

SJ-syndromet

*- en fallstudie om en intensiv medierapporterings inverkan
på en organisations anställda*

ABSTRACT

Media and social media have been proved to occupy an increased amount of time in people's everyday lives and affect how individuals interpret reality. This phenomenon is referred to as the *medialization* and its implications on organizations and their members become important to understand. The purpose of this study was therefore to examine how members of an organization under intense scrutiny from the media are affected by this exposure in their everyday work. To gain knowledge about the area a qualitative case study was performed on the Swedish train operator SJ AB – one of the most media exposed organizations in the country. A theoretical framework is developed for the study and discusses organizational identity, stigmatization and motivation. The conclusion proposes a functional behavior where media can be screened off and is not perceived to be affecting the daily work. Media is thereafter shown to have an indirect effect on the members of the organization.

Förord

Vi vill börja med att tacka alla de som bidragit till genomförandet av denna kandidatuppsats. Ett särskilt tack vill rikta till vår handledare Annika Schilling vid Institutionen för management och organisation som hjälpt oss att se vårt ämne och fall från olika perspektiv. Vi vill också tacka de studenter som under våren läst våra utkast och bidragit till intressanta och givande diskussioner under våra handledarmöten.

Slutligen vill vi rikta uppmärksamhet till och tacka alla de SJ-anställda som utan problem ställt upp på intervjuer och berättat om sina erfarenheter, särskilt Claes Salomonsson som var vår första kontakt och som hjälpte oss vidare ut i organisationen. Utan alla er hade uppsatsen aldrig kunnat skrivas!

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering och syfte.....	4
1.3 Valet av SJ som fallorganisation	5
1.4 Definitioner	6
1.5 Tidigare forskning	6
2. Metod	8
2.1 Forskningssyfte	8
2.2 Val av enskild fallstudie	8
2.3 Forskningsansats	8
2.4 Datainsamling.....	9
2.5 Analysmetod.....	11
2.6 Generaliserbarhet, trovärdighet och felkällor.....	11
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Organisationsidentitet.....	13
3.2 Identitet på individnivå.....	15
3.3 Motivation	17
4. Empiri.....	20
4.1 SJ och medierna.....	20
4.2 Verklighetens SJ.....	24
4.3 Motivationen inom SJ	27
5. Analys.....	30
5.1 Uppstådd diskrepans ej motivation till förändring	30
5.2 Funktion snarare än dysfunktion	31
5.3 Stigmatisering lägger grund för funktionen.....	32
5.4 Medarbetarna förstärker gemenskapen.....	33
6. Slutsats	37
7. Diskussion	39
7.1 Trovärdighet och generaliserbarhet.....	39
7.2 Forskningsbidrag.....	39
7.3 Förslag på vidare forskning.....	40
8. Källförteckning.....	41
Appendix	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det som till viss del är utmärkande för dagens samhälle är hur viktig medierna är som kommunikationsfaktor (Thompson, 1995). Många händelser upplevs inte direkt genom egna erfarenheter utan istället genom det som läses i media (Giddens 1984, Gamson et al 1992, Baudrillard 1994, Bourdieu 1998) och detta gör att rapporteringen får en betydande roll när det kommer till att organisera den kunskap människor har om sina egna liv; både inom organisationer och utanför (Adoni and Mane, 1984; Allen and Hatchett, 1986). Medierna blir en stor informationskälla som hjälper människor att förstå både sig själva och komplexa fenomen i sin omgivning. Utöver information förmedlas även kunskap till allmänheten vilket innebär att de mediala skildringarna av händelser, individer och företag får effekter för hur allmänheten uppfattar och tar ställning till det som skildras. Under senare år har man beskrivit någonting som brukar kallas för en medialisering av tillvaron vilket syftar till att beskriva hur människor ägnar allt mer tid åt medier och att de bilder och texter som förmedlas spelar en växande roll i människors vardagliga liv (Sandberg, 2004).

1.2 Problemformulering och syfte

I och med medialiseringen blir medierna en mäktig faktor i samhället och dess inverkan på individer, och därmed även på de organisationer som individerna är del av, blir intressant att studera, försöka förstå och erhålla kunskap om. Det kan antas att en individ i sin yrkesroll bör påverkas på något sätt om organisationen han eller hon tillhör utsätts för intensiv mediebevakning och föreliggande uppsats ämnar därför studera hur denna påverkan kan se ut. Genom att utgå från SJ AB (härefter kallat SJ), som är Sveriges största tågoperatör och ett av landets mest medieuppmärksammade företag, kommer vi studera effekten av den externa faktorn som medierna representerar. Fokus kommer att vara kring de individer som arbetar inom SJ:s kärnverksamhet, det vill säga den delen av organisationen som dagligen transporterar människor från en plats till en annan. Detta då vi antar att dessa personer är extra utsatta för den externa faktorn då de själva läser det som skrivs och då de möter kunder som delvis får sin kunskap om företaget från medierna. Genom att studera fallet SJ exemplifieras, beskrivs och analyseras hur medlemmar av en organisation påverkas av sin omgivning.

Det konkreta syftet är att undersöka vilka effekter en negativ medierapportering om en organisation kan få på de anställda. Detta syfte besvaras genom följande frågeställningar:

- Hur kan en organisation förhålla sig till en extern faktor som medierna?
- Hur reagerar individer på en negativ inställning från omvärlden?
- Vad driver SJ:s anställda i arbetet?

1.3 Valet av SJ som fallorganisation

För att kunna besvara syftet genomförs fallstudien på SJ som efter att ha varit en del av affärsverket Statens Järnvägar blev ett eget bolag vid årsskiftet 2000/2001. I SJ:s ansvar ingår endast att köra tågen, det är Trafikverkets uppgift att se till att rälsen går att åka på. Bolaget ägs helt och hållet av staten men tillhör inte offentlig sektor utan är ett vinstdrivande företag. Under ett antal år i början av 2000-talet hade SJ ensamrätt att driva persontrafik i Sverige men under hösten 2009 öppnades det svenska järnvägsnätet upp för konkurrens och detta har gjort det möjligt för andra tågoperatörer att bedriva järnvägstrafik i Sverige. Idag transporterar SJ cirka 100 000 människor varje dag.¹

Det som gör SJ till en intressant fallorganisation är att företaget varit mycket omtalat i samtliga medieforum under alla år och kommit att bli ett av Sveriges mest medieutsatta företag. Under 2011 omnämndes SJ i 16 000 pressklipp och under år 2012 i 13 000 pressklipp vilket anses som en extrem siffra.² I tidningsklippen behandlas SJ ofta som ett publikt bolag på så sätt att man går in och tittar på företagets kvartalsrapporter och rapporterar om det de gör. Under de senaste åren har organisationen även fått mycket uppmärksamhet i sociala medier i vilka olika forum används av resenärer för att diskutera erfarenheter och åsikter om företaget. Gemensamt för bägge medieforumen är att de gestaltar ett stort missnöje från allmänheten. Den hårda mediebevakningen och det att alla människor känner till SJ och ofta har en åsikt om organisationen gör att företaget anses vara fenomenavslöjande för studiens syfte och ett representativt val av fallobjekt.

¹ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=120&l=sv>

² Dag Strandberg, Mediapilot AB

1.4 Definitioner

För att förenkla läsandet definieras nedan fem begrepp som används genomgående i uppsatsen:

Media: Syftar till tidningar, radio och tv.

Medier: Inkluderar både media och sociala medier.

Negativ mediepublicitet/mediebevakning/medierapportering: Uppmärksamhet i medier som riskerar påverka SJ:s varumärke negativt.

Ombordare: SJ-anställd som arbetar ombord på tågen. Arbetar främst med kundservice, information, biljettkontroll och försäljning ombord. De två största grupperna av ombordare tillhör koncepten SJ Snabbtåg och SJ Intercity/Regional.

Produktionsledare: Ombordarens närmste chef. Arbetar ej ombord på tågen utan med planering, utveckling, uppföljning och trivsel för ombordarna.

1.5 Tidigare forskning

Det finns en begränsad mängd forskning som studerar sambandet mellan medierapportering och individerna i en organisation eller i en grupp. Medierna, och hur medierna påverkar samhället, är dock ett mycket aktuellt ämne som studeras intensivt, inte minst efter den ökade användningen av sociala medier. Stor del av den medierelaterade forskningen berör dock området *media management* som är mer inriktad på att förklara hur organisationer bör lära sig förstå, anpassa sig till och utnyttja den mäktiga och ständigt snabbt föränderliga medieindustrin.

Närliggande studier till vårt ämne har diskuterat hur media påverkar människors tankemönster och då framförallt hur kommunikation påverkar köpbeteende och levnadsstil. Sandberg (2004, 2010) har bland annat studerat hur ungas konsumtion påverkas av mediekommunikation samt hur människors syn på hälsa och ohälsa påverkas av det media uttrycker. I sin studie kommer

hon fram till att media har en viktig roll när det kommer till att förmedla kunskap till allmänheten men att journalistrollen gått från att på ett passivt sätt spegla till att aktivt berätta och granska; journalisten ”vill vara med och förändra världen” säger hon. Hon konstaterar samtidigt att medierna tillhandahåller material som påverkar människors identitetsskapande processer.

Andra studier kopplar delvis ihop medier och organisationer, ändock fortfarande i begränsad omfattning. Chouliaraki och Morsing (2010) har försökt utreda något de kallar *media-business interplay* som undersöker om synlighet i media påverkar hur identiteten utvecklas. I avhandlingen förutsätter de dock att det finns ett samspel mellan media och organisation och fokuserar delvis på att organisationen lyckas kontrollera det externa imagebyggandet som därmed stämmer överens med identiteten.

2. Metod

2.1 Forskningssyfte

Då det för närvarande inte utövats särskilt mycket forskning inom området för vår frågeställning är syftet med studien att erhålla kunskap kring och förstå vilken effekt mediernas framställning av en organisation får på de anställda och därmed även på organisationen i sig. Den metod som då anses lämplig är den explorativa metoden som ämnar formulera hypoteser och antaganden för vidare studier inom området (Andersen, 2012, s 21).

2.2 Val av enskild fallstudie

Frågeställningen kring hur anställda i en organisation påverkas av mediernas rapportering om organisationen besvaras som nämnt genom en enskild fallstudie. Valet av denna typ av studie motiveras av att fallet SJ anses som både extremt och fenomenavslöjande på så sätt att organisationen varit intensivt mediebevakad under många år men att det inte gjorts några studier för att förklara effekterna av detta (Andersen, 2012 s 129). Fallstudier kännetecknas av få observationsenheter och att de belyser samtida fenomen inom ramarna för det verkliga livet. Samtidigt är gränserna mellan fenomenet och dess sammanhang inte självklara (Andersen, 2012 s 127). En fallundersökning är även lämplig när syftet är delvis förstående, vilket det är i vårt fall. I ett inledande stadie diskuterade vi att göra en multipel fallstudie det vill säga inkludera fler enheter i studien för att öka generaliserbarheten (Andersen, 2012 s 128). Tanken var då att studera två företag som framställs på liknande sätt av medierna eller två stycken som framställs på olika sätt. Sett till uppsatsens omfattning och tidsram valdes den multipla fallstudien bort och vi bestämde oss för att endast studera ett företag då detta ändå förväntas ge tillräcklig substans för analys och hypoteser för vidare studier.

2.3 Forskningsansats

Forskningen kring frågan har skett utifrån en abduktiv ansats som är lämplig när studien görs kring ett fallobjekt och i explorativt syfte (Alvesson, 2008 s 55). Förståelse för teori och empiri har uppnåtts genom tolkning av verkliga situationer som skildrats genom djupintervjuer med SJ:s anställda. Den abduktiva ansatsen innebär att vår forskningsprocess har rört sig mellan teorier och empiri och att vår förståelse för ämnet successivt har fått växa

fram (Alvesson, 2008 s 56). Mer konkret har detta inneburit att vi i ett grundskede utgått från ett flertal olika teorier för att förstå fallet och att vi sedan valt ut det som är mest relevant för fallet SJ efter det som framkommit under intervjuerna. I analysen har den teoretiska referensramen och det empiriska underlaget använts för att tillsammans analysera fallet och för att identifiera ett beteende.

2.4 Datainsamling

Datainsamlingen från SJ:s anställda har skett genom kvalitativa djupintervjuer. Dessa har varit delvis strukturerade, vilket anses som en lämplig utgångspunkt när uppsatsförfattarna har en viss kunskap om det teoretiska och det empiriska området men samtidigt är öppna för ny information och nya synvinklar (Andersen, 2012 s 183).

2.4.1 Urval av intervjuobjekt

När kvalitativa intervjuer ska genomföras är det viktigt att bestämma hur objekten för intervju ska väljas ut samt hur många som ska intervjuas. Genom inferens, det vill säga att studera en mindre del av populationen, ämnar vi kunna uttala oss om den totala populationen, det vill säga göra antaganden om anställda i SJ:s kärnverksamhet som grupp (Andersen, 2012 s 119). För att kunna utse intervjupersoner och för att få en uppfattning om organisationen och ämnet genomfördes en inledande intervju med Claes Salomonsson, chef för SJ:s externkommunikation. Salomonsson hjälpte oss sedan vidare för att komma i kontakt med produktionsledare som i sin tur var med och frågade slumpvist utvalda personer i SJ:s personalrum om intervjuer. Intervjuerna utförda med ombordare har utgjort den största delen av den empiriska studien samtidigt som även en produktionsledare och en representant ur ledningen, tillika HR-direktör, intervjuats för att ge en mer nyanserad bild av företaget och för att förstå det bakomliggande arbetet uppifrån. Nedan listas i kronologisk ordning samtliga intervjuer som legat till grund för empirin:

Intervjuobjekt	Yrkesroll	Datum
Peter Blomqvist	HR-direktör Ledningsgruppen	2013-03-05

Göran Redl	Ombordare SJ Snabbtåg	2013-03-18
Lennart Van Kuijeren	Ombordare SJ Intercity/Regional	2013-03-18
Måns Wallin	Ombordare SJ Intercity/Regional och Nattåg	2013-03-18
Marko Lipponen	Ombordare SJ Intercity/Regional	2013-03-18
Caroline Gunnarsson	Ombordare SJ Intercity/Regional	2013-03-18
Anna Broström	Ombordare SJ Snabbtåg	2013-03-20
Therese Hellman	Ombordare SJ Snabbtåg	2013-03-20
Lena Rådahl	Ombordare SJ Snabbtåg	2013-03-20
Bitte Tomasson	Produktionsledare SJ Snabbtåg	2013-04-19

Tabell 1. Lista över utförda intervjuer. Tabellen visar namn på de intervjuade, yrkesroll och datum för intervju.

2.4.2 Intervjumetod

De delvis strukturerade intervjuerna utfördes efter samma områdesmall för samtliga respondenter, men frågorna skiljde sig något beroende på den intervjuades yrkesroll; ombordare, produktionsledare eller ledning. Mallen användes främst som utgångspunkt för samtalen och de intervjuade tilläts prata fritt inom ramen för området. Samtidigt ställdes kompletterande frågor när svaren inte ansågs vara uttömmande nog. Vid behov ombads respondenter även att exemplifiera sina berättelser och att göra förtydliganden. Kunskap och insikter som erhöles under intervjuernas gång utnyttjades för vidare frågor i efterföljande

intervjuer. I början av varje intervju berättade vi om intervjuens struktur samt syftet med studien. Detta för att skapa ett inledande förtroende med intervjuobjekten. Vi har båda varit med under samtliga intervjuer samt transkriberat dem för att undvika att undersökningen blir missvisande på grund av subjektivitet som annars är vanligt förekommande vid kvalitativa undersökningar. (Andersen, 2012 s 185)

2.4.3 Övrig primärdata

För att få en bild av hur mediernas rapportering av SJ har sett ut genom åren har pressklipp från landets större tidningar (DN, DI, SvD, Expressen och Aftonbladet) studerats. Omnämningar av SJ i sociala medier som Facebook, Flashback och Twitter har också undersökts. Exempel från medieforumen återges i uppsatsen men motsvarar inte alla skildringar av organisationen vi tagit del av. För att vidare öka förståelsen för företaget har också tre reklamfilmer och internt material i form av fem nummer av SJ:s interntidning studerats. Utöver detta har direktobservationer kring stämningen mellan de anställda gjorts under de dagarna som intervjuerna genomfördes då dessa ägde rum i ombordarnas personalrum.

2.5 Analyismetod

Intervjuer och övrig primärdata har tolkats utifrån den teoretiska referensramen och med frågeställningen i åtanke. Analysen har skett både utifrån teoretisk tolkning och tekniken grundad teori, "Grounded theory". Den teoretiska tolkningen har inneburit att vi delvis gjort våra tolkningar utifrån den teori vi läst (Andersen, 2012, s 215) och den grundade teorin har inneburit att vi delvis gjort tolkningen genom att intervjuerna jämförts för att identifiera återkommande teman länkade till forskningsfrågan. Dessa har successivt studerats tillsammans med relevanta teorier i syfte att besvara forskningsfrågan. (Andersen, 2012, s 218).

2.6 Generaliserbarhet, trovärdighet och felkällor

För att kunna generalisera utifrån en fallstudie krävs att fallet i fråga beskrivs så bra som möjligt och att man skiljer mellan att vissa förhållanden är specifika för fallobjektet medan andra är möjliga att dra generella slutsatser kring (Andersen, 2012 s 130). Vår förhoppning är

att studien på SJ kommer att identifiera ett beteende som går att applicera även på andra organisationer varpå generaliserbarhet bör vara möjligt.

För att studien ska uppfattas som trovärdig krävs att validitet och reliabilitet upplevs. Med validitet menas att den teoretiska och empiriska begrepps bilden överensstämmer med varandra och att det empiriska underlaget är relevant för frågan. Detta har vi till största del säkerställt genom användandet av en abduktiv ansats. Med reliabilitet menas att tolkningen och kodandet av data har skett på ett tillförlitligt sätt (Andersen, 2012 s 88). För oss har detta inneburit att vi enbart använt oss av primärkällor i den empiriska studien. Fördelen har varit att vi i de kvalitativa intervjuerna har kunnat ställa förtydligande frågor för att försäkra oss om att vi tolkat svaren korrekt.

Vidare finns risken för subjektivitet i en kvalitativ metod i samband med det personliga momentet (Andersen, 2012 s 227) och för att undvika detta i tolkningen av data har vi genomgående varit självkritiska och ofta gått tillbaka till de transkriberade intervjuerna för att inte dra förhastade slutsatser i vårt resonemang. I kvalitativa studier finns även risk att intervjuobjekten inte svarar helt ärligt på frågorna och vill försköna sin organisation för att de vet att de är observerade och objekt för en studie. I syfte att få så uppriktiga svar som möjligt var vi under intervjuerna noga med att presentera syftet med studien (Andersen, 2012 s 186).

3. Teoretisk referensram

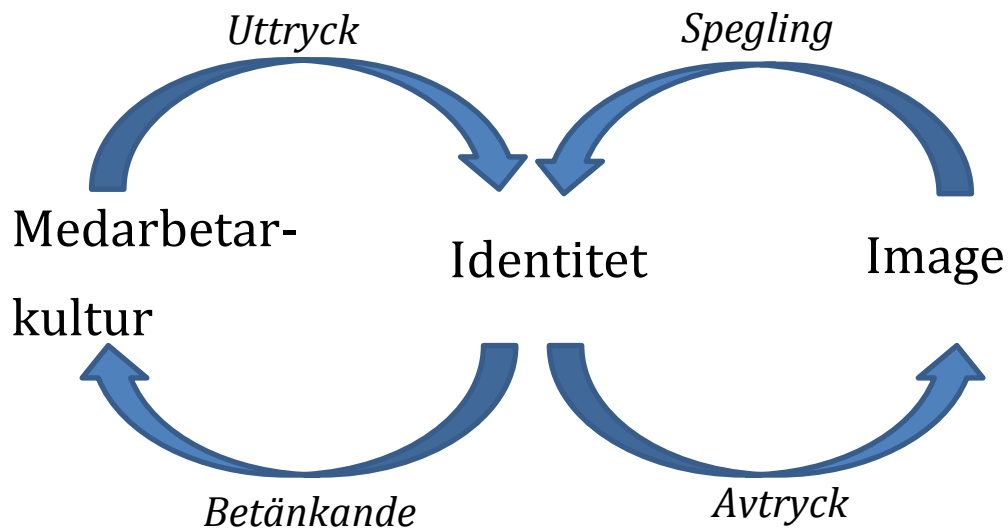
För att få en inledande förståelse för vår frågeställning väljer vi att studera identitetsteori. Detta då organisationers och individers självuppfattningar och syn på sig själva avgör i vilken grad de påverkas av externa tryck. Utgångspunkten är identitetsteori på organisationsnivå och denna anses av stor vikt för studien då medierapporteringen främst sker om organisationen SJ och ej enskilda anställda. Då en organisation består av individer fördjupas teorierna om organisationsidentitet i avsnittet efter genom att studera identitet på individnivå. Syftet är att se hur individer kan reagera på externa hot mot identiteten. Efter detta fortsätter individens inre att vidare vara i fokus och motivationsteori används för att förstå vad det är som kan förklara att individen drivs till att stanna i sin yrkesroll och engagera sig i sitt arbete trots en negativt laddad extern faktor.

3.1 Organisationsidentitet

Organisationidentitet kan ses som organisationsmedlemmarnas gemensamma uppfattning om vem organisationen är, det vill säga vad som är centralt, relativt permanent och utmärkande för organisationen i förhållande till andra organisationer (Albert och Whetten, 1985). Identiteten kan anses vara en social konstruktion som skapas genom interaktion med omgivningen och detta tankesätt härstammar från teorier om individers identitet och går att applicera på organisationer eftersom dessa består av olika individer (Jenkins, 1996; 19). Formandet av en organisations identitet sägs även påverkas av andra aktörer i omgivningen såsom media, kunder och konkurrenter. Detta då organisationen internaliserar dessa aktörers värderingar och åsikter när de skapar identiteten (Ashforth & Mael, 1996; Gioia, 1998). Eftersom identiteten formas genom interaktion med andra blir det faktum att den är *relativt* permanent betydande och identiteten kan därmed ses som flexibel och anpassningsbar över tid (Corley, 2004; Gioia et al., 2000).

För att förklara flexibiliteten i identitet har Hatch och Schultz (2002) utgått från äldre teorier (Dutton & Dukerich, 1991) och också utvecklat egna för att förklara processerna i vilka interna och externa faktorer påverkar varandra och tillsammans bidrar till skapandet av en organisationsidentitet. De liknar de interna faktorerna med kultur, det som förekommer under ytan; underliggande värderingar, antaganden, tro och mening, och de externa faktorerna med

image; en samling av utomstående personers uppfattningar om organisationen. Nedan beskrivs de fyra processerna som Hatch och Shultz menar på länkar samman identitet, kultur och image;



Figur 1: Modell över identitetsprocesserna.

Spegling (Mirroring): Process i vilken externa aktörers bilder av en organisation fungerar som en spegel. Håller organisationen ej med om det de ser i spegeln kommer diskrepansen göra organisationsmedlemmarna motiverade att förändra den image de har bland utomstående eller att förändra sin identitet. Det innebär att man genomgår förändring för att den egna uppfattningen ska stämma överens med imagen. Image fungerar destabiliserande på identitet och får medlemmar av en organisation att hela tiden förändra sättet att definiera sig själva.

Betänkande (Reflection): Process i vilken organisationsmedlemmarna utgår från den egna självdefinitionen, som grundar sig i organisationskulturen, när de studerar den bild som omgivningen har av organisationen. Identiteten förändras då utifrån ett reflekterande över den egna identiteten med utgångspunkt i de kulturella värderingarna som finns.

Uttryck (Expressing): Process där kulturen uttrycks för omvärlden genom identitetspåståenden som artefakter, värderingar och grundläggande antaganden.

Avtryck (Impressing): Process i vilken den identitet som uttrycks genom föregående process ger avtryck på externa personer, det vill säga blir image.

Hatch och Shultz menar på att det till dessa processer finns två dysfunktioner som uppstår när den interna bilden skiljer sig för mycket från den externa; narcissism och hyper-adaption. Med narcissism menas att organisationen förlitar sig på sin kultur och ignorerar den feedback som kommer från processen spegling; externa intressenters åsikter bortses från. Med hyper-adaption menas att organisationsmedlemmarna bortser ifrån det interna och istället låter organisationen anpassa sig helt efter de externa intressenternas åsikter om företaget.

3.2 Identitet på individnivå

Studerar identitet på individnivå har forskning visat att individen kräver en relativt säker och stabil självdefinition för att fungera effektivt, det vill säga en uppfattning om vem man är (Erez & Earley, 1993, Schwalbe & Mason-Schrock, 1996). Denna självuppfattning brukar enligt teorier om social identitet vara en blandning av personliga attribut och de sociala identiteterna, exempelvis könstillhörighet och yrke (Tajfel & Turner, 1986). Vid sidan om detta påverkar även andra människors åsikter hur man uppfattar sig själv och genom samspel med omgivningen internaliserar individer kollektivets värderingar, föreställningar och normer vilket gör att självdefinitionen delvis utgår från kollektivet (Ashforth & Kreiner, 1999). I den sociala identiteten får yrkesidentiteten och det som är utmärkande för det arbete man utför ofta stor betydelse (Van Maanen & Barley, 1984; Albert & Whetten, 1985). Eftersom organisationer är strukturerade av olika yrkesgrupper blir medlemmarna i organisationen förknippade med den yrkesroll de har (Trice, 1993, Van Maanen & Barley 1984). Yrkestitel är ofta en av de inledande frågorna i mötet med en ny människa och får därför stor betydelse för vem en person är. Brown (1997) uttryckte även att en individs identitet delvis består av organisationens identitet.

I och med att en individs identitet anses formas av både interna och externa faktorer har forskare tidigare trott att personer som arbetar med någonting som samhället ser ner på bör ha svårare att skapa positiva identiteter. En positiv identitet har ansetts vara någonting som alla människor eftersträvar att uppnå. Ett exempel på sådana yrken är *dirty works*; yrken som samhället ser som nedvärderande, det vill säga fysiskt, socialt eller moraliskt skamliga för

personerna som utför dem (Hughes, 1958). Dessa tre kategorier av *dirty work* har definierats av Ashforth och Kreiner (1999) enligt följande;

Fysiskt skamliga yrken: De yrken som innefattar hantering av direkt stötande ting som exempelvis döden eller sopor (begravningsentreprenörer, sophämtare) eller yrken som utförs under farliga och påfrestande förhållanden (soldater, brandmän).

Socialt skamliga yrken: Yrkesgrupper som regelbundet är i kontakt med stigmatiserade grupper (fångvaktare, i kontakt med brottslingar) eller yrkesroller som har en lägre placering på den sociala stegen (chaufförer, portvakter).

Moraliskt skamliga yrken: Arbeten som av samhället ses som syndiga eller av tvivelaktig dygd (erotiska dansare, pantlånare) eller i vilka vilseledande eller påträngande metoder används (telefonförsäljare).

Samhällets sätt att förhålla sig till *dirty works* har varit att se de personerna som utför jobben som orena och att bemöta personerna med frågan ”hur kan du göra det?” (Douglas, 1966). Detta bemötande skapar ett negativt stigma kring yrkesgruppen som inte kan härledas till individernas personliga egenskaper eller karaktärer utan endast till det jobb de utför (Ashforth och Kreiner, 1999). Trots detta har stigmat ansetts försvåra skapandet av en positiv identitet för personerna som utför yrkena då de liksom alla människor behöver bekräftelse från omvärlden som då inte infinner sig (Dick, 2005).

I senare forskning har det visat sig att personer som utför *dirty works* till skillnad från vad man tidigare trott ofta förmår skapa och upprätthålla en mer positiv identitet i sina yrkesroller än vad andra gör. Ashforth och Kreiner (1999) menar på att detta kan förklaras av att stigmat kring yrkesrollen bidrar till utveckling av en arbetsgruppskultur som skapas för att motarbeta externa hot. Ju större hotet är, det vill säga den externa faktorn, desto starkare blir kulturen och sammanhållningen mellan arbetarna eftersom man befinner sig i ”samma båt”. Samtidigt är det också vanligt att personer som utför *dirty works* är mycket stolta över sina yrken. Tillsammans förmår yrkesgruppen bygga upp en psykologisk gräns mellan sig själva och utomstående, och det uppstår en känsla av ”vi” och ”dom”.

3.3 Motivation

Motivation brukar ses som en inre psykologisk process hos en individ vilken skapar en drivkraft som leder till en handling och ger handlingen en inriktning samt upprätthåller och förstärker handlingen (Weiner, 1992). Motivation kan skapas av både externa och interna faktorer.

3.2.1 Externa motivationsfaktorer

Extern motivation uppstår när en person utför uppgifter för en extern belöning som exempelvis monetär belöning, utmärkelse, utvärderingsresultat, status eller annan bekräftelse. (Koestner et al, 2006). Denna form av motivation brukar kallas för kontrollerad då den ofta används av chefer för att skapa incitament för de anställda att agera. Ju mer rutinbaserade, monotona eller oinspirerande arbetsuppgifterna uppfattats desto viktigare har de externa motivationsfaktorerna ansetts vara för att anställda ska känna vilja att engagera sig i arbetet. Positiva konsekvenser i form av externa erkännanden kan alltså bidra till att en anställd engagerar sig i en arbetsuppgift som är oinspirerande. Även rädsla för negativa konsekvenser i form av till exempel bestraffningar för utförda arbetsuppgifter tillhör de externa motivationsfaktorerna (Gagné & Deci, 2005).

3.2.2 Interna motivationsfaktorer

Intern motivation uppstår när en person utför någonting för en inre belöning som grundar sig i att personen har ett intresse, är nyfiken eller har vissa inneboende värderingar. De inre faktorerna behöver inte nödvändigtvis uppmärksammas eller belönas av organisationen men bidrar ändå starkt till motivationsskapandet och till att individer behåller passionen för, samt ansträngningarna i, sina arbeten (Koestner et al, 2006). Deci och Ryan (2000) har för att beskriva de interna motivationsfaktorerna utgått från att människan har tre grundläggande behov som vilka om de tillgodoses fungerar som motiverande och får människan att känna hälsa, välmående, tillfredsställelse och engagemang. De tre behoven är att individen vill känna samhörighet, uppleva autonomi och känna sig kompetent. Nedan följer forskning kring motivationen som uppstår i tillgodosendandet av varje enskilt behov:

Upplevd samhörighet: Forskning har visat att individer som känner samhörighet med personer omkring sig upplever inre motivation. Det engagemang individen hyser för organisationen förutspår utfallet av den anställdes arbete vad gäller prestationsgrad, attityd till arbetet och

vilja att genomföra arbetet (Meyer et al, 2002; Neiningen et al, 2010). Sedan Reicher (1985) påvisade att individer kan ha mer lojalitet och band till sina medarbetare än till formella chefer har betydelsen av team blivit mer och mer uppmärksammas av flera författare, till exempel Bishop et al (2005). För en anställd i en team-baserad organisation så upplevs banden till teamet starkare än till organisationen i fråga och förutsättningarna för att känna samhörighet ökar. Detta leder även till att individer hellre utför arbete i grupp där feedback och bekräftelse är direkt tillgänglig från medarbetarna. Anledningen till att detta sker direkt är att kommunikationen och interaktionen i ett team till största del utförs ansikte mot ansikte, vilket inte alltid sker med chefer högre upp i organisationen. Studier har även visat att anställda är mer engagerade och benägna till goda resultat för sina teams skull än för organisationens (Rickett & Van Dick, 2005). En företagskultur som skapar förutsättningar för team-baserat arbete bör därför inte bara titta på och mäta den formelle ledarens motivationsarbete och påverkan utan även hur interaktionen mellan medarbetarna ser ut (Marks et al.,2001).

Upplevd autonomi: Forskning om autonomi har visat att människan har ett behov av att bestämma över sitt eget liv och att vara i harmoni med sin identitet för att uppleva intern motivation. Detta kan vidare ses som att människan har behov av att kunna påverka sin arbetssituation. Teorin om självbestämmande (Deci & Ryan, 2000) menar på att arbetsförhållanden som ger möjligheter till autonomi och internalisering av externa faktorer ökar motivationen (Ryan, 1995). Internalisering betyder i detta fall att motivation som är extern går från att vara kontrollerad till att bli mer självbestämmande vilket bidrar till att anställdas beteenden ändras och att mer intern motivation uppnås. Ju mer en individ lyckas internalisera externa motivationsfaktorer, desto mer autonom blir också den anställde i fråga. Det finns även en nära koppling mellan autonom motivation och att på ett bättre sätt klara av svårigheter, utmaningar, inläring och prestationer (Deci och Ryan, 2000).

Upplevd kompetens: Kompetens kan ses som en individs upplevda självförmågan, det vill säga den förmåga individer upplever sig ha för att på ett lyckosamt sätt hantera under arbetet uppkomna aktiviteter och utmaningar (Abele & Spurk, 2009). Den upplevda självförmågan hos en individ beror dels på faktisk förmåga och dels på tidigare erfarenheter men samtidigt ökar även positiv feedback den tro individen har på sig själv. Tron på förmågan ökar signifikant när individen får bekräftelse från andra på sitt arbete (Tolli & Schmidt, 2008). Både chefer och medarbetare kan fungera som förebilder och är i den egenskapen en viktig

källa för inhämtande av sådan bekräftelse (Bandura, 1997).

Dessa tre källor till motivation; samhörighet, autonomi och kompetens, har visat sig vara starkt korrelerade då socialt lärande påverkar samtliga delar direkt (Joe, 2010). Jungert (2012) har studerat detta samband närmre och kommit fram till att medarbetare ökar individens upplevda självförmåga, kompetensen, i högre grad än vad chefer gör. Detta blir extra tydligt i organisationer där medarbetarna är organiserade i team. Anledningen är att kolleger ofta stöttar andra anställdas initiativ och val vilket bidrar till att den anställde utvecklar en ökad känsla av kompetens och skicklighet.

Likaså har medarbetare en positiv effekt på autonomin och hjälper i större utsträckning andra anställda till att utveckla autonomin än vad formella chefer gör. Här är anledningen att medarbetarna ofta vet hur det är att arbeta i den aktuella arbetsmiljön och därför kan ha en mer empatisk inställning till att en person tar egna initiativ än vad chefer ofta har då de istället förespråkar sätta regler och strategier. Jungert menar att medarbetarna är vana att vid att själva agera i liknande situationer och därför kan sätta sig in i varandras perspektiv och upplevda känslor. Dock har det visat sig att anställda ofta vänder sig till sina chefer i ärenden där de anställda ifrågasätter sin egna kompetens.

Anställda som tycker om sina jobb, och som upplever att de utför ett värdefullt och meningsfullt arbete, kommer att känna ett större engagemang till sina team eftersom dessa har stor personlig betydelse för dem. För att ha en hög tro på den egna förmågan i arbetet, och således arbeta väl i och bidra till teamet, så är team-känslan, det vill säga samhörigheten, av stor vikt. En anställd som upplever att han eller hon besitter betydande färdigheter och kompetenser och som tror på sig själv upplever också en känsla av plikt att hjälpa andra medarbetare i teamet. (Jungert, 2012)

4. Empiri

Empiriavsnittet är indelat i tre delar. I *“SJ och medierna”* berättas kort hur bilden av SJ sett ut i medierna under de senaste åren och sedan hur SJ:s anställda ser på innehållet i rapporteringen. Syftet är att ge läsaren inblick i den allmänna bilden av företaget och till hur stor del de anställda känner igen sig i beskrivningarna av företaget. I det efterföljande avsnittet *“Verklighetens SJ”* beskrivs den organisation som anställda upplever, både sett till image, kultur och till tjänsten. Genom detta avsnitt skapas en förståelse för det företag som de anställda uppfattar. I det sista avsnittet *“Motivationen inom SJ”* presenteras genomgående teman som beskriver vad i arbetet på SJ de anställda anser motiverande. För att nyansera detta presenteras därefter hur ledning och produktionsledare berättat att man från högre nivåer arbetar för att skapa motivation och hur de anställda uppfattar detta arbete. Det sammanfattade syftet med empirin är att ge en bred och levande beskrivning av det SJ som organisationens medlemmar verkar i.

4.1 SJ och medierna

4.1.1 Mediebilden av SJ

- ”Massivt missnöje mot SJ” (SvD 2009-12-04)
- ”Fångar på tåget – i hettan” (Aftonbladet 2010-07-13)
- ”Så svek SJ kunderna” (DN 2010-08-09)
- ”Svenskarna litar inte på SJ längre” (SvD 2010-12-06)
- “SJ:s konduktör tagen ur tjänst” (Expressen 2011-08-03)
- ”Deras resenärer är mest missnöjda” (SvD 2012-12-10)
- “Tågkaoset fortsätter i dag - SJ varnar för fortsatta förseningar” (Aftonbladet 2013-05-09)

Ovan är exempel på några av de många tidningsrubrikerna om SJ genom åren. Tidningarna har rapporterat om ett växande missnöje från resenärer när det gäller SJ:s service, punktlighet och förtroende. Varje år rapporteras det om Svenskt kvalitetsindex (SKI) årliga kundnöjdhetsundersökning för företag inom ett 50-tal olika branscher. Inom persontransportbranschen undersöks tåg, buss och flyg och aspekter som studeras är bland annat image, förväntningar, produktkvalitet, servicekvalitet och prisvärdhet. Samtliga undersökningspunkter vägs samman till ett index mellan 1 och 100, där index över 60

motsvarar nöjda kunder och ett resultat under 60 motsvarar missnöjda kunder. Jämförs de branscher som SKI mäter är ett betyg från kunderna under 60 ovanligt. Mellan 2006 och 2008 befann sig SJ på ett index över 60 men efter 2008 har kundnöjdheten minskat. Nedan följer index för SJ mellan åren 2008 och 2012;

År	Index
2008	63,1
2009	55,6
2010	52,8
2011	51,3
2012	52,1

Tabell 2. Tabell över SJ:s resultat i SKI:s årliga undersökning av kundnöjdhet (Index 1-100). Källa SKI.

SKI bedömde år 2012 att 60 procent av SJ:s kunder vara direkt missnöjda och detta på grund av låg punktlighet, låg prisvärdhet och bristande information till resenärer vid eventuella problem (dock är detta någonting som förbättrats sedan tidigare år).

Utöver det som rapporteras av media är SJ även diskuterat i sociala medier så som exempelvis Flashback och Facebook. På Flashback finns tråden ”Tråden för oss som hatar på SJ” med 367 inlägg under perioden 2009-09-07 till 2013-04-07 och på Facebook sidan ”Alla vi som hatar SJ och försenade tåg” med följande gruppbeskrivning:

”Den här gruppen är för oss som är trött på SJ och alla dessa förseningar. Det är förstås inte SJ:s fel att det händer ex. en olycka, men sättet de sköter de på är förjävla dåligt!”

I dessa sociala forum diskuterar människor sina upplevelser och åsikter kring resor, personal, prissättning med mera. Majoriteten av det som skrivs på sidorna är negativt, exempelvis skriver en man på Facebook;

”SJ!! Ni är en skam för Sverige.. Fyfan säger jag bara. Vintern har inte ens börjat och de ser ut så här redan [...] HATAR det här skitföretaget och HATAR att behöva bli så arg varje morgon”

4.1.2 Anställdas syn på medierapporteringen

Av de intervjuade är det inte någon som helt och hållet känner igen sig i den bild som medierna målar upp av SJ. Mediebevakningen upplevs inte som sanningsenlig eller välförtjänt även om man är medveten om att viss sanning existerar i den. Genomgående anser ombordarna att dagstidningarna försöker rapportera fakta men att kvällstidningarna ofta är ute efter att sälja lösnummer och därför svartmålar företaget för att få sälja mer. Skriver man någonting negativt om SJ vill nästan alla läsa det eftersom de flesta har en anknytning till företaget då man någon gång rest med det.

”Jag tycker att mycket av rapporteringen saknar grund och är orättvis. När det varit extrema väderförhållanden står alla transportföretag stilla, också flyget, men det känns som att det i princip bara är SJ det skrivs om.”

Ombordarna upplever rapporteringen kring företaget vara övervägande negativ och att SJ sätts som rubrik och blir en slags syndabock för alla problem som uppstår i tågbranschen, även för problem som Trafikverket och andra tågoperatörer är ansvariga för. Den extra negativa rapporteringen från kvällstidningarnas håll beskrivs av en intervjuad som *”I dem är allt är SJ:s fel”* och en annan som att *”Det är legitimt att slå på SJ, så fort vi gör minsta lilla fel är de på och hackar hela tiden”*.

Vidare uttrycker flera intervjuade att media alltid utgår från resenärernas perspektiv och skriver det folk vill läsa om; hellre en massa negativt än allt som faktiskt fungerar bra. Säkerhetsaspekten som finns inom ett transportföretag som SJ lyfts aldrig fram, det vill säga att man hellre tar en försening än riskerar att ett tåg spårar ur. Ombordarna upplever att det generellt sett är mycket ”skitsnack” om företaget och att media ”ljuger” om vissa händelser. En händelse som tas upp av en anställd är när Saltsjöbanan i januari i år (2013) spårade ur efter att ha stulits av en städare. *”Saltsjöbanan tillhör ju SL, men jag är helt säker på att det i*

början skrevs att det var ett SJ-tåg". Ett annat exempel som nästan alla intervjuade självmant refererar till är Kumla-incidenten där en elvaårig flicka kastades av från ett tåg för att hon saknade biljett. Hennes storasyster befann sig på tåget med systemns biljett men var på toaletten när konduktören pratade med flickan som pratade bristfällig svenska. En intervjuad uttrycker att:

"Media förstörde händelsen och när man pratat med de som faktiskt arbetade ombord på Kumla-tåget så har de en helt annat upplevelse av situationen än den som media rapporterade. Vi står ju bakom den tågvärden".

En annan nämner att

"Kumla uppmärksammades mycket i tidningarna och jag tycker att många resenärer fick en ganska kaxig attityd efter det. Man kunde få kommentarer som 'Ska ni kasta av mina barn idag?' eller 'Vem blir avkastad idag?'".

De flesta av de intervjuade uttrycker att de läser allt de ser om SJ i medierna men att de inte aktivt letar reda på artiklar. Detta förklarar man med att det är viktigt att ha koll och veta vilken information som allmänheten faktiskt tar del av gällande företaget. En intervjuad uttrycker:

"Jag tycker att det är viktigt att veta vad som skrivs men jag läser inte om det är rent skitsnack, jag vet hur det egentligen är. Ofta skummar jag igenom det som står och gör en bedömning om jag tycker att det är fakta eller inte och anser jag att det bara är skit läser jag inte färdigt"

Ett fåtal av de intervjuade har aktivt valt att sluta följa medierapporteringen om SJ då de anser sig illa berörda av hur mycket som inte är stämmer överens med verkligheten. Man har upplevt en helt ny sida av journalistiken sedan man började arbeta på SJ och förklarar den som att den i princip bara kan liknas med den journalistik som skvallerpressen bedriver kring kända personer.

4.2 Verklighetens SJ

4.2.1 Upplevd image och kultur

Vad gäller SJ:s varumärke menar de intervjuade att det är mycket starkt men samtidigt sargat. Starkt på så sätt att i princip hela Sveriges befolkning känner till företaget och någon gång rest med det, och sargat på grund av två hårda vintrar 2009-2010 under vilka tågtrafiken hade stora problem och var nästintill stillastående. Efter dessa år förknippar många tågresenärer SJ med tanken *"Hur sen ska jag bli idag?"* och allmänheten har på ett sätt accepterat *"att SJ alltid är sena"*. Uppkommer några problem tycker resenärerna mest att det är typiskt SJ och något man hade kunnat förvänta sig.

"Anställda bär med sig det som har satt sig i folks medvetande, att man inte kan lita på tågen, och detta väcks till liv varje gång en olycka eller försening inträffar i tågtrafiken"

Känslorna från allmänheten gentemot SJ beskrivs som en slags hatkärlek och vissa av de intervjuade menar på att alla människor älskar att hacka på företaget, inte bara resenärer utan även anställda. På ett sätt finns en dubbelmoral i allmänhetens åsikter eftersom många känner låg respekt och lågt förtroende för SJ men ändå fortsätter att åka med dem.

Inom SJ uttrycker de intervjuade att det inte finns någon uttalad företagskultur men att den underliggande känslan är att alla anställda drar åt samma håll. Samtliga intervjuade, både ombordare och de med chefsroller, beskriver SJ-personalen som sin familj; kollegerna finns alltid där och man har en stark känsla av gemenskap. Ombordarna tror att denna grundar sig i att man i arbetet på tågen endast är två till tre personer i ett team som ansvarar för ett tåg och detta medför att man måste kunna lita på varandra och backa upp varandra i olika lägen. Gruppen är *"tight"* och man ser till att skydda varandra, både mot allmänheten och mot chefer, och organisationen genomsyras av kamratskap och erfarenhet. Flera beskriver att de vet anställda som aldrig frivilligt skulle lämna SJ just på grund av de starka banden till kollegerna.

Uppsatsförfattarna fick under intervjutillfällena uppleva den stämning som de intervjuade beskrev fanns mellan kollegerna. Personalrummet var fyllt av glada medarbetare som såg ut att verkligen trivas och ha roligt tillsammans. Stort engagemang visades och positiv energi

smittade av sig.

4.2.2 Synen på tjänsten

Om det finns någonting som binder samman samtliga intervjuade när de berättar om sina arbeten är det kärleken till service och det att man brinner för att arbeta med människor. Som anställd på SJ:s tåg möter man dagligen nya människor vilket medför att varje dag är den andra olik och att man aldrig vet vad som kommer att hända. Alla människor passar inte för service-yrket men anställda tror att de flesta som arbetar på SJ har hamnat helt rätt. Trots att det som tidigare nämnts finns en slags hatkärlek från allmänheten gentemot SJ uttrycker flera intervjuade att de personligen känner hundra procent kärlek för företaget, både som arbetsgivare och organisation. Många beskriver sina jobb som de bästa de haft och som mycket roliga och utmanande. En utav dem uttrycker:

“Om jag hade vetat hur det är att faktiskt jobba på SJ innan jag började här för sju år sedan hade jag börjat mycket tidigare. Jag har världens bästa jobb och fantastiska kolleger. Varje dag får jag åka till ett nytt ställe och varje dag arbetar jag med olika kolleger på tågen, ja ni hör - det kan inte blir bättre!”.

När de får frågan ”Var jobbar du?” av personer de inte känner sedan innan är reaktionerna olika bland de intervjuade. Ingen har något direkt problem med att säga att de jobbar på SJ men flera undviker det gärna då det ofta leder till att personerna som ställt frågan vill berätta om sina egna SJ-upplevelser. Dessa är nästan uteslutande negativa och berör de tåg de varit på som varit försenade eller haft problem. För att slippa lyssna på andras berättelser och ta diskussioner beskriver flera sina jobb som ”inom resebranschen”. Detta beteende påminner om de tre reklamfilmerna *Dejten*, *Klassträffen* och *Baren* som SJ publicerade efter krisåren 2009-2010 där anställda i olika sociala sammanhang försöker undvika att svara på frågan om var de jobbar. Varje film avslutas med texten ”Han/hon jobbar på SJ” med syftet att på ett humoristiskt sätt visa att man som företag var medvetet om sina brister och att trafiken inte hade fungerat som den skulle. Filmerna hyllades av många som tyckte att de visade på självdistans och kritiserades av andra som ansåg att de hängde ut SJ:s personal. Peter Blomqvist menar på att filmerna innan de lanserades visades gång på gång för grupper av SJ:s anställda för att försäkra sig om att personalen inte tog illa upp.

I kontrast till ombordarna som väljer att inte självmant gå ut med var de jobbar finns också de som gärna visar att de tillhör organisationen och som gärna tar diskussioner kring sin arbetsplats. En av de intervjuade sätter alltid på sig SJ-kostymen när han går hemifrån istället för att byta om på jobbet som många andra. SJ finns alltid med honom och han är väldigt nöjd att jobba för företaget. En annan menar att:

“Många av mina bekanta frågar ofta ‘Men får ni inte mycket skit?’ och den frågan kan jag inte riktigt förstå. Det är väl inte någonting som skulle vara specifikt för SJ, det får man väl på alla arbetsplatser oavsett var man jobbar?”

Gemensamt för samtliga är att alla utger sig för att vara stolta över att arbeta för SJ. Man tror även att kollegerna runt omkring en känner på samma sätt. Vidare är det tydligt att man mycket hellre jobbar för SJ än för någon av de andra operatörerna och flera berättar att personer som sökt sig till andra företag inom branschen ofta kommer tillbaka och menar på att gräset inte var grönare på andra sidan.

4.2.3 Mediernas närvaro i det dagliga arbetet

I arbetet på SJ finns det som media skriver alltid närvarande, vare sig man väljer att läsa det eller inte. Känslorna som uppstår när någonting rapporteras om företaget som inte stämmer överens med hur det *egentligen är* är många. De intervjuade beskriver nedstämdhet, irritation, ilska, besvikelse, sorgsenhet, frustration och trötthet när de förklarar hur de ofta upplever bevakningen av SJ i media. Dock menar de att dessa känslor endast varar för en kort stund men som man får lära sig att stänga av; service och professionalism är högsta prioritet och negativa känslor ska inte på något sätt påverka bemötandet av kund eller genomförande av arbetsuppgifter. HR-direktör Peter Blomqvist menar att bevakningen blivit en del av vardagen och någonting man är van vid och därför mest påverkas när någonting extremt händer. Trots vanan finns sådant man inte kan bortse från och det är kundernas bemötande som ibland kan vara otrevligt eller spydigt med arga blickar och kommentarer som *”Jävla SJ”* och *”Jaha, hur sena blir vi idag”*. De intervjuade vittnar även om andra hårda ord och trakasserier när det rapporterats extra mycket om någon specifik incident i media, exempelvis Kumla. Dock får man i allt detta lära sig sina tricks, det är det service handlar om. Man får läsa av människor och kanske bjuda på gratis kaffe eller en bulle för att lätta upp stämningen om någon verkar ha en dålig dag. Generellt sätt handlar det om att som serviceperson så snabbt som möjligt skapa en personlig relation till kunden.

4.3 Motivationen inom SJ

4.3.1 Den egna motivationen

Det som gör det roligt att gå till jobbet menar SJ:s ombordare till stor del är kollegerna som i tidigare avsnitt beskrevs som en stor familj. Man upplever att den positiva stämningen och känslan av att man står bakom varandra i alla lägen är någonting som får en motiverad i det dagliga arbetet. Händer någonting ombord på tågen så vet man att resten av besättningen både stöttar och hjälper till att lösa den uppstådda situationen. Just att hantera dessa situationer är även det någonting som ombordarna finner motiverande eftersom det innefattar både problemlösning och ett stort ansvar.

”Ansaret är så otroligt mycket större än vad många tror; på ett tåg är det över 300 resenärer och kanske tre ombordare och det ställer väldigt höga krav på professionalism och fingertoppkänsla”.

De situationer som skiljer sig från dag till dag kan inte alltid lösas med hjälp av sådant som lärs ut under de interna utbildningarna;

”Ibland känns det som att de lär ut saker som inte fungerar i praktiken. Jag vet att de säger att vi ska dra serveringsvagnarna genom att gå baklänges genom vagnen, men det är ju helt omöjligt, gör man det kan man snubbla. Så fort du kommer ut på tågen finns det en annan verklighet som de inte verkar förstå”.

Vid sidan om kollegerna är även ”resenärerna” och ”människor” ofta förekommande svar när anställda får uttrycka vad som motiverar dem mest i sina arbeten. Framförallt är spänningen att inte veta vilka sorters människor som man ska stöta på rolig. Många resenärer är vänliga och bidrar till god energi och de resenärer som inte är det ses istället som en spännande utmaning; *”Det är kul att få vända folks sinnesstämning”*. Trots att vissa intervjuer ägde rum efter långa resor tidigt på morgonen vittnade de, vid tillfället trötta, anställda om att de tack vare resenärerna kände att det skulle bli lika kul att jobba nästa gång. De anställda menar att det är starkt motiverande att arbeta för att resenärerna ska få en trevlig resa och gå av nöjda och glada med en positiv upplevelse.

Någonting som det finns blandade känslor kring är de satta säljmålen för Snabbtågen. Målen gäller för personalen ombord på tågen och syftet med dem är att öka försäljningen i bistron. Vissa anser målen vara lite roliga och utmanande men de flesta väljer att inte lägga så stor vikt vid dem när man arbetar då man anser att en hög servicegrad står över säljfokus. *”Det är viktigt att resenärerna vet vad som finns i bistron men man ska inte glömma att servicen är det viktigaste, inte att vara tjatig”* säger en medarbetare. Andra menar även att säljmålen minskar motivationen då den försätter personer som inte är bekväma i säljrollen i en svår situation.

4.3.2 Arbetet med att motivera

Peter Blomqvist är HR-direktör och sitter i SJ:s ledningsgrupp. Han är öppen med att ett motivationsarbete inte legat i fokus för företaget utan att man snarare prioriterat att rekrytera rätt människor från början med rätt inställning till service.

”Vi arbetar med att ha en gedigen urvalsprocess. Det är oerhört viktigt att vi får människor som vill träffa kunder, vill ge service och vill vara utåtriktade personer. Vi utbildar dem i kundpsykologi och hur man ska bemöta - det stärker personalen. Satsningen har gått hem, vår personal ger ett mycket proffsigt bemötande.”

SJ arbetar inte med employer branding i så stor utsträckning, det vill säga att påverka hur man uppfattas som arbetsgivare, men företaget har ändå ett stort antal sökanden till de tjänster som läggs ut. Grunden till motivation hos de anställda är att de redan när de anställs har motivationen, chefernas roll blir sedan att stötta detta: *”Utan våra anställda vore vi döda”*. berättar han. SJ har en relativt låg personalomsättning trots att alla nyanställda till en början bara är deltidsanställda. Anledningen, tror Blomqvist, är att det finns en stolthet bland ombordarna och att man trivs med yrket. *”Vi är en schysst arbetsgivare med bra förmåner, kanske inte så höga löner, men okej förmåner. De anställda får även stor frihet under ansvar och jobbar bra i grupp”* säger han när vi frågar hur de lyckas behålla sina anställda. SJ har haft problem med ledarskapet men arbetar just nu med att försöka ta fram gemensamma ledarprinciper och en ledarkultur som tidigare inte existerat.

Vad de anställda varit mest missnöjda med är att ledningen upplevs vara väldigt långt borta. Det är inte bara känslomässigt de upplevs som långt borta utan även fysiskt, ledningen och administrationen sitter i en helt annan fastighet på andra sidan kvarteret. Ombordarna

upplever att de inte har haft någon direkt kontakt med dem förutom under vissa utbildningar. Anställda upplever att ledningen inte heller når fram med vad de gör och vad de vill göra. Till exempel valde man, i en av många förändringar, att införa en ny policy som innebar sämre hotellrum vid övernattningar för de anställda vilket inte på något sätt motiverades i kommunikationen. Samma sak gällde när man införde en försämring av arbetstiderna. Vidare upplever man att det är långa beslutsprocesser vilket gör att det tar väldigt lång tid för bra idéer att bli verklighet i verksamheten. Vissa upplever även att det är svårt att, om man så skulle vilja, avancera inom organisationen. Samtidigt uttrycker ombordarna att de är nöjda där de är och att avancemang inte är någonting som ingår i deras egna målsättning.

Produktionsledarna har förmånen att arbeta närmare ombordarna i egenskap av att vara deras närmaste chefer. Till produktionsledarna kan man alltid vända sig för hjälp eller om man behöver ventiler sina åsikter. Många har fått en nära relation till sina produktionsledare och *”min produktionsledare får mig på bra humör och har alltid tid för mig”* är en vanlig beskrivning. De fungerar som ett bollplank och ser till att ombordarna får den information de ska ha. Ett forum för informationsspridningen är arbetsplatsträffarna som produktionsledarna arrangerar för att ombordarna ska få yttra sina åsikter. Dock upplever flera att det som sägs mellan dem och produktionsledarna ofta stannar där. Den information som når ombordarna berör ofta redan fattade beslut och många skulle gärna se att produktionsledarna lyfte upp fler synpunkter till ledningen. Man anser att *”det blir fel när personer så långt ifrån produkten bestämmer massor”* och att det är viktigt att beslutsfattande personer förstår arbetet ute på tågen; *”alla i ledningen ska veta hur det är att jobba på Uppsala-pendeln när något går fel”*.

5. Analys

Följande avsnitt syftar till att genom analys och tolkning av teori och empiri besvara syftet kring studien, det vill säga att förstå vilken effekt en negativ medierapportering kan få på anställda i en organisationen. Analysen utgår från det inledande teoriavsnittet för att sedan kontinuerligt byggas på och kopplas ihop med de övriga teoriavsnitten.

5.1 Uppstådd diskrepans ej motivation till förändring

När SJ:s organisationsmedlemmar ser in i den spegelbild som allmänheten visar av dem möts man av ett SJ som får låg poäng på anseendebaren, alltid är försenat och som inte alltid behandlar sina resenärer på bästa sätt. I kontrast till detta finns de anställdas SJ; ett SJ där man tycker sig göra det man kan för att tågen ska komma i tid, där anställda brinner för att ge så god service som möjligt i alla lägen och där man vet med sig att man arbetar för att förändra men att SJ bara kan påverka delar av problemen eftersom även andra aktörer spelar in, däribland Trafikverket. Det är utifrån denna självmedvetenhet och syn på sig själv som SJ:s anställda tänker över det som medierna och allmänheten håller emot dem. Enligt Hatch och Shultz bör denna diskrepans mellan identitet och image leda till att SJ:s anställda blir motiverade till att ena de båda.

För att förstå detta närmre vill vi diskutera de förutsättningar som krävs för att anställda ska kunna minska diskrepansen, vilka inte tas upp av Hatch och Shultz. För att en organisations identitet ska närma sig organisationens image vill vi anta att anställda faktiskt måste känna igen sig i det de ser i spegeln eller anse att det som spegeln visar är berättigat. Gör de inte det finns inga incitament att försöka förändras för att möta den externa bilden och det är här problematiken för SJ uppstår. De delar man känner igen sig i, exempelvis att resenärerna inte fått tillräcklig information, arbetar man med att förändra vilket också gett utslag i SKI:s senaste undersökning. Dock upplevs en stor del av det som medierna skriver om företaget som oförtjänt, lögn och ”skitsnack” varpå anställda i många situationer inte ser varför de skulle göra någonting annorlunda och förändra den egna organisationen. Man har så pass starka underliggande värderingar, och tro på det egna, att utgå från i betänkandeprocessen att mycket av den externa kritiken går att stöta bort.

Istället för att ta till sig image i identitetsformandet skulle även SJ kunna försöka påverka sin image genom uttrycks- och avtrycksprocesserna och på så sätt minska diskrepansen mellan identitet och image. Förutsättningen för att detta ska ske effektivt anser vi då vara att medierna och allmänheten måste vara mottagliga för organisationens försök att mötas, det vill säga accepterar uttrycken så att de får bli avtryck. Problematiken uppstår här i att de uttryck SJ:s ombordare gör; det vill säga att de försöker leverera bästa möjliga service, samtidigt försvinner i ofrivilliga uttryck som tågförseningar som de själva inte anser sig rå på. Det är till stor del denna typ av uttryck som uppmärksammas i medierna och därmed blir del av image. Här finns det potentiell risk i att SJ:s varumärke i nuläget är så pass skadat att medier och allmänhet har för bestämda åsikter för att organisationens image ska förändras. Det faktum att företagets image blir svår att påverka samtidigt som starka interna värderingar finns leder till att identiteten förblir relativt intakt.

Delslutsats 1: Skillnaden mellan SJ:s ombordares uppfattning om organisationen och mediernas beskrivning av den bör leda till motivation att minska diskrepansen. Dock sker inte detta fullt ut i SJ:s fall då hänsyn måste tas till förutsättningar för förändringsprocessen, det vill säga att bilden medierna har anses som sanningsenlig eller att externa parter är mottagliga för att ändra den bild de har av företaget.

5.2 Funktion snarare än dysfunktion

Hatch och Shultz har föreslagit två dysfunktioner till de sociala processerna mellan interna och externa faktorer. Det som händer inom SJ kan närmast liknas med narcissism då det som speglas från medierna inte helt når fram till SJ:s organisationsmedlemmar eftersom dessa känner att speglingen inte visar verkligheten. Vi vill anta att narcissism endast uppstår som dysfunktion om organisationen har en bristande självuppfattning och inte uppfattar att det finns en annan verklighet omkring den. I SJ:s fall är de anställda medvetna om vilken syn utomstående har på organisationen men väljer aktivt att inte acceptera den då de inte anser den vara berättigad. För att förklara detta beteende skulle ett alternativ till dysfunktionerna behöva tas fram.

Alternativet bör ta hänsyn till det faktum att det inte nödvändigtvis behöver vara organisationen som ignorerar det som allmänheten visar, utan att det även kan vara den

externa sidan som bortser ifrån det som uttrycks från organisationen. I SJ:s fall finns en möjlighet att de utomståendes bild av organisationen är på det sättet som ombordarna beskriver den; för negativ och för långt ifrån sanningen, varpå det snarare bör ses som en *funktion* att SJ:s anställda inte väljer att helt förändras efter de utomståendes feedback.

Delslutsats 2: För att beskriva hur SJ reagerar på medierna behöver ett alternativ till Hatch och Shultz dysfunktioner presenteras. Alternativet, i form av en funktion, medför att organisationen förmår behålla en relativt stabil identitet som inte direkt förändrar sig efter det som medierna skriver om företaget.

5.3 Stigmatisering lägger grund för funktionen

I och med att identiteten är ett samspel mellan interna och externa värderingar, det vill säga mellan kultur och image, och att de externa värderingarna inte anses ha så stor betydelse för SJ sätts medarbetarkulturen i fokus. För att förklara hur denna uppstår kan teorierna om *dirty work* användas. Rapporteringen och allmänhetens missnöje kring SJ skapar ett negativt stigma kring företaget som påminner om det stigma som forskning beskrivit kring individer med yrkesroller som samhället ser ner på. SJ:s anställda kan inte anses tillhöra en yrkesgrupp som Ashforth och Kreiner benämner som fysiskt eller moraliskt skamlig, men däremot finns likheter med ett socialt skamligt yrke. I socialt skamliga yrken arbetar yrkesgruppen med stigmatiserade grupper. I SJ:s fall arbetar de anställda inom ett stigmatiserat företag som kan representera den stigmatiserade gruppen. Även om inte allmänheten ser ner på ombordarnas yrke i sig finns en negativ inställning till organisationen som överförs till de anställda.

Samtidigt som SJ:s ombordare beskriver nedstämda känslor i samband med att de tar del av rapporteringen kring företaget påstår de sig inte påverkas av mediernas skrivelser i sina yrkesroller. Detta kan förklaras av den psykologiska gräns som Ashforth och Kreiner menar på att stigmatiserade yrkesgrupper ofta skapar i syfte att hantera externa hot. För SJ är det externa hotet mediernas rapportering vilket berör ombordarna som enskilda individer men när de väl kliver in innanför organisationens murar kan de tillsammans koppla bort medierna och fokusera på att utföra sina yrken. Detta tyder på att gemenskap och gruppmedlemskap får positiva konsekvenser på individen men detta utvecklas ytterligare under avsnitt 5.4.

Vidare beskriver de anställda att det inte finns en uttalad kultur men att man upplever en stor gemenskap med kollegerna och att man är som en familj. Detta stärks ytterligare av att man backar upp varandra och att man exempelvis väljer att lita på de berättelser andra ombordare har och inte på mediernas skildringar, vilket är tydligt i Kumla-incidenten. Ombordarna som anser att medierna förstorat händelsen var inte själva med på tåget men har så pass stark tro på att deras medarbetare agerade rätt att de försvarar denne. Tillsammans utgör man organisationen SJ och känner för det en stor stolthet vilken kan ses som en viktig del av gemenskapen. Likaså anser man sig veta hur det *egentligen är* på SJ, vilket inte medierna vet och därmed skapas en känsla av ”vi” och ”dom”. Även om ombordarna explicit inte kallar den stämning de beskriver mellan sig för en kultur bidrar den till en stor samhörighet mellan de anställda och till underliggande värderingar och därmed indirekt till en kultur.

Delslutsats 3: Den negativa medierapporteringen kring SJ skapar ett stigma kring organisationen som gör att dess anställda känner en stark gemenskap och upplever sig själva på ett annat sätt än vad omgivningen gör. Detta kan ses som en kultur och blir en central del i den framtagna funktionen och möjliggör dess uppstående.

5.4 Medarbetarna förstärker gemenskapen

Trots att funktionen som beskrivits grundar sig i gemenskapen som uppstår i samband med stigma kring organisationen behöver analysen fördjupas för att förstå vad som får anställda att acceptera sin roll i den stigmatiserade gemenskapen och stanna kvar i den. För att förklara detta behöver individernas inre studeras närmre och vad det är som driver denne till att engagera sig i sitt arbete och sin yrkesroll.

Enligt Gagné och Decis forskning ökar betydelsen av belöningar och uppmärksammanden när det finns negativa krafter kring individen, antingen organisationsinterna eller externa. Då det i SJ:s fall finns en extern kraft, medietrycket, bör de externa motivationsfaktorernas betydelse därför öka. Dock arbetar man inte uttalat med externa motivationsfaktorer på SJ vilket bevisas av att det inte finns några incitamentsprogram i form av individuella lönepåslag, avancemang eller andra utmärkelser. När de anställda explicit fått svara på om de upplever att det lönar sig att jobba lite hårdare så fanns en stor samstämmighet kring att så ej var fallet eftersom inga positiva konsekvenser uppstår. Företaget har infört övergripande säljmål med en marginell

provision, dock var ombordarna överens om att dessa inte hade någon reell påverkan i det dagliga arbetet utan ibland snarare gav motsatt effekt och till och med kunde minska motivationen. Anledningen till att personalen stannar kvar i gemenskapen och sin yrkesroll, samt motiveras till engagemang, trots att arbetsgivaren ej arbetar med incitament som anses vara motiverande för att kompensera för det hårda trycket utifrån, borde därmed bero på andra motivationsfaktorer än de externa.

Samtliga svar som getts kring vad det är som upplevs som motiverande i arbetet på SJ indikerar att interna motivationsfaktorer är vad som får de anställda att varje dag hålla en hög prestationsgrad samt får dem att tycka att det är roligt att vara på jobbet. Detta då samtliga beskriver medarbetarna som den uteslutande största motivationsfaktorn tillsammans med service och att lösa oväntat uppkomna situationer.

Forskningen framförd av Deci och Ryan, samt senare utvecklad av Jungert, påvisar att interna motivationsfaktorer som utvecklas i samspel med medarbetare kan kompensera när få externa motivationsfaktorer finns. Låt oss ge ett exempel: när Petra hjälper Stefan³ att på ett smidigare sätt hantera biljettkontrollen ombord på tåget så upplever Stefan att han utvecklat sin kompetens samtidigt som även Petra får bekräftelse på att hennes hjälp är värdefull vilket utvecklar hennes upplevda självförmåga. Tillsammans utvecklar även Petra och Stefan sin autonomi eftersom de utvecklar egna ”smartare” verktyg än de tillhandahållna från företaget och på så sätt upplever de sig mer självgående och mindre beroende av cheferna. De kan då på ett mer självsäkert sätt att hantera framtida oväntade situationer.

Eftersom man upplever sig få mer kunskap om arbetet från medarbetarna än från formella studietillfällen bidrar det till samhörigheten mellan de anställda. Hade vi plockat bort teamet, som Petra illustrerade i ovanstående exempel, så hade inte effekterna blivit desamma eftersom Stefan hade fortsatt göra som han alltid gjort tidigare. Det behöver nödvändigtvis inte vara fel men man går miste om den positiva ”motivationsspiralen” som team-arbetet innebär. Teamet minskar monotoniteten och de rutinartade uppgifterna ombord som annars hade förstärkt behovet av externa motivationsfaktorer och ökar möjligheten för medarbetare att istället bidra till inre motivation.

³ Petra och Stefan är fiktiva namn

För att tydligare koppla detta till empirin så upplever de anställda att de idag kan bestämma mycket själva, det vill säga att de är autonoma. Anledningen är att de har riktlinjer givna uppifrån, men då ingen situation är den andra lik och då inga chefer finns närvarande på tågen så är det alltid upp till dem själva att lösa en uppkommen situation på bästa möjliga sätt. Automin förstärks dessutom ytterligare från medarbetarna som ”pushar” och utmanar varandra samt kommer med alternativa lösningar utifrån egen kunskap. Ovanstående bidrar till att öka den upplevda självförmågan för den som lär ut. Prestationer och inläring betyder mycket för motivationen och verkar positivt för arbetsglädjen. Drivkraften hos ombordarna ligger inte i belöningar och det chefen säger utan snarare i att hjälpa varandra.

Med detta sagt är dock inte chefen oviktig, vill man prata ut eller ha expertis så finns produktionsledarna alltid där. De fungerar som en trygghet men upplevs inte som bidragande till motivationen. Anledningen kan enligt oss vara att ombordarna i grunden inte efterfrågar externa motivationsfaktorer vilket leder till att behovet av en formell ledare avsvagnar då chefens funktion oftast är att äga incitamentsfrågan och utdela belöningar. Istället blir sådant som påverkar de interna motivationsfaktorerna viktigt. Då vi konstaterat att medarbetarna i de SJ-anställdas gemenskap är av stor vikt så kan vi även konstatera att Deci, Ryan och Jungert teorier om att medarbetare i många fall spelar större roll för anställdas motivation än cheferna stämmer i fallet SJ.

SJ har väldigt låg personalomsättning vilket beror på att man inte vill lämna den familj man upplever sig tillhöra. Precis som i en familj känner de anställda på SJ stort ansvar och plikt känsla gentemot sina familjemedlemmar, sina medarbetare, och upplever att de bör hjälpa varandra. Följden blir direkt respons och feedback vilket leder till att den upplevda kompetensen ökar och därmed bidrar till ökad motivation. Detta stämmer överens med Jungerts observationer inom området sedan tidigare. Den upplevda plikten mot gruppen kan förklara att SJ-anställda väljer att stanna inom organisationen.

Externa motivationsfaktorer är inte viktigt för SJ:s anställda i det dagliga arbetet. I fallet SJ så går det även att utesluta att medierna direkt skulle minska motivationen, då de anställda tydligt uttrycker att de lätt stöter bort det de läser om företaget när de arbetar. Det som kompenserar bristen av externa faktorer är de många interna motivationsfaktorerna som tycks finnas samt den positiva motivationsspiralen. Att ge god service och att utvecklas i arbetet är viktigt för SJ:s medarbetare. Utifrån vår empiriska studie finns inget som stödjer att ett

liknande arbete skulle fungera utan samhörighetskänslan, således stämmer det väl överens med Riketta och Van Dicks slutsats: ”Anställda är mer engagerade och benägna till goda resultat för sina teams skull än för organisationens”.

Delslutsats 4: SJ-anställda drivs till att engagera sig i sina yrkesroller då de interna motivationsfaktorerna överkompenserar för de externa och ses som anledningen till att anställda väljer att stanna i gemenskapen.

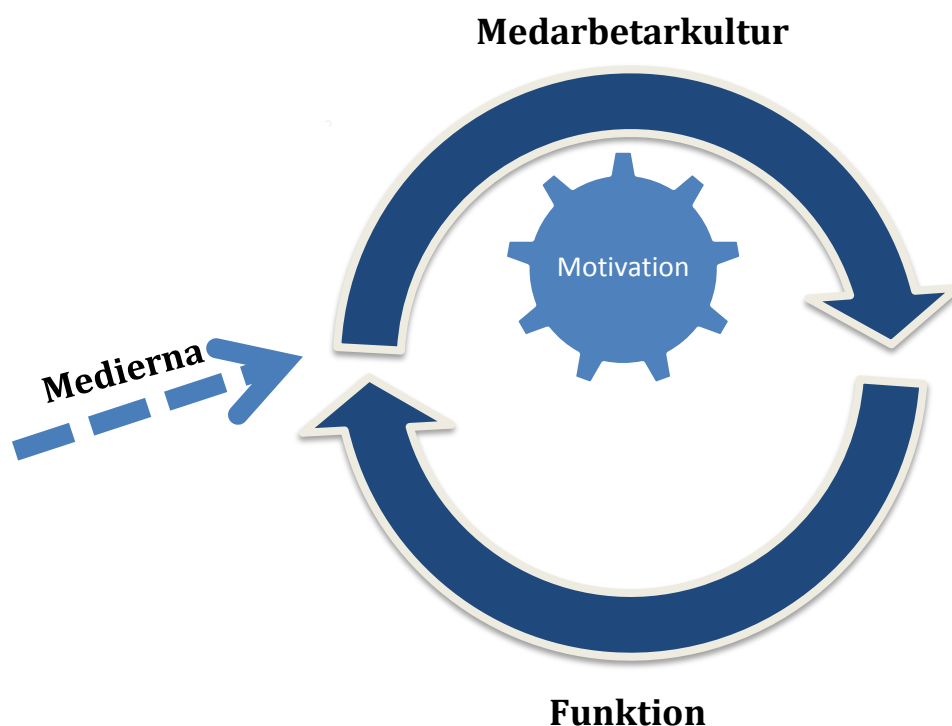
6. Slutsats

Mediernas skildringar av skeenden har visat sig påverka hur människor upplever individer, organisationer och händelser i sin omgivning. Effekten av detta på anställda inom SJ, som är starkt utsatta för en negativt laddad mediegranskning, blir att en stark gemenskap och kultur byggs upp vilket blir avgörande för identitetsutvecklingen och huruvida den närmar sig organisationens image eller ej. Detta möjliggör ett funktionellt beteende i vilken mediernas rapportering går att skärma av och inte upplevs vara direkt påverkande i det dagliga arbetet.

En gemenskap och kultur byggs upp mellan medarbetarna under den negativa medierapporteringen vilket kan hänföras till att de mediala skildringarna fungerar stigmatiserande på SJ. Det medför att organisationsmedlemmarna skapar sig en ”vi och dom”-känsla och att avskärmningen möjliggörs av en växande psykologisk mur kring gruppen. Då muren skapas kring en grupp medför den att anställda trots att de upplever sig påverkas när de ej ingår i gruppen, kan koppla bort negativa sinnesstämningar när de väl träder in i den. Detta leder tillbaka till diskrepansen mellan identitet och image och ju starkare ”vi”-känslan blir desto högre mur går att bygga mot utomstående vilket i sin tur medför att diskrepansen kvarstår.

För att gemenskapen ska vara fortsatt stark och attraktiv för organisationsmedlemmarna att vara en del av så krävs att det finns faktorer inom den som ökar känslan av engagemang. Gemenskapen kan ses som motiverande i sig men när den också bidrar till att öka den upplevda autonomin och kompetensen fylls ytterligare behov som bidrar till att individen upplever intern motivation vilket kompenserar för att externa motivationsfaktorer saknas. Motivationen gör att gemenskapen och medarbetarkulturen kan förbli stark och solid, vilket bidrar till att funktionen kan fortgå.

Hade motivationen inte funnits hade muren fortfarande uppkommit på grund av stigmatiseringen men riskerat att bli nedbruten inifrån och därmed öppnat upp för identitetsförändring. Organisationsmedlemmarna skulle då bli mer mottagliga för det som medierna speglar eftersom en försvagad medarbetarkultur, och därmed motivation, kan innebära minskad lojalitet till gemenskapen och därmed också en högre omsättning av medlemmar. Motivationen kan därför ses som ett pådrivande kugghjul i medarbetarkulturen och som bidragande faktor till att funktionen kan fortgå.



Figur 2: Illustration av sambandet

I och med ovan samband får medierna en indirekt inverkan och effekt på SJ:s organisationsmedlemmar. Anledningen till detta är sambandet mellan kultur, motivation och identitet. Mediernas rapportering förstärker gemenskapen, samhörigheten och kulturen. Är samhörigheten även en motiverande faktor för de anställda ökar motivationen. Samtidigt bidrar även motivationen till att förstärka kulturen tillsammans med stigmatiseringen. Ovanstående delar påverkar varandra och bidrar till att funktionen kan existera och att utomståendes åsikter kan avskärmats.

En negativ medieuppmärksamhet bidrar i fallet SJ till en starkare gemenskap med motiverade anställda. Det uppstår någonting vi kan kalla för *SJ-syndromet*, det vill säga att organisationsmedlemmarna påverkas av medierna i sitt arbete även om de själva inte tror det. Effekten kan ses som positiv i och med att den indirekt förstärker gruppen och engagemanget för arbetet.

7. Diskussion

7.1 Trovärdighet och generaliserbarhet

Då studien varit kvalitativ finns risk för att egen tolkning skett från uppsatsförfattarnas sida och att studien hade kunnat ge ett annorlunda resultat om andra individer intervjuats. En orsak till detta är också att fallet till stor del grundar sig på enskilda individers känslor och upplevelser. Vi anser dock att intervjuaren varit så pass enhetliga, om än med vissa nyanseringar, att skildringen blir trovärdig. Utfallet hade även kunnat se annorlunda ut om personer med en annan funktion inom företaget intervjuats och detta är någonting som bör tas hänsyn till om studien används för att förklara liknande fall.

Vidare grundar sig analys och slutsatser på ett enskilt fall och vissa delar kan därför vara specifika för vårt fallobjekt. Exempelvis kan detaljerna kring vad som motiverar SJ:s anställda vara fallspecifikt. I SJ:s fall hamnar de interna motivationsfaktorerna i stort fokus men i andra organisationer hade kanske externa faktorer fått större betydelse. Vi tror dock att även om det finns förhållanden och detaljer som är unika för SJ exemplifierar och identifierar studien ett beteendemönster och reaktioner som går att applicera på andra organisationer. För att öka generaliserbarheten skulle dock en multipel fallstudie varit nödvändig och slutsatser från olika fall skulle behöva jämföras.

7.2 Forskningsbidrag

Genom att studien bidrar till både teoretisk och empirisk förståelse för ämnet uppnår vi syftet att generera kunskap för vidare studier. Nedan beskrivs det teoretiska och empiriska bidrag vi anser att uppsatsen ger.

7.2.1 Teoretiskt bidrag

Utgångspunkten för analysen är Hatch och Shultz beskrivningar av processerna i vilka en organisations identitet formas utifrån kultur och image. Detta anses viktigt att förstå i samband med den externa mediefaktorn men verktyget utvecklas genom att vi även diskuterar de förutsättningar som ligger till grund för att processerna ska ge effekt. Detta leder till att vi istället för Hatch och Shultz två dysfunktionerna föreslår ett alternativ till dem; en funktion. Genom att även applicera teorin om *dirty work* förstås hur en extern faktor kan

förstärka medarbetarkulturen som sedan blir central i organisationens identitet. Vi inkluderar även motivationsteori och vi menar på att denna kan användas för att förstå varför individer fortsätter att ingå i en utsatt yrkesgrupp och gemenskap. Denna teoretiska referensram tar hänsyn till både organisationen och till individen vars identitet och motivation påverkas av organisationen.

7.2.2 Empiriskt bidrag

Studien ämnade studera effekten av en negativ mediebevakning kring en organisation på de anställda och deras engagemang. Detta syfte uppfylls genom att vi kommer fram till att medierna har en indirekt effekt genom att de stigmatiserar företaget och bidrar till att stärka kulturen som är stor del av motivationen och som även lägger grund för att en funktion skapas som gör att organisationens identitet förblir intakt. Utfallet är intressant för SJ som organisation för att förstå samspelet mellan organisationen och omvärlden men kan också anses av värde för personer utanför organisationen då den beskriver ett annat SJ än det som många annars upplever. Det är vidare intressant för SJ:s ledning och chefer att förstå vad i arbetet som driver deras anställda och hur de upplever att de påverkas av medierna eftersom dessa ständigt finns närvarande. Förhoppningen är att SJ kan dra nytta av studien och eventuellt öka förutsättningarna för team-arbete ännu mer och inte bara fokusera på stärkt ledarskap även om detta också kan vara av stor vikt av andra anledningar.

7.3 Förslag på vidare forskning

För att öka generaliserbarheten kring studien föreslår vi att liknande studier genomförs kring företag som befinner sig i samma situation som SJ, det vill säga som är och har varit under stark mediebevakning under en längre tid. Dessa kan förslagsvis beröra ett företag som liksom SJ utsatts för mycket negativ publicitet alternativt även vara ett företag som fått främst positiv publicitet. Ytterligare förslag är att studera om *tillfällig* intensiv mediebevakning får samma effekt eller mer specifikt hur sociala medier kan påverka anställda i och med att dessa kan väntas bli ännu mer betydande i människors vardag i framtiden.

8. Källförteckning

Tryckta källor

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). "The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success". *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53-62.
- Adoni, H., & Mane, S. (1984). "Media and the Social Construction of Reality: Toward an Integration of Theory and Research", *Communication Research* 11(3): 323-40.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). "Organizational identity". In L.L. Cummings and M.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 263-95.
- Allen, R., & Hatchett, S. (1986). "The Media and Social Reality Effects: Self and System Orientations of Blacks", *Communication Research* 13(1): 97-123.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). "Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod". 2 uppl, Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, Ib. (2012) "Den uppenbara verkligheten", 2 uppl, Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B., & Kreiner, G. (1999). "How Can You Do It? Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity", *Academy of Management Review* 24(3): 413-34
- Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1996). "Organizational identity and strategy as a context for the individual". In J.A.C. Baum & J.E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 13: 19-64. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1997). "Self-efficacy: The exercise of control". New York: Freeman.
- Baudrillard, J. (1994). "Simulacra and Simulation". Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). "A construct validity study of commitment and perceived support variables : A multifoci approach across different team environments". *Group & Organization Management*, 30, 153-180.
- Bourdieu, P. (1998). "Om Televisionen: följd av Journalistikens herravälde". Stockholm, Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Brown, A.D. (1997). "Narcissism, identity, and legitimacy". *Academy of Management Review*, 1997, 22, 643-86.
- Chouliaraki, L. & Morsing, M. (2010). "Media, organizations and identity". Macmillan Publishers Limited, Basingstoke, UK.
- Corley, K. (2004). "Defined by Our Strategy or Our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change", *Human Relations* 57(9): 1145-75.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dick, P. (2005). "Dirty Work Designations: How Police Officers Account for Their Use of Coercive Force", *Human Relations* 58(11): 1363-90
- Douglas, M. (1996). "Purity and danger: An analysis of concepts of pollution and taboo". London: Routledge and Kegan Paul.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 34, 517-54.

- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). "Culture, self-identity and work". New York: Oxford University Press.
- Gagné, Marylène & Deci, Edward L. (2005). "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331–362.
- Gamson, W. A., D. Croteau, W. Horton, T. Sasson (1992). "Media Images and the Social Construction of Reality". *Annual Review of Sociology* 18: 373-393.
- Giddens, A. (1984). *The Construction of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, Polity Press.
- Gioia, D.A. (1998). "From individual to organizational identity". In D. Whetten and P. Godfrey (Eds), *Identity in organizations. Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, D., Schultz, M. and Corley, G. K. (2000). "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability", *Academy of Management Review* 25(1): 63–81.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). "The Dynamics of Organisational Identity", *Human Relations* 55(8): 989–1018
- Hughes, E. C. (1958). "Men and their work". Glencoe, IL: Free Press.
- Jenkins, R. (1996). "Social identity". London: Routledge.
- Joe, S-H. (2010). "Assessing job self-efficacy and organizational commitment considering a mediating role of information asymmetry". *The Social Science Journal*, 47, 541-559.
- Jungert, T. (2012). "The meaning of support from co-workers and managers in teams when working". (FOG-Report no 72). Linköping: Department of Behavioural Sciences and Learning (IBL), Linköping University.
- Koestner, R., Horberg, E. J., Gaudreau, P., Powers, T., DiDio, P., Bryan, C., Jochum, R., Salter, N. (2006). "Bolstering implementation plans for long haul: The benefits of simultaneously boosting self-concordance or self-efficacy". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1547-1558.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). "A temporally based framework and taxonomy of team processes". *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). "Effects of team and organizational commitment. A longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.
- Reichers, A. E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Ryan, R. M. (1995). "Psychological needs and the facilitation of integrative processes". *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Sandberg, H. (2004). "Medier & fetma: En analys av vikt". Lund: Lunds universitet.
- Sandberg, H. & Ekström, L. (2010). "Reklam funkar inte på mig...". I Sandberg, H. & Ekström, L. (Red.) *TemaNord 2010:502*. Nordiska ministerrådet.
- Schwalbe, M. L., & Mason-Schrock, D. (1996). "Identity work as group process". In B. Markovsky, M. J. Lovaglia, & R. Simon (Eds.), *Advances in group processes*, vol. 13:113-147. Greenwich, CT: JAI Press.

Stimpert, J. L. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. (1998). "Organizational identity within the strategic management conversation". In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations, building theory through conversations* (pp. 83-98). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.): 7-24. Chicago: Nelson-Hall Publishers.

Thompson, J. (1995). "The Media and Modernity". *A Social Theory of the Media*. Stanford, CA, Stanford University Press.

Tolli, A. P., & Schmidt, A. M. (2008). "The role of feedback, casual attributions, and self-efficacy in goal revision". *Journal of Applied Psychology*, 93, 692-701.

Trice, H. M. (1993). "Occupational subcultures in the workplace". Ithaca, NY: ILR Press.

Van Maanen, J., & E Barley, S. R. (1984). "Occupational communities: Culture and control in organizations". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. B: 287-365. Greenwich, CT: JAI Press.

Weiner, B. (1992). "Human Motivation. Metaphors, Theories and Research". Newbury Park: Sage.

Intervjuer

Blomqvist, Peter, HR-direktör samt del av ledningsgruppen, SJ AB. Intervju 2013-03-05.

Broström, Anna, Ombordare, SJ AB. 2013-03-20.

Gunnarsson, Caroline, Ombordare, SJ AB. 2013-03-18.

Hellman, Therese, Ombordare. 2013-03-20.

Lipponen, Mark, Ombordare, SJ AB. 2013-03-18.

Redl, Göran, Ombordare, SJ AB. Intervju 2013-03-18.

Rådahl, Lena, Ombordare, SJ AB. 2013-03-20.

Salomonsson, Claes, Chef för externkommunikation, SJ AB. Intervju 2013-03-05

Tomasson, Bitte, Produktionsledare, SJ AB. 2013-04-19.

Van Kuijeren, Lennart, Ombordare, SJ AB. 2013-03-18.

Wallin, Måns, Ombordare, SJ AB. 2013-03-18.

Intern dokumentation

SJ Nytt, nr 9, september 2012.

SJ Nytt nr 11, november 2012.

SJ Nytt nr 12/01, december/januari 2012/2013

SJ Nytt nr 2, februari 2013.

SJ Nytt nr 3, mars 2013.

Elektroniska källor:

SJ. Om oss. <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=120&l=sv> (Hämtad 2013-04-02).

Övriga källor

Strandberg, Dag, Mediapilot AB, mailkonversation. 2013-04-28.

Svenskt Kvalitetsindex. ”PRESSMEDDELANDE TRANSPORT 2012”. 2012-12-10.

Appendix

Nedan följer den intervjumall som använts vid samtliga djupintervjuer. Frågorna har anpassats något beroende på den intervjuades roll; ombordare, produktionsledare eller ledning. Intervjuerna har varit indelade i två delar varav den första fokuserar på medierna och hur man upplever företaget och hur omgivningen ser på det. I den andra delen är fokus kring motivation och hur man upplever sitt arbete.

BAKGRUND

- Kan du berätta lite om dig själv? Vem är du? Hur länge har du arbetat på SJ, vilka positioner har du haft?

DEL I - Medierna

- Vilken är din bild av SJ?
 - Hur ser du på varumärket?
 - Finns det någon företagskultur?
 - Överliggande stämning?
- Hur SJ är du? / Hur väl identifierar du dig med den bild du just beskrev?
- Hur upplever du rapporteringen om SJ i media?
 - Håller du med om den medierna skriver?
 - Läser du det som skrivs?
 - Känslor?
- Hur påverkas du i ditt arbete av det du läst?
 - Bemötande från resenärer?
- Hur känner du när folk frågar vad jobbar med? (Stolthet, likgiltighet, pinsamt?)

Personer med ledarroller fick även frågan ”Hur tror du att de som dagligen möter kund påverkas av medierna?”.

DEL II - Motivation

- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Vad får dig att bli omotiverad?
- Hur upplever du att ledning och dina närmsta chefer arbetar?
 - ... för att motivera anställda?
 - ... för att skapa ett gott företagsklimat?
- Hur ser du på de interna kanalerna?
 - Läser du SJ nytt?
 - Intranätet?

Personer med ledarroller fick även frågan ”Hur arbetar du och övriga produktionsledare för att motivera anställda?”