetarnas verklighetsuppfattning och därmed undviker chefen att kommunicera ut känslig information.

Sammanfattningsvis när det gäller kommunikationen i organisationerna kan vi se att samtliga medarbetare vi har intervjuat är nöjda med den information de får, de känner att de är delaktiga i förändringarna som sker i företaget. När frågan om de tyckte att den information de får är tillräcklig och om de hade önskat någon annan kommunikationsväg kom upp var det ingen av medarbetarna som ansåg att något alternativt sätt hade varit bättre. Likt Angelöw (2010) skriver är det viktigt för

medarbetare att känna att de är delaktiga i förändringarna som sker. Det är medarbetarna i samtliga företag. Inför expanderings får medarbetarna vara med och tycka till om den utrustning som ska införskaffas inför expansionen, det är trots allt de som ska arbeta med utrustningen framhävde cheferna.

4.3 Förändringsledarskap

I förändringsstrategier och förändringsprocesser har det formella ledarskapet en central plats, alla som innehar en formell chefsposition spelar en viktig roll. Det kan finnas personer utöver den formella ledningen som utövar ledarskap, men det behöver inte alltid vara så att personer som innehar formella chefspositioner utövar ledarskap. Förändringsaktörer kan i många fall bestå av personer som inte innehar en formell chefsposition och det är de aktiviteter som förändringsaktörerna utför som utgör förändringsledarskap (Jacobsen, 2013).

Ledarskap som utgörs av speciella uppgifter och funktioner anses särskilt viktigt under förändringsprocesser. Vid stabila perioder fungerar organisationer ofta genom förutsägbara rutiner och processer som vid förändring upplöses eller blir avbrutna. I förändringssituationer utmanas invanda uppfattningar och maktförhållanden förändras. Personer som kan fatta beslut utöver de rutinbaserade och som har förmågan att måla upp visioner för framtiden samt skapa ordning har ökad betydelse i förändringssituationer. Förändringsledarskap handlar snarare om de aktiviteter som förändringsaktörer praktiserar i förändringsprocessen än om olika sätt att styra som är syftet i förändringsstrategier. Förändringsledarskap avser således handlingarna vars syfte är att öka chansen för att förändringen genomförs på ett framgångsrikt sätt (Jacobsen, 2013). I en ideal situation skapas och förankras uppfattningen att förändringen är *viktig*, *riktig* och *bra* av förändringsaktörerna.

Viktigt är kopplat till konsekvenserna för organisationen om förändring inte genomförs. Upplevelsen om en förändring är viktig eller inte kan variera. I en krissituation där organisationen riskerar nedläggning eller konkurs är det inte svårt att övertyga organisationens medlemmar om att det är nödvändigt med förändring. Utmaningen är större när motiven till förändring är mer vaga och osäkra. Det är ledningens uppgift att skapa upplevelsen av att förändring är viktigt och det är när

motiv och drivkrafter är diffusa som betydelsen av förändringsledarskap blir stor (Jacobsen, 2013).

Riktigt handlar om att förändringen ska vara en lösning på organisationens problem, alltså att sambandet mellan förändringen och resultatet är övertygande. Många gånger är sambandet mycket oklart och kan även fortsätta att vara oklart efter att förändringen anses vara avslutad. När det gäller att övertyga organisationens medlemmar om att en förändring har lett fram till ett önskat resultat trots att sambandet är otydligt blir ledarskapet viktigt (Jacobsen, 2013).

Bra innebär att skapa en uppfattning om att förändringen har medfört en förbättring i jämförelse med nuvarande situation samt med vad som skulle uppnåtts utan genomförandet av förändringen. Då en förändring inte alltid innebär en förbättring för den enskilde har ledningen en utmaning när det gäller att skapa en upplevelse av att åtgärden är positiv för både organisationen och den enskilde. Jacobsen (2013) menar att de enskilda behöver en bild eller vision som de kan tro på samt lita på kommer att inträffa och leda till något bra för dem. Den enskilde behöver också uppleva att förändringen är hanterbar för att största möjliga trygghet kring framtiden ska kunna skapas. Upplevelsen av trygghet ska omfatta både målet med förändringen samt processen för att uppnå det målet (Jacobsen, 2013).

Viktigt, riktigt och bra ska tillsammans skapa en gemensam föreställning i organisationen. En formulering av varför en förändring görs, hur den ska genomföras samt vad resultatet kommer att bli är viktigt. Således ska formuleringen bidra till ett meningsskapande som är viktigt att kommunicera till organisationens medlemmar (Jacobsen, 2013).

4.3.1 Ledarskapets kommunikation

Att budskap underkommuniceras och inte når fram är ett vanligt fel i förändringssammanhang. Förändringsledare har en viktig uppgift i att kommunicera med organisationens medlemmar i så många sammanhang som möjligt. Om budskapet förmedlas kontinuerligt i olika sammanhang ökar chanserna att kunna påverka det informella pratet mellan medlemmarna. Således måste ledare i organisationen identifiera de viktigaste platserna där organisationens medlemmar interagerar med varandra samt personligen delta på dessa platser. Ledarna måste föra

budskapet på tal så ofta som möjligt och under en lång period. Ju fler centrala personer, och genom olika kanaler, som förmedlar budskapet desto bättre (Jacobsen, 2013).

Att ledningens handlingssätt ska betona och backa upp de budskap som kommuniceras är viktigt. Ledare måste vara medvetna om att de utgör en viktig symbol för andra i organisationen. Ledaren kan genom olika symboliska handlingar tydligt förmedla önskvärt beteende men även beteende som inte är önskvärt. Till en början måste ledningen definiera vilket beteende de önskar förändra hos organisationens medlemmar därefter måste ledarna i organisationen förändra sitt eget personliga beteende. Om till exempel återhållsamhet eftersträvas måste ledaren visa återhållsamhet först av alla eller om budskapet är att vara ute bland organisationens kunder mer måste ledaren börja verkställa just detta. Effekten av symboliska handlingar av ledarna omvandlas i många sammanhang till historier som snabbt sprids i hela organisationen men effekten uteblir om historierna inte blir sedda, uppmärksammade och återberättade (Jacobsen, 2013).

4.3.2 Ledarstil

För att få människor att förändras såsom förändringsledaren önskar måste ledaren använda makt. Olika typer av makt krävs vid olika situationer. När centrala aktörer ställer sig positiva till förändringsinitiativ, helt eller delvis, blir ledningens huvuduppgift att skapa förutsättningar för möjliggörandet av förändringen. Ledningen måste se till att hinder avlägsnas samt att resurser och tid är tillräckliga för att genomföra förändringen. Ledarstil O som Jacobsen (2013) beskriver är när ledaren är demokratisk, mänskligt inriktad, relationsorienterad och har en stödjande ledarstil som anses passa när centrala aktörer inte motsätter sig ett förändringsinitiativ. I en motsatt situation där det finns ett tydligt motstånd, antingen passivt eller aktivt, anses däremot ledarstil E passa bättre. Ledarskapets uppgift är att tvinga igenom förändringen med en auktoritär, uppgiftsinriktad och dirigerande ledarstil. Jacobsen (2013) jämför Ledarstil E och O med transaktionellt respektive transformativt ledarskap. En hård ledarstil anses ofta som negativ och ineffektiv tillskillnad från en mjuk ledarstil som ses som positiv och effektiv. Jacobsen (2013) menar att sådana normativa synsätt när det gäller ledarstilar ökar risken av en förutsättning att det enbart finns ett enda "rätt" sätt som ledarskap bör utföras på. Det finns starka empiriska belägg för att ledare som visar många tecken och egenskaper

gällande transformativt ledarskap också visar många tecken och egenskaper gällande transaktionellt ledarskap. Det finns ledare som är både inspirerande och har god förmåga att utforma visioner men som ändå inte räds att använda makt i situationer som kräver det. Två olika ledarstilar kan många gånger komplettera varandra (Jacobsen, 2013).

En studie gjord i USA av Linjuan Rita Men (2014) visar hur transformativt ledarskap påverkar kommunikationen i en organisation. Studien gjordes som en kvantitativ undersökning med 402 medarbetare i olika positioner på medelstora och stora företag. Studien visar hur den interna kommunikationen påverkar medarbetarnas attityder och beteende, samt att det finns en koppling mellan ledarskap, kommunikation och relationen mellan organisation och medarbetaren (Men, 2014). Transformativa ledare förmedlar en stark känsla av mening och ett gemensamt uppdrag. Medarbetarna motiveras genom en inspirerande vision. Transformativt ledarskap skapar ett känslomässigt engagemang mellan ledare och efterföljare. Ledare vinner förtroende hos sina efterföljare genom att tydligt och övertygande kommunicera en vision. Transformativt ledarskap handlar också om att låta medarbetarna vara en del av beslutsfattandet och att delegera uppgifter till medarbetarna för att göra dem mindre beroende av sin ledare. Relationer, mening och egenmakt är viktiga attribut inom transformativt ledarskap (Men, 2014).

Intern symmetrisk kommunikation i en organisation grundas på medarbetarnas egenmakt och delaktighet i beslutsfattandet. En öppen dialog där båda parter lyssnar på varandra samt att medarbetarna får tillgång till information i syfte att främja ömsesidig förståelse är viktigt i ett sådant kommunikationssystem. Intern symmetrisk kommunikation handlar också om att skapa förståelse för enskilda roller i organisationen (Men, 2014). Studien har empiriskt testat en orsakmodell som förbinder transformativt ledarskap, symmetrisk kommunikation, relationen mellan organisation och medarbetaren samt ”*employee advocacy*”.

”*Employee advocacy*” kan beskrivas som en medarbetare som förespråkar företaget både genom att berömma och försvara organisationen i allmänhet, men också genom att rekommendera organisationens produkter, tjänster och varumärke till sitt personliga nätverk, till exempel genom sociala medier (Men, 2014). Studien visade

att anställda som har transformativa ledare är mer benägna att uppfatta organisationens kommunikation som symmetrisk. Vidare visade studien att transformativt ledarskap påverkar relationen mellan organisation och medarbetaren avsevärt positivt. Relationen medarbetaren har till organisationen påverkas och stärks när medarbetaren uppfattar sina chefer som engagerade, visionära och omhändertagande. Resultatet av studien visade även att medarbetare som har förtroende för sin organisation, och som känner sig nöjda samt att de har möjlighet att påverka, med stor sannolikhet kan bli ”*employee advocacy*”. Det är också viktigt att den interna kommunikationen fungerar för att organisationen ska kunna bygga långsiktiga och positiva relationer med sina medarbetare. Författaren uppmuntrar ledare att anta en ”*Open door policy*” som möjliggör för dem att lyssna på sina medarbetare (Men, 2014).

4.3.3 Tolkning

Genomgående i företagen framgår inte, utifrån vårt empiriska underlag, att företagen har någon särskild strategi för sitt ledarskap eller för förändringsarbete. Jacobsen (2013) menar att ledarskap är särskilt viktigt under förändringsprocesser samt att handlingar och aktiviteter som förändringsaktörer gör ökar chansen för en lyckad förändring. Vi anser att de informationsmöten som kontinuerligt hålls i alla företagen är en aktivitet som bidrar till att medarbetarna involveras i pågående förändringar i organisationerna.

Utifrån svaren från medarbetarna vi har intervjuat förefaller inte någon vara rädd eller orolig för förändring. Vid en förändring utmanas invanda uppfattningar (Jacobsen, 2013.) En framgångsfaktor som vi tycker oss se i alla dessa tre snabbväxande företag är att medarbetarna ser positivt på att företagen förändras i syfte att växa och utvecklas. De är förändringsbenägna och tycker att det är kul att företaget de arbetar inom expanderar. Likt Ahrens (2005) säger är rekrytering av förändringsvilliga personer viktigt eftersom drivkraften till förändring genereras lika mycket underifrån som från ledningen. Vi kan se att företagen har förändringsvilliga medarbetare. Samtliga medarbetare har varit positivt inställda till de förändringar som gjorts vilket vi kan se är en framgångsfaktor till förändringarna och varför motstånd eller negativa reaktioner inte har funnits.

Jacobsen (2013) framhåller att förändringsaktörer inte alltid måste vara personer som innehar en formell chefsposition. Då vårt empiriska underlag berättar att medarbetarna ställer sig positiva till förändring och gärna vill vara involverade anser vi att företagen borde nyttja individer som har en extra stark framtidstro. Som tidigare beskrevs uttryckte en chef vi intervjuade att de medarbetare som har fått vara kvar i företaget när de gjorde nedskärningar känner sig utvalda. Ett sätt att ta tillvara på det hade kunnat vara att låta medarbetarna vara extra involverade i företagets framtidsplaner. Således kan dessa individer bli förändringsaktörer som kan bidra till att få med sig övriga medarbetare och stärka tron på företagets vision. Som Jacobsen (2013) beskriver är personer med förmåga att måla upp visioner för framtiden, samt som kan fatta beslut som går utanför företagets rutiner, av stor betydelse i förändringssituationer. En respondent uppgav till exempel att cheferna inte alltid visar förståelse för det arbete som medarbetarna utför. Vi föreslår här att lösningen skulle kunna vara att skapa en större förståelse hos medarbetaren för vad dennes arbete bidrar till. Om medarbetaren påminns om företagets vision och får hjälp att förstå kopplingen till det egna arbetet blir inte upplevelsen av att cheferna inte förstår lika viktig längre då individen känner sig som en del av någonting större. Detta bekräftas även i studien gjord av Men (2014) som beskriver vikten av att skapa förståelse för enskilda roller i organisationen.

Att en förändring är *viktig*, *riktig* och *bra* handlar om att motivera och förklara varför förändringen är nödvändig. Den ska leda till en förbättring, samt leda fram till ett önskat och tydligt kopplat resultat (Jacobsen 2013). Den enskilde medarbetaren ska även få en känsla av att förändringen är bra både för denne själv och organisationen. Förändringen måste också kännas hanterbar både under processen samt efter att målet med förändringen har uppnåtts, för att medarbetaren ska uppleva trygghet angående framtiden (Jacobsen 2013). I vårt empiriska underlag framgår att förändringar kommuniceras och motiveras på regelbundna möten. Medarbetarna har genomgående i våra intervjuer visat att de har förståelse för att stressen ökar under perioder när företaget gasar men tycker att det är hanterbart för att de förstår att det är i syfte att företaget ska kunna växa. Således tror vi att upplevelsen av trygghet i dessa organisationer skapas genom tillväxt och framtidstro.

Viktig, riktig och bra ska tillsammans skapa en gemensam föreställning i organisationen (Jacobsen 2013). Utifrån vårt empiriska material har vi svårt att bedöma om det finns en sådan föreställning i företagen. Vi ser en koppling mellan en gemensam föreställning och det informella pratet i en organisation. Budskapet om en förändring ska förmedlas kontinuerligt men också i olika sammanhang för att påverka det informella pratet i organisationen (Jacobsen 2013). Vårt empiriska material berättar endast om kontinuerliga möten men inte om att information delges i andra sammanhang. De svar vi har fått från de respondenter som är medarbetare är därför svåra att bedöma om de baseras på det informella pratet i organisationen. I ett av företagen var båda medarbetarna väldigt entusiastiska både över sin arbetssituation och sin arbetsgivare, i den organisationen framgick också att cheferna ofta deltog vid förmiddagsrasten och satt ner och fikade med sina medarbetare. Således anser vi att det är gynnsamt för organisationen ur både ett medarbetar- samt chefsperspektiv när ledarna interagerar med sina medarbetare i sociala sammanhang som är mer avslappnade än regelbundna möten.

Ledarna kan genom olika handlingar förmedla önskvärt beteende och måste därför vara medvetna om att de utgör en viktig symbol för sina medarbetare (Jacobsen 2013). Vi har inte kunnat skapa oss en bild av hur cheferna själva upplever sin arbetssituation då vårt empiriska underlag grundar sig på intervjufrågor gällande påverkan på medarbetarna. Således hade det varit intressant att vidare undersöka hur ledarnas symboliska handlingar hade påverkat medarbetarna under de tempoväxlingar som uppstår, samt om ledarna själva är medvetna om att de utgör en symbol.

Det transformativa ledarskapet handlar också om att skapa en tydlig och inspirerande vision (Men, 2014). Studien gjord av Men (2014) visar att transformativt ledarskap är positivt för kommunikationen i en organisation. Relationer, meningsskapande och egenmakt för medarbetaren är också viktiga delar som bidrar till ”employee advocacy”. Vi anser att det är viktigt för ledare i organisationer att utbildas för att kunna utveckla ett transformativt ledarskap i syfte att vårda och stärka relationen till varje enskild medarbetare. Således kan ledarskapet i organisationerna bidra till att behålla sina förändringsvilliga medarbetare som vi tidigare nämnt är en

framgångsfaktor för snabbväxande företag. Vi tror också att ”employee advocacy” kan stärka företagets varumärke vilket gynnar både företaget och medarbetarna.

5 Slutsatser

Slutsatskapitlet har för avsikt att redovisa för läsaren vårt resultat av studien. Vårt syfte med studien har varit att skapa ökad förståelse för vilka konsekvenser som kan uppstå för medarbetarna till följd av de tempoväxlingar som görs i snabbväxande företag. Vi vill även ge förslag på hur chefer i snabbväxande företag kan hantera de konsekvenser som uppstår när företag bromsar och gasar om vartannat.

Forskningsfrågan vi har utgått från genom arbetet har varit: *”Vilka konsekvenser får gasa-bromsa-fenomenet för medarbetarna i snabbväxande företag och hur hanteras dessa konsekvenser av cheferna i företaget?”*.

5.1 Konsekvenser för medarbetarna

Den första delen i forskningsfrågan behandlar vilka konsekvenser gasa-bromsa-fenomenet får för medarbetarna i snabbväxande företag. Genom vårt arbete har vi kommit fram till att samtliga medarbetare har varit positivt inställda till de förändringar som har gjorts på respektive företag. Alla medarbetare uppger att de har känt och känner sig delaktiga och involverade i förändringsarbetet. Precis som Angelöw (2010) beskriver reagerar medarbetare positivt om de upplever att förbättringarna kommer att vara till nytta för dem. Även Jacobsen (2013) beskriver att när förändringen upplevs som positiv både för företaget och individen blir attityden till förändring positiv. Således kan vi dra slutsatsen att den upplevda delaktigheten stärker deras positiva inställning till förändringsarbetet.

Många av medarbetarna upplever också att de känner sig uppskattade av cheferna när de utför sitt nya arbete till följd av företagets expanderingsarbete. Medarbetarna känner sig också berikade av de nya arbetsuppgifterna som en konsekvens av att företagen gasar. Slutligen kan vi se att medarbetarna upplever informationen angående att respektive företag gasar som väl uppdaterad. Precis som Engquist (2002) skriver är det av stor vikt att avsändare och mottagare förstår motpartens uppfattning av verkligheten. Slutsatsen vi kan dra av det är att ledning och medarbetare har lyckats skapa denna förståelse och att alla medarbetare upplever att de får tillräcklig information om vad som händer inom organisationen.

Medarbetarna är dock inte alltid medvetna om att företaget de arbetar inom har bromsat verksamheten. De känner endast till att företaget gasar. Trots att samtliga medarbetare uppger att de får tillräcklig information om förändringar som sker på arbetsplatsen, upplever vi det ändå som en brist i kommunikationen eftersom att medarbetarna inte upplever att företagen har bromsat. Detta trots att cheferna har påtalat fenomenet för oss både innan och under intervjuernas genomförande. En anledning till varför medarbetarna är så positivt inställda till expanderingsarna kan således vara att medarbetarna inte är medvetna om att företaget gör tempoväxlingar. Vi kan därför dra slutsatsen att såvida företaget gasar mer än de bromsar leder det inte till några negativa konsekvenser för medarbetarna. Ahrens (2005) säger att det är viktigt att ha förändringsbenägna medarbetare i snabbväxande företag, vilket samtliga av företagen i vår studie har. Det tror vi är en anledning till varför medarbetarna inte känner några större negativa konsekvenser av tempoväxlingarna.

De negativa konsekvenserna för medarbetarna till följd av tempoväxlingarna är att arbetsbelastningen tidvis blir högre på grund av att medarbetarna får mer arbetsuppgifter när företaget gasar. Konsekvenserna av detta blir mer arbete och ibland längre arbetsdagar för medarbetarna. En annan konsekvens är att medarbetarna upplever att cheferna inte är tillräckligt insatta i medarbetarnas arbete när företaget expanderar och utökar verksamheten. Flera av de anställda uppger att ledningen skulle kunna sätta sig in lite mer i hur det nya arbetet, till följd av expansionen, påverkar medarbetarna. Slutligen kan vi se att medarbetarna då och då känner sig stressade när företagen gasar och medarbetarna får fler arbetsuppgifter. Precis som Jacobsen (2013) skriver är det viktigt att medarbetarna känner att förändringen är hanterbar för att kunna uppleva trygghet. Den höga arbetsbelastningen som förändringsprocessen innebär blir hanterbar tack vare att förändringen skapar trygghet för framtiden. Vi drar därför slutsatsen att medarbetarna har överseende med den höga arbetsbelastningen på grund av att det skapar trygghet för deras fortsatta anställning.

5.2 Chefernas hantering av konsekvenserna

Den andra delen i forskningsfrågan behandlar hur cheferna kan hantera konsekvenserna som uppstår för medarbetarna. Cheferna informerar i dagsläget kontinuerligt om vilka förändringar som ska ske och hur läget inom organisationen

ser ut. De uppgav att de vill att medarbetarna ska vara delaktiga i de beslut som rör medarbetarnas dagliga arbete, det konstaterar även medarbetarna. Likt Nilsson, Wallo & Kocks (2012) studie kan vi se att de företag vi har studerat har ett involverande ledarskap och kontinuerligt ger feedback. De företag vi har studerat har även högt i tak vilket gör att det skapas en öppenhet mellan medarbetare och chefer, vilket är en framgångsfaktor. Vi kan därför se att chefernas hantering av de tempoväxlingar som sker inom organisationen är fullt acceptabel.

Det som kan tyckas vara mindre fungerande gällande chefernas sätt att hantera när företaget gasar är att arbetsbelastningen för medarbetarna stundvis bli högre. Medarbetarna uppger att cheferna inte har tillräcklig förståelse för arbetssituationen men att det är överkomligt under kortare perioder. Det negativa inkluderar även den stress som uppkommer under de perioder när arbetsbelastningen är hög. Men (2014) skriver att en ”*Open door policy*” lättare möjliggör för cheferna att lyssna på medarbetarna. Vi tycker således att cheferna inom företagen bör i vidare utsträckning applicera en ”*Open door policy*” i syfte att lyssna på och förstå medarbetarnas arbetssituation.

5.2.1.1 Förbättringsförslag

I syfte att närma sig ett transformativt ledarskap och uppnå de positiva effekterna till följd av ledarskapet vill vi förslå att företagen satsar på ledarskapsutbildning. Vi har konstaterat att företagen har många förändringsvilliga medarbetare samt att detta är en framgångsfaktor för snabbväxande företag. Därför anser vi att det är viktigt för företagen att utveckla sina ledare i syfte att stärka och bygga långsiktiga relationer till medarbetarna för att de ska stanna kvar i företagen. Även engagemanget hos cheferna kan på så vis förbättras. Förutom att behålla förändringsvilliga medarbetare bidrar transformativt ledarskap och god kommunikation också till en positiv marknadsföring av företagets varumärke genom ”employee advocacy”. Det blir således en kostnadsfri marknadsföring för företaget.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har i uppsatsen studerat konsekvenserna av gasa-bromsa-fenomenet för medarbetare i snabbväxande företag. Ingen belysning har lagts på huruvida cheferna påverkas av fenomenet. Det hade således varit intressant att studera vilka konsekvenser cheferna upplever att tempoväxlingarna får för dem.

6 Referenser

Agebjörn, Anika. (2014). *Att gasa och bromsa sig samtidigt ur en kris*. Linköpings Universitet. <http://www.liu.se/forskning/forskningsnyheter/1.543567?l=sv>. (Hämtad: 2015-03-31).

Ahrenfelt, Bo (2013). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.

Ahrens, Thomas (2005). *Snabbväxarnas drivkrafter*. 2:1 uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Alvehus, Johan 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Backman, Ylva, Gardelli, Teodor, Gardelli, Viktor & Persson, Anders. 2012. *Vetenskapliga tankeverktyg: till grund för akademiska studier*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Di. (2014). *Det här är Di Gasell*. Dagens Industri. <http://www.di.se/gasell/undersidor/gasellfakta/det-har-ar-di-gasell/>. (Hämtad: 2014-04-14).

Düring, Tom (2015). *Organisationsförändring*. <http://tomduring.se/tjansteutbud-3/organisationsforandring/>. (Hämtad: 2015-05-11).

Ender, Emma & Tesch, Fanny. (2013). *Förändringskommunikation i organisationer*. C- uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap. Uppsala Universitet.

Engquist, Anders. (2002). *Kommunikation på arbetsplatsen- chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Gillham, Bill. 2008. *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Grip, Cecilia & Hall Ericsson, Eva. (2004). *En strukturell organisationsförändring och dess konsekvenser*. Lunds Universitet.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur: Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur: Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Catrin. (2003). *Visioner och verkligheter- kommunikationen om företagets strategi*. Avhandling för doktorsexamen. Uppsala Universitet.

Johansson, Catrin & Heide, Mats. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber.

Karlsson, Sören. (2013). *Stora Enso Fors bromsar och gasar samtidigt*. Svenskt Näringsliv. http://www.svensktnaringsliv.se/regioner/falun/stora-enso-fors-bromsar-och-gasar-samtidigt_573344.html. (Hämtad: 2015-03-31).

Kotter, J. P. & Sathe, V. (1978). *Problems of Human Resource Management in Rapidly Growing Companies*. California Management Review. Winter78, Vol. 21 Issue 2, p29-36. 8p. 1 Diagram.

Larsson, Lars-Åke. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Upplaga 3:1. Studentlitteratur.

Lind, Rolf. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lundin, Elin. (2008). Konsten att hitta teori. I Katarina Sjöberg & David Wästerfors (red.). *Uppdrag: Forskning, konsten att genomföra kvalitativa studier*, 85-112. Malmö: Liber.

Men, Linjuan Rita. (2014). *Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes*. Journal of Public Relations Research. 2014, Vol. 26 Issue 3, p256-279. 24p.

Nilsson, P., Wallo, A., & Kock, H. (2012). *Accelerating and braking in times of economic crisis: Organisational learning in a top management team*. Accepted for publication in European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss 9 pp. 930 - 944.

Olsson, Sune. (2001). *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*. Brain Books AB.

Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Lund: Liber.

Runberg, Caroline. (2009). *Snabbväxare- inte som alla andra*. Handelskammaren. <http://www.handelskammaren.com/press/sydsvenskt-naeringsliv/1-12-inte-som-andra/>. (Hämtad: 2015-04-07).

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, Charlotte. (2002). *Den kommunikativa utmaningen- en studie om kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Sociologiska institutionen. Lunds Univeristet.

Simonsson, Charlotte. (2006). *Nå fram till medarbetarna*. Upplaga 1. Malmö: Liber.

Sköld, Jenny. (2015). *Distansledarskap på kartan*. Personal & Ledarskap 4: 15.

Stensaker, Inger G & Meyer, Christine B. (2011). *Change experience and employee reactions: developing capabilities for change*. Personnel Review, Vol. 41 Iss 1 pp. 106 – 124.

Söderling, Margita. (2014). *Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i arbetsgrupper*. Lärdomsprov för högre YH- examen. Åbo: Yrkeshögskolan Novia.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, Robert K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga A Intervjuguide

Datum:

Plats:

Tid:

Företag:

Intervjurespondent:

Ålder på respondent:

Kön:

Intervjuare:

Stödintervjuare:

Chefer:

Inledande fråga: Du får gärna börja med att berätta lite kort om företag.

Hur skulle du beskriva atmosfären i företaget?

Hur har tillväxten sett ut de senaste 4 åren?

- Har ni nyrekryterat de senaste 4 åren?
- hur kommunicerades informationen om investeringarna/ utvecklingen ut till personalen?
- hur mottogs det av personalen?
- tycker du att det kunde hanterats på ett bättre sätt?

Vilka inbromsningar har ni gjort de senaste 4 åren?

- Har ni sagt upp personal de senaste 4 åren?
- hur kommunicerades informationen om gjorda inbromsningar ut till personalen?
- hur mottogs det av personalen?
- tycker du att det kunde hanterats på ett bättre sätt?

Upplever du att personalen känner sig involverade i förändringarna i företaget? Reaktioner från personalen, påverkan på deras arbetsituation?

Vilka konsekvenser har förändringarna i företaget fått för personalen?

-positiva/ negativa reaktioner, sammanhållning, trygghet, oro, konkurrens mellan medarbetarna

Hur skulle du beskriva ledarskapet i företaget?

- hur hanteras konsekvenserna av cheferna?
- hur viktigt tycker du att ledarskapet är i ert företag?

Medarbetare:

Inledande fråga: Hur länge har du jobbat i företaget?

Hur skulle du beskriva atmosfären i företaget?

Hur har tillväxten sett ut de senaste 4 åren?

- Har företaget nyrekryterat de senaste 4 åren?
- hur kommunicerades informationen om investeringarna/ utvecklingen ut till personalen?
- hur mottogs det av personalen?
- tycker du att det kunde hanterats på ett bättre sätt?

Vilka inbromsningar har ni gjort de senaste 4 åren?

- Har företaget sagt upp personal de senaste 4 åren?
- hur kommunicerades informationen om gjorda inbromsningar ut till personalen?
- hur mottogs det av personalen?
- tycker du att det kunde hanterats på ett bättre sätt?

Upplever du att personalen känner sig involverade i förändringarna i företaget? Reaktioner från personalen, påverkan på deras arbetsituation?

Vilka konsekvenser har förändringarna i företaget fått för personalen?

-positiva/ negativa reaktioner, sammanhållning, trygghet, oro, konkurrens mellan medarbetarna

Hur skulle du beskriva ledarskapet i företaget?

- hur hanteras konsekvenserna av cheferna?
- hur viktigt tycker du att ledarskapet är i ert företag?