

... en perser och resten flygvärdinnor...

En kvalitativ studie av tågmästarnas
upplevelser av företagskultur och yrkesroll i
omorganiseringen 2003/2004 vid SJ AB,
Stockholm

Josefina Ackelman Thunholm

Virginia Sobat

Sociologiska Institutionen

Kandidatuppsats i sociologi (med inriktning Arbetsmarknad och Arbetsliv), 10 p.
Vt 2004

Handledare: Göran Ahrne



Stockholms
universitet

Sammanfattning

Denna studie behandlar tågmästarnas upplevelser av företagskultur och yrkesroll i omorganiseringen 2003/2004, vid SJ AB Stockholm. Det empiriska materialet bygger på kvalitativa forskningsintervjuer med sju tågmästare, som arbetade ombord på x2000 under omorganiseringen.

I analys av empirin har vi kunnat se indikatorer på att företagskulturen påverkar tågmästarnas upplevelser av omorganisering. Utifrån deras syn på den aktuella omorganiseringen, tolkar vi det som att förändringar som inte överrensstämmer med grundläggande värderingar och normer i en existerad företagskultur bemöts med ett visst motstånd. Titeln ... *en perser och resten flygvärdinnor...* är ett citat från en av de intervjuade och vi anser att den ger en illustration över tågmästarnas tankar i omorganiseringen 2003/2004. Undersökningen antyder vidare att nyckelpersoner kan påverka företagskulturen.

I ett senare skede har relevanta teoriaspekter lyfts fram, och kopplingar har dragits mellan empirin och litteraturens åtaganden och slutsatser. De teoretiker som behandlar företagskulturen och dess inverkan på arbetstagarna som bland annat har berörts i denna studie har varit Mats Alvesson, Gideon Kunda och Edgar Schein.

Nyckelord

Företagskultur, yrkesroll, omorganisering, kvalitativa forskningsintervjuer.

Innehållsförteckning

1	Ett arbetsliv i förändring.....	1
1.1	Syfte.....	1
1.1.1	Problemställning.....	1
1.1.2	Hypoteser	1
1.1.3	Avgränsning.....	2
1.2	Disposition	2
2	SJ AB: s historia.....	2
2.1	Tågmästarnas arbetsuppgifter och utbildning	3
3	Företagskulturens inverkan.....	4
3.1	Vikten av företagskultur.....	4
3.2	Företagskulturens innebörd	5
3.3	Företagskulturens inverkan på samspelet	7
3.4	Samspelet påverkar syn på yrkesroll.....	8
3.5	Företagskultur = Framgång.....	8
3.6	Företagskultur- kan den förändras?	9
4	Metod.....	10
4.1	Förstudie	10
4.1.1	Sammanfattning av förstudien.....	11
4.2	Den kvalitativa forskningsintervjun	11
4.3	Intervjuguide	12
4.4	Urval	12
4.5	Datainsamlingen	13
4.6	Kodning och analysmetod	13
4.7	Etik.....	14
5	... en perser och resten flygvärdinnor.....	14
5.1	Bakgrund.....	14
5.2	Omorganisering.....	15
5.2.1	Tidigare erfarenhet av omorganisering.....	15
5.2.2	Den omorganisering som sker nu.....	16

5.3 Företagskultur.....	17
5.3.1 SJ AB.....	17
5.3.2 Kollegor och den egna rollen.....	18
5.3.3 Kunderna	18
5.4 Yrkesidentitet.....	19
5.4.1 Servicechef	19
5.5 Framtid	20
6 Reflektion och avslutning.....	20
6.1 Hur upplevs de genomförda och kommande omorganisering?	21
6.2 Hur ser tågmästarna på sin yrkesroll?.....	21
6.3 Hur påverkar företagskulturen makt- och samspel?	21
6.3 Avslutning	23
Litteraturförteckning.....	24
Bilagor	25
Bilaga 1 Intervjuguide	25
Bilaga 2 Kodschema och kodinstruktioner.....	27

1 Ett arbetsliv i förändring

Det arbetsliv och arbetsmarknad som vi idag möter präglas av en alltmer svårförutsedd värld. Företag och organisationer försöker hålla takten med omvärldens utveckling, vilket inte är så lätt då omvärlden förändras och informations- och telekommunikationsteknologin har suddat ut gränserna i tid och rum, företag och organisationers omvärld har nått ett globalt omfång. Arbetsmarknaden har idag en uppsjö av koncept och lösningar för att möta denna omvärld. Det blomstrar en ny marknad där koncept och lösningar kan köpas och säljas i jakten på framgång. Reformen, omorganiseringar och olika produktionsmodeller har alla samma mål, att ge vinst och överleva. Från denna hektiska arbetsmarknad formas arbetslivet för många arbetstagare idag.

Det företag som är objekt för denna studie, kan ses som ett exempel. SJ:s kamp startade redan på 80-talet med att skapa en ny identitet, i och med politiska krav om att bryta monopolet. Med mål att skapa en ny identitet som ska trygga deras fortsatta existens har SJ AB avverkat den ena omorganiseringen efter den andra (Tullman 2000).

2003 fick vi ett tips genom en bekant, om att ännu en omorganisation på SJ AB skulle genomföras. Idén föddes om att det skulle vara intressant att titta på tågmästarnas psykosociala arbetsmiljö samt deras upplevelser av en omorganisering. När vi tittat närmare på Arbetsmiljölagen kändes det fel. Vi vill inte mäta arbetstid eller förläggning, inte heller titta närmare på hot och våld osv. Varför inte? Vi vill komma individerna närmare och vi hade nu möjligheten att studera en grupp människor som genomgick en förändring eller kanske rent av en förvandling.

Vi anser att om man vill förstå en arbetstagares upplevelser av en omorganisering måste man ta hänsyn till den växelverkan som råder mellan organisationen och de involverade aktörerna. Företagskultur är viktigt att ta med i beräkning eftersom vi anser att det är genom en förförståelse av dess påverkan som man kan förstå och studera aktörernas upplevelser närmare eftersom den ingår i organisationens fundament. Kärnan av det vi i denna studie menar med företagskultur är organisationens liv, dvs. hur den lever, tänker och handlar. Företagskulturen har en stor inverkan på involverade aktörer i en organisation. Den skapar och legitimerar förutsättningarna för samspelet som i sin tur utgör grunden för bildande av den egna yrkesidentiteten (Bruzelius 2000).

1.1 Syfte

Syftet är att studera tågmästarnas upplevelser av företagskultur och yrkesroll i omorganiseringen 2003/2004 vid SJ AB Stockholm.

1.1.1 Problemställning

- Hur upplevs omorganiseringen 2003/2004?
- Hur ser intervjupersonerna på sin yrkesroll och finns det några synbara förändringar?
- Hur påverkar företagskulturen makt- och samspelet som sker i företaget?

1.1.2 Hypoteser

- Att företagskultur påverkar deras upplevelser av omorganiseringen

- Att företagskultur påverkar deras syn på yrkesroller
- Att nyckelpersoner kan påverka företagskulturen

1.1.3 Avgränsning

På grund av det stora antalet anställda tågmästare och tågvårdar avgränsades studien genom att endast studera ett fåtal tågmästare som har uppdraget att vara ombordsansvariga på x2000 affär Stockholm, stationerade i Stockholm.

1.2 Disposition

Inledningsvis har syfte, problemställning, hypoteser och avgränsningar fastställts. I Kapitel 2 följer en redogörelse av SJ AB: s historia och information kring för denna undersökning aktuella omorganisationen samt tågmästarnas arbetsuppgifter och utbildning. I kapitel 3 följer en utveckling av problemställningen där läsaren ges möjlighet att sätta sig in i begreppen företagskultur, samspel och yrkesidentitet samt den rådande situationen på arbetsmarknaden. Avsnittet bygger på material hämtat från känd forskning, och litteratur inom området organisationskultur, samspel och yrkesidentitet.

Efter den teoretiska delen ges i kapitel 4 en beskrivning och diskussion av den kvalitativa metod som används för att samla in det empiriska materialet samt den grundläggande förundersökningen. Även en beskrivning av den analysmetod som används för att koda och analysera det empiriska materialet ges. Därefter följer, i kapitel 5, redogörelsen för det empiriska materialet som utgör underlaget för denna undersökning. Avslutningsvis följer i kapitel 6 ett analysavsnitt där teori och empiri sammanförs, likheter och skillnader synliggörs. Här har även egna reflektioner kring resultatet och undersökningen lyfts in.

2 SJ AB: s historia

I Sverige var man relativt sen med att bygga ut järnvägen. I övriga världen tog byggnationen av järnvägen fart redan under 1830-talet. Det fanns flera anledningar till att järnvägen i Sverige dröjde över hundra år innan den byggdes ut över hela landet. Järnvägen och SJ: s historia kantas av olika reformer ifrån slutet av 1800-talet. Under det första seklet diskuterades återkommande problem av byråkratisk karaktär. Reformatörerna från 1893 till 1970 ansåg att ärendena handlades för långsamt och utan planmässighet. Även bristande affärsmässighet återkommer med jämna mellanrum dvs. kontakten med kunderna var dåliga eller kundens krav beaktades inte (Brunsson 1990). År 1954 beslutade Riksdagen att stambanelinjer, huvudbanor som sträckte sig över stora delar av landet, skulle bekostas, ägas och förvaltas av staten medan bibanor, smärre järnväg, fick byggas och bekostas av enskilda företag (Kullander 1994).

År 1956 bildas SJ, Statens Järnvägar som den heter än idag (Kullander 1994). Staten fortsatte att vara SJ: s ägare under de närmaste årtiondena men sakta men säkert började SJ: s ekonomi försämrats. På 1980-talet kunde man tala om en ekonomisk kris som resultat av både minskade marknadsandelar och statens ekonomiska krav och restriktioner som tyngde SJ med väldiga kapitalkostnader för infrastrukturen. 1985 bestämde staten sig för att SJ skulle få konkurrera på lika villkor med andra

trafikgrenar för att man ansåg att det skulle öka företagets effektivitet. SJ skulle nu, 1988, bli ett renodlat affärsföretag, som ska drivas med rörelseintäkter och vara lönsamt medan den statliga myndigheten, Banverket, skulle drivas med budgetmedel (Kullander 1994).

Regeringen föreslår, år 1998, att SJ: s verksamhet ska överföras från affärsverk till flera nybildade statliga aktiebolag. Affärsverksformen anses, från regeringens sida, hämma SJ: s möjlighet att vara effektiv och agera affärsmässigt på grund av de strukturförändringar som sker på järnvägsmarknaden samt de förändrade förutsättningar som SJ ställs inför. Affärsverket Statliga Järnvägen delas vid årsskiftet år 2000/2001 och verksamhet övergår i sex självständiga aktiebolag som dock fortfarande ägs av staten. I det nya bolaget SJ AB, ett statligt aktiebolag, har man fört över all persontrafik¹.

4 december, 2002 genomförde SJ AB: s styrelse en ekonomisk överblick för företagets ställning. Den visade att kapitalet var förbrukat och negativt varvid företagsstämman beslutade att man skulle undanröja kapitalbristen. Under 2004 genomfördes stora delar av det effektiviseringsprogram som inleddes 2003. Det har inneburit uppsägningar, omplaceringar och pensioneringar men också nya yrkesroller för en tydlig satsning på service.

Den 11 januari 2004 har man genomgått en strukturförändring av personalgruppen Tågmästare inom SJ AB främst de som arbetar ombord på x2000. Ansvaret som tågmästarna hade innebar bland annat ett helhetsansvar för tåget, man hade säkerhetsansvar, sålde och klippte biljetter mm. Efter strukturförändringen lades en viss del av säkerhetsansvaret över på lokföraren och tågmästarna delades in i två grupper, Servicechefer och Servicevärdar. Strukturförändringen innebar även att man tog bort entreprenörer som utförde städning och servering på tågen. Detta skall nu servicevärdarna göra tillsammans med servicecheferna som skall vara arbetsledare och ansvar för bland annat bemanning med mera.

2.1 Tågmästarnas arbetsuppgifter och utbildning

Tågmästare har ansvar att kunden får god service samt en trevlig upplevelse av tågresan. Tågmästarna är ombordsansvarig och har ansvar för all säkerhet ombord på tågen. Servicen ombord, t ex att hålla rent i vagnarna och servera i bistron, är tågvärdarnas uppgift. Innan den aktuella omorganiseringen har man anlitat ett serviceföretag som har handhållit denna servicepersonal, d v s man har hyrt in tågvärdarna utifrån. Våra intervjupersoner var alla ombordsansvariga och hade ansvaret för säkerheten och ordningen ombord på tågen. Det tillhör deras arbetsuppgift att räkna vagnarna och kontrollera att tågvagnarna är rätt ihopkopplade i rätt ordning före avgång från stationen. Tågmästarna öppnar tågen och ser till att det lyser överallt och att toaletterna är öppna. De noterar vagnarnas vikt och antal och rapporterar sedan detta till lokföraren för bromsinställning. Vidare har de ansvaret för biljettförsäljning och kontroll av biljetternas giltighet. De ska informera kunderna och hjälpa dem tillrätta bland annat med vidare förbindelser vid byte av tåg. Tågmästarna har ansvaret för högtalarutropen under resans gång och att gods som är med på tåget lämnas på rätt station samt att kontrollera städkvaliteten ombord. Mellan stationerna har de till uppgift att ta hand om olika administrativa arbeten så som t ex statistikuppgifter. Innan dem lämnar över tågen till nästa tågmästare kontrollerar de om något har blivit kvarglömt på tåget. Utbildningen till tågmästare genomförs vid behov internt på respektive ort. Utbildningen är cirka tre månader lång och varvar teori med praktik.

¹ (www.om.sj.se/node/0,4452,3900_1,FF.html) 2004-02-10 klockan 14:35

Kravet för att kunna söka till tågmästare är att man ska ha genomgått gymnasieutbildning eller motsvarande samt att man behärskar svenska och engelska.²

Vid den återkoppling vi genomförde under årsskiftet 2004/2005 fanns det fortfarande ingen befattningsbeskrivning av de ”nya” servicecheferna och servicevärdarna.

3 Företagskulturens inverkan

När vi påbörjade vårt arbete med att skriva denna uppsats prydde SJ AB åter igen löpsedlarnas framsida så som de många gånger tidigare gjort. Järnvägsutredningen släpptes den 25 november 2003 och många undrade om SJ AB kunde klara de krav som regeringen ställde på dem. SJ AB hade stora och svåra utmaningar framför sig. Dels klara den återbetalning som Regeringen ställt som krav när de åter igen lånade ut pengar till företaget. Dels om de kunde omorganisera sig så att de kunde klara den fria marknaden på tågtrafik. Den fria konkurrensen råder sedan 1993 men SJ AB innehar dock ett legalt monopol för den interregionala trafiken som enligt statsrådet Ulrika Messing bör brytas (SOU 2003:104 *Järnvägsutredningen*).

Omvärlden har ständigt föränderliga krav som gör att företag eftersträvar flexibilitet och kundanpassning för att kunna parera. SJ:s kamp statade redan på 80-talet med att skapa en ny identitet i och med politiska krav om att bryta monopol. Med målet att skapa en ny identitet som ska trygga deras fortsatta existens har SJ AB avverkat den ena omorganiseringen efter den andra (Tullberg, 2000).

Undersökningen har gjorts för att få en förståelse för och insikt i arbetstagares upplevelser och tankar kring sin yrkesroll och företagskultur gentemot organisationen, de kunder som kräver deras service och arbetskamrater i tider av förändring. Där vi anser att företagskultur är en viktig aspekt för förförståelsen av en upplevelse i en omorganisering.

3.1 Vikten av företagskultur

Arbetsmiljöverket i Örebro har under de senaste åren uppmärksammat att de hälsorisker som nu dyker upp i arbetslivet inte låter sig beskrivas tillfredställande enbart utifrån de modeller och begrepp som tidigare använts för att beskriva den psykosociala arbetsmiljön. Arbetslivet har under det gångna decenniet gått från massproduktion av varor, till att vara mer inriktat på tjänster som är individuellt och flexibelt anpassade och som kräver större hjärn- och kommunikationsarbete (Engman 2002).

Samhället ställer större krav på företag och deras produktivitet och på många arbetsplatser har personalen minskats men inte ambitionen eller kraven att ge vinst. Företag och arbetsplatser söker ihärdigt sin egen stil, metod och form för att handskas med sina problem, personal, visioner och mål. Omorganiseringar sker ständigt och oftast med ekonomiska skäl som motivering. Nya ägare och fackliga företrädare kommer och går, driver sina frågor och genomför sina åtgärder utan tillräcklig kunskap om de lokala kulturerna som tolkar och omvandlar visioner till praktisk handling.

² <http://www.arbetsformedlingen.se/yrken/YrkesBeskrivning.aspx?iYrkeld=196>

Arbetsmiljöverket i Örebro har sett att den enhetliga företagskulturen som förr gav stadga och mening åt olika förändringsförslag nu inte längre finns. (Engman 2002)

En central aspekt i de teorier som vi studerat kring företagskultur kretsar kring frågan huruvida företagskulturens inverkan på olika förändringsförslag skall ses som hinder eller stöd och kring detta råder viss oenighet mellan forskare och praktiker. Det gemensamma för forskare tycks ändå vara att förändringsförslag möter hinder när förändringarna inte överensstämmer med de existerade normerna och värderingarna och får stöd när de överensstämmer med varandra. I alla företag och organisationer finns sociala system som fungerar som en kultur oavsett om den kan anses vara stark – enhetlig eller svag – splittrad.

3.2 Företagskulturens innebörd

Mats Alvesson diskuterar kring att använda företagskultur som perspektiv vid empiriska undersökningar i sin essä; ”Att synkronisera föreställningar: Företagskultur och ledarskap”. Det finns ingen entydig definition av kultur men Mats Alvesson tycker att det är viktigare att ringa in centrala dimensioner och aspekter av kultur. Kultur har vissa karaktäristiska drag som det råder större enighet om som exempelvis;

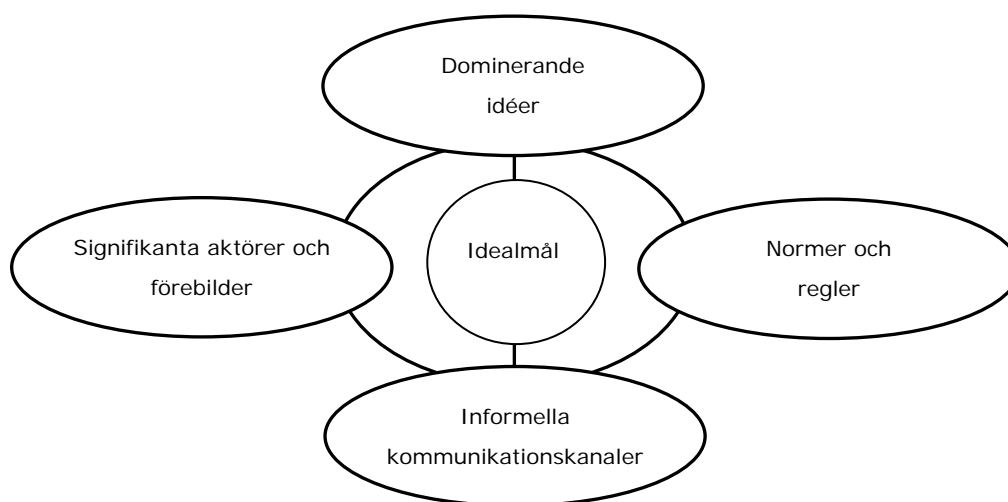
- Den är holistisk och hänvisar till ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer.
- En kultur är historiskt bestämd
- Kultur är socialt konstruerad
- Kulturen är genuint kvalitativ
- Kulturen är trögrörlig och svår att förändra³.

Han anser att kultur är kärnan i en organisation genom att den möjliggör det kollektiva handlandet. Han anser att en avgörande förutsättning för kollektivt handlande är att man uppfattar verkligheten på ett likartat sätt. Det vill säga organisationen fungerar genom att individerna i den ser på mål, medel och relationer på snarlikt vis (Alvesson 1997).

För att förstå det komplexa innehållet av företagskulturen har boken Integrerad organisationslära lyft fram de olika grundläggande beståndsdelarna och sammanbundet dem enligt figur 1.

³ Alvesson refererar dessa i sin tur till Hofstede et al. 1990.

Figur 1 Grundläggande beståndsdelar i företagskultur (Bruzelius 2000)



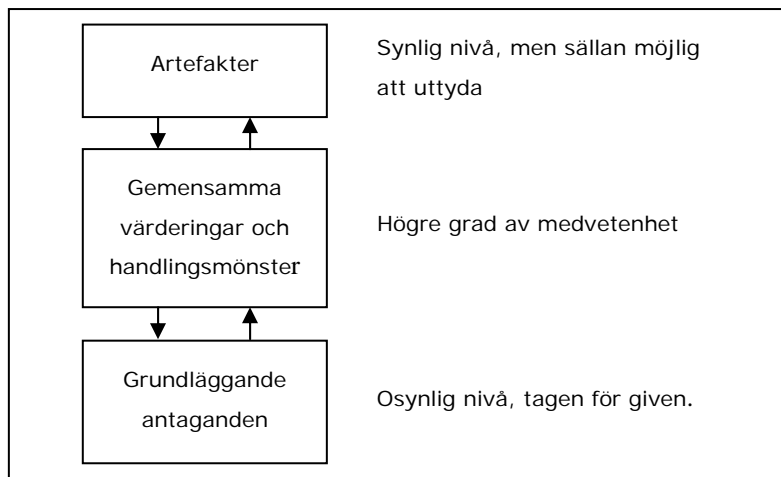
Alla organisationer har ett **idealmål** som oftast formuleras i termer av missioner och visioner. Ta t ex IKEA vars ambition är att sälja heminredning billigt som i förhållande till priset har god funktion och kvalitet som sammanfattas i deras slogan: "IKEA- inte för de rika men för de kloka." Vidare existerar det **specifika idéer och värderingar** i organisationerna som t ex styr uppfattningen vad som är bra eller dåligt och vilket beteende belönas eller bestraffas. Dessa värderingar varierar från organisation till organisation men i en kundorienterad styr oftast att kunden har rätt som i SAS fall där mottot är "Vi är till för kunderna och inte tvärtom" samt att "Nöjda kunder är det enda som räknas". Andra kännetecken som symboliserar specifika idéer är t ex företagsuniform, etikett eller accepterad moral. **Signifikanta aktörer** är oftast personer som har tillgång till någon form av makt och inflytande i organisationen som ger dem möjlighet att påverka de rådande värderingarna, idéerna och föreställningarna. Dessa kan vara **förebilder** till andra involverande aktörer och förkroppsliga, tyda och legitimera organisationens värderingar. Organisationens **normer och regler** inbegriper allt från hur man uppträder, bemöter kunden till regler för arbetsuppgifternas utförande. Det finns både formella, antagna av organisationen som riktlinje, och informella, skapade genom samspelet, normer och regler i en organisation. De **informella kommunikationskanalerna**, ibland kallad "skvallerapparaten", är viktiga eftersom förmedling av värderingar och normer sker genom dessa (Bruzelius 2000).

Vidare kan företagskulturen ses på tre nivåer enligt Schein som har en teori om att olika uppfattningar och antaganden utgör kärnan i en organisationskultur. Ett postmodernt perspektiv utgår från det grundläggande antagandet om att människan är estetisk och strävar efter värden som kreativitet, frihet och ansvar. Det grundläggande antaget genomsyrar allt och är det som medlemmar av en kultur tar för givet och ser som verklighet. Schein menar att grundantaganden har en förmåga att påverka det som medlemmar av en kultur uppfattar och hur de tänker och känner (Hatch 2000).

Den inre kärnan av kultur i en organisation består av värderingar som skapas genom sociala principer, mål och normer. Värderingar är något mer medvetna än grundantagandet men är oftast något som medlemmarna av kulturen inte reflekterar över. Medlemmarna kan ändå känna igen sina värderingar om värden ifrågasätts som när någon exempelvis försöker ändra kulturen. Värderingarna definieras av det medlemmarna i en organisation bryr sig om eller anser viktigt. Normerna, oskrivna reglerna, befäster det beteende och förväntan av medlemmarna i olika situationer (Hatch 2000).

På den ytliga nivån har vi artefakter som kan liknas vid rester av den kulturella kärnan som finns i organisationen. Artefakter kan oftast av vem som helst iakttas och rör sig om fysiska, beteendemässiga samt verbala yttringar som skapats av medlemmarna i organisationen enligt de värderingar och normer som råder (Hatch 2000).

Figur 2 Scheins tre kulturella nivåer (Hatch 2000)



De tre nivåerna existerar i en kretsgång där det kan verka som artefakterna utgör endast ett slutresultat av de grundantaganden och värderingar som finns i den givna kulturen. Enligt Schein kommer artefakterna att tolkas på ett sätt som omvandlar de värden och antagande som ursprungligen skapade dem. Artefakterna och normer används enligt Schein medvetet och på ett kreativt sätt av medlemmarna av kulturen för att ge uttryck åt deras identitet och för att formulera och arbeta i riktning mot målen (Hatch 2000).

3.3 Företagskulturens inverkan på samspelet

Det samspel som sker i arbetet kan beskrivas i termer av roller och agerande inom ramen för vissa organisatoriska förutsättningar. Medlemmarnas personlighet, attityder, kompetens och erfarenheter formar kulturen. Dock är företagskulturen den som utgör ramarna för hur aktörerna samspelar med varandra, den ger förutsättningarna och sätter gränserna. Genom socialisationsprocessen anpassas medarbetarna till företagskulturens tanke-system och beteendemönster. Aktörerna möjliggör att företagskulturen kan reproduceras och leva vidare. Kunda pratar om något han kallar för presentationsritualer som syftar på olika medel genom vilka företagskulturen kan demonstreras, skapas och förstärkas. Han nämner bland annat offentligt tal, presentationer, möten, kurser och arbetsgrupper.

Rituals are a fundamental activity of organizational life that allow the cognitive and affective principles to be presented and acted out.

(Kunda 1992)

I Kundas undersökning kunde man visa att ritualerna karaktäriserades av en decentralisering av symbolisk makt, det vill säga makt att definiera verkligheten, på två sätt. Det första var att den symboliska makten som förväntas finnas hos dem som innehar auktoritet och hög status visade sig, i undersökningen, att den kunde finnas i olika delar av organisationen hos medlemmar som hade någon form av resurser som t ex teknisk kunskap, bra talförmåga och erfarenhet. Detta åskådliggjorde att det

fanns aktörer tvärsigenom hela organisationen som genom samspelet fungerar som ”kontrollanter” av att företagskulturen normer åtföljs. Det innebär att man är omgiven och konstant observerad av medlemmar (inklusive sig själv) som, för att upprätthålla egna intressen, agerar som företrädare och ”kontrollanter” av företagskulturen (Kunda 1992).

Det andra sättet genom vilken decentralisering av symbolisk makt skedde visade sig vara att via den gemenskap som ritualerna förespråkade. Man fick medlemmarna att agera som agenter för gemensamma intressen genom att använda sig utav olika tekniker för att undertrycka eller omdefiniera oliktankande, tysta ner avvikare och erhålla medlemmarnas support. Den kollektiva supporten för ritualerna stöds av organisationens symboliska makt som realiserar genom enskilda medlemmar. Medlemmarna ”kontrollerar” och visar sitt medgivande av rollinnehavandet i samspelet med varandra. Detta inte bara när det gäller föreskrivet uppförande utan också de värderingar man ska inneha och de känslor man ska känna och visa inför andra aktörer som ingår i spelet. Med andra ord skapar aktörerna och legitimerar varandras yrkesidentitet och roll (Kunda 1992).

3.4 Samspelet påverkar syn på yrkesroll

När identitetsbegreppet används i samband med arbete och organisation, som i denna empiriska undersökning, så handlar det i första hand om en social konstruktion och inte om en psykologisk. Identiteter konstrueras och rekonstrueras i en social och kulturell kontext, i relation till andra människor i en beständig process. Många forskare ser på identiteten som något komplext, sammansatt att flera olika ”lager” eller delar, t ex allt från uniformsskjortan till själen (Abiala, 2000). Förändring och stabilitet är båda ständigt närvarande i individens identitet och delarna av yrkesrollen är i olika grad stabila och föränderliga (Kunda 1992).

Organisationen skolar individerna som bli nästintill omedvetet formade och programmerade till ett visst tankesätt, värderingar och “taförgivet“ antaganden utifrån de traditioner som finns i företagskulturen. Medlemmarna i gruppen har förväntningar på en viss arbetsroll som en person i fråga ska inneha. Dessa förväntningar förmedlas och upprätthålls genom socialisationen och samspelet eller som Kunda skulle uttrycka sig, genom aktiv involvering i företagskulturens ritualer (Kunda 1992). Om dessa förväntningar uppfylls och individen blir bekräftad av omgivningen legitimeras hans/hennes identitet (Kaufmann & Kaufmann 1998).

Organisationen försöker skapa en vikänsla hos medlemmarna som påverkar deras identitetsuppfattning. Ju klarare värderingarna är definierade ju mer känner sig medarbetarna som en del av organisationen som i sin tur skapar större engagemang (Kunda 1992). Arbetsmiljöverket har sett många i det moderna arbetslivet som tycker att de lurats att engagera sig i företagets överlevnad och produktivitetsutveckling, lurats att tro att om de kan uppvisa god lönsamhet så kommer verksamheten inte läggas ner. När det trots allt visar sig att lönsamheten inte räcker till blir det ett personligt nederlag för varje enskild aktör. Konsekvenserna av detta menar Arbetsmiljöverket blir att dessa personer får dålig självbild och förstör tilliten till andra (Engman 2002).

3.5 Företagskultur = Framgång

Intresset för organisationskultur blev starkt i slutet av 1970-talet och under i stort sett hela 1980-talet var organisationskulturforskning ett populärt tema inom organisationsteori. Många företags framgång tycks möjligen förklaras med utgångspunkt i företagets kultur och kulturutveckling. Gideon Kunda

visar på i sin bok *Engineering Culture* att de moderna organisationerna försöker etablera ett mera intensiv, tydlig och systematiskt beteende system, som han själv beskriver som en stark företagskultur. Detta är de moderna organisationernas verktyg för att lösa det eviga problemet, att uppnå tillgivenhet och kontroll hos organisationens medlemmar som äger sina egna intressen och förmågan att motsätta sig ledningens övervakning. Kundas analyser lyfter fram två centrala teman, företagets sociala attribut och karakteristiken av medlemmarnas roll. Disciplinen i organisationerna grundar sig inte i direkt övervakning och belöningsystem menar Kunda utan snarare i gruppsyck och inlärd eller institutionaliserade beteendemönster. Ledningen efterstavar denna indirekta form för att medlemmarna inte ska känna att deras handlingar faktiskt är styrda utan att de ska tro att de handlar av egenintresse.

Arbetsmiljöverket har observerat denna dramatiska förskjutning i dagens arbetsliv som innebär att man gradvis överger tanken av en organisationsprincip som bygger på att det uteslutande skulle vara ledningsgruppens planer och beslut som driver fram själva verksamheten. I stället förväntas det att människorna i systemet i allt större grad skall hålla igång verksamheten genom sina gemensamma ansträngningar, initiationsförmåga men ändå veta och vara ansvariga för konsekvenser dvs. man ökar den enskilda individens handlingsutrymme (Engman 2002).

Forskare och praktiker är överens om att förutsättningarna för ”rätt beslut” är större om aktörerna har en gemensam företagskultur. Detta skapar en flexibel och dynamisk organisation som lätt kan anpassa sig till det omgivande samhällets utveckling och krav. Aktörernas välbefinnande kan ju dock diskuteras.

3.6 Företagskultur- kan den förändras?

Mats Alvesson menar på att makt är en central aspekt av kultur. I moderna samhällen handlar makt om att påverka föreställningen om hur verkligheten skall uppfattas. Makt förknippas vanligen med symboliska handlingar som kan fastslå hierarkier och skillnader mellan folk. Detta ser man ofta ganska tydligt i ett företag där det finns olika grupper med olika intressen och föreställningar om vad som är rätt och vad som är fel som t ex. arbetsgivare, fackliga organisationer och givetvis arbetstagare som är delade i olika befattningar, kategorier mm. I dessa kategorier får föreställningar olika värde och betydelse som i de flesta fall gör det möjligt att ledningen kan genomföra sina idéer och visioner (Alvesson 1997).

En annan central aspekt i de teorier kring företagskultur som studerats för denna studie är huruvida företagskulturen kan förändras. Mats Alvesson menar att det finns människor, kulturskapare, som utifrån nya erfarenheter, nya intryck och impulser samt eget kreativt förhåller sig aktivt till den tidigare generationens överförda kultur och omdefinierar element i denna. Enligt Mats Alvesson har ett stort intresse riktats mot just ledarnas betydelse för de kulturella förhållandena i ett företag. Många betonar att det är ledarna som kan påverka förhållandena och att t ex. influera värderingar och normer (Alvesson 1997).

Gemensamt finns att kulturen förändras, dock långsamt, med tiden på grund av exempelvis nyrekrytering eftersom enligt Schein kommer nya medlemmar välja en passform mellan deras värderingar och kulturens värderingar. Schein menar på att kulturen kan förändras men endast genom att nya värderingar kommer utifrån organisationen. Kulturen ändras när nya värden införlivas i de grundläggande antaganden och först när de visar sig dugliga genom medlemmar av kulturen ser fördelar kan de komma att bli tagna för givet. Han menar att man kan öka flexibilitet i ett företag genom att lyfta ut nyckelpersoner och låta dem föra in ny kulturen i organisationen (Hatch 2000).

Organizational flexibility will be increased if key managers begin to develop attitudes and skills, which permit them to utilize the findings of organizational psychology on behalf of the development of the organization itself.
(Schein 1979)

Utifrån dessa teorier och studier kan vi se vikten av företagskulturen och hur den styr samspelet och genom det aktörernas uppfattning av sin yrkesidentitet. Företagskulturen, kan man säga, är en organisations karta och det är av elementär vikt att studera den för att få en förförståelse för organisationen och dess involverade aktörers tankesätt, handlingsmönster och värderingar.

4 Metod

Efter att ha diskuterat möjliga c-uppsatsämnen med en bekant som arbetar på SJ AB fick vi upplysning om den omorganisering som skulle ske under vintern 2003/2004. SJ AB skulle genomföra ett stort förändringsarbete, där ledningen har ett mål om att göra företaget till ett sunt, lönsamt och konkurrenskraftigt reseföretag i servicebranschen. Där bland annat tågmästarna kommer att få nya roller för effektivare arbetssätt, anpassade till kundernas behov och minskad personalstyrka. Deras nya roller kommer att innebära att de kommer att delas in i servicechefer och servicevärdar⁴.

Under vår utbildning har det funnits en tyngdpunkt på organisationer och förändringsarbete samt personalarbete. Med det som grund bestämde vi oss för att undersöka om det fanns någon möjlighet att genomföra detta uppsatsarbete med SJ AB som underlag. Vidare hade vi under intensiva diskussioner kommit fram till att det var arbetstagarna och deras upplevelser av sin yrkesroll i en omorganisation som skulle ligga i fokus och inte SJ AB som företag.

4.1 Förstudie

Under tiden började vi med att leta efter litteratur och teorier som berörde arbetstagarens yrkesroller och omorganisering. Efter veckors litteraturläsning tyckte vi inte att vi riktigt fann det vi var ute efter och då hade SJ samtidigt gett oss sitt klartecken för intervjuerna. Eftersom vi kände att vi inte riktigt hade förstått vad som höll på att hända med tågmästarna på SJ AB tyckte vi att det var en bra idé att börja med en intervju i form av en förstudie. Denna skulle hjälpa oss att få en klarare bild av situationen och underlätta för oss att bestämma adekvat litteratur samt med utformningen av vår intervjuguide/frågeguide. Vi var ute efter en person som var tågmästare men som samtidigt hade fackligt uppdrag. Genom det fackliga uppdraget hade vi en förväntan om att personen kunde ge en bredare information om SJ AB och tågmästarnas situation men samtidigt ge oss förförståelse för yrkesrollen, tågmästare. Denna intervju genomfördes i Stockholm på SEKO's expedition den 8 december 2003. Efter resonemang kring intervju effekter bestämdes att Josefine med sin relativt långa erfarenhet av fackligt arbete och som ledamot i sin fackliga organisation skulle genomföra intervjun aktivt medan Virginia skulle förhålla sig passiv. Tanken var att samtalet skulle få ett högre utgångsläge med tanke på förståelse för det fackliga arbetet och även skapa ett snabbare förtroende.

⁴ www.press.sj.se/node/0,4452,6703_1,FF.html?view=317 2004-06-16 klockan 11:45

Intervjun tog drygt två timmar och genomfördes på ett mycket öppet och avslappnat sätt. Efter genomförandet kände vi att det fanns en möjlig bas att arbeta vidare med.

Efter renskrivning och intensiv diskussion förstod vi att företagskultur var en viktig aspekt och att det är genom den man kan få en djupare förståelse för tågmästarnas upplevelser i omorganiseringen. Vårt syfte och våra hypoteser blev mer specifika. Även avgränsningen blev mer detaljerad. Vi fokuserade nu vårt litteratursökande på företagskultur och yrkesroller/identitet. Vi hade i denna punkt även kommit fram till att förändringsarbete i sig inte var det primära att studera eftersom företaget SJ AB inte skulle vara i fokus. Arbetet gick vidare med att forma en intervjuguide utifrån den information som gavs genom förstudien och den litteratur vi nu bestämt oss för. Vi diskuterade även utformningen av hur intervjuerna skulle genomföras, vilken typ av struktur dessa skulle ha och vilka teman som var lämpligas att ta upp vid intervjutillfällena.

4.1.1 Sammanfattning av förstudien

Intervjun genomfördes på expeditionen hos SECO's lokala klubb för tågmästarna på Klarabergsviadukten 78 i Stockholm. Den intervjuade hade under många år arbetat för SJ och SJ AB som arbetsledare och tågmästare, var mycket öppen och rak.

SJ AB beskrevs som en förändringens värld där ledningen under de senaste åtta åren bytt VD sex gånger, vilket enligt den intervjuade skapar svårigheter eftersom det är just ledningen som ska driva företaget framåt. Allt känns relativt nytt, det nya folket är inte järnvägs-kunniga utan är ekonomer, marknadsmässigt högskoleutbildade och många i ledningen är från SAS. Detta skapar en ny stämning men den intervjuade anser att det är för tidigt att prata om att det skulle finnas någon ny företagskultur "ovanifrån". SJ AB har känts som ett familjeföretag och det var vanligt med järnvägsfamiljer, dvs. flera generationer arbetade inom företaget men det har nu alltså förändrats.

Tågmästarnas sammanhållning är väldigt god men slås av SJ AB sönder med jämna mellanrum. Intervjupersonen anser själv att detta beror på att man som arbetsgivare är väldigt rädd för att gruppen, som är en nyckelgrupp inte ska bli för självständig och stark. Den senaste tiden har det funnits en konkurrens mellan tågmästare eftersom SJ AB inför den nya omorganiseringen ännu en gång valt att splittra gruppen och handplockar nu ut servicechefer. Den intervjuade menar på att detta kommer bara att vara en tillfällig tävlan eftersom de redan har erfarenhet sedan tidigare, när SJ AB valde att handplocka ut ombordansvariga från samma grupp. Deras yrkesstolthet finns kvar men allt förändras mer och mer och folk börjar ge upp för varje omorganisering. Tågmästare överlag har ingen större tro om att den här omorganiseringen kommer att göra det bättre, "vi går ju fortfarande på tågen och arbetar", säger den intervjuade. Vad själva omorganiseringen betyder för medarbetarna verkar vara oklart, vår intervjuperson sammanfattar det så här:

"Jag har inte den blekaste. Ha, ha, ha... Det är vad vi alla frågar oss. Vad är det som händer?"

4.2 Den kvalitativa forskningsintervjun

Denna uppsats och dess resultat bygger på ett förhållningssätt och tillvägagångssätt enligt en kvalitativ metod för att få en ökad förståelse och beskrivning av den enskilda arbetstagarens upplevelser av företagskulturen i omorganiseringen

Vi har valt att använda den halvstrukturerade intervjun som, varken är ett helt öppet och ledigt samtal eller ett i detalj strukturerat frågesvar samtal. Vi utformade en intervjuguide som innehåller diskussionsteman och utifrån denna förde vi våra intervjuer, se vidare bilaga 1 Intervjuguide (Jensen

1995). Det positiva med den halvstrukturerade intervjun, tycker vi, är att man inte styr intervjun alltför mycket och kan då få mer spontana svar samtidigt som den inte blir alltför flytande och utsvävande (Kvale 1997). Intervjun blir mer som ett ömsesidigt samtal än en utfrågning som bättre ger möjlighet att följa upp intervjupersonens svar och ställa relevanta följdfrågor. En ytterligare fördel med en kvalitativ intervju som inte är helt strukturerad är att man kan komma åt det dolda och underförstådda budskapet. (Jensen 1995)

Vi valde att inte använda oss utav gruppintervjuer trots dess positiva aspekter så som tidsbesparing samt minskad styrning från intervjuaren sida (Essiasson 2003). Vi valde istället att intervjua en person åt gången eftersom det vid en gruppintervju finns risk för att intervjupersonerna påverkar varandra. Intervjupersonerna vågar svara mer uppriktigt och de tvingas inte att ta hänsyn till de andra när dem intervjuas enskilt som är viktigt speciellt när man pratar om känsliga teman som i vårt fall. Det kan även ur etisk synpunkt vara positivt med enskild intervju eftersom det aldrig finns möjlighet att binda andra intervjupersoner till tystnadsplikt (Kvale 1997).

4.3 Intervjuguide

När vi skulle utforma vår intervjuguide valde vi att titta närmre på Arbetsmiljöverket i Örebro arbete och utveckling av psykosociala arbetsmiljöarbetet. Även om vi i detta läge inte var intresserade av att studera just arbetsmiljö eller ohälsa. Vi valde fyra teman, **bakgrund, arbetsliv, företagskultur, och yrkesidentitet** som grund för våra intervjuer. Det första temat valdes för att kunna skapa ett bra samtal. Under detta tema kunde vi ju skapa förtroende och tillit genom att ”kallprata”, de ger och vi ger genom att berätta om oss själva på ett ledigt sätt för att uppnå det bästa klimatet för ett öppet samtal. Denna fas ansåg vi var viktig att spendera tid på eftersom vi inte kunde finna en neutral plats för dessa personer att genomföra intervjuerna på. Övergången till nästa tema kunde göras utan avbrott.

Temat arbetsliv valdes för att vi ansåg att den är litet intetsägande men under denna kan allt som ingrips i företaget, yrkesrollen och omorganiseringen komma fram utan påverkan att vi styr in personen i samtalet genom ett ledande ord som avslöjar vart vi vill komma. Vi hade vidare en tanke om att det var här vi skulle kunna finna de sanna upplevelserna av företagskultur och yrkesroll. Genom tema företagskultur och yrkesidentitet styrs personen att prata om den kultur eller yrkesroll som anses finnas och vara accepterbart beteende mm inom gruppen och företaget. Samt att vi under yrkesidentitet pratade om den ”nya rollen” som servicechef. *Se vidare bilaga 1 Intervjuguide.*

4.4 Urval

Denna studie bygger på kvalitativa forskningsintervjuer med åtta tågmästare, varav ett bortfall som inte kom till intervjutillfället samt en förstudie.

Vi kom i kontakt med SJ: s personalchef för fjärrtrafik och blev vidarebefordrade till en arbetsledare som är ansvarig för tågmästare som tillhör affären Stockholm. Arbetsledaren var engagerad och ordnade de åtta intervjuerna med väldigt kort varsel. De personer som valdes ut av arbetsledaren hade under de två dagarna i december 2003 som intervjuerna ägde rum möjlighet att delta under arbetstid. Det går inte att undgå att arbetsledaren genom sin aktiva roll att ordna dessa intervjuer hade möjlighet att påverka dem vi träffade och resonerade. Det logiska valet för arbetsledare är ju att välja positiva personer som skulle prata gott om företaget. Detta har ju dock ingen direkt betydelse för denna uppsats då företagskulturen genomsyrar hela organisationen.

En av de åtta intervjupersonerna uteblev, varav ett bortfall. De andra sju intervjupersonerna är alla anställda, tre kvinnor och fyra män, av SJ AB i Stockholm. Vi hade från början tänkt att intervjupersonerna skulle ha varit anställda av SJ AB som tågmästare sedan 90-talet för att de ska ha haft tid att gå in i sin roll och skapa sig en yrkesidentitet utifrån företagskulturen och då på ett rättvisare sätt återspegla upplevelsen av förändringen av yrkesnamnet mm. Målet var också att de då hade erfarenhet av ett antal olika förändringsarbeten som skett det senaste decenniet på SJ AB. Det gick tyvärr inte att ordna från arbetsledarens sida så detta krav blev inte uppfyllt. Arbetsledaren lyckades dock ordna så att de flesta hade en lång erfarenhet av SJ AB genom att de tidigare hade haft andra arbetsuppgifter inom företaget.

Vi ville vidare ha en någorlunda jämn fördelning över könen så att arbetet skulle kunna vara representativt för både kvinnliga och manliga tågmästare. Det var samma sak med olika åldersgrupper. Med olika åldersgrupper hade vi tänkt att man skulle kunna se eventuella skillnader mellan de äldre och de yngre arbetstagarna eftersom man kan anta utifrån samhällsdiskussioner att yngre ska ha det lättare för förändringar.

4.5 Datainsamlingen

Intervjuerna hölls i ett mindre konferensrum som är beläget på SJ AB: s huvudkontor i Stockholm City. Arbetsledaren hade ordnat denna lokal på Klarabergsvägen 78. Där kunde vi sitta i lugn och ro och genomföra intervjuerna. Dock är vi medvetna om att det kan ha påverkat intervjupersonernas svar eftersom det inte var ett neutralt territorium vi möttes på. Tyvärr så gick det inte att genomföra på annat sätt för att de har pressade scheman och vi fick intervju dem när de hade luckor. Vi försökte göra det bästa av situationen, bjöd på kaffe och småpratade en stund innan vi började. Vi delgav dem alltid informationen om vårt arbete, vilka vi var och vad vi skulle använda materialet till mm, *se vidare bilaga 1 Intervjuguide*. De fick börja med att avgöra om de vill gå vidare och berätta om det fanns något som kändes oklart.

Vid samtliga, sju intervjuer närvarade vi båda varav en ställde frågor och den andra förde anteckningar för att denne vid intervjuens slut skulle ha möjlighet att komplettera med eventuella frågor. Intervjuerna spelades in för att få en så korrekt bild som möjligt och även för att inte missa väsentlig information som kanske inte fått fokus under intervjuens gång. Intervjuerna varade i genomsnitt ca 1 timme och transkriberades så fort det fanns tillfälle för att ha kvar en så klar bild som möjligt av intervjuerna.

Vidare diskuterade vi intervju effekter och resonerade så att dessa inte påverkar svaren beroende på vem av oss som intervjuar eftersom vi båda var närvarade. Den som förhöll sig passiv hade möjligheten att avstyra eventuell direkt felaktig påverkan från den aktive till den intervjuade.

4.6 Kodning och analysmetod

Under renskrivandet av intervjuerna, som tog lång tid, fortsatte vi vårt arbete med att fundera, sammanfoga och skriva om tidigare forskning samt teorier som nu hittats. Kodningen som fick ligga till grund för redovisning av data och analys är av samma struktur som användes när intervjuerna genomfördes, *se vidare bilaga 2 kodschema och kodinstruktioner*. Innan kodning valde vi att avgränsa vårt material för att bättre kunna skydda de tågmästare som ställt upp för intervjuerna genom att plocka bort två intervjuer. Eftersom intervjupersonerna blev handplockade av arbetsgivaren ville vi minska risken att dem på något sätt skulle kunna känna sig utpekade på grund av sina utgivanden.

Arbetsgivaren vet på det sättet inte vilka som finns med i undersökningen. Det urval som gjordes baseras på Kvales kvalitetskriterier främst ”*omfattande av spontana, rika, specifika och relevanta svar från den intervjuade*” samt ”*ju kortare intervjufrågor och längre intervjusvar, desto bättre.*” (Kvale 1997). Det går inte att bortse från att de personer som nu inte finns med i studien ändå har satt sina spår. Analysarbetet och ens förståelse för dessa personer följer med hela vägen även om man inte väljer att studera, citera eller redovisa allas uppgifter.

4.7 Etik

Vi har noggrant tagit de forskningsetiska aspekterna i beaktning genom att informera intervjupersonerna om uppsatsens syfte enligt informationskravet från Vetenskapsrådet (Esaiasson et al, 2003). Innan intervjun påbörjades blev intervjupersonerna informerade om att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst under intervjuens gång var fria att avbryta, så kallat informerat samtycke (Kvale 1997). Vi har också försäkrat våra intervjupersoner om att banden och materialet kommer att raderas och förstöras så fort bearbetningen av intervjuerna var avklarade, dvs. konfidentialitetskravet. Därmed är det ej heller möjligt för oss att använda materialet till annat syfte än detta uppsatsarbete, dvs. nyttjandekravet.

För att ytterligare öka konfidentialiteten för våra intervjupersoner har vi valt att använda fingerade namn och ej heller angivit varken exakt arbetsålder eller ålder. Eftersom det var arbetsgivaren som ordnade fram intervjupersonerna ansåg vi att det var extra viktigt för oss att göra allt för att dölja så mycket som möjligt av personernas rätta identitet. Intervjun var också av känsligare karaktär eftersom intervjupersonerna i den uttalar sig bland annat om deras arbetsgivare vilket ökade ytterligare kravet på konfidentialitet. Detta resulterar i att vi under vår redovisning av data inte kommer att avslöja kön eller exakt ålder. Vi har i denna studie inte för avsikt att visa på eventuella skillnader mellan kön och lämnar därmed detta öppet även om den möjligheten finns.

Vi har gjort allt som är i vår makt och tror att våra intervjupersoners identitet är till viss mån skyddad.

5 ... en perser och resten flygvärdinnor...

5.1 Bakgrund

Intervjupersonerna har arbetat som tågmästare i 3 till 11 år vid SJ AB. Innan de sökte tjänsten som tågmästare var de alla redan kända av företaget genom sin dåvarande anställning. De intervjuade började som exempelvis städare av tågagnar eller tågvärd. Den allra första kontakten med företaget skedde genom släkt och vänner vilket enligt dem själva är vanligt förekommande.

Jag halkade in på SJ på ett bananskal kan man säga. (...) Jag var arbetslös och då var det en av min pappas barndomskamrater som ringde och frågade om jag var intresserad.(...) Många har släktingar och så som jobbar, det är ju ganska vanlig att det är så man har kommit in.

Dem vi kom att intervjua vara alla nyblivna servicechefer vilket de i början av december 2003 fått meddelande om. På frågan om varför arbetsledaren hade valt dem att medverka i vår studie svarade de flesta på den direkta frågan.

De har väl valt personer som är lämpliga av flera orsaker, kanske lite ny tänkande men också eftersom vi är ju mer nöjda än andra för vi får ju behålla våra jobb.

Vidare ställde vi en fråga om de skulle ha svarat annorlunda om de blivit utvalda till servicevärdar istället. De svarade att det inte skulle spela någon roll för deras identitet och tycke om företaget är det samma men ändå säger en av de, utan att avsluta meningen:

Jag tycker att det var kul att de ville satsa på lilla mig så jag slapp gå där och...

Utbildningen till tågmästare betalades och utfördes internt av företaget. Utbildningen för de intervjuade varierade i antal veckor och placering. Utbildningen var för alla varvad med teori och praktik som genomfördes på tågen genom samåk med tågmästare. Tågmästarutbildningen innehöll bland annat säkerhet, broms, växling av vagnar, koppla på vagnar med lok samt biljetter. De intervjuade tycker om sitt arbete och var alla överens om att arbetet innebär stor variation. Vidare ansåg de att de har stor frihet under ansvar på tågen eftersom ingen övervakar dem utan det är de själva som bestämmer. Det som är mest negativt med arbetet är övernattnings och vissa arbetstider. De intervjuade arbetade varannan helg men hade i övrigt ett par gånger om året möjlighet att byta schema.

Jag känner väldigt starkt för det, jag tycker att det är ett jättekul jobb, jag älskar mitt jobb. Jag tycker det är roligt att träffa folk, tycker om att resa. (...) man är fri, man har inte en chef som säger att så och så ska du göra. Man sköter sitt när man är ute på tågen och det trivs jag med.

Jag tycker att det är omväxlande, intressant och ganska fritt... inom ramarna. De problem som uppstår dom löser man ombord på tågen och sen när man knallar hem för dagen och hänger av sig kavajen då är jobbet borta.

5.2 Omorganisering

5.2.1 Tidigare erfarenhet av omorganisering

De intervjuade anser att företaget har ändrats snabbt under de senaste åren och utvecklats till ett mer serviceinriktat företag. Intervjupersonerna har erfarenhet av tidigare omorganiseringar på SJ AB. Många av de tidigare omorganiseringarna så som de upplever det själva har inte påverkat de huvudsakliga arbetsuppgifterna.

Jag har inte så stort förtroende för de här omorganiseringarna men den här är ju ny men de tidigare har inte ändrat mig speciellt mycket. De har oftast sagt att nu ska vi göra så och det ska bli så här. Men jag tycker vi jobbat på som vi alltid har gjort. Tycker inte det hänt så himla mycket.

De har sedan tidigare erfarenhet av en liknande omorganisering som den som sker nu. Tidigare har SJ AB handplockat bland tågmästarna för att utse vissa av dem med yrkesbenämningen ”ombordansvarig”.

... vi har gjort liknande omorganiseringar tidigare då vi blev uttagna till ombordschefer.

Ombordsansvariga skulle ha det övergripande ansvaret för säkerheten på tåget. Dock har detta i praktiken enligt de intervjuade inte påverkat deras arbete eftersom de fortsatte att samarbeta och dela på ansvaret på tåget.

Det mesta är bara en benämning, så det har hetat tågbesättningar och sedan kom ombordsansvarig och nu kommer servicechefer. Jag menar vi gör samma jobb. Det är inte så stor skillnad.

5.2.2 Den omorganisering som sker nu

Deras inlevelse av den omorganisering som sker nu är tudelade, upplever både rädsla och spänning inför det nya. De känner att de tidigare omorganiseringarna har varit mycket väsen för ingenting så de är klivna inför det som kommer nu eftersom denna gång upplever de att det verkar vara på allvar. SJ AB motiverar denna omorganisering utifrån ekonomiska faktorer i samband med regeringens politiska beslut om helt fri konkurrens av upphandling för tågtrafik.

De tidigare omorganiseringarna har det inte hänt så mycket men den här gången kommer det att hända mycket.

De upplever vidare att den senaste omorganisationen har gått för snabbt fram och att de fått mycket lite information. De har haft möten med arbetsledare men dessa har inte alltid haft tillräcklig information från ledningen om vad som händer. Ingen av de intervjuade hade deltagit aktivt i omorganiseringen. Vissa av de intervjuade anser att mycket information har kommit från media och skapade spekulationer bland kollegor.

Det har gått så fort fram att folk inte hinner med. Vi hinner inte få utbildningar och sådana saker. Det har varit bråttom med saker och ting och nu ska det ske

... mycket information, det får man först genom media, som man läser i tidningarna och ser på nyheterna i TV, sen får man lite genom SJ.

Dåligt, förbaskat dålig information, tyst hela sommaren, ingen visste någonting, nä jag tycker faktiskt att mycket mer information skulle kunna ges ut.

Innan sommaren 2004 varslades 750 personer och sedan blev allt tyst. Det var enligt de intervjuade mycket frustrerande och skapade stor oro bland kollegor. Vilket visade sig senare vara onödigt eftersom det stora antalet varslade sjönk drastiskt och nu finns det ett rekryteringsbehov.

Vi har då gått ifrån att varit uppsagda och arbetslösa, så det är klart att man på något sätt har förberett sig på förändringar. Nu är det ingen övertalighet längre sägs det och det är till och med ett rekryteringsbehov.

De intervjuade står inför en ny yrkesbefattning som de inte riktigt vet vad det innebär. Omorganiseringen har lett till att tågmästarna delas i två yrkeskategorier, Servicechef och Servicevärd. Den viktigaste och klaraste förändringen är att inga externa entreprenörer kommer att sköta servicen ombord utan detta kommer att åligga tågmästarna på x2000 att göra. De intervjuade kommer i framtiden endast åka x2000 och inte regionalt. De tror själva att de kommer vara "mini" arbetsledare på tågen och servicevärdarna kommer arbeta i bistron.

En viktig förändring som de ser i denna omorganisering är att tyngdpunkten ändras från att vara kontrollanter och försäljare av biljetter till att nu vara mer framtonade i service till kunden.

Servicechef. Det känns lite kusligt faktiskt, det känns som vi inte riktigt fått rätt information om vad som gäller egentligen, vad ska vi göra, hur ska vi arbeta...

De har sagt upp avtalet med service personalen och då ska tågmästarna ta över detta jobb.

Vi kommer att bli någon slags mini arbetsledare med förhoppningsvis hyfsad kompetens, vi har i alla fall erfarenhet... och lite befogenhet att göra lite på tågen och så kommer de andra springa... så tror jag att det kommer att bli i förlängningen.

Samtidigt som intervjupersonerna känner oro inför de nya serviceinriktade arbetsuppgifterna så tror de ändå på ytterligare omorganiseringar i framtiden eftersom man inte vet vad ledningen har för planer för framtiden.

Det har jag inga problem med. För om ett år är det nya. Skämt å sidos men det har varit så mycket samma om igen men normalt sett har det fortgått som det har alltid gjort.

Samtidigt säger intervjupersonen senare.

Det första halvåret kommer att bli fruktansvärt jobbigt. Det är mycket med serveringen och sådär. Många är ju upprörda för att de inte blivit servicechefer, ... jag är lite rädd denna gång faktiskt, för en gångs skull.

5.3 Företagskultur

5.3.1 SJ AB

SJ AB anser de intervjuade är ett företag som ändrats väldigt snabbt de senaste åren och inget historiskt finns kvar. Det sitter nya chefer i ledningen för företaget som styr det på ett nytt sätt. De intervjuade har full förståelse för att en ny ledning vill sätta sin prägel på företaget. Vidare anser de att det är svårt att hänga med eftersom ledningen har bytt verkställande direktör, VD ett antal gånger under kort tid, 6 VD på 8 år. Merparten av den nya ledningen kommer från SAS och deras influenser märks tydligt enligt de intervjuade.

Jag tycker att det märks tydligt att ledningen kommer ifrån SAS. Det var som jag sa till ett par kollegor... jaha nu kommer det att bli en perser och resten flygvärdinnor. Och sen kom ju den här omorganiseringen med servicechefer och servicevärdar.

Det händer saker väldigt fort och allt är inte alltid genomtänkt. De intervjuade har tappat lite tro på SJ AB och anser att företagets personalpolitik har ändrats, man ser inte personalen som tillgång längre. Ledningen lyssnar inte på sina underställda och är inte insatta i tågmästarnas jobb. Deras uppgift är att "sitta där långt upp", komma med idéer och få budgetarna att gå ihop. SJ AB har vid tidigare omorganisering ordnat större möten för all personal på företaget, så kallade temadagar. Dessa dagar genomfördes på någon lämplig ort tillsammans med alla medarbetare. Dessa möten tenderade enligt de intervjuade att få allt låta så bra. Vidare upplever de intervjuade att ledningen säger att de lyssnar på dem men inget händer eftersom de endast har intresse av att prova och genomföra sina idéer. Nu de senaste åren har tågmästarna endast deltagit på arbetsplatsträffar där de får möjlighet att träffa arbetsledaren. Ledningen upplevs som om den finns mer på distans från frontpersonal, tågmästare och lokförare. Genom arbetsplatsträffen kan de utbyta information och ta del av ledningens planer.

Nackdelen med dessa träffar är att arbetsledaren själv inte alltid tycks ha rätt information eller möjlighet att vidarebefordra idéer till ledningen.

Deras egna karriärer och att de ska få budgetar att gå ihop och att det skall se bra ut på pappret och sedan om det blir bra i verkligheten är väl det ett bonus för dem. Men det är ju sällan så, tyvärr.

SJ AB ses i övrigt som en platt organisation i ledet att arbetsledarna ofta har varit tågmästare eller lokförare och de finns relativt nära tillhands genom e-mail, telefonkontakt och även ibland vid briefing innan tåget avgår. En viss hierarki finns dock ändå där, outtalad bland kollegor. Arbetsledarna är de som är viktigast för tågmästarna att ha kontakt med och de intervjuade anser att dessa gör ett bra jobb och ställer upp när det blir problem. De intervjuade träffar sina arbetsledare minst en gång per år enskilt i ett medarbetarsamtal samt vid personalmöten.

Jag tycker att de behandlar oss tågmästare bra, faktiskt. Vi får hjälp när vi behöver den. (...) Jag trivs med SJ som arbetsledare.

5.3.2 Kollegor och den egna rollen

Kollegerna är viktiga eftersom tillsammans med arbetsledaren är det dem som man kan få hjälp utav om det händer något. Arbetskamraterna är viktiga för att det är genom dem som man lär sig yrket och det är med dem man kan ventilera problem. Sammanhållningen i kåren har varit väldigt god, många umgås på fritiden med kollegor.

Vi jobbar i team och vi ska tillsammans få det att fungera, det är väldigt viktigt. Du står ju inte ensam och leder utan det är ju laget som gäller.

Den senaste omorganiseringen har gett kåren mindre sammanhållning. Folk tittar snett på varandra eftersom SJ AB gjort gallringar. De intervjuade upplever att SJ AB försöker splittra kåren genom att slå ner kilar så att de tillsammans inte blir för starka. Företaget har ändrats men inte alltid de som arbetar på SJ AB.

Det har nog blivit mindre sammanhållning pga. den här omorganiseringen. Folk tittar snett på varandra eftersom de gjort gallringar och vissa har fått bli servicechefer.

Det upplevs att det finns bland kollegor en tro på SJ AB som stort familjeföretag (menas att hela familjer, generationer varit anställda av företaget så kallade järnvägsfamiljer) som alltid kommer att finnas kvar tills de går i pension.

5.3.3 Kunderna

Omorganiseringar har gjort att tågmästarna inte hinner med att ge den service som kunderna önskar eftersom arbetsgruppen minskas ner trots en högre arbetsbörda. Tågmästarna känner att de måste kompensera kunderna för SJ AB: s räkning, ostädade vagnar och andra trafikstörningar. Klimatet har ändrats och blivit kallare. Kunderna är mer krävande och påverkas av medias dåliga bild av SJ. Kunderna skäller alltid på SJ även om det är någon annan operatör som misslyckats. De intervjuade känner i övrigt att nu finns en större misstro till kunderna eftersom det myglas hejvilt exempelvis av studenter och deras rabatt.

Man försöker att vara professionell och hjälpa till så gått det går men allt är inte SJ:s fel längre eftersom SJ är ju bara en tågoperatör bland andra. Det är inte vi som äger stationerna utan det är ju Järnhusen som förvaltar dem, det är inte SJ som äger rälsen vi kör på utan Banverket och det är de som ansvarar för stationer och utrop, information, att rälsen är hel och signalsystem fungerar.

5.4 Yrkesidentitet

Intervjupersonerna känner sig stolta i sin roll som tågmästare men känner ibland att de inte är uppskattade från företagets sida vilket ger vissa törnar i yrkesstoltheten. Uniformen utgör en viktig grund för det är genom den de känner igen sina kollegor och det är den som förvandlar dem från privatperson, till och med en slashasig sådan, till tågmästare. Uniformen ger samhörighet med kårmedlemmar från hela landet och när dem hälsar på varandra hälsar dom egentligen på uniformen.

Jag är stolt över att vara tågmästare. Jag tycker att det är kul att vara tågmästare. Jag tycker att man känner sig stolt när man tar på sig uniformen och går ut. Det känns roligt.

Deras yrkesidentitet har skapats genom den teoretiska utbildningen men främst genom upplärning och samarbete med andra kollegor på tågen. De ser sig själva som individualister som har plockat ihop sin identitet genom att ta ”godbitar” från andra tågmästare och sedan skapa sin alldeles egna yrkesidentitet som en kombination av personliga samt kollegors värderingar och normer. Arbetsgivarens föreskrifter utgör dock ramarna för uppbyggnaden av deras identitet.

Man lär sig av varandra. Det är viktigt vilken grundutbildning man får men hur man blir som tågmästare, det beror på vilka kollegor man jobbar med. Man plockar ju bitar av folk och sen så bygger man sin egen yrkesidentitet så att säga.

5.4.1 Servicechef

De intervjuade hade alla blivit uttagna för den nya tjänsten som servicechefer. De är positiva men känner stor tveksamhet kring vad den nya tjänsten egentligen handlar om. De ser det som en karriärmöjlighet då de tror att de kommer arbeta som arbetsledare ombord på tågen vilket kan komma att resultera i en lönehöjning.

Tidigare har vi haft tågmästare och tågvärdar med olika funktionskunskaper där man har samarbetat på ungefärligt samma nivå. Nu förskjuts det genom att servicecheferna kommer att ha en mer uttalad chefsroll gentemot övrig personal.

Servicecheferna kommer att vara de som är ansvariga för säkerhet ombord samt resegarantin. Servicevärdarna kommer mest att arbeta i bistron. Den stora förändringen för de intervjuade är att de nu endast kommer att arbeta ombord på x2000-tåg. Under våren 2004 kommer servicecheferna att utbildas, tre dagar chefsutbildning samt två dagar teknik. Vidare anser de att SJ AB inte informerat tillräckligt kring de nya befattningarna och deras innebörd. Ett bemanningsföretag har hjälpt till i rekryteringsprocessen. Dock har inte de berörda enligt de intervjuade fått godtagbara anledningar till varför man inte fick tjänsten som servicechef. I och med att den rollen inte är klar vet man inte vad som krävs.

Nu har det blivit lite osämja i gruppen i och med att det blev servicechefer och servicevärdar, SJ har splittrat oss nu är det mer ”vi” och ”dom”. En grupp som höll ihop och var väldigt bra innan känns nu kluven och förvirrad och vi ska gå in i nya roller som SJ inte informerat oss vad det egentligen handlar om.

På sikt anser de intervjuade att statusen på yrket kommer att sjunka, bli mer ett servicejobb med lägre löneutveckling. De anser att deras expertiskunskap och ursprungliga yrkesroll med tiden kommer att försvinna eftersom den nu inte längre behövs.

Sedan jag började på företaget har det väl varit tre stora omorganiseringar och några mindre, det rör på sig hela tiden. Dessa har inte berört yrkesrollen eller yrkesidentiteten nämnvärt faktiskt men

den här senaste med servicevärdar och servicechefer rubbar en hundrafemtioårig historia i grund och botten.

Jag ser mig inte som chef ombord på tågen. För jag tror på att samarbeta, teamwork är det bästa. Det finns dem som inte blev servicechefer som är minst lika duktiga som jag och fungerar i en grupp. Varför inte samarbeta?

Visst är arbetsrollen förändlig men så pass stor och genomgripande förändring och som jag tycker att man inte har tagit hänsyn till yrkesrollens historia och det är många som känner sig snuvade på sina egna arbeten, faktiskt.

5.5 Framtid

Hälften av intervjupersonerna såg inte sig själva som anställda på SJ AB om 5-10 år utan trodde att dem skulle gå vidare med andra intressen och ändrade levnadsförhållanden. Den andra hälften ville jobba kvar på tågen men var inte säkra på om SJ AB finns kvar.

Jag är om fem år förhoppningsvis kvar hos SJ om det nu kommer finnas kvar eller hos någon annan järnvägsaktör, som tågmästare

De intervjuade har stor tveksamhet kring SJ AB:s framtid. Vissa anser att SJ AB ej överlever när den icke konkurrensutsatta trafiken släpps fri och tror därför på en konkurs inom 5 – 10 år. Andra resonerar kring att det behövs nya politiska beslut för att klara av persontrafik i framtiden.

Jag är oroad. Jag tror att de kommer att köra företaget i botten, tyvärr. Å inte bara SJ: s fel, det är ju politiska beslut att det ska vara fri konkurrens... kunna köra flera operatörer på linjerna. Släpper in företag som är sponsrade av franska staten som ska gå där det pumpas in pengar och kan gå med förlust men vi ska gå med vinst. Det är svårt att konkurrera med sådant när man inte har samma förutsättningar... så att om det inte görs någonting kommer det inte gå så bra men jag kommer göra mitt bästa för att göra min del av jobbet bra.

6 Reflektion och avslutning

Syftet med studien var att undersöka tågmästarnas upplevelser av företagskultur och yrkesroll i omorganiseringen 2003/2004, vid SJAB. Vår problemställning skulle hjälpa oss att på ett strukturerat sätt uppfylla uppsatsens syfte. Vidare hade vi hypoteser kring att deras upplevelser påverkas av den företagskulturens som råder: att företagskultur påverkar tågmästarnas upplevelser av omorganisering, att företagskulturen påverkar deras syn på yrkesrollen samt att nyckelpersoner kan påverka företagskulturen.

6.1 Hur upplevs omorganiseringen?

SJ AB är likt de företag som undersökts av Arbetsmiljöverket där man ser att det komplexa samhällets krav om ökad vinst på företagen, ger ständiga omorganiseringar med ekonomiska skäl som motivering. De intervjuade personerna hade alla erfarenhet av tidigare omorganiseringar på SJ AB och upplever att SJ AB är ett företag som snabbt förändras. Av dessa omorganiseringar ger personerna sken av att de inte ha påverkat deras arbete eller företaget i någon större utsträckning. Liknande omorganisering likt den som skede 2003/2004 har skett tidigare i form av att vissa personer ur tågmästargruppen blivit handplockade och utvalda till att vara ombordsansvariga. I denna omorganisering skedde dock ingen betydande förändring i deras arbetsuppgifter enligt dem själva.

Vår hypotes, att företagskulturen påverkar tågmästarnas upplevelser av omorganisering, verkar till viss del stämma. Tågmästarna har en viss lättvindigt bemötande till omorganiseringar i största allmänhet. Denna attityd verkar ligga som en inbyggd värdering i SJ AB eftersom de tidigare omorganiseringarna inte har lett till någon synbar förändring för tågmästarna.

6.2 Hur ser tågmästarna på sin yrkesroll?

Personerna har i omorganiseringen 2003/2004 blivit handplockade för att vara servicechefer, en ny befattning som de inte vet så mycket om. De står tudelade i upplevelsorna kring sin nya yrkesroll. Dels med spänning inför det nya även om de tvekar om det kommer att ge resultat, de är också osäkra på vilka resultat som förväntas. Dels med rädsla inför förändringens omfattning som de inte ser klart. Vi tolkar situationen så att tågmästarna upplever den här gången, omedvetet, omorganisationens allvar mer eftersom den berör delar av företagskulturens inre kärna, de dominerande idéer och värderingar som finns i organisationen. Vidare tolkar vi att intervjupersonernas rädsla inför omorganiseringen kommer utav att omorganiseringen medför att deras grundläggande normer och värderingar ändras. De har fått en ny VD, tidigare från SAS och därmed nytt blod i ledningen för SJ AB. Detta har enligt personerna gett uttryck i form av ett starkt ledarskap influerat av SAS. Därmed kan man ju tolka att ett visst motstånd uppkommer utav att omorganiseringen inte överensstämmer med existerande värderingar och normer.

Förändringen som nu sker innebär att deras yrkesroller skall gå från att vara kontrollanter av resenärers biljetter till att ge kunder god service på tåg snarlikt SAS: s organisationsmotto, vilket är en starkt synlig förändring. Detta är egentligen det enda tågmästarna har en klar värdering om vad de nya yrkesrollerna ska ge. Man kan tolka att de faktiskt står inför en ny företagskultur med nya värderingar där service står i centrum. De kommer nu under en tid skapa ordning i sitt inre kaos för att hitta de nya värderingarna som legitimeras av kollektivet.

6.3 Hur påverkar företagskulturen makt- och samspel?

I tågmästarnas fall ser vi det som om att befattningen och själva titeln ”Servicechef” ifrågasätter de tidigare värderingarna gruppen har kring chefer och ledarskap. De har en ganska tydlig vi och dem - känsla för ledning, arbetsledare och kollegor. Nu ska deras egna kollegor bli chefer och vissa ska enligt deras tycke degraderas till värdar. I samband med att intervjupersonerna blev servicechefer så bryter de mot de givna normerna för gruppen. Likt Kundas teorier måste aktörerna visa sitt medgivande av rollinnehavandet och det är i detta skede som våra intervjuer personer befann sig vid

samtalet. Servicecheferna som är minoritetsgruppen väntar på ny acceptans av kollegorna, både nerifrån och uppifrån i organisationen eftersom värderingar kring den nya yrkesrollen måste få en ny grund.

Enligt Kunda finns det aktörer tvärsigenom hela organisationen som genom samspelet agerar som "kontrollanter" av att de givna normerna efterlevs. Nu står gruppen som helhet inför en skiftning av värderingar kring yrkesrollen. Detta kan resultera i att gruppen fryser ut dem som avviker från de givna normerna, vilket våra intervjupersoner kände sig uppleva. Sammanhållningen i gruppen hade blivit sämre och man började titta snett på varandra. Med andra ord skapades här en ny distansering mellan dessa två blivande skilda grupperna. Detta trots att de egentligen inte vet vad den nya befattningen innebär. Vår andra hypotes att företagskulturen påverkar synen på yrkesrollen tycker vi är synlig i detta fall. Den gamla företagskulturen har givna normer och värderingar på kåren yrkesidentitet vilket skapar svårigheter för servicecheferna att få acceptans av servicevärdarna.

Intressant är att notera skillnaden mellan hur ledningen implementerat tidigare omorganiseringar och hur man har gjort i denna. Vid de tidigare omorganiseringarna har man anordnat temadagar där man bjudit in hela tågmästarkåren för att informera om de kommande förändringarna. Man kan dra en parallell till det som Kunda kallar för presentationsritualer, dvs. olika medel, t ex möten och presentationer, genom vilken företagskulturen kan demonstreras, skapas och förstärks.

Vid denna omorganisering har man valt att gå en annan väg, man har bara haft mindre informationsmöten. Vi kan inte låta bli att undra om detta var ett medvetet val från ledningens sida eftersom man med denna omorganisering skulle splittra kåren och då ville undgå sympatimissnöje från servicechefernas sida. Upplevelserna från servicechefernas sida var att man ville splittra tågmästarrollen och tågmästargruppen.

Servicecheferna behöver nu finna ett nytt sätt att samspela med andra grupper samt stärka samarbetet med andra servicechefer. Omorganisering bör ge en viss förändring i den bild av yrkesidentitet som de intervjuade har. Omedvetet formas en ny yrkesroll genom att aktörerna har en viss förväntan på innehavet av en den. Genom att den nya befattningen har ett ledande ord som chef måste den nya rollen ha värderingar som överensstämmer med generellt antagna värderingar kring chefskap. När de nya värderingarna har utformats och bekräftats av kollektivet kommer befattningen att legitimeras och därigenom den nya yrkesrollen och yrkesidentiteten.

För att få förståelse av denna process måste man ta hänsyn till den komplexa företagskulturens inverkan på socialisationen. Empirin visade att tågmästarna blev insocialiserade i företagskulturen genom utbildning men främst genom upplärningen och samarbete med kollegor. En intressant detalj var att alla tågmästarna hade varit i kontakt med SJ AB på ett eller annat sätt vilket kan betyda att de redan innan de blev tågmästare blivit insocialiserade i delar av företagskulturen och synen på yrkesrollen. Man kan se en skiftning i själva socialisationsprocessen då företaget rekryterar utifrån det egna kontaktnätet de så kallade järnvägsfamiljerna där flera generationer har varit anställda inom företaget. Vidare ändras anställningsformen, enligt de intervjuade, genom att den tidigare livslånga anställningen vid företaget försvinner. Företaget har idag inte längre den självklara omsorgen över de anställda på samma sätt som tidigare. Man kan se likt Arbetsmiljöverkets undersökning se att det tidigare ansvaret organisationen haft för sina anställda skiftar till att det är istället de anställda som ansvarar för organisationen och dess överlevnad.

Kunda pratar om att de moderna organisationerna idag har utvecklat en ny form av företagskultur som styr medlemmarna på ett omärkbart sätt för att skapa kontroll och tillgivenhet. Vi kan se att SJ AB arbetar efter en struktur som påminner om Kundas teori och likt den Arbetsmiljöverket anser sig se på

dagens arbetsmarknad. I likhet med studien så lurar SJ AB sina anställda att engagera sig i företagets överlevnad genom att ge dem mer ansvar. Servicecheferna kommer att ansvara för resegarantin och säkerhet. Personerna själv säger att deras yrkesgrupp har en stor frihet på tågen eftersom de inte har någon direkt övervakning. Vi ser att denna frihet i viss grad minskar genom att de i den nya yrkesrollen faktiskt kommer att övervaka sina kollegor som arbetsledare på tågen. Det kan tolkas som att SJ AB genom att lyfta ut personer, som ska agera ”kontrollanter” av de nya normerna på ett smidigt och osynligt sätt skapar kontroll över övrig personal på tågen. Man kan också tolka SJ AB:s handlande som ett smart drag för att övervinna trögrörligheten i företagskulturen och få sin personal att acceptera nya arbetsförhållanden genom att lyfta fram personer till servicechefer och på det sättet lättare implementera de nya företagsidéerna.

De vi har mött har enligt vårt tycke varit starka förebilder för att utgöra en funktion av teamwork och stort helhetsansvar. En hypotes vi hade var att nyckelpersoner kan påverka företagskulturen. Det kan vi inte se i denna undersökning men det verkar som om tanken funnits i ledningen för SJ AB. Både Alvesson och Schein menar att nyckelpersoner kan påverka företagskulturen. Schein går ett steg längre och säger att man kan ändra företagskulturen genom att lyfta fram nyckelpersoner och låta dem föra in den nya kulturen i organisationen. Kan intervjupersonerna blivit strategiskt utvalda för att införa de nya värderingarna längs ner i organisationen? Eller är detta ett steg för att få de anställda att ta större ansvar för företaget? Kan servicecheferna ha anammat den nya företagskulturen lättare eftersom de fick något för det, sin nya chefsbefattning? Eller valdes de ut för att de redan hade värderingar som stämde med en företagskultur som passar en kundorienterad organisation? Detta kan vi endast spekulera om i denna undersökning.

6.3 Avslutning

Vi är medvetna om att företagskultur som ämne är svårt att studera eftersom begreppet är komplext och dess delar svåra att kartlägga separat eftersom den genomsyrar hela organisationen. Det blir därför svårt att särskilja individens tycke, tänkande och handlande från kollektivets. Därför blir organisationens sanna inre tämligen svårt att utforska eftersom forskare, observatör eller medlem alltid hamnar i någon relation som påverkar det man ser och tolkar, men dessa yttre skal går det att urskilja i förhållande till rådande omgivning och detta kan man säga representerar den mer ytterliga formen av företagskultur. Dock får man utgå ifrån att ett osynligt fenomen för ögat endast ger genom forskning indirekta slutsatser.

Det allmänna intryck vi fick av SJ AB var att man mer än gärna ställde upp och hade ett bra bemötande. Personalchefen för Fjärrtrafik förmedlade omgående en arbetsledare vars uppgift blev att samordna ett antal personer efter våra kriterier. Arbetsledaren samordnade lokaler på våra utvalda datum. Så här i efterhand finns det några del som kunde ha varit mycket bättre, noggrannare genomtänkta kriterier så att arbetsledaren inte endast kunde välja nyblivna servicechefer och bättre lokaler så att de inte behövde se arbetsledaren. Detta har säkerligen påverkat deras direkta svar dock tyckte SJ AB hade ett starkt förtroende till sina medarbetare och detta gav också uttryck i att personalen faktiskt vågade vara sig själva. Tågmästarna var mycket trevliga, professionella och vi bemöttes med stor säkerhet. Tågmästarna var öppna och kunde både kritisera och berömma sitt företag.

Vi tackar SJ AB och Tågmästarna för sina insatser!

Litteraturförteckning

- Abiala, Kristina.** (2000) *Säljande samspel: en sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Alvesson, Mats.** (1997) Att synkronisera föreställningar: Företagskultur och ledarskap. I: Sandberg, Åke. (red.) *Ledning för alla?, Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Borgå: SNS förlag
- Bergström, Göran & Boréus, Kristina.** (2000) *Textens mening och makt*. Lund: Studentlitteratur
- Boëthius, Siv B & Jern, Stefan.** (1996) *Den svårfångade organisationen – Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur
- Brunsson, Nils., Forssell, Anders & Winberg, Hans.** (1990) *Reform som tradition – Administrativa reformer i Statens Järnvägar*. Stockholm: Gotab
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Huga.** (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Engman** (2002) *Från frustration till total utmattning – om brister, risker och krav i det moderna arbetslivet*. Ödeshög: Danagårds Grafiska AB
- Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik. & Wängnerud, Lena.** (2003) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Elanders Gotab
- Hatch, Mary Jo.** (2000) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, Mogens K.** (1995) *Kvalitativa metoder – för samhälls och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid.** (1998) *Psykologi i organisation och ledning* Lund: Studentlitteratur.
- Kullander, Björn.** (1994) *Sveriges järnvägs historia* Höganäs: Bra böcker.
- Kunda, Gideon.** (1992) *Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple Univ. Press.
- Kvale, Steinar.** (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Schein, Edgar G.** (1979) *Organizational Psychology*. Prentice Hall
- SOU 2003:104** (2003) *Järnväg för resenärer och gods – Huvudbetänkande från järnvägsutredningen*. Stockholm: Edita Nordstedts Tryckeri AB
- Tullberg, Maria.** (2000) *Växelsång – Om organisering för förändring på SJ*. Bohus: AleTryckteam AB

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Vi studerar Sociologi med inriktning arbetsliv och arbetsmarknad vid Stockholms Universitet och att skriva en c-uppsats utgör en del av vår examen. Vi har ett intresse av att forska kring dagens arbetsliv och förändringar som sker inom arbetsmarknaden. Det vi försöker finna svar på är hur man som arbetstagare upplever omorganisationer. Vår forskning står nu i steget att samla kunskap och material om vad olika människor har för åsikter och erfarenheter kring detta samarbete mellan tågmästare och dem emellan samt SJ AB.

Under intervjuens gång kommer frågor att ställas kring omorganisationen och arbetsliv. Samtalet kommer att bandas för att underlätta vårt senare arbete med att analysera de kunskaper som kommer fram. Banden och utskrifter kommer inte att användas i någon annan forskning. De kommer att förstöras efter uppsatsens godkännande och om du så önskar kan du få ta del av denna uppsats. Du är givetvis anonym och det enda som kommer att yppas är ditt yrke, att du är tågmästare och anställd vid SJ AB. Eftersom en arbetsledare har aktivt samordnat dessa intervjuer kommer vi vara extra noggranna med att gömma din identitet. SJ AB har inte själva beställt denna undersökning utan vi har sökt upp SJ AB för att finna ett lämpligt företag för undersökning.

En del av frågorna kommer du säkert att uppleva som upprepning av tidigare ställda frågor och andra som mer informationsgivande då erkänner att vi är långt ifrån att kunna greppa hela SJ och dess verksamheter. Vi är väldigt tacksamma till din medverkan och hoppas att du med ditt bidrag medverkar till att fostra oss till att bli de bästa och visaste ledarna som framtiden kan skåda.

Det är okej att inte svara frågor som du upplever känsliga eller på annat sätt obehagliga. Har du några funderingar eller frågor?

Bakgrund

Kan du berätta något om din bakgrund och vem du är?

Arbetsliv

Hur ser arbetssituationen ut på SJ

- *finns det utrymme för god service gentemot kunderna
- *finns det utbyte av kunskap, erfarenhet mellan AT & AG
- *finns det tid för fackliga utbyten med AT, på arbetstid.

Företagskultur - *Givna normer och värdering som kan tas för givet att gälla för hela företaget. Ex. Bemötande mot kund, bemötande mot förändringar eller uppfostran av ny arbetstagare i arbetsgruppen och arbetsplatsen osv.* Vilka normer och värderingar har Ni på er arbetsplats? Finns det något som du upplever är inbyggt beteende? *Oavsett företagsnamn är SJ ett historiskt sätt en av Sveriges äldsta bransch och företag.* Finns det någon historisk kultur kvar i organisationen? Företagskulturen/värderingar och attityder?

Omorganisation

Hur känner du inför de olika omorganiseringarna? Hur är stämningen i din arbetsgrupp och bland kollegier? Hur motiverar ledningen/arbetsledare omorganisationerna för personalen?

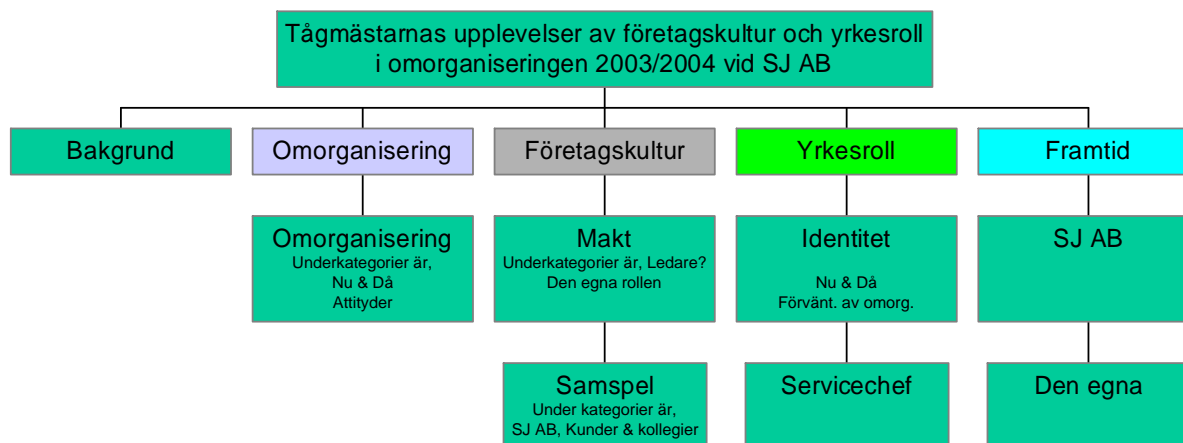
Yrkesidentitet

Hur tror du SJ AB och yrket uppfattas av kunder och omgivning? Har du tagit del av Järnvägsutredningen som släpptes den 25 November 2003? Vad ser du dig själv om 5 eller 10 år?

Nu har jag ställt de frågor som jag tänkt ställa. Finns det något du vill tillägga? Har du några tips eller råd inför de intervjuer som vi planerat med arbetstagare inom SJ? Finns det olämpliga frågor som vi bör observera? Om det finns några oklarheter med intervjun, kan vi kontakta dig igen? Du kan kontakta oss genom email om du har funderingar när du har gått här ifrån.

Namn: Tfn:

Bilaga 2 Kodschema och kodinstruktioner



Kodinstruktioner

Bakgrund	År anställd, utbildning & andra befattningar inom SJ AB
Omorganisering	Deras upplevelser av den omorganisering som sker och deras tidigare erfarenheter av omorganisering på SJ AB samt attityder till omorganisering.
Företagskultur	Deras uppfattning av företagskultur samt dess inverkan på makt och samspel.
Yrkesroll	Deras åsikter och uppfattning om yrkesroll, förändring och förväntningar av den nya rollen som servicechef.
Framtiden	Vad de tror om framtiden för SJ AB och sin egna framtid inom företaget.