



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Ledarskap och motivationsfaktorer**

**En kvalitativ studie om vad som motiverar  
medarbetarna i ett multinationellt företag**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Moa Lyon  
Sara Wennergren  
Handledare: Lars Göran Wallgren  
Juni, 2013

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013 Handledare: Lars Göran Wallgren

Examinator: Anneli Goulding

Studien syftar till att kartlägga ledarnas påverkan på medarbetarnas upplevelse av motivation och arbetstillfredsställelse i en lokal organisatorisk integrationsprocess. Eftersom fallorganisationen, Air France KLM, befinner sig i Sverige, men samtidigt påverkas av sina två huvudkontor i Frankrike respektive i Holland, utsätts organisationen för institutionell dualitet, vilken påverkar den lokala kontexten. Forskningsfrågan fokuserade på hur lokala integrationsprocesser och hur dess ledarskapsstrukturer påverkar medarbetarnas motivation. Det vill säga: Hur kan de lokala ledarna påverka medarbetarens upplevelse av motivation i en lokal kontext i ett multinationellt företag?

Utifrån denna problematik kan det vara av intresse att försöka koppla ihop den traditionella forskningen om motivation med det nya samhällets globala förutsättningar. Innan genomförd studie gjordes en bedömning att det är av vikt att ledarna kan identifiera medarbetarnas motivationsfaktorer. Samtidigt är det förtjänstfullt om ledarna balanserar den institutionella dualiteten mot den lokala kontexten för skapandet av en framgångsrik organisation.

Studien utgjordes av en abduktiv kvalitativ ansats, och ett hermeneutiskt perspektiv användes till analysen. Tio respondenter, med jämn fördelning mellan de två bolagstillhörigheterna, deltog i undersökningen med semistrukturerade intervjuer.

Tidigare forskning visar att ett dilemma uppstår, vid sammanslagningar av företag, som består i hur mycket ett lokalt kontor själva kan ta beslut om, samtidigt som det utsätts för önskemål från ett huvudkontor, det så kallade IRdilemmat. Forskning om arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse visar att det finns olika sorters motivation. Inre motivation består av individens känsla av frihet att kunna använda sin egen bedömning, känsla att prestera något, möjlighet att göra saker olika från en tid till en annan, samt möjligheten att lära sig saker och utvecklas. Yttre motivation innebär förväntade belöningar i form av ekonomisk belöning, beröm eller möjlighet till avancemang. Dessutom påvisar forskningen att medarbetare har ett behov av känslan av rättvisa och att de vid upplevd orättvisa själva vidtar åtgärder för att utjämna orättvisan. Tidigare forskning som kombinerar IRdilemmat med medarbetarmotivation är däremot inte lika vanligt förekommande.

Studiens resultat visar att de flesta respondenterna motiveras av inre faktorer även om det påpekades att monetära belöningar var viktigt. Det upplevdes en frustration över den bristfälliga kommunikationen och de motstridiga direktiven. Resultatet visar på utmaningar i att förena bolaget då merparten av respondenterna uttrycker en identitet med sitt ursprungsbolag. För att ledarna ska kunna påverka medarbetarens motivationsfaktorer i en lokal kontext i ett multinationellt företag behöver de inneha ledarskapskompetenser i kunskapsöverföring, kunskapshandling och kulturell medvetenhet. Detta för att upprätthålla ett lyckat globalt ledarskap i både lokal och global kontext. Det är därför av vikt att ledarna på Air France KLM visar bikulturalism, kulturell intelligens, globalt tankesätt, samt är medvetna om ovanstående ledarskapskompetenser för att upprätthålla motivation och en fungerande kommunikation inom hela organisationen.

Keywords: Motivation, Institutional Duality, Leadership, Culture, Communication

## Innehåll

1.1 Företagskultur och struktur.....	2
1.1.1 Internationaliseringsprocesser och sammanslagningar.....	2
1.1.2 Centralisering och decentralisering. ....	3
1.2 Arbetsmotivation.....	4
1.2.1 Motivation och arbetstillfredsställelse. ....	4
1.2.2 Kulturens påverkan och motivationsfaktorer. ....	6
1.3 Ledarskap.....	7
1.3.1 Ledarskapets innebörd. ....	7
1.3.2 Den globala ledaren. ....	7
1.4 Kommunikationsstrukturer.....	8
Problemställning och Syfte.....	9
Frågeställning .....	9
2 Metod .....	10
2.1 Respondenter.....	10
2.2 Instrument .....	10
2.3 Tillvägagångssätt.....	11
2.4 Dataanalys.....	12
3 Resultat.....	13
3.1 Motivation.....	13
3.1.1 Utmaningar och personligt ansvar. ....	13
3.1.2 Feedback och coachning .....	14
3.1.3 Ekonomisk diskrepans. ....	14
3.1.4 Praktiska skillnader inom bolaget. ....	15
3.2 Ledarskap.....	15
3.2.1 Tydliga mål. ....	15
3.2.2 Direktiv från huvudkontor. ....	16
3.2.3 Medarbetares delaktighet. ....	16
3.3 Kultur.....	16
3.3.1 Nationskulturer och företagskulturer.....	16
3.3.2 Vi-och-dom-känsla. ....	17
3.4 Kommunikation .....	18
3.4.1 Kommunikationsstilar.....	18
3.4.2 Bristfällig återkoppling. ....	19
4 Diskussion .....	19
4.1 Motivation.....	20
4.1.1 Utmaningar och personligt ansvar.....	20

4.1.2 Feedback och coachning .....	20
4.1.3 Ekonomisk diskrepans. ....	21
4.1.4 Praktiska skillnader inom bolaget. ....	22
4.2 Ledarskap.....	23
4.2.1 Tydliga mål. ....	23
4.2.2 Direktiv från huvudkontor. ....	23
4.2.3 Medarbetares delaktighet. ....	24
4.3 Kultur.....	24
4.3.1 Nationskulturer och företagskulturer.....	24
4.3.2 Vi-och-dom-känsla. ....	26
4.4 Kommunikation .....	26
4.4.1 Kommunikationsstilar.....	27
4.4.2 Bristfällig återkoppling. ....	28
4.5 Metoddiskussion och kritik till den egna studien.....	28
4.6 Förslag på fortsatt forskning .....	30
4.7 Slutsatser.....	30
Referenser.....	31
Bilaga 1- Intervjuguide svenska .....	33
Bilaga 2- Intervjuguide engelska .....	34

Allt fler företag ser idag fördelar med att använda hela världen som marknad samt att använda sig av internationell arbetskraft. Kultur och normer påverkar hur individen uppfattar sin omgivning (Scholte, 2005). Det betyder att ledarskap kan uppfattas olika beroende på i vilken kontext det praktiseras. Individer uppfattar ledarskapet på olika vis beroende på deras erfarenheter, normer och värderingar (Johansson, Blomstermo & Pahlberg, 2002). I varje land, företag och på varje arbetsplats finns olika kulturer.

Även om ett företag bestämmer att en typ av ledarskap skall användas bör det noteras att ledarna som skall praktisera detta ledarskap är individer. Ledarna gör därför egna tolkningar av företagets riktlinjer angående ledarskap. När ledarna praktiserar sina tolkningar av det ledarskap som företaget vill förmedla, tolkas ledaren i sin tur av medarbetarna, det vill säga av andra individer. Detta betyder att företaget påverkar ledaren och i sin tur medarbetarna, men medarbetarna påverkar samtidigt ledaren och i sin tur företaget. Det finns således en symbios mellan företaget, ledaren och medarbetaren, vilket gör det intressant att studera hur denna symbios kan påverkas av de olika medspelarna.

Samhället utvecklas ständigt och det finns ett behov av kontinuerlig forskning kring hur utvecklingen påverkar arbetslivet. Det är relevant för personalvetenskapen att kunna knyta ihop medarbetarmotivation med de rådande trenderna i samhället och på världsmarknaden.

Vid framställning av teman till insamling av empiri användes teori kring organisationskultur av Hofstede (2010), samt motivationsteorier såsom Herzbergs tvåfaktorteori (1966), Vrooms förväntansteori (1964), Adams jämviktsteori (1965) och McClellands behovsteori (1987). På grund av att studieobjektet dessutom har en intressant bakgrund då det skett en sammanslagning av två internationella bolag användes Schweizers studie om internationella företagssammanslagningar (2005) som relevant litteratur.

Air France KLM är ett multinationellt flygbolag med mer än 108 000 anställda, varav ett sextiotal av de anställda befinner sig i Sverige. Större delen av de anställda arbetar i internationella miljöer med olika kulturer. Vid sammanslagningen av bolagen 2004, beslutades att det bolag som var dominerande på respektive marknad även skulle vara dominerande i företagsledningen lokalt. Detta resulterade att Air France blev dominant på alla marknader förutom Holland och Norden/Baltikum där KLM står för dominansen. Det innebär att Sverige befinner sig i en lokal kontext där företagsledningen huvudsakligen är holländsk, med en minoritet i ledningsgruppen som är fransk. Medarbetarna på kontoren i Sverige har sin bakgrund i såväl Air France som KLM. Trots att sammanslagningen varit ett faktum sedan 2004 och att de representerar båda bolagen har de anställda fortfarande kvar sina ursprungliga anställningskontrakt. Nya medarbetare anställs av antingen Air France eller KLM. Bolagets integrationsprocess hade pågått i nio år när studien genomfördes.

Då det svenska kontoret styrs av huvudkontor i såväl Amsterdam som Paris, samtidigt som det behöver anpassa sig efter de svenska regler och normer som finns, uppstår institutionell dualitet och fenomenet som Schweizer benämner som IRdilemmat (Schweizer, 2005). För att kunna analysera problemen behövs en förståelse för hur olika kulturer, erfarenheter och normsystem påverkar individer, företag och samhällen.

## 1.1 Företagskultur och struktur

**1.1.1 Internationaliseringsprocesser och sammanslagningar.** Johansson et al. (2002) belyser frågan om det är lokalkontoren, eller huvudkontoren som bestämmer i multinationella företag. Företagsledningen har den formella rätten att bestämma över de lokala kontoren. Eftersom de lokala kontoren har kontextuell kunskap om de operativa processerna är även företagsledningen beroende av dem och dess beslut. Företagsledningens formella makt kan reduceras då lokala kontor styr avgörande resurser såsom viktig information, kontakter och tekniker. Lokala kontor kan därigenom antingen bli mer autonoma eller få mer inflytande inom koncernen (Johansson et al., 2002).

IRDilemmat är ett dilemma som globala organisationer utsätts för. Det innebär att lokala kontor utsätts för påtryckningar med direktiv, regler, och krav från huvudkontoret att prestera på ett visst sätt. Samtidigt måste det lokala kontoret anpassa sig och ta hänsyn till lokala regler, lagar, normer, värderingar sedvänja, lokal autonomi och kultur. IRDilemmat är en definition på utmaningen av att vara lokalt anpassad och samtidigt globalt interagerad (Schweizer, 2005). Den stora utmaningen för företag som köper upp andra företag är att planera och implementera sammanslagningen mellan företagen. Företagen står inför problemet att agera med lokal lyhördhet vid planering och implementering av integrationsprocessen i en världsomspännande kontext.

Schweizer (2005) förklarar att dilemmat kan studeras från två olika perspektiv, dels från huvudkontorets perspektiv och dels från den lokala implementeringen av den globala strategin. Det finns integrationsmekanismer som befäster medarbetarens roll, oavsett situation. Medan huvudkontorets uppdrag förutsätts så är lokalkontorets roller definierade av ledningen på huvudkontoret, och är kontrollerade genom informella mekanismer. Lokalkontorets val gör att det har en tillräckligt hög grad av frihet att definiera sin egen roll. Detta förutsätter att det lokala kontorets roll är starkt influerad av specifika karaktärsdrag för värdlandet. Utifall att lokalkontoret uppfattar det andra företagets kultur oförenligt med dess eget så kommer det att uppvisa motstånd till kulturella integrationer. Beroende på uppfattningen av hur uppköpet har gått till så påverkas synen på det. Attityden till uppköpet blir olika beroende på om medarbetarna anser att uppköparen har kommit som en räddare i nöden, en vit riddare (white knight) eller som en fientlig övertagare (hostile takeover).

Enligt Schweizer (2005) genomgår den kulturella integrationen tre sorters faser. Den första är hotet, där medarbetarna ser sammanslagningen som ett hot mot den egna kulturen och kan då uppleva ångslan, oro och sorg. Känsloerna kommer att påverka medarbetarnas syn på sammanslagningen och därigenom ha inverkan på hela processen. Den andra fasen är konfrontationen, där individer från två olika kulturer möts och det medför att det skapas nya kulturella mönster. Under den här fasen existerar tre kognitiva processer. Först sker det en polarisering av de olika kulturerna som leder till att skillnaderna uppmärksammas och maximeras. Efter det beskrivs den egna kulturen som komplett och blir därmed mer homogen. Till sist har individen svårt att acceptera andra sätt att se på kultur än sitt eget, det leder till att individen blir mer etnocentrisk. Genom den tredje fasen, ackulturationen kan det förväntas att gemensamt delade betydelser främjas och den negativa inverkan av kulturkrockar minskar genom utvecklande av gemensamt språk, ömsesidiga överväganden och värderingar.

Vid en sammanslagning av två företag är det vanligt att det skapas en *vi-och-dom-känsla*. Medarbetarna börjar identifiera skillnader mellan de två företagens sätt att arbeta. Efter det läggs vanligen fokus på hur företagen är organiserade, såsom om de är

centraliserade eller decentraliserade, samt ytterligare sätt att leda företagen på. Det är inte ovanligt att medarbetarna favoriserar sitt ursprungliga företag och anser att det andra inte är lika utvecklat (Chin, Gu & Tubbs, 2001; Schweizer, 2005). Det är heller inte sällan som medarbetarna betonar de kulturella skillnaderna mellan företagen. Detta kan leda till att medarbetarna angriper det andra företags kultur och olikheter, samtidigt som de försvarar sitt egna. Detta kan ha som konsekvens att både medarbetare och ledare identifierar sig med sin ursprungliga bolagstillhörighet.

Schweizer (2005) beskriver att mycket motstånd i en sammanslagning har negativa effekter både fysiskt och psykiskt för de anställda inom organisationen. Lägre motivation kan enligt Wallgren och Johansson Hanse (2007) leda till högre upplevd stress. Det har visat sig att anställda som är nöjda med hur ledningen hanterar kommunikationen under sammanslagningen är positivare till den. Det är av vikt att ledningen är medveten om att det finns många olika sorters medarbetare, som behöver olika sorters kommunikation. Det är inte ovanligt vid sammanslagningar att anställda upplever brister i ledarskapet, identitetsförlust samt att de ser sig själva som förlorare. Detta stärker ytterligare *vi-och-dom-känslan* (Schweizer, 2005).

Ett lokalkontor upplever tryck på att anpassa sig till sin lokala kontext när det gäller organisationsbeteende, strukturer, lagar och normer. Den lokala lagstiftningen gällande arbetsrätt och andra ledningsfrågor är en av de starkaste påtryckningar som multinationella företag upplever, vilket gör det svårt att helt och hållet implementera huvudkontorets arbetssätt. Dessutom är bolaget tvunget att uppträda enligt lokala värderingar, normer och sociala koder eftersom ifall de låter bli, riskerar att förlora lokalt stöd för organisationen (Schweizer, 2005). Som en konsekvens av de lokala påtryckningarna blir företaget ofta isomorft med andra liknande verksamheter i samma omgivning. Enligt Di Maggio och Powell (1983) finns det studier som visar att organisationer som sammanslås och verkar i samma miljö påverkas av varandra. Denna påverkan beskriver de som isomorfism, vilket betyder att organisationerna använder sig av alltmer liknade normer, strukturer, regler och direktiv.

Den lokala integrationsprocessen påverkas av huvudkontorets förväntningar på processen varför huvudkontoret ofta använder sig av anställda med utlandskontrakt för att säkerställa sina önskemål. En fördel med anställda med utlandskontrakt är att det är mer troligt att de är mer motiverade att se till företaget som helhet framför den lokala kontexten eftersom de vill fortsätta att göra karriär i bolaget på ett internationellt plan (Schweizer, 2005).

Hofstede (2010) förklarar att nationell kultur utgörs av värderingar som växer fram hos individen, främst under uppväxten. Han menar även att inom samma land finns olika företagskulturer, som byggs upp av gemensamma uppfattningar av sedvänjor inom företagen. Företagskulturer är inte lika stark förankrade som grundvärderingar, och är därför lättare att förändra än nationell kultur (Johansson et al., 2002). Individen tenderar dessutom att använda sina egna värderingar som referenspunkt och därför se sin egen kultur som det normala (Chin et al., 2001; Johansson et al., 2002).

**1.1.2 Centralisering och decentralisering.** I multinationella företag sker inte sällan överläggning om centralisering och decentralisering. Det finns fördelar och nackdelar med båda sätten att organisera ett företag. Det är av vikt att hitta balansen mellan huvudkontoret och det lokala kontoret eftersom övercentralisering kan leda till handlingsförlamning medan överdriven decentralisering kan leda till förvirring (Schweizer, 2005). Multinationella företag har inte sällan behov av tydlig samordning och lika struk-

tur inom hela organisationen, men samtidigt finns krav på anpassning till olika lokala kontexter (Johansson et al., 2001). Då det finns en gemensam företagskultur kan kunskapsöverföring ske mer friktionsfritt. Kunskapsöverföring kan ske genom socialisering, som kräver resurser i form av aktiva satsningar med både tid och pengar. För att åstadkomma kreativitet i kunskapsöverföring är multinationella projektgrupper användbara inom internationella företag (Johansson et al., 2001). Det är av vikt att en grupp arbetar mot ett gemensamt mål. Gruppens klimat är betydande och gruppmedlemmarnas behov av bekräftelse och tillhörighet bör tillgodoses, något som öppen kommunikation kan bidra till (Nilsson, 2005).

## 1.2 Arbetsmotivation

**1.2.1 Motivation och arbetstillfredsställelse.** Enligt Herzbergs tvåfaktorsteori (1966) skapas arbetstillfredsställelse och inre motivation bland annat genom uppskattning, avancemang inom organisationen samt ansvarskänsla. Om individen får ansvar över utförandet av arbetsuppgifter visar det sig att individen presterar bättre. Det finns dock risker med att överbelasta individen med arbetsuppgifter som denne inte kan styra över. Annan rekvisita som bidrar till att individen känner stolthet över arbetet och ökar sin prestation är goda relationer på arbetsplatsen, trygghet, gott ledarskap samt status (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Wilson, 2010). Herzbergs tvåfaktorsteori klargör att det finns inre motivationsfaktorer som leder till tillfredsställelse, samt att det finns hygienfaktorer som leder till otillfredsställelse. Hygienfaktorer är faktorer som förväntas finnas och leder i sig inte till tillfredsställelse. Det är först när de inte existerar som en otillfredsställelse infinner sig. I en arbetsmiljö kan faktorer såsom lön, företagspolicy och arbetsledning vara hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är saker som påverkar motivationen när de adderas till situationen såsom ansvar, arbetet i sig, erkännande, möjligheter till utveckling såväl som befordran, eller prestation (Herzberg 1996).

Adams (1965), kungör i jämviktsteorin att människor på en arbetsplats jämför sin situation med andra. Han förklarar att vid upplevelse av rättvisa när det gäller exempelvis ansvar, löner, förmåner eller uppskattning skapas motivation att bibehålla situationen som den är. Upplevs däremot orättvisa blir motivationen istället att utjämna orättvisan. Den upplevda orättvisan kan utjämnas genom att anstränga sig mindre, anstränga sig mer, ändra sin självbild, ändra bilden av andra, välja en ny referens eller lämna arbetsplatsen. Teorin behandlar tankeprocesser som är involverade i motivationen men lägger fokus på medarbetarens upplevelse av att bli rättvist behandlad. Känslan av rättvisa är viktig. Motivation påverkas av hur individen känner att den egna insatsen leder till belöning (Adams, 1965).

Motivation kan, enligt Alvesson och Kärreman (2007) delas upp i tre kategorier, inre motivation, yttre motivation samt interaktiv motivation. Inre motivation är när individen motiveras av ett gediget intresse för saken i sig, istället för materiella eller sociala belöningar. Det innebär att individen får tillfredsställelse genom att göra ett bra jobb. Inre motivation genereras av individens känsla av frihet att kunna använda sin egen bedömning, känsla att prestera något, möjlighet att göra saker olika från en tid till en annan, samt möjligheten att lära sig saker och utvecklas. Yttre motivation är däremot påverkad av förväntade belöningar så som ekonomisk belöning, beröm eller möjlighet till avancemang. Interaktiv motivation förankras i tre aspekter, normer, identitet och ömsesidighet. Normerna består av företagskultur, värderingar, tankesätt och mål. Identiteten skapas på arbetsplatsen och genom yrket. Ömsesidighet framkommer genom individens



utbyte med arbetsplatsen. Det är av vikt att beakta ömsesidigheten mellan den anställde, arbetsgruppen, arbetsledningen, arbetsuppgiften samt företagskulturen. Alla parter har önskemål och förväntningar på varandra i relationerna. En anställning kan därmed likställas med en bytesrelation (Argyris, 1960).

Vid en anställning skapas ett psykologiskt kontrakt mellan två parter. Båda parter egen uppfattning påverkar samspelet och påverkar underförstådda skyldigheter i anställningsförhållandet mellan organisationen och individen (Argyris, 1960; Schein, 1965). Det psykologiska kontraktet är en social process som är under ständig förändring. Det ifrågasätts, får stöd och utvecklas ideligen, något som därmed kan uppfattas som att avtalspartners vanligen godtar oavsiktliga kontraktsbrott. Trots att upplevt kontraktsbrott inte är ovanligt kan det bidra till negativa reaktioner hos den andra parten.

Vroom (1964) beskriver människors motivationskraft i förväntansteorin, som grundar sig i tre steg, förväntan, instrumentalitet och värdering. Stegen nås genom ansträngning av individen, som genererar till individuella prestationer, vilket i sin tur skapar konsekvenser. Individens prestationer styrs av individens önskan eller behov av ett visst resultat och belöning. Ledaren kan maximera förväntningar hos medarbetaren genom att skapa en känsla av kompetens hos individen för att uppnå önskat förväntat resultat. Det kan nås genom att träna medarbetaren att använda och utveckla sina talanger, uppmuntra ansträngningar i arbetet samt klargöra prestationsmål. För att maximera instrumentaliteten hos medarbetaren bör ledaren skapa förtroende i vad för sorts belöningar som följer av uppnådd prestation. Genom att förtydliga det psykologiska kontraktet och kommunicera vad för resultat och prestationer som resulterar i vilka belöningarna så kan ledaren maximera medarbetarens instrumentalitet. Vrooms förväntansteori skildrar hur människor väljer mellan flera möjliga handlingssätt, och där valet behöver ses som ett resultat av tre faktorer. Den första faktorn är själva förväntningen över hur individen kommer att lyckas med handlingen eller beteendet. Den andra faktorn är tron på att handlingen kommer leda till ett önskat resultat och den tredje faktorn är hur resultatet värderas av individen. Teorin har fått kritik för överintellektualisering av beslut som kanske sker omedvetet (Lindelöw, 2008).

Enligt McClelland (1987) finns tre sorters behov i organisationer, behov av prestationer, behov av makt samt behov av kontakt och tillhörighet. Individer med behov av prestationer har behov att göra någonting bättre eller effektivare, samt att lösa problem. Individer som har behov av prestationer involverar sig själva genom att ta individuellt ansvar för att kunna uppnå utmanande men nåbara resultat. De individer som är i behov av makt vill influera andras beteende samt vara ansvarig för andra. Individer med behov av kontakt och tillhörighet vill känna sig accepterade och omtyckta. De har även behov av att skapa och bibehålla vänliga och varma relationer med andra (McClelland 1987).

Wallgren, Leijon och Malm Andersson (2011) fokuserar på IT ledares föreställningar kring motivationsfaktorer hos deras medarbetare. Nyckelfrågan i studien var vad som var det bästa för att motivera medarbetare och om ledarna visste vad som motiverade deras medarbetare. I artikeln diskuterades två sorters motivation. Inre motivation bildas hos individen genom att denne upplever tillfredsställelse av att göra bra ifrån sig. Yttre motivation utvecklas genom faktorer såsom lön. Artikeln är baserad på McGregors undersökning kring arbetsmotivation. I ändamål att leda och kontrollera anställda gjorde McGregor (1960) en undersökning av motivationsfaktorer till arbete, vilket han ansåg vara grundläggande för att kunna leda andra. Han arbetade fram Teori X, som visar ledares förmodan att en del arbetare inte har något inre driv som får dem att arbeta,

och de behöver därför kontrolleras. McGregor tog även fram Teori Y som istället visar ledares tro att självmotiverade arbetare kräver självkontroll. Olika individer påverkas av olika faktorer och om medarbetarna befinner sig på ett geografiskt avstånd från ledningen är det av ytterligare intresse att notera olikheterna. Jackson och Carter (1995) menar att då det är en komplex, splittrad och fysiskt avlägsen arbetskraft så är det av extra vikt att förstå organisationers individer. Wallgren et al. (2011) diskuterar hur dynamisk motivation varierar beroende på mänskliga förväntningar, den existerande arbetsplatsens normer, individens privatekonomi samt dennes huvudsakliga arbetsuppgifter. Arbetsmotivation varierar i olika situationer och behöver analyseras för att kunna identifiera de mekanismer som stimulerar eller dämpar motivation.

**1.2.2 Kulturens påverkan och motivationsfaktorer.** Kultur är inte ett homogent fenomen. Det finns kulturella skillnader i ett samhälle på makronivå på samma sätt som kulturella skillnader finns i en specifik organisation. Müllern (1994) menar att socialisationsprocessen påverkar hur olika individer motiveras. Wallgren et al. (2011) diskuterar att det inte är ovanligt att moderna arbetsplatser har byråkratiska och centraliserade ledarskapspraktiker, tydlig hierarki, samt formella regler och strukturer. Det leder till att arbetsfriheten blir väldigt strukturerad och ledarna kan bli utsatta för dualitet såsom att de behöver anpassa sig både lokalt och centralt. Det finns även dualitet i ledarskapet såsom personlig coachning och självständiga visioner, mot kontroll och övervakning.

Wallgren et al. (2011) förklarar att IT-konsulter ofta blir frustrerade av att de inte får tillräckligt utmanande uppdrag. Dessutom kräver marknaden istället utnyttjande och tillvaratagande av existerande kunskap, då detta uppfattas billigare och mer reliabelt istället för att använda sig av nya kunskapsområden, som faktiskt skapar driv och arbetstillfredsställelse hos många konsulter.

Att inneha en bra förståelse av anställdas motivationsfaktorer är nödvändigt för ett effektivt ledarskap, vilket enligt de tidigare motivationsmodellerna är ännu mer väsentligt vid kunskapsarbete. Anställda i kunskapsorganisationer blir bäst motiverade av intressanta arbetsuppgifter och möjligheter till autonomi. Enligt respondenterna i Wallgrens et al. (2011) studie utvecklas och växer respondenterna genom att skapa, samt av känslan att utföra ett gott resultat. Chefer behöver ständigt hantera detta problem, kampen blir till delar av deras eget identitetsskapande. Respondenterna i ovanstående studie förklarar komplexa system genom att berätta om sin situation. Berättelserna är resultat av en lång socialiseringsprocess som berättaren kanske inte ens är medveten om.

I studien använde sig Wallgren et al. (2011), av semistrukturerade intervjuer med IT konsulter. Vid frågor om vad de tror motiverar deras medarbetare framkom svar såsom att ha kul, trivas med sitt arbete, känslan av att utvecklas och växa, bra kollegialt stöd, kunniga och kompetenta kollegor, möjligheter till att utveckla nya saker och göra framsteg. Även saker som att få ta och känna ansvar, få feedback, vara tillfredsställd med sin lön, bli sedd, känna lojalitet från företaget och ha förväntningar. En av respondenterna poängterade att det kan vara bra med omsättning bland chefer, som kan komma in med nya aspekter på arbete, samt att de inte har ingrodda tankar kring de anställda och därigenom kan medarbetare få en ny chans. De påpekar att decentraliserade organisationer kan ha större möjligheter att se medarbetarna som individer (Wallgren et al., 2011).

## 1.3 Ledarskap

**1.3.1 Ledarskapets innebörd.** Enligt Stacey (2007), har ledaren tre huvudsakliga fokus när det gäller att översätta ledningens direktiv till mål och uppgifter för medarbetarna. Ledarna övervakar utförandet av uppgifterna när det gäller måluppfyllelse, och försäkrar sig om att medarbetarna är motiverade att utföra uppgiften. De artikulerar uppdragets och kulturens betydelse för att reducera medarbetarnas osäkerhet. När ett ledarskap är definierat utifrån de tre påståendena går det att undersöka vilka egenskaper ledaren behöver ha för att kunna utföra uppdraget effektivt och noggrant. Huruvida den mest effektiva ledaren är den som fokuserar på uppdraget eller på medarbetarrelationer skiljer sig åt beroende på ingångsläget. En närbesläktad fråga är den om den mest effektiva ledaren är den autokratiska eller den deltagande ledaren. Frågan är egentligen vilken sorts ledare som motiverar medarbetarna mest och därför får bäst resultat av uppdragsutförandet. Ledarskap handlar om att motivera medarbetarna och svårigheten ligger i att säkerställa att ledarens roll skapar möjligheter att utföra uppgiften på ett effektivt sätt (Stacey, 2007).

**1.3.2 Den globala ledaren.** Briscoe, Schuler och Tarique (2012) menar att den globala ledaren ha bör förmåga att balansera flera olika perspektiv. Att kunna bibehålla ett synsätt som sträcker sig förbi deras kulturella bakgrund, samtidigt som denne måste kunna tillgodose lokala såväl som kulturella skillnader är av vikt. Det finns en diskrepans mellan utveckling av globala ledare och kompetenserna de behöver ha och den globala utvecklingen som organisationerna genomgått under senare tid. Globalt tanke-sätt innebär bland annat att kunna utveckla färdigheten att ta in nya perspektiv samt att utveckla och erhålla flera perspektiv samtidigt. Det kan enligt Briscoe et al. (2012) endast läras genom att leva i en annan kultur. De beskriver kulturbegreppet som en samling egenskaper som en grupp människor har utvecklat över tid och som ger individerna gemensamma sätt att bete sig och att uppträda.

Genom att kunna förstå olika synsätt och sammanföra dem i en ny kulturell kontext, kan en individ anpassa sig till nya kulturella miljöer på ett framgångsrikt vis och enligt Alon och Higgins (2005), besitter då individen kulturell intelligens.

Chin et al. (2001) beskriver en ledarskapskompetensmodell, som de menar kan jämföras med Maslows behovshierarki. Teorin är visualiserad som en tredelad pyramid, med flera steg på varje nivå. För att komma vidare i de olika stegen i pyramiden krävs att de tidigare kriterierna är uppfyllda. I basen på pyramiden finns nivån med kognitiva kriterier, den innehåller två steg. Första steget heter Okunnighet (Ignorance). Då är individen omedveten om olikheter inom andra kulturer och ignorerar därför olikheterna. Nästa steg i det kognitiva kriteriet är Medvetenhet (Awareness) vilket innebär att interaktion mellan individer medvetandegör de olikheter som finns inom kulturer. Inom nivån attityder och värderingar är nästa steg Förståelse (Understanding). Individen börjar tolerera och skapa förståelse för andras kulturella beteende, men föredrar fortfarande sin egen kultur. Steget efter kallas Uppskattning (Appreciation) där individen uppfattar fördelar med andra kulturer och kan ibland föredra en del företeelser i dem. Den egna kulturen favoriseras dock alltså. De sista stegen befinner sig i pyramidens högsta nivå, den som kallas beteendenivån. I steget Godtagande/Internationalisering (Acceptance /Internalization) börjar individen uppskatta de kulturella skillnaderna samtidigt som den egna medvetenheten och förståelsen för den andra kulturen ökar. När människor förstår och värdesätter andra kulturer möjliggörs existens av universella värderingar inom olika

kulturer. Det sista steget i pyramiden kallas Omvandling (Transformation). Kulturell integrering blir ett sätt att leva. De eventuella rädslorna för andra kulturer elimineras och intresset för andras sätt att leva samt för hur de uppfattar företeelser växer. Det finns en vilja att lära mer från andra kulturer. Skillnader ses som styrkor i stället för hot vid tal om reell transformation.

Zander, Mockaitis & Butler (2012) beskriver att personer som lämpar sig som globala ledare är de ledare som visar bikulturalism, kulturell intelligens, globalt tanke-sätt och vilka kan röra sig mellan olika kulturer. Kommunikativa preferenser kan skilja sig åt mellan länder och kulturer, såväl som anställdas inställning till ledaren och dess beteende. Zander et al. skildrar en studie med ledare och medarbetare från multikulturella företag där de kom fram till att de viktigaste ledarskapskompetenserna för ett lyckat globalt ledarskap var kunskapsöverföring, kunskapshantering och kulturell medvetenhet. Bikulturalism beskrivs som en förmåga att obehindrat skifta mellan flera kulturer. Empiriska bevis visar att det inte är nödvändigt att födas bikulturell för att besitta den bikulturella förmågan, utan att det är möjligt att utveckla bikulturalism eller kulturellt flyt genom sociala erfarenheter (Zander et al., 2012).

I framtiden kommer framgångsrika företag i huvudsak konkurrera med sin teknik såväl som med sin personals kunskaper. Att ha en motiverad personalstyrka blir därför en strategisk tillgång i konkurrensen om att bli framgångsrik (Thurow, 1993).

Medarbetarmotivation har en central roll inom företagsledning både praktiskt och teoretiskt. Motivation är integrerat i frågan om prestationsförmåga enligt chefer, medan organisationsforskare ser den som ett byggfundament i utvecklandet av teorier kring effektivt ledningsarbete. Definitioner som beskriver vad motivation egentligen består utav har ofta tre gemensamma nämnare. De intresserar sig huvudsakligen för faktorer eller händelser som ger energi, kanaliserar den och bibehåller mänskligt beteende över tid. Motiverade medarbetare är ofta ett kännetecken för konkurrensmässiga fördelar. Globaliseringen och utmaningarna med att leda över nationella gränser är numera norm och inte längre ett undantag. Förändringarna kan ha en djup inverkan på hur företag försöker attrahera, behålla och motivera sina anställda (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

## 1.4 Kommunikationsstrukturer

Enligt Hamrefors (2010) sker det ständigt förändringar i förutsättningarna för organisationernas agerande. Ledarskapet behöver kunna identifiera olika roller bland medlemmarna samt förutse vad som komma skall i organisationen. Ledarna bör därmed se vilka krav detta frambringat för att det skall skapas balanserade relationer där alla parter får ett relevant utbyte. Att kunna se hur människor tänker kring sina egna uppfattningar, samt skapandet av uppfattningarna är en viktig uppgift för ledaren. Människor kan framställa egna bilder av verkligheten runt omkring dem med viss förståelse av sammanhang. Organisationer behöver därför kunna tillfredsställa egenskaperna, för att alla individer skall vara produktiva på arbetsplatsen. En viktig motivationskälla är att individer kan bli motiverade av innehållet av organisationens verksamhet samt de aktiviteter medarbetaren är där för att utföra. Det finns enligt Hamrefors (2010) en central paradox i hur kommunikationsperspektiven i ett företag bör vara uppbyggda. Han menar att kommunikationsprocesser i en lokal kontext skall vara decentraliserade medan de generella riktlinjerna bör vara centraliserade. Som en konsekvens av detta måste en organi-

sation vars önskan är att decentralisera sig, även centralisera vissa delar för att skapa den rätta socialkognitiva balansen.

Det är en stor utmaning i att implementera god kommunikation i en pågående förändringsprocess. Huvuduppdraget är enligt Hamrefors att utveckla ett kommunikationsklimat där medarbetare kan få rätt information vid rätt tillfälle. Det är av vikt att strukturen i detta klimat främjar transparens för att kunna kommunicera såväl i organisationen som helhet som vid individuella behov. Kommunikationsklimatet skall avspegla hela organisationen, samtidigt som det skall inspirera till lokala initiativ. Då organisationer är påverkade av den lokala kontext de befinner sig i är det av vikt att identifiera sociala mönster. En av ledarens uppgifter är därför att replikera mönstren för att de skall hjälpa till att influera organisationen effektivt. I en del samhällen är social makt viktigt, varför ledaren måste försöka förstå de strukturerna för att kunna skapa ett så effektivt kommunikationsklimat som möjligt. En viktig aspekt av ett bra kommunikationsklimat är att den sociala interaktionen bidrar till utvecklandet av inre motivation. En del av en ledares roll är att underlätta för kommunikation och därför lära ut kommunikationsfärdigheter. Detta är enligt Hamrefors (2010) ett krävande uppdrag där ledare ofta tror att de är bättre kommunikatörer än vad de egentligen är.

## **Problemställning och Syfte**

Relationer på arbetsplatsen mellan ledare och medarbetare påverkar företagskulturen, som är i ständig förändring. Individens motivationsfaktorer och de kulturella förutsättningarna kan skapa en problematik på arbetsplatser, då ledarna i företag behöver kunna skapa en balans mellan de två faktorerna. Denna komplexitet ökar då multinationella företag dessutom påverkas av flera olika länders och samhällens kulturer. Detta innebär att ett multinationellt företag utsätts för en institutionell dualitet då företaget behöver ta hänsyn till både den lokala kontexten och det globala perspektivet.

Tidigare forskning visar att motiverade medarbetare presterar bättre vilket dels kan generera högre vinst till företaget och dels kan öka välbefinnandet bland personalen (Wallgren et al., 2007). Det är därför av vikt att ledarna har kunskap om vad som motiverar medarbetarna och hur de kan skapa en motiverande arbetsmiljö och bidra till att uppnå företagets mål. Att undersöka hur medarbetarnas motivation påverkas av ledaren är följaktligen av relevans. I det aktuella företaget kan det även vara av betydelse att observera om motivationen skiljer sig åt mellan individer beroende på olika kategorier såsom exempelvis bolagsbakgrund och kultur. Syftet med studien var att undersöka huruvida medarbetarna upplever att ledarna tillgodoser medarbetarnas motivationsfaktorer i den lokala integrationsprocessen.

## **Frågeställning**

Forskningsfrågan fokuserar på hur företagets lokala integrationsprocesser och dess ledarskapsstrukturer påverkar medarbetarnas motivation. Det vill säga: Hur kan de lokala ledarna påverka medarbetarens upplevelse av motivation i en lokal kontext i ett multinationellt företag?

## 2 Metod

Baserat på frågeställningens utformning valdes en abduktiv kvalitativ ansats. I en kvalitativ studie läggs fokus på att förstå människors handlingsmönster i en särskild situation. Det betyder att det finns möjligheter till en djupare förståelse för enskilda personers olika funderingar (Bryman, 2008). Utgångspunkten vid en deduktiv slutledning är teorin, som i sin tur påverkar vilken data som ska samlas in och analyseras. Vid induktiv metod är utgångspunkten observationer som ska vara neutrala från teori och förutfattade meningar (Hartman, 2004). Genom arbeta parallellt med empiri och teoriinsamling vid en abduktiv ansats kan empirin ge nya begrundanden till teoretisk datainsamling och tvärt om (Alvesson & Skoldberg, 1994). För undvikande av att påverka studiens inriktning alltför mycket genom teoretisk förkunskap samt förutfattade meningar ansågs en abduktiv ansats vara att föredra. En önskan var att vara öppen för de ämnen som respondenterna valde att ta upp. Att använda en rent induktiv ansats hade varit problematiskt eftersom viss förkunskap om teorierna kring ämnet redan fanns.

### 2.1 Respondenter

Urval av respondenter gjordes genom att samtliga anställda på Air France KLMs kontor i Sverige fick en beskrivning per mail av Sverigechefen om vad undersökningen innebar. Hon uppmanade samtliga till bokning av intervjuer via mail direkt till oss. Respondenterna valdes sedan ut med hjälp av tillgänglighetsprincipen (Bryman, 2008), det vill säga att de fick föreslå en tid och om den var ledig blev det en intervju. Samtliga respondenter var kontorspersonal och arbetade på kontoren i Solna och Göteborg. Intervjuer gjordes med mellanchefer och medarbetare från båda organisationsbakgrunderna inom Air France KLM. Totalt genomfördes tio stycken intervjuer, med jämn fördelning mellan såväl bolagstillhörighet som kön. Samtliga respondenter hade arbetat sedan innan sammanslagningen år 2004. Det användes samma intervjuguide för både medarbetare och mellanchefer. En utav intervjuerna genomfördes på engelska med en engelsk intervjuguide. De återstående nio genomfördes på svenska, oavsett respondentens modersmål.

### 2.2 Instrument

För att få en så djup förståelse som möjligt av problemet valdes semistrukturerade djupintervjuer med öppna frågor. Enligt Bryman (2008) upprättas frågor i en semistrukturerad intervju inom specifika områden där respondenten har god möjlighet att utforma svaren såsom denne själv önskar. Frågorna behöver inte ställas i en viss ordning, utan kan anpassas efter vad som passar bäst vid intervjutillfället. Under en intervju är det viktigt att intervjuaren visar intresse, motiverar diskussionen och är flexibel. Flexibiliteten innebär till exempel att ställa följdfrågor, återknyta till det som sagts tidigare samt att återkomma till frågor som inte har blivit besvarade (Bryman, 2008). Genom att i vår studie vara flexibla, använda följdfrågor och ett öppet sinne strävade vi efter att skapa en miljö där respondentens egna synpunkter och värderingar fick spela huvudrollen. Vi ställde inte frågorna i en specifik följd, vi valde frågor utefter hur samtalen utformades. Intervjuguiden var efter genomgång av relevanta teorier, uppdelad i fyra te-

man, motivation, ledarskap, kultur samt kommunikation. För att få en bild av hur individen upplever sig bli motiverad ställdes frågan, ”Vad motiverar dig att göra ett bra jobb?”. Inom temat ledarskap ställdes frågan, ”Hur ser du på det goda ledarskapet?”. Frågan ställdes för att skapa en uppfattning om respondentens förväntningar på hur en ledare bör bete sig. Genom att ställa öppna frågor gavs större utrymme för individen själv att ge sin personliga bild av sina upplevelser. Den kulturella aspekten inom företaget undersöktes genom att respondenten fick frågan, ”Tycker du att det existerar kulturella skillnader hos olika individer beroende på deras bakgrund?”. Kommunikationste temat berördes bland annat genom frågan, ”Hur tycker du att kommunikationen mellan ledare och medarbetare fungerar hos er?”.

Efter transkriberingen av empirin gjordes kategorisering av svaren i intervjuerna inom studiens fyra teman, samt en analys av dem.

### 2.3 Tillvägagångssätt

Föreberedelser inför intervjuerna skedde genom att ställa frågor till HRchefen, Sverigechefen samt marknadschefen för att kunna anpassa förberedda teman till företagets specifika situation, de tre intervjuerna genomfördes på koncernspråket engelska.

Intervjuerna med de tio respondenterna var cirka sextio minuter långa och utfördes på Air France KLM 16-23 april 2013. I början av varje intervju förtydligades syftet med studien, de etiska regler som följdes, samt vilka teman som skulle beröras. Intervjuguiden innehöll frågor kring fyra teman; motivation, ledarskap, kultur och kommunikation. Samtliga intervjuer spelades in, efter godkännande av varje respondent. Inledningsvis ställdes neutrala frågor (Patel & Davidsson, 2011) om respondenten så som utbildning, antal år på företaget samt bolagstillhörighet. Frågorna i intervjuguiden ställdes inte i en specifik ordning då respondenterna gavs så mycket utrymme som möjligt att uttrycka sig fritt. Vid önskemål om utveckling av en fråga ställdes preciserade frågor (Bryman, 2008). Intervjuerna har spelats in, transkriberats och analyserats. Under intervjutillfällena har en person varit samtalsledare och en har haft ansvar för att anteckna samt att följa upp om något missats av intervjuledaren.

I kvalitativt inriktad forskning ligger fokus på intervjuer och tolkningar av dem, med verbala analyser av textmaterial (Patel & Davidsson, 2011). Genom respondenternas svar var det möjligt att sammanfoga teman då ett svar på en fråga inom ett visst tema kunde koda till ett annat. En fråga inom exempelvis kommunikation kunde ge svar som kodades till motivation, genom att respondenten berättade att konkret feedback och öppen kommunikation motiverade dem till att göra ett bra arbete. Kodningen av empirin har skett löpande under arbetets gång för att öka förståelsen av data samt möjliggöra ytterligare bidrag till det teoretiska urvalet (Bryman 2008). I den semistrukturerade intervjuguiden fanns utrymme för följdfrågor och exemplifiering. Allt eftersom upplevd trygghet ökade i intervjusituationen föreföll det mer naturligt att inte ställa ledande frågor.

Studien har följt Kvaless (1997) nio exempel på frågekategorier, inledande frågor, uppföljningsfrågor, sonderingsfrågor, preciserande frågor, direkta frågor, indirekta frågor, strukturerade frågor, tystnad, samt tolkande frågor. Särskild vikt har lagts vid tystnad och lyssnande, för att låta respondenterna få utrymme att tänka efter ordentligt utan att vara för styrda av intervjuledaren. Efter intervjuerna gjordes sammanfattningar av dem för att förstärka minnet.

Enligt Vetenskapsrådet (2011) finns fyra grundläggande etiska principer som bland annat gäller för svensk forskning. Den första principen är informationskravet där respondenterna skall informeras om vad som är undersökningens syfte, samt hur undersökningen kommer att gå till. Principen uppfylldes genom att respondenterna blev informerade om studies upplägg, samt gavs utrymme för eventuella frågor. Nästa princip är samtyckeskravet där respondenterna i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Då respondenterna själva anmält sitt intresse av att medverka i studien samtidigt som de blivit upplysta om att deltagandet är frivilligt samt att de kan välja att låta bli att svara på frågor om de vill, uppfylldes samtyckeskravet. Den tredje grundregeln är konfidentialitetskravet och betyder att uppgifter om respondenterna skall behandlas med största möjliga försiktighet, samt att uppgifterna måste förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Samtliga respondenter informerades om att deras svar kommer att behandlas anonymt. Vid redovisningen av empirin har respondenterna anonymiserats. Ljudfiler och transkriberingar har förvarats på ett sätt att utomstående inte har kunnat ta del utav dem. Slutligen gäller nyttjandekravet, vilket innebär att de uppgifter som insamlats om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet. Samtliga respondenter har upplysts om att de svar som erhållits endast kommer att användas till ovan nämnda syfte och att den eventuella information som framkommit, vilken inte har någon betydelse för forskningen, inte kommer att användas. En forskningsetisk reflektion är nödvändig genom hela forskningsprocessen (SOU 1999:4) något som har tagits i beaktande inför alla olika moment inom studien.

## 2.4 Dataanalys

Tematisk analys har använts då studiens empiri har tematiserats utifrån intervjuguidens fyra teman motivation, ledarskap, kultur och kommunikation (Bryman, 2008).

1. Först genomlästes transkriberad data från intervjuerna för att skapa en överblick av materialet som insamlats, utan att dra tidiga slutsatser.

2. I nästa steg genomarbetades samtliga frågor individuellt. Det viktigaste i varje enskilt svar markerades i den transkriberade texten.

3. Efter det jämfördes de olika svaren och det gjordes noteringar av såväl likheter som skillnader. I detta steg studerades även hur olika respondenter kan diskutera samma tema på olika vis.

4. Det fjärde steget i analysprocessen var att undersöka hur de enskilda svaren i en intervju bidrog till att skapa en helhet i kontexten. Här undersöktes hur samma svar kunde beröra flera olika teman

5. Efter det jämfördes respondenterna svar sinsemellan ytterligare för att identifiera eventuella samband, lokala uttryck samt metaforer. Ett exempel på en metafor som återkom i empirin var ”mitt hjärta klappar för”.

6. Då empirin kodats delades slutligen analysen upp i studiens fyra teman motivation, ledarskap, kultur samt kommunikation. Genom kodningen av empirin togs nya underteman fram som sedan användes även i diskussionen. Materialet har noga lästs igenom ett flertal gånger för att säkerställa att all empiri placerats inom rätt tema.

Bryman (2008), påpekar vikten av att vara uppmärksam på saknade data, det vill säga att reflektera över vad respondenterna inte har tagit med i sina svar.



### 3 Resultat

Analys av data baserades på fyra huvudteman; motivation, ledarskap, kultur och kommunikation. Det framkom elva underteman, se tabell 1.

Tabell 1  
*Temat och undertemat i den insamlade empirin*

Temat	Undertemat
1. Motivation	1.1 Utmaningar och personligt ansvar 1.2 Feedback och coaching 1.3 Ekonomisk diskrepans 1.4 Praktiska skillnader inom bolaget
2. Ledarskap	2.1 Tydliga mål 2.2 Direktiv från huvudkontor 2.3 Medarbetarens delaktighet
3. Kultur	3.1 Nationskulturer och företagskulturer 3.2 Vi-och-dom-känsla
4. Kommunikation	4.1 Kommunikationsstilar 4.2 Bristfällig återkoppling

#### 3.1 Motivation

**3.1.1 Utmaningar och personligt ansvar.** Åtskilliga respondenter underströk möjligheten att kunna utvecklas i sitt arbete som en stor motivationsfaktor. En individ uttryckte även vikten av att känna sig trygg i det den gör. Ansvar och förtroende från chefer och kollegor ansågs av flera vara motiverande. Några respondenter påpekade sin upplevelse om att inneha personligt ansvar, inom vissa ramar som en motivationsfaktor. En individ förklarade att ökat förtroende och ansvar från någon chef hjälper denne att utvecklas, som i sin tur leder till ökad kunskap och kompetens, samt att denne upplevde sig växa i sitt yrke. Flera framhävde önskan om att bli mer sedda som individer.

*”Uppskattning är ju extremt motiverande, och att man får ett visst förtroende, ett ökat ansvar, kanske för sin egen arbetssituation som gör att man växer som person. När man förstår att chefen har förtroende för en, så ökar man sin kunskap och går vidare inom sitt yrke.”*

Majoriteten av respondenterna berättade om att utmaningar motiverar dem, och en av dem upplevde utmaningar som en slags uppskattning, och blir därigenom motiverad av det. Respondenten menade att då denne blir tilldelad utmaningar betyder det att chefen eller företaget har förtroende för att det skall bli genomfört på ett bra sätt. Kamratanda och positiv stämning i arbetsgruppen togs också upp som motiverande faktorer. En individ berättade att det är väldigt individuellt hur, och om cheferna motiverar sina anställda på företaget.

En respondent ansåg sig bli motiverad av att känna att denne är nöjd med vad denne har för arbete. Respondenten påpekade även vikten av goda resultat för företaget,

goda framtidsutsikter, trivsel på arbetsplatsen, inte för hög stress, samt att komma överens med sina kollegor som motivationsfaktorer.

*”Jag vill ju kunna göra ett bra jobb för det ger mig en bra känsla. Jag tycker också att mitt jobb är roligt och då är det klart att det är intressant att följa och göra det bra.”*

En respondent berättade att deras starka varumärke som når ut till hela världen motiverar att göra ett bra jobb. Flera uttryckte behov av att arbetet skall vara korrekt och se bra ut, vilket gör det intressant, förklarade de. Att jobbet blir bra skapar en bra känsla inombords menade ett par respondenter. Fritt spelrum och känslan att vara rätt person för jobbet anses väldigt motiverande. Priser och uppmärksamhet från huvudkontoret påpekades vara motiverande och uppskattat, något som leder till känsla av stolthet. Air France KLMs dynamiska och internationella arbetsplats inspirerar och motiverar flera respondenter. Flera respondenter påpekade att nya medarbetare ofta skapar positiv anda när de kommer in med fräsch energi och är villiga att satsa på sitt arbete.

Att företaget möjliggör variation i arbetsuppgifter, samt kontakt och samarbete med olika anställda på företaget upplevs positivt och motiverande. Mer än en person påpekade att de blir motiverade av när andra motiveras. Flera respondenter upplevde att det finns en acceptans på Air France KLM att göra misstag. En respondent berättade att det leder till medarbetarna blir mer kreativa och motiverade till att göra framsteg i arbetet. Men en annan respondent upplevde inte att det är acceptabelt att göra fel, utan att det leder till negativ kritik.

**3.1.2 Feedback och coaching.** Flera av de intervjuade trodde inte att ledningen på Air France KLM arbetar aktivt för att motivera sina medarbetare. En person påpekade dock att detta har ändrats aningen under den senaste tiden. Majoriteten av respondenterna påpekade att positiv feedback är en stark motivationsfaktor. Flera av dem poängterade även att den personliga feedbacken som förekommer är väldigt bristfällig. En respondent påpekade dock att det ges positiv uppmärksamhet för gruppen vid väl utfört arbete. Men samma person, och fler med denne tyckte att den dagliga personliga feedbacken lyser med sin frånvaro.

Flertalet respondenter ansåg att coaching är en viktig del av ledarskapet för att få medarbetare motiverade. Att se andra utvecklas till något som de själva inte trodde var möjligt upplevs positivt. Flera poängterade att en ledare behöver föregå med gott exempel för att kunna inspirera andra. Ett par individer uttryckte en önskan av bli tillhandahållna kurser i saker de känner att de behöver blir bättre på, och tror att de skulle kunna motivera dem ytterligare, då de får känna att de utvecklas. Dock är det ingenting som de upplever att de har möjlighet att få, förklarade de.

**3.1.3 Ekonomisk diskrepans.** Flera respondenter betonade fördelen att arbeta i en internationell atmosfär med människor från hela världen och påpekade att själva intresset för arbetet är viktigare än lönen. En person nämnde att lön är en stark motivationsfaktor, men att en löneförhöjning bara ger tillfällig motivation, då det går snabbt att vänja sig vid den nya lönen och ta den för givet. De flesta respondenter påpekade att arbete i flygbranschen inte skall ske genom strävan efter att bli rik, samt att det inte fungerar som motivationsfaktor i den här sortens arbete. Samtidigt har de flesta respondenter uttryckt viss frustration kring dålig lön och orättvisa mellan Air France kontrakt och KLM kontrakt. De flesta poängterade dock att lönen ändå är av stor vikt och att det

skapas en känsla av orättvisa då Air France och KLM har olika kontrakt med sina anställda. Mer än en respondent påpekade att de motiveras av det faktum att flygbranschen är en ständigt omväxlande bransch med ideligen nya förutsättningar som påverkar kundunderlaget, såsom lågkonjunkturer, terrorattacker, och åskmoln. Respondenterna var delade i frågan kring de olika anställningskontrakten, som de själva förde på tal under intervjuerna. Flera individer påvisade dock förståelse för att det inte går att rätta till hur som helst, och de har sett att de blir mindre skillnader med åren, dock mer till nackdel för Air France än till fördel för KLM enligt respondenterna.

**3.1.4 Praktiska skillnader inom bolaget.** Dåligt synkroniserade system mellan Air France och KLM är något som sänker motivationen förklarade flera respondenter. De menade att statistiksystem, biljettsystem och bagagesystem och annat fortfarande är olika på de två företagen, vilket ställer till med krångel, skapar problem och tar längre tid för personalen att lösa. Det skapar irritation påpekade de. Flera respondenter berättade att det ibland är långa beslutsvägar, vilket skapar irritation och är negativt för känslan av motivation.

Air France KLM har vid sammanslagningen medvetandegjort kulturskillnader genom att exempelvis diskutera skillnaderna berättade en respondent. Efter diskussionerna har företaget, enligt respondenten inte tagit hänsyn till skillnaderna. Denne upplevde att motivationen har sänkts på företaget eftersom ledningen inte har gjort någon uppföljning av den diskussion som de en gång startade. Ett problem, som motverkar motivationen hos de anställda påstod en respondent vara att de lokalt anställda inte har möjlighet att göra någon speciell karriär, vilket leder till att karriärister så småningom lämnar företaget, som då blir av med kompetent personal. Personalomsättningen och omstruktureringar skapar frustration och missnöje för en del på företaget. Respondenterna hade en del att säga om de anställda med utlandskontrakt. En del tyckte att det är frustrerande och rent av felaktigt att spendera så mycket på att använda sig av anställda med dyra utlandskontrakt och påkostade förmåner. Många hade dock förståelse för behovet och fördelarna med dem, såsom att de känner personer på huvudkontoren och vet vem de ska kontakta, att det skapas en ruljans på chefstjänsterna som annars kan få alldeles för liten omsättning. Ett par individer poängterade att det fanns tydliga åtskillnader mellan de lokalt anställda och de utlandsanställda, vilket leder till missnöje och känslan av orättvisa.

## 3.2 Ledarskap

**3.2.1 Tydliga mål.** För att arbetsgruppen ska uppnå bra resultat menade flera individer att det är av vikt att ledaren sätter upp och förklarar tydliga mål, både långsiktiga och kortsiktiga. Ett par respondenter berättade att de även skulle vilja få respons över hur målen ska kunna nås.

*”En ledare är någon som kommunicerar bra, och med bra menar jag tydlig med mål, man är tydlig med vad man vill på kort och lång sikt. Målsättningar är viktiga för mig så jag vet vad jag skall prestera.”*

Några respondenter poängterade välbefinnandet av att själva få utmaningen i att komma fram till hur målen ska uppnås. Majoriteten av respondenterna berättade att Air France och KLM inte sällan sätter upp motstridiga mål och fokus.

**3.2.2 Direktiv från huvudkontor.** Respondenterna förklarade att de som arbetar på kontoren i Sverige hela tiden måste tänka på direktiv från huvudkontoren både i Paris och i Amsterdam. En del menade att detta försvårar det dagliga arbetet, andra tycker att variationen gör arbetet mer intressant. Ett par respondenter berättade att de två huvudkontoren arbetar på olika sätt och ger olika sorters direktiv. Huvudkontoren har olika krav på hur noga direktiven måste följas.

Respondenterna förklarade att det alltid finns anställda med utlandskontrakt på kontoret i Solna. De är anställda antingen i Paris eller i Amsterdam och stannar i tre år på det lokala kontoret. De intervjuade har alla arbetat många år på företaget och berättade att de under årens lopp har arbetat med många utlandsanställda. En del tyckte att det är skönt med lite omsättning på chefsposterna och andra ser det mer problematiskt. De menade att utlandsanställda ofta har svårt att sätta sig in i den lokala kontexten. När de väl har gjort det har deras tre år gått, lämnar de kontoret i Solna för att arbeta någon annanstans. En respondent påpekade att det tar tid för anställda med utlandskontrakt att sätta sig in i den lokala kulturen. En respondent föreställde sig att det kan vara extra svårt för en chef att styra i ett land där denne själv inte är uppväxt. En annan respondent förklarade att när en ny chef kommer till kontoret så är denne mån om att göra bra ifrån sig och har stora visioner som denne vill implementera. När detta väl är gjort och saker börjar fungera så byts chefen ut, och det kommer en ny chef med nya visioner. Respondenten menar att det leder till uppstart av ständigt nya projekt som inte fullföljs.

**3.2.3 Medarbetares delaktighet.** En del respondenter beskrev en irritation över att de inte blivit tillräckligt insatta i beslut som fattas och som påverkar hela koncernen. Det finns ett antal respondenter som ansåg sig ha haft insyn i implementeringen av sammanslagningen mellan Air France och KLM. De här personerna påvisade positivism och intresse även för det andra bolaget, där de inte är anställda. De förklarade även att de ibland kan föredra ”det andra” bolagets arbetssätt och visioner. En respondent påpekade behovet av att tycka om det andra bolaget för denne tror att bolagen räddade varandra, och att de hade inte funnits kvar om inte sammanslagningen skett. En individ antog att situationen idag hade varit bättre om ledningen gjort annorlunda genom att exempelvis göra likvärdiga anställningskontrakt och samstämmiga tekniska system. Denne menade att en sammanslagning är en lång integrationsprocess som måste förberedas väl. Det skapades en stor oro på kontoret i Solna innan, och efter sammanslagningen då det uppdagades att inte ens ledarna var komfortabla med sammanslagningen. En respondent uppgav att det går att observera att företaget följer ledarskapstrender. En annan påpekade att samtidigt som Air France KLM påverkar världen, så påverkar världen Air France KLM. Det kan vara skadligt att göra tvärt emot alla andra och hamna utanför konstaterade denne.

## 3.3 Kultur

**3.3.1 Nationskulturer och företagskulturer.** Samtliga respondenter påpekade att det från början har funnits tydliga skillnader mellan de ursprungliga bolagen Air France och KLM. Anställda på de två företagen påstod att båda företagen är starkt färgade av dess ursprungsländers nationella kultur.

*”Man skulle ha suddat ut alla de här gränserna. Det är bara ombord på flygplanen som vi skulle ha behållit uniformer i olika färger. Alla vi andra skulle ha stripats i samma uniform. Det är ett väldigt märkligt beteende. Och*

*sådana små detaljer som vem som får sin kavaj kemtvättad eller inte. Man skulle gjort om det till samma från början eftersom man borde varit medveten om att de kulturella skillnaderna är enorma och att det kommer bli en jättetuff och väldigt lång process. Vi har bestämt oss att göra detta, och då får vi kratta manegen, för att försöka göra vad vi kan för att få en bra start. Där tror jag att man hade kunnat vara duktigare. Jag vet inte hur man tänkte.”*

Majoriteten uttryckte en bild av fransmän som mer hierarkiska samtidigt som att de ansågs vara väldigt diskuterande och inlindande av saker de vill ha sagt. Holländare betraktades vara rakt på sak med snabbare beslut, som kan ändras i efterhand. En respondent menade att fransmän är mer tillbakadragna och slutna. En annan respondent förklarade behovet av att lära sig att inte ta holländares raka kritik personligt, det är viktigt att kunna skilja på arbete och privatliv för att inte bli sårad. Air France är mer centraliserat än KLM så de flesta respondenter, något som Paris verkar vilja hålla kvar påstod flera personer. Air France har sedan tidigare haft en annan affärsidé än KLM, med bland annat businessklass på flygen. Innan sammanslagningen låg kontoret för Air France mitt inne i centrum. Efter sammanslagningen har alla kontorsanställda på Air France KLM i Stockholmsregionen flyttats till Solna, och de anställda har blivit av med en del bonusar klagade flera respondenter. En respondent berättade att företaget har två skilda produkter och två separata arbetssätt för att nå olika sorters kunder.

Air France har en kultur där de flesta anställda har en stark koppling till Frankrike sade en respondent. Att arbeta på Air France i Sverige har varit som att arbeta med svenska regler men samtidigt att följa en fransk kultur sade en person under intervjun. Flera respondenter förde ett resonemang om språket och att det skapats problem då fransmännen vill fortsätta att tala franska på arbetsplatsen, trots att koncernspråket är engelska.

Åtskilliga respondenter ansåg att KLM har en plattare företagskultur än Air France, men dock inte lika platt som en typisk svensk organisation. Flera av de som tidigare arbetat på KLM tyckte att organisationen var mycket plattare innan än efter sammanslagningen med Air France, något som de ansåg vara en negativ utveckling. Ett par av de som innan arbetade för Air France tyckte inte att Air France är så hierarkiskt. Dock har en av de anställda på Air France påpekat att organisationen har blivit plattare sedan sammanslagningen, då egna initiativ och misstag är mycket mer accepterat. Frankrikes kultur kring fackförbund är något som kommit på tal i flera intervjuer. Den franska samhällbyggnaden med anställdas rättigheter och förmåner påverkar företaget med olika kontraktstyper mellan anställda, men även sättet att arbeta på resonerade en del respondenter. En individ menade att de anställdas sätt att arbeta inte har förändrats speciellt mycket, många håller kvar sitt synsätt på arbete, och arbetar fortfarande på samma sätt som innan.

**3.3.2 Vi-och-dom-känsla.** Majoriteten av respondenterna menade att kulturskillnaderna inte är lika tydliga idag som vid sammanslagningen år 2004. En del ansåg att de inte ens existerar längre, medan andra påstod att de fortfarande finns kvar mycket tydligt. Respondenterna uttryckte både förståelse för, och problematik på grund av de kulturella skillnaderna. Flera respondenter påpekade att de två huvudkontoren inte verkar ha någon god kommunikation sinsemellan och att båda kontoren vill behålla mycket av sin egen kultur. De flesta respondenterna ansåg att det företag där de arbetade ur-

sprungligen har den kultur som passar dem bäst. Ett fåtal respondenter påpekade dock fördelarna med det andra bolagets kultur.

*”Det är positivt att vi tänker olika, kommer från olika bakgrunder, olika uppfostran och har många olika åsikter, så om de tar hänsyn så kanske vi kan bli ett bättre bolag.”*

Åtskilliga respondenter framförde att människor kan lära mycket av varandra då de kommer från olika kulturer med olika bakgrunder, normsystem, åsikter och uppfostran. De yttrade även att Air France KLM inte tar tillvara på de här tillgångarna. Trots en del konflikter på grund av kulturkrockar tyckte en av respondenterna att det ofta löser sig relativt bra, och att individer på företaget är duktiga på att anpassa sig i nya miljöer. En annan individ berättade att båda bolagen har inpräntade beteenden som de vill behålla, vilket skapar svårigheter vid integrering.

Trots att respondenterna pratade om ett enat Air France KLM så påpekas ofta en *vi-och-dom-känsla*. Flertalet respondenter berättar att deras hjärtan klappar för det bolag där de är anställda först och främst, även om de påpekar att de givetvis representerar båda. En respondent yttrade att det är en självklarhet att människor fungerar olika i olika delar av världen och det är den stora utmaningen i multikulturella företag. En annan respondent poängterade att det faktum att anställda fortfarande arbetar med två olika varumärken, gör att det är ännu svårare att eliminera kulturskillnaderna.

Flera respondenter ansåg sig själva inte vara knutna till en viss kultur, flera av dem har bott i olika länder och anser därför inte att de tillhör en viss kategori av människor i en viss kultur. De flesta upplevde att de arbetar i en mångkulturell miljö med människor från olika delar av världen. De ansåg att kontexten att arbeta i Sverige på ett bolag, sammanslaget av två företag från olika länder gör deras situation ganska speciell, där flera trodde att den svenska kulturen inte spelar alls lika stor roll som den franska och den holländska.

En respondent ansåg att de som arbetar på ett lokalt placerat kontor ligger långt före i tiden angående effektiva arbetssätt och kulturell integration än de som arbetar på huvudkontoren. Respondenten uttryckte att de som arbetar på lokala kontor har större erfarenhet av direktiv från olika länder. Denne menade även att de som arbetar i Frankrike är väldigt franska och de som arbetar i Holland är väldigt holländska. En annan respondent påpekade att de fått mycket information om fransmän och holländare samt dess kulturer, men faktum är att det är ett multikulturellt företag med anställda från hela världen. Respondenten beskrev detta som en brist och önskar sig därför mer resurser för att hantera den komplexa situationen. En respondent från Air France ansåg sammanslagningen som något mycket positivt då denne ansåg att holländarnas mer öppna attityd till egna initiativ och kreativitet ger de anställda lite friare tillvaro.

## **3.4 Kommunikation**

**3.4.1 Kommunikationsstilar.** Flertalet respondenter uttryckte att KLM har ett mer direkt diskussionsklimat än Air France. De menade att anställda inom KLM har som tradition att våga framföra sin åsikt till både chefer och kollegor. En respondent upplevde att Air France har ett öppnare samtalsklimat, där chefen kan känna förståelse och visa att de bryr sig om sina anställda, på ett mer ödmjukt vis än KLM. Flera respondenter berättade att Air France diskuterar och samtalar mer innan beslut. Men en individ upplevde att trots att de diskuterat mer så är det ändå chefen som bestämmer i slutändan.

Denne respondent ansåg därför att det är onödigt med alla långdragna diskussioner. En annan respondent menade även att saker blir väldigt inlindade. En tredje respondent ansåg att samtal och diskussioner skapar ett trivsammare klimat. De flesta respondenterna menade att de som ursprungligen kommer från KLM kommunicerar på ett rakare samt lite hårdare sätt. De säger rakt ut vad de tycker och är inte rädda för att ”ryta till” om det behövs. Flera poängterade även att de tycker om att kommunikationen sköts på ett rakare vis där det även är mer accepterat med egna personliga tolkningar och idéer. Mer än en respondent påpekade vikten av att inte kommunicera med en högre chef utan att först gå genom sin närmaste chef, oavsett bolagstillhörighet. Flera respondenter poängterade att kommunikationen på företaget inte är tillräckligt direkt, utan att den går genom flera personer. Detta upplevs både onödigt och felaktigt av åtskilliga individer.

*”Kommunikation är jätteviktigt, men då är det jätteviktigt att se alla i företaget, att kommunikationen går direkt, och inte via en massa andra.”*

Flera respondenter poängterade vikten av god kommunikation och öppen attityd, samt att vara lyhörd för att ett gott ledarskap skall kunna uppnås. Att ledaren bör se hela sitt team, vad de gör och hur de fungerar framförde flera respondenter som betydelsefullt. Flera respondenter påpekade även att kommunikationen med de med utlandskontrakt och med de allra högsta cheferna är bristfällig.

**3.4.2 Bristfällig återkoppling.** En respondent erfor god och öppen kommunikation inom teamet, någon annan sade sig ha något mer bristfällig. De flesta respondenterna upplevde att misstag är mänskligt och att det känns accepterat att göra misstag. Dock uppfattades det inte accepterat att misslyckas inom alla delar av organisationen. Feedback ansågs väldigt bristfällig hos de flesta respondenterna, samtidigt som ett par tyckte att de får ganska bra feedback i hur resultatet blir av deras arbete. Flera påpekade att de främst saknar daglig feedback om hur de sköter sitt arbete, samtidigt som någon påpekade faran med för snabb och icke förankrad feedback. Sådan feedback uttrycktes upplevas irriterande och felaktig av respondenten.

Åtskilliga respondenter upplevde bättre kommunikation inom det bolag där de ursprungligen arbetat på, någon pratade till och med om barriären emellan de två bolagen.

*”Det är oerhört viktigt att ledaren inte skickar ut fel signaler, att säga en sak och se ut på ett annat sätt. Det är svårt det där alltså”*

En individ anförde att chefer kan motivera sina medarbetare genom att supporta dem med exempelvis separata samtal där chefen och medarbetaren tillsammans gör en avstämning av arbetsuppgifterna. Denna individ upplevde att det förekommer, medan många andra respondenter resonerade att detta händer alldeles för sällan.

Flera respondenter påpekade att de har ständiga krav att utföra sitt arbete på bästa sätt, utan att få handledning eller respons för hur arbetet kan gå att utföra.

## 4 Diskussion

Syftet med studien var att undersöka huruvida medarbetarna upplever att ledarna tillgodoser medarbetarnas motivationsfaktorer i den lokala integrationsprocessen.

Diskussionen nedan följer de teman som angivits i resultatdelen.

## 4.1 Motivation

**4.1.1 Utmaningar och personligt ansvar.** Flera respondenter förklarade behovet av att göra bra ifrån sig som en självklarhet. En individ berättade att denne motiveras av att göra ett bra resultat då Air France KLM är ett varumärke som når ut till hela världen. Denne förklarade vidare känslan av stolthet och belåtenhet att prestera ett bra resultat. McClelland (1987) kungör i behovsteorin människors behov av att prestera. Han menar att en del individer har behov av ansvarskänsla över sitt arbete och känner att de behöver göra bra ifrån sig samt klara av utmanande uppgifter.

En respondent beskrev att priser och uppmärksamhet från huvudkontoret motiverat denne att göra ett bra arbete. Medarbetarens identitet skapas på arbetsplatsen och genom yrket (Wallgren et al., 2011). Det kan anses vara en norm på företaget att prestera. Det är av vikt att beakta ömsesidigheten mellan den anställde, arbetsgruppen, arbetsledningen, arbetsuppgiften samt företagskulturen. En anställning kan därmed likställas med en bytesrelation (Argyris, 1960). En annan respondent angav behovet att ständigt få möjlighet att prestera som främsta motivationskälla. Ytterligare en respondent förklarade att denne hela tiden vill utvecklas i sitt arbete, något som flera respondenter ansåg att det fanns större möjligheter hos KLM än hos Air France, då KLM uppfattas vara mindre hierarkiskt enligt flera respondenter.

Enligt McClelland (1987) har denna sorts individer behov av ansvar och utmaningar med nåbara resultat. Det finns risker för att medarbetarna inte känner att de får tillräckligt med ansvar på det lokala kontoret och därmed kan deras motivation hämmas. Wallgren et al. (2011) beskriver att medarbetare i kunskapsorganisationer inte sällan blir frustrerade om de inte får tillräckligt utmanande uppdrag. Det är därför av vikt att ledarna på det lokala kontoret möjliggör för medarbetarnas förmåga att kunna känna ansvar i sin arbetssituation trots styrningen från de två huvudkontoren.

På Air France KLM berättade respondenterna vid flertalet intervjuer att de upplever stolthet över att ha en sorts makt och kontroll över sin egen situation, genom att de ofta får tämligen fria händer, så länge de levererar bra resultat. Johansson et al (2002) beskriver att lokala kontor kan utveckla autonomitet genom att ha specifika kunskaper rörande den lokala marknaden.

Enligt McGregors Teori Y (1960) ser ledare att individer har inre motivation som gör att de blir mer självgående i sitt arbete, vilket påverkar ledarnas sätt att behandla sina medarbetare. Utifrån att flera individer påstod sig ha någorlunda eget ansvar och relativt fria tyglar går det att tänka att dess chefer fungerar utifrån Teori Y, vilket innebär ett transformativt ledarskap. Bolaget använder sig av de lokala kontorens kunskap genom att där KLM har en större marknad så arbetar fler KLM anställda i ledningsposition, det samma gäller på de platser där Air France är störst så har Air France fler i ledningsposition. Att individer på det lokala kontoret känner stolthet över sin kunskap och använder sig av den makten kan vara en fördel för Air France KLM.

**4.1.2 Feedback och coaching.** Från flera individer påvisades brister hos bolaget i resurser till feedback och motivation. Självstyre, feedback och utmaningar är viktigt för individens arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation (Wallgren et al., 2011). Dock ansåg respondenterna sig vara så pass självständiga att de själva kan finna motivation och behöver därför ingen hjälp från företagets sida till det. De har vad Wallgren et al. (2011) samt Herzberg (1966) definierar som inre motivation. Wallgren et al. (2011) beskriver ledares tro om medarbetares motivationsfaktorer. I studien förklaras



ledares antagande om att individer som fungerar enligt Teori Y är självmotiverade och kräver självkontroll. De ledare på Air France KLM som arbetar utifrån Teori Y kan ha i åtanke att medarbetarna trots upplevd självkontroll även önskar feedback. Därmed skulle det kunna vara till fördel om Air France KLM bistår med feedback och stöd i en bra balans till individens möjlighet till självkontroll. Herzberg (1966) menar enligt tvåfaktorsteorin att ansvarskänsla, uppskattning samt avancemang inom organisationen skapar arbetstillfredsställelse. Respondenterna påpekade att företaget inte utför några specifika handlingar för att ge medarbetarna motivation och feedback. Respondenterna visade stark ansvarskänsla för sina arbetsuppgifter och åskådliggjorde att det fanns viss frihet att utföra arbetsuppgifter utefter egen strategi, så länge resultatet blir bra. En annan respondent påpekade betydelsen av tydliga mål, både kortsiktiga och långsiktiga. Målen blir till hjälpmedel för individen att förstå vad denne skall göra och vad insatserna leder till. Flera individer påpekade att uppskattning av dess arbete känns väldigt viktigt. Det kan vara en utmaning för företaget att visa uppskattning till individer på ett sätt som varje individ uppfattar som uppskattning. Det är av betydelse att individen och företaget är någorlunda överens om värderingarna kring vad som är ett bra resultat och på vilket sätt det bedöms. Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) samt Wilson (2010) menar att goda relationer på arbetsplatsen, trygghet, gott ledarskap samt tillräcklig lön bidrar till att individen känner stolthet och ökar sina prestationer. En individ berättade att denne motiveras av stoltheten över att veta att denne gjort ett bra jobb.

Vid frågan av vad gott ledarskap är åskådliggjordes god kommunikation, hänsyn till kulturskillnader, ge spelrum för motivation, utveckling, utmaningar, ge stöd och trygghet samt tydliga riktlinjer, både långsiktiga och kortsiktiga. Då forskning visar att det finns kulturella skillnader vid individens uppfattning av vad som är uppskattning och skapar motivation (Wallgren et al., 2011) bör cheferna på de lokala kontoren ta hänsyn till kulturskillnaderna då de utövar sitt ledarskap. Argyris (1960) och Schein (1965) menar att varje individ har ett psykologiskt kontrakt med sin arbetsgivare. Det är samspel som påverkar underförstådda skyldigheter i anställningsförhållandet för både organisationen och individen. Det är en social process där förutsättningarna hela tiden förändras. De anställda på Air France KLM var redan innan sammanslagningen parter i psykologiska kontrakt med sin respektive arbetsgivare. I integrationsprocessen förändras kontraktets ursprungliga villkor, vilket de anställda tvingats att förhålla sig till. Arbetsmotivationen är beroende av mänskliga förväntningar, den existerande arbetsplatsens normer, individens privatekonomi samt dennes huvudsakliga arbetsuppgifter. Situationer behöver följaktligen analyseras för att kunna identifiera de mekanismer som stimulerar eller dämpar motivation, såsom exempelvis interaktiv motivation (Wallgren et al., 2011).

**4.1.3 Ekonomisk diskrepans.** Flera respondenter påpekade att det finns en diskrepans i lönerna mellan de olika bolagen. Att det finns monetära skillnader i anställningsavtalen hos Air France och KLM skapar känsla av orättvisa i arbetsgrupperna. När en individ inte är tillfredsställd med vad Herzberg (1966) klassar som hygienfaktor, exempelvis lön menar han att det kan leda till att individen blir omotiverad i sitt arbete. En respondent påpekade hur mycket billigare anställda på Air France flyger privat, utan att någon fråga kring ämnet hade ställts. Andra respondenter tog på liknande vis upp att anställda hos Air France tidigare fått bonusar samt bättre lön. Öppnande av sådana diskussioner från respondenterna själva visade individens behov att uppleva rättvisa. Det går att förankra i Adams jämviktsteori (1965) som grundar sig i individens behov av att

uppleva rättvisa. En respondent tog vid intervjun upp att företaget behöver hitta någon sorts balans på det lokala kontoret för att det ska finnas så få olikheter som möjligt bland de anställda vad gäller den ekonomiska biten. Respondenten menade att pengafrågan är viktig för de anställda och det är något som behöver bli mer jämställt för att individerna skall uppleva mindre känsla av orättvisa. Då de två företagen har skilda ekonomiavdelningar, samt olika förhållningssätt till lön och förmåner. Det leder det till en komplicerad situation för det lokala kontoret.

Flera respondenter har samtidigt som de påpekat orättvisan, även påvisat förståelse för situationen på det lokala kontoret. Individens känsla av orättvisa kvarstår dock, trots medvetenheten. Genom att belysa fenomenet med Adams jämviktsteori (1965) påvisas hur viktig känslan av rättvisa ändå är hos individen. Adams menar att individen motiveras då den känner att den får en rättvis belöning. Individen behöver uppleva en balans mellan egen insats och belöning för detta (Lindelöw, 2008). En av respondenterna tog upp fenomenet och svårigheterna i det då denne påpekar behovet av att finna balans i ett multinationellt företag med olika riktlinjer från de två huvudkontoren. Löner och arbetsförmåner upplevs som orättvisa då personer som gör samma arbete på kontoret i Solna får olika betalt. Enligt Adams jämviktsteori (1965) kan upplevd orättvisa leda till att individen försöker utjämna orättvisan genom att anstränga sig mer eller mindre, ändra sin självbild, välja ny referens eller lämna arbetsplatsen. I och med flygbranschens problematiska läge och företagets dåliga ekonomiska situation uttryckte respondenterna en medvetenhet om att löner och förmåner inte kan förbättras. Detta faktum ökar risken att konsekvenserna av att de individer som upplever orättvisa anstränger sig mindre eller lämnar arbetsplatsen.

**4.1.4 Praktiska skillnader inom bolaget.** Flera respondenter skildrade upplevelsen att de får mer utmanande uppdrag av KLM än av Air France. Ett par respondenter förklarade att Air France har striktare och mer traditionella direktiv om hur arbetet skall utföras, och att detta hindrar dem att utmanas i arbetet. En annan respondent tog upp att denne blir omotiverad av att göra ett bra jobb utan att få någonting för det. Respondenternas svar visar på Herzbergs (1966) motivationsteori kring hur hygienfaktorer kan skapa missnöje när de inte uppfylls.

Respondenterna påvisade att tillhörigheten till annat än just koncernen Air France KLM är viktigt, såsom sin egen nationalitet samt anställningsavtal hos antingen Air France eller KLM. Enligt respondenterna arbetar Air France mer centraliserat än KLM, som är något mer decentraliserade. De intervjuade berättade att det skapats konflikter på arbetsplatsen då medarbetarna var vana vid en struktur och efter sammanslagningen 2004 har behövt ändra på sitt sätt att arbeta på med hänsyn till det andra bolagets företagsstruktur. Wallgren et al. (2011) förklarar att arbetsfriheten kan bli begränsad, vilket därmed kan leda till att individerna kan bli utsatta för dualitet när de behöver anpassa sig både lokalt och centralt. Detta beskriver även Schweizer (2005) genom IRdilemmat, där individen i den lokala kontexten utsätts för stora påtryckningar från flera olika kontexter. En annan respondent påstod att motivationen hos anställda sänks och irritation skapas eftersom flera system, såsom biljett- och bagagesystem mellan Air France och KLM är dåligt koordinerade. Datasystemen beskrevs som krångliga och omoderna. Respondenterna visade dock en medvetenhet kring svårigheterna att göra något åt detta. Johansson et al. (2002) menar att det är av vikt att multinationella företag har en tydlig samordning och gemensam företagsstruktur. Även Müllern (1994) tydliggör att det krävs aktiva satsningar i form av resurser i tid och pengar för att lyckas att

genomföra den socialiseringsprocess som krävs för att skapa en enad företagsstruktur. Enligt det empiriska materialet är detta inte gjort på Air France KLM, och faktum kvarstår att det är ett aktuellt problem i arbetsgrupperna där medarbetarna skildrar negativ påverkan av dualiteten i situationen.

En av respondenterna förklarade att de lokalt anställda endast kan nå till en viss position, och sedan går det inte att klättra högre i företaget. En annan respondent informerade att de som arbetar i Sverige inte skickas utomlands med utlandskontrakt. Det är bara de som är anställda på något av de två huvudkontoren i Paris och i Amsterdam som har möjlighet till detta. Respondenterna påpekade dessutom att de som arbetar med utlandskontrakt i Solna har bättre betalt, samt förmåner som ingen av de andra har. Kopplat till Herzbergs tvåfaktorsteori (1966) samt Adams jämnviktsteori (1965) kan denna medvetenhet göra att de anställda kan tappa motivation och inte prestera till sin fulla potential. Enligt Vrooms förväntansteori (1964) behöver individen känna en förväntan på hur lyckat resultatet av en insats blir, tron på att insatsen kommer leda till önskat resultat samt hur resultatet värderas. Enligt det empiriska materialet hade en respondent höga förväntningar på kommande resultat för sitt pågående arbete och var starkt motiverad till sitt arbete. En annan respondent förklarade att denne under åren har haft flera kompetenta kollegor som efter en tid i företaget sökt sig vidare på grund av vetskapen att de inte kan klättra högre i företaget. De har inte haft någon förväntan på möjlighet till utveckling och därför blivit omotiverade till arbetet och slutat.

## 4.2 Ledarskap

**4.2.1 Tydliga mål.** En respondent betonade betydelsen av att medarbetarna har klara och tydliga mål att följa för att göra bra resultat. Nilsson (2005) menar att det krävs gemensamma mål och god trivsel för att resultatet ska bli så optimalt som möjligt. Det kan betyda att då Air France KLM arbetar mot olika mål genom att behålla två olika företagsprofiler, riktade mot olika kundgrupper kan det skapa problem i arbetsgruppen. Problem skapas då det finns en dualitet som kräver att skillnader i företaget skall bevaras samtidigt som det krävs av individerna i koncernen skall arbeta utefter samma normer och inom samma företagskultur. Forskning (Chin et al., 2001) visar på att individer inte sällan prefererar sin egen, ursprungliga kultur, och negligerar andra. Det kan även leda till att det skapas en osäkerhet på vilka mål som är viktigast att följa. Stacey (2007) proklamerar att ledaren behöver översätta mål och uppgifter på ett tydligt vis för medarbetarna så att de förstår betydelsen av uppdraget.

**4.2.2 Direktiv från huvudkontor.** Samtliga respondenter uttryckte att Air France KLM är en koncern, som alla tillhör. Vid mer indirekta frågor var det påtagligt att det ännu finns två olika företagskulturer, där individerna identifierar sig med antingen Air France eller KLM. Flera respondenter berättade att Air France och KLM är inriktade på olika kundgrupper och har olika arbetssätt.

Schweizer (2005) förklarar IRdilemmat med att lokala kontor ofta hamnar mitt emellan riktlinjer, normer, värderingar, regler, lagar och sedvänjor från både huvudkontor och lokala kontexter. Enligt hur intervjupersonerna skildrade problematiken kring att följa riktlinjer från både Amsterdam och Paris på det lokala kontoret i Solna, så är det precis vad som händer på Air France KLM. En respondent uttryckte stark frustration hos de anställda när de två bolagen ger olika riktlinjer. Då det ibland dessutom går emot den svenska sedvänjan skapas ytterligare irritation, samt motstånd mot huvudkontorens

direktiv. Det vittnar om att Air France KLM inte har uppnått vad Briscoe et al. (2012) menar att ett globalt ledarskap bör kunna balansera kulturella skillnader med lokala den lokala kontexten, för att utveckla en färdighet att ta tillvara på nya perspektiv besitta flera samtidigt. Det påpekades i intervjuerna att företagets bruk av anställda med utlandskontrakt i ledningsposition gör att det ofta kommer nya direktiv och förändringar som medarbetarna har att förhålla sig till. Det bidrar till att skapa nya infallsvinklar på arbetet samtidigt som det skapar utmaningar för individen påstod en respondent. Respondenterna har arbetat lång tid i företaget och har lärt sig att det ständigt kommer nya chefer med nya idéer och visioner. Flera respondenter berättade att det ibland, då det inte går att komma överens med sin chef kan kännas angenämt att veta att chefen byts ut efter tre år. Wallgren et al. (2011) framhäver att det kan vara till fördel när nya ledare kommer in, eftersom medarbetarna får en ny chans att visa vem de är. I flera intervjuer uttrycktes irritation över att det ideligen kommer olika direktiv från de två huvudkontoren som det lokala kontoret ständigt förväntas hantera med framgång. Wallgren et al. (2011) beskriver att det inte är ovanligt att moderna arbetsplatser har byråkratiska och centraliserade ledarskapspraktiker, tydlig hierarki, samt formella regler och strukturer. Det kan leda till att arbetsfriheten blir väldigt strukturerad och ledarna kan bli utsatta för dualitet såsom att de behöver anpassa sig både lokalt och centralt.

**4.2.3 Medarbetares delaktighet.** Att det skett en sammanslagning av Air France från Frankrike och KLM från Holland, två länder med skilda kulturer och företagsstrategier är påtagligt och väl omdiskuterat på företaget. Johansson et al. (2002) förklarar att de lokala kontoren kan skapa sig makt genom specifika kunskaper på den lokala marknaden. Trots att sammanslagningen varit verklighet i nio år är integrationen långt ifrån komplett enligt flertalet respondenter. Enligt Schweizer (2005) är det oftast inte samma personer som står för genomförandet av beslut som för själva beslutsfattandet. Det är därför viktigt att försöka involvera de individer som genomför implementeringen så tidigt som möjligt i processen. Empirin från Air France KLM visar att de personer som varit delaktiga i sammanslagningsprocessen, och således haft tillgång till information om varför saker skett, är de personer som mest identifierar sig med det bolag de inte har kontrakt med. Delaktighet har gjort att rädslan för förändringen reducerats markant.

## 4.3 Kultur

**4.3.1 Nationskulturer och företagskulturer.** Flera av respondenterna påtalade att den egna individens värderingar grundläggs i dess uppväxt, vilket kan kopplas samman med hur Hofstede (2010) beskriver att en nationell kultur utgörs av värderingar som växer fram under individers uppväxt. Företagskulturer är däremot inte lika djupt rotade. Hofstede menar även att det inom samma land finns olika företagskulturer, som byggs upp av gemensamma uppfattningar och sedvänjor. Företagskulturer är inte lika stark förankrade som grundvärderingar, och är därför lättare att förändra än nationell kultur (Johansson et al., 2001). Vid intervjuer på Air France KLM uttryckte flera respondenter upplevelsen av att de i sitt arbete lever med dilemmat att de befinner sig i en lokal kontext med normer, lagar och andra påtryckningar samtidigt som att de arbetar och lever i en multinationell kontext. Schweizer (2005) diskuterar IRdilemmat som betyder att företagen bör vara lokalt anpassade samtidigt som de behöver bara globalt integrerade. Schweizer (2005), Chin et al. (2001) och Zander et al. (2012) diskuterar vidare att samhällets normer spelar roll i hur ledarskapet uppfattas.

Genom respondenternas svar går det att avläsa hur Air France och KLMs skilda historia med företagskulturer bottenar i två olika nationers kulturer. Det har format de anställdas normer och värderingar om hur de upplever ledarskap. Att det fortfarande existerar skillnader i hur de anställda ser på ledarskap skapar en del problem på arbetsplatsen.

En respondent ansåg att de som befinner sig på de lokala kontoren har större förståelse för kulturella skillnader än de som arbetar på något av de två huvudkontoren. De som arbetar på lokalkontoret lever i en multinationell kontext med direktiv från två olika huvudkontor samt påtryckningar från den lokala kontexten. De är därför mer informerade om hur olika länder och kulturer fungerar än de som befinner sig på hemmaplan, vilka har en mer begränsad bild av företagets verklighet. Alon et al. (2005) beskriver situationen som att individen besitter kulturell intelligens. Kulturell intelligens uppnås då individen kan förena nya förhållningssätt med en viss kulturell kontext. Briscoe et al. (2012) beskriver ett liknande fenomen, som de benämner globalt tankesätt. Det innebär att individen kan ta in nya perspektiv och förhållningsätt samtidigt. Briscoe et al. (2012) anför att individen endast kan utveckla denna färdighet genom att leva i en annan kultur.

Respondenterna identifierar sig tydligt med det bolag som de har sin bakgrund i vilket Schweizer (2005) menar är ett vanligt förekommande fenomen. Han beskriver vidare att beroende på hur sammanslagningen har gått till och vad anledningarna är så uppfattas både situationen och det andra bolaget på olika vis. Trots att flera respondenter påpekade att det ena bolaget antagligen inte klarar sig utan det andra bolaget så finns känslan av det som Schweizer (2005) kallar fientligt övertagande, då respondenterna återkommande påpekar att det andra bolaget har kört över det egna i olika frågor.

Wallgren et al. (2011) kungör att kultur inte är ett homogent fenomen. En allt för homogen arbetsplats kan vara hämmande för organisationen. Men förståelsen av fördelarna till kulturskillnaderna på arbetsplatsen behöver förbättras för att det skall gå att dra nytta av skillnaderna. Därav krävs en levande diskussion på arbetsplatsen, Müllern (1994) menar att socialisationsprocessen påverkar. Ju högre nivåer i Chins et als. (2001) ledarskapskompetensmodell som ledarna på arbetsplatsen har uppnått, desto mer kan fördelarna av kulturskillnader utnyttjas. Företagets multinationella kontext ställer krav på individer inom företaget. Både på huvudkontoren och på de lokala kontoren behövs hänsyn tas till olika kulturer. En nyckel till framgång kan vara att chefer och ledare försöker finna de främsta fördelarna i olika kulturer och samtidigt acceptera skillnader och möjliga nackdelar. De skulle vara till fördel om de når till de högsta nivåerna i ledarskapskompetensmodellen (Chin et al., 2001) Då individen når till steget Godtagande/Internationalisering börjar denne skapa en medvetenhet och förståelse för andra kulturer, och samtidigt värdesätta de andra kulturernas egenskaper. Om ängslan kring andra kulturer försvinner och ett intresse växer för andras sätt att leva där individen ser styrka i förändring så når individen till det sista steget i pyramiden, som kallas Omvandling enligt Chin et al. (2001).

Flera respondenter lade inte speciellt mycket vikt vid det faktum att de befinner sig i Sverige. De reflekterade istället över att de har riktlinjer från två olika huvudkontor, som dessutom ligger i två olika länder. Respondenterna gav en samstämd bild utav skillnaderna mellan holländare och fransmän. Holländarna beskrevs som raka, direkta och öppna, och fransmännen beskrevs som mer funderande och hierarkiska. I företaget föreligger en situation där det finns två olika huvudkontor i två olika länder och där lokalkontoret befinner sig i ett tredje land, vilket skapar en situation som ställer höga krav

på ledarna att skapa balans mellan de olika huvudkontorens önskemål och den lokala marknadens normer, kultur och lagstiftning. Det är något som Schweizer (2005) kallar för institutionell dualitet, vilken han menar inte är ett ovanligt fenomen i multikulturella bolag.

**4.3.2 Vi-och-dom-känsla.** Respondenterna fokuserade på olikheter istället för likheter när de i intervjuerna talade om Air France KLM. Om företaget kan få sina medarbetare att släppa fokus på varifrån, inom företaget de olika individerna har sin bakgrund skulle det kunna öppna möjligheterna till att skapa en mer gemensam kultur. Individen tenderar att använda sina egna värderingar som referenspunkt och därför se sin egen kultur som det normala (Chin et al., 2001; Johansson et al., 2001). Vid flera intervjuer på Air France KLM berättade respondenterna hur bra bolaget som de är anställda hos är, jämfört med det andra bolaget. De gav exempel på hur bolaget som de kommer ifrån har utvecklat det andra bolaget.

För en ledare som arbetar på lokala kontor inom koncernen är det extra viktigt att hålla en kommunikation med alla poler i företaget för att hela tiden ha en levande diskussion kring företagets situation och mål enligt Hamrefors (2010). Att det inom bolaget fortfarande är två olika varumärken med separata anställningsvillkor bidrar till att de anställda fortfarande, efter nio år identifierar sig mer med det företag de är anställda av. Respondenterna kategoriserar sig i olika grupper t.ex. efter nationalitet, bolagstillhörighet eller arbetsgrupp. I intervjuerna återkom ofta hänvisningar till ”de andra”. *Vi-och-dom-känslan* dyker upp såväl mellan bolagen som mellan lokalkontor och huvudkontoren. Det förefaller vara accepterat att relatera till upplevda problem som om det är antingen huvudkontorens fel eller det bolaget som inte är ens arbetsgivare.

På grund av kulturers och anställdas varierande ledarskapspreferenser (Wallgren et al., 2011) krävs det en kulturell medvetenhet som globalt tankesätt, kulturell intelligens eller bikulturalism hos en global ledare. Ledaren bör kunna röra sig mellan de olika kulturerna (Zander et al., 2012). Det kan vara av vikt att undersöka om den globala ledaren arbetar i en global miljö i verkligheten. Hur organisationer anpassar sin verksamhet lokalt och globalt kan skilja sig och således bör kompetenserna anpassas till den organisatoriska struktur ledaren befinner sig i. Enligt respondenterna som intervjuats på Air France KLM, befinner de sig i en global kontext med ständiga påtryckningar från de två huvudkontoren och den lokala situationen.

Anställda på KLM uttryckte att Air France har blivit öppnare för nya arbetssätt och bättre på engelska, medan deras upplevelse av vad KLM fått av Air France handlar om tillgång till linjenät och flygplatser. Vid frågor till respondenterna kring olikheter kom mycket tillbaka till de sociala relationerna på arbetsplatsen. Det handlade exempelvis om vilket språk som pratas i lunchrummet, vem som sitter med vilka och hur långa raster som är accepterat. Detta klassades av många på företaget som störningsmoment och uppfattades vara ganska vanligt oavsett vart i världen företaget befinner sig och oavsett hur den kulturella mixen på arbetsplatsen ser ut.

## 4.4 Kommunikation

En respondent berättade att det vid sammanslagningen av Air France och KLM år 2004 skapades problem i ledningsgruppen som ledde till att en av cheferna slutade. Respondenten klargjorde att det skapades oro i arbetsgrupperna då sammanslagningen genererade problem till och med i ledningsgruppen. Schweizer (2005) förklarar att då

kommunikationen inte fungerar i ledningen eller mellan ledning och medarbetare skapas skepsis och motivationen kan försämrats. Han menar att detta kan leda till försämrade hälsoeffekter. Wallgren et al. (2011) förklarar att lägre motivation kan leda till stress. Schweizer (2005) förklarar vidare att den andra kulturen kan uppfattas som ett hot och att individerna kan uppleva oro och ångslan. Disharmoni på de lokala kontoren hos Air France KLM kan ha förstärkts genom att kommunikationen enligt respondenterna har upplevts som dålig. Detta kan enligt Schweizer (2005) påverka hela sammanslagningsprocessen. En av respondenterna menar att det fortfarande finns en barriär mellan de två bolagen, och det kan delvis ha berott på ledningens forna problem och fortsatt otillfredsställande kommunikation.

**4.4.1 Kommunikationsstilar.** Att respondenterna upplever stora brister i kommunikationen på företaget kan ha förstärkt problemen i det Schweizer (2005) kallar konfrontationsfasen. De två skilda kulturerna möts och det skapas polariseringar mellan dem då skillnader uppmärksammas och maximeras, som sedan leder till nya kulturella mönster. Enligt Hamrefors (2010) påverkar sociala mönster hur kommunikation tas emot. Då medarbetarna på Air France KLMs kontor i Solna har många olika nationella bakgrunder förutom de två bolagstillhörigheterna finns många sociala tillhörigheter. Detta understryker vikten av att undersöka hur de strukturerna ser ut för att kunna främja ett så tillfredsställande kommunikationsklimat som möjligt. Hamrefors menar att en bra kommunikation inspirerar medarbetare i den lokala kontexten. Delaktighet i en bra social interaktion främjar dessutom den inre motivationen, vilket innebär att medarbetarna kan bidra effektivare till organisationens framgång. Då flera respondenter upplever att de kulturella skillnaderna nästan är helt borta och att värderingarna mellan de två bolagen blir mer lika visar att Air France KLM är på väg in i vad Schweizer (2005) kallar för ackulturationsfasen.

Respondenterna tog i intervjuerna upp olika sorters behov av kommunikation. En del har behov av att få sin talan hörd, andra behöver ansvar, andra bekräftelse i form av en kommentar, någon av ett formellt pris. Då individer är olika och har olika motivationsfaktorer kan god kommunikation hjälpa ledaren att ta reda på vilken sorts medarbetare som kräver vad för sorts uppmärksamhet (Nilsson, 2005). Då det dessutom existerar ett geografiskt avstånd inom Air France KLM är det enligt Jackson och Carter (1995) av extra vikt med god kommunikation.

Air France KLM har givit direktiv om att engelska skall användas som gemensamt språk, samt medvetandegjort kulturella skillnader inom koncernen. Vid byte av koncernspråk kan även det etablerade kommunikationsklimatet förändras. Då individerna har olika kunskaper i det nya språket kan det förändra hur enskilda individer sänder ut och tar emot information. Hamrefors (2010) betonar vikten av att ledarna bör skapa ett klimat där rätt person får rätt information vid rätt tillfälle. Även Chin et al. (2001), samt Alon et al. (2005) understryker vikten av tillräckliga språkkunskaper inom en organisation. En ledare inom ett multinationellt företag bör därför vara medveten om hur språket behärskas inom företaget. Det är av vikt att ledaren försäkras om att alla individer behärskar de kommunikationskanaler som organisationen använder sig utav, såväl språkliga som tekniska.

Ett par individer påpekade att det fanns tydliga skillnader mellan anställda med lokalt kontrakt och de med utlandskontrakt. Det leder till missnöje och känslan av orättvisa enligt respondenterna. Detta kan enligt Adams jämnviktsteori (1965) göra att individerna försöker jämna ut orättvisan genom att exempelvis arbete mindre och inte bry

sig om arbetet lika mycket eftersom de ändå inte får samma förmåner som de med utlandskontrakt. Det är därför av vikt att ledningen arbetar med en levande diskussion kring ämnet för att öka förståelsen hos de anställda. I Wallgrens et al. studie från 2011 genomfördes semistrukturerade intervjuer med IT konsulter kring vad de trodde motiverar medarbetare. En av dess respondenter påpekade att omsättning bland chefer, som kan komma in med nya aspekter på arbetet, är en fördel och därigenom kan medarbetare få en ny chans.

Enligt Wallgren et al. (2011) kan decentraliserade organisationer ha större möjligheter att se medarbetarna som individer. Även detta förutsätter dock att det finns en ständig diskussion kring ämnet. I olika länder och kulturer kan de kommunikativa preferenserna skilja sig åt (Alon et al., 2005; Chin et al., 2001; Zander et al., 2012). Även de anställdas inställning till ledaren och dess beteende kan uppfattas olika. De viktigaste ledarskapskompetenserna i ett multinationellt företag kan enligt Zander et al. (2012) vara kunskapsöverföring, kunskapshantering och kulturell medvetenhet för att upprätthålla ett lyckat globalt ledarskap. Det är därför av vikt att ledarna på Air France KLM är medvetna om ovanstående ledarskapskompetenser för att upprätthålla en fungerande kommunikation inom hela organisationen.

**4.4.2 Bristfällig återkoppling.** Enligt forskning (Nilsson, 2005; Schweizer, 2005; Wallgren et al., 2011) och det empiriska materialet från Air France KLM är feedback och uppmärksamhet viktiga motivationsfaktorer. Om ledningen använder sig av feedback, uppmärksamhet av individen samt tydliga mål kan medarbetarna visualisera vad som skall uppnås samt motiveras. Ledaren bör skapa en känsla av kompetens kring arbetet hos medarbetaren. Enligt Vroom (1964) motiveras individer då de har en förväntan på ett visst resultat. Det är därför viktigt att ledarna återkopplar till medarbetaren om resultatet av arbetet samt har en tydlig kommunikation. Ledarna bör även tydliggöra vad uppnådda prestationer leder till för att maximera individens instrumentalitet och därmed generera i ökad motivation hos individen. Eftersom individen värderar resultat är det av vikt att individen är medveten vad uppnådda prestationer leder till.

Det kan vara förtjänstfullt att ledarna skapar bättre relation med ”andra sidan” för att bryta den genomskinliga barriären mellan anställda på Air France och KLM. Då det är individuellt hur kommunikation uppfattas bör även feedback ges på ett sätt som främjar effekten hos den mottagande parten. Respondenterna uttrycker behov av att känna sig betydelsefulla. Schweizer (2005) menar att det är viktigt att ledningen är medveten om att olika individer behöver olika sorts uppmärksamhet.

## 4.5 Metoddiskussion och kritik till den egna studien

Att nå en så hög validitet och reliabilitet som möjligt bör enligt Patel och Davidsson (2011) alltid vara varje forskares strävan. Om det som avsetts undersökas lyckas att undersökas har studien enligt ovanstående uppnått validitet. Genom att göra intervjuer med tre personer i ledningsgruppen skapades ytterligare förutsättningar att anpassa intervjuguiden till fallstudien för att kunna öka validiteten. När en, för studien anpassad undersökningsmetod används för att få fram tillförlitlig empiri uppnås reliabilitet. Vid användandet av öppna frågor i semistrukturerade intervjusituationer gavs utrymme för respondenterna att fritt ge uttryck för sina tankar.

När respondenterna kommunicerar på ett annat språk än sitt modersmål ökar chanserna för att missförstånd skapas. Även om orden blir förstådda kan de ske olika



uppfattningar i värderingar av ord, meningsbyggnader, tonläge samt kroppsspråk och mimik (Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2010).

En del av frågorna kan ha upplevts vara av känslig karaktär, något som möjligtvis påverkat respondenternas svar. Av rädsla för eventuellt negativa konsekvenser för sig själv finns enligt Alvesson et al. (1994) en möjlighet att respondenterna inte varit helt ärliga i intervjuerna. Det finns även en risk att vissa respondenter har varit måna om att ge oss en positiv bild utav företaget. En sådan inställning kan ha bidragit till att inte hela sanningen framkommit i det empiriska materialet. Det finns en möjlighet att de två faktorerna tillsammans kan ha bidragit till att reliabilitetsnivå av studien kan ifrågasättas (Kvale, 1997).

Ett problem som skulle kunna uppstå med att använda intervju som metod är deltagarnas oro för att kunna bli identifierade i resultatet (Bryman, 2008). För att leva upp till konfidentialitetskravet har därför stor vikt lagts vid att anonymisera resultatet. För att minimera risken för identifiering av respondenterna benämndes inte respondenterna med siffror eller liknande i resultatdelen. Eftersom medarbetarna i Solna sitter i öppna kontorslandskap var det möjligt för medarbetarna att se vilka personer som lämnade sin plats för att träffa oss. Det skapade en möjlighet för ledningen att veta vilka som medverkat. Receptionisten på kontoret hade även insyn i vilka vi träffade då det var denne som hämtade respondenterna.

Reliabiliteten i intervjuunderlaget hade blivit större om vi intervjuat fler individer. Även anonymiteten hos respondenterna hade då ökat, men på grund av tidsaspekten var det inte möjligt. Enligt Bryman (2008), är den kvalitativa intervjumetoden problematisk på så vis att det inte går att generalisera forskningsresultat. Ett visst resultat kan stämma i en specifik kontext, men vara helt felaktigt i ett annat. Tidsramen i studien har skapat begränsningar på flera vis, bland annat för hur många intervjuer det fanns tid till att genomföra, samt att det inte har funnits tid till att använda flera sorters metoder för att komma fram till slutsatserna

Då vi fick använda oss av tillgänglighetsprincipen fanns inte möjlighet till val av vilka individer på företaget som önskades intervjuas. Sverigechefen för bolaget skickade ut ett mail till sina medarbetare där hon informerade om studien och frågade vilka som kunde tänka sig att ställa upp för intervju. Sedan hänvisade hon dem direkt till oss för att vi och respondenterna i fråga skulle avtala intervjutid. Vår förhoppning är att detta har lett till att varken hon eller någon annan i ledningen för Air France KLM i Sverige har påverkat valet av intervjurespondenter. Det förutsätter dock att hon skickade mailförfrågan till samtliga, och inte endast till några som hon själv valt ut. Det finns en risk att hon valt de som hon förutsätter tänker som henne själv eller som resonerar på ett sätt som ger en bra bild av företaget. Eftersom respondenterna själva har fått välja om de ska medverka eller inte finns möjligheten att endast de som vill göra sin röst hörd är de som ställer upp för intervju (Bryman 2008). Att Sverigechefen mailade ut en förfrågan om deltagande i intervjuer ökar chansen att hon får reda på vilka som deltar i intervjuerna, något som försämrar respondenternas anonymitet avsevärt.

Genom att utgå utifrån den hermeneutiska cirkeln kan vår problemställning vara svår att svara på. Enligt den hermeneutiska cirkeln är respondenternas svar kontextberoende, vilket betyder att det behöver finnas en förståelse för kontexten då empirisk data analyseras. Ett samspel mellan enskilda delar och helheten är av vikt, då det sker en ständig tolkning av data (Hartman, 2004).

## 4.6 Förslag på fortsatt forskning

För att göra en mer komplett studie skulle det vara till fördel att framställa en enkät för de anställda på företaget där de helt anonymt skulle få möjlighet att svara på frågor kring sina upplevelser av hur arbetssituationen ser ut, hur styrmedel från huvudkontoren i Paris och Amsterdam uppfattas och hur detta implementeras i deras dagliga arbete på det lokala Sverigekontoret. En annan intressant metod för att lyfta frågan om hur arbetet sköts i Sverige samt hur det borde skötas är att genomföra diskussioner i fokusgrupper där medarbetarna kan få diskutera och ventiler sina uppfattningar om situationen på företaget. I fortsatt forskning skulle det vara intressant att använda de resultat som framkommit i denna studie för att vidare intervjua medarbetare på företaget och för att kunna validera uppgifterna som då kan bekräfta eller dementera tidigare resultat. Det skulle även vara intressant att fördjupa sig i något av studiens fyra teman motivation, ledarskap, kultur eller kommunikation och knyta temat ytterligare till institutionell dualitet eller globalisering.

## 4.7 Slutsatser

Genom feedback och öppen kommunikation kan ledaren skapa förståelse för hur medarbetaren motiveras samt föra en diskussion kring hur stora möjligheter till ansvar och utveckling individen kan få i sin lokala kontext. Vid sammanställningen av insamlad empiri upplevde vi paralleller till Hackmans och Oldmans arbetskaraktärsmo- dell (job characteristic model). Modellen innebär att då medarbetaren upplever variation i sina arbetsuppgifter samt erfar uppgiften som signifikant och identifierbar kan det leda till upplevd meningsfullhet. Upplevd meningsfullhet leder i sin tur till nöjdhet, motivation samt möjligheter till ytterligare utveckling. Resultatet kan även uppnås genom att medarbetare upplever ansvarskänsla genom autonomi och feedback (Hackman & Oldman, 1976).

Om de lokala ledarna ska kunna påverka medarbetarens upplevda motivation i en lokal kontext, i ett multinationellt företag är det till fördel om de innehar ledarskapskompetenser i kunskapsöverföring, kunskapshantering och kulturell medvetenhet för att upprätthålla ett lyckat globalt ledarskap i både en lokal och i en global kontext. Det är därför av vikt att ledarna besitter bikulturalism, kulturell intelligens, globalt tankesätt, samt är medvetna om ovanstående ledarskapskompetenser för att upprätthålla motivation och en fungerande kommunikation inom hela organisationen.

## Referenser

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. I L. Berkovitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (2:a upplagan, ss.267-299). New York: Academic Press
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons* 48 (6): 501-512.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer: personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Svenningsson (red:er), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Homewood, Ill: Dorsey Press.
- Briscoe, D., Schuler, R. och Tarique, I. (2012 [1995]). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (4th edition). New York: Routledge.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (upplaga 2). Malmö: Liber.
- Chin, C. O., & Gu, J. & Tubbs, S. L. (2001). Developing global leadership competences. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7 (4): 20-31.
- DiMaggio, P.J & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hamrefors, S. (2010.) Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14 (2), 141 – 152.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, F., (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland och New York: World Publishing Co.
- Jackson N., & Carter, P. (1995). The "fact" of management. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (3), 197-208
- Johansson, J., Blomstermo A., & Pahlberg C. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess – lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (red: er). (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- McClelland D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Müllern, T. (1994). *Den föreställda organisationen: om kulturella processer i och*

- omkring organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérius.
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:e upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scholte, J.A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. London: Macmillan.
- Schweizer, R. (2005) *An arranged marriage under institutional duality*. Opublicerad doktorsavhandling, Göteborgs Universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- SOU (1999:4). *God sed i forskningen*. Stockholm.
- Stacey, R. (2007). *Strategic management and organisational dynamics the challenge of complexity* (5:e upplagan). Essex: Pearson Educational.
- Steers, R., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2010). *Management across cultures challenges & strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Steers, R., & Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*. 29 (3), 379-387.
- Thurow, L. (1993). *Head to head: the coming economic battle among Japan, Europe and America*. New York: Morrow.
- Wallgren, L.G., & Johansson Hanse, J.(2007). Job characteristics, motivators and stress among information technology consultants: A structural equation modeling approach. *Industrial Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (1), 51-59.
- Wallgren, L.G., Leijon, S., & Malm Andersson, K. (2011). IT Manager´s Narratives on Subordinates' Motivation at work. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 17 (3), 35-49.
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning- en kritisk introduktion*. Malmö: Liber.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

## **Bilaga 1- Intervjuguide svenska**

### **Allmänt**

Hur länge har du arbetat på Air France KLM?  
Var du en del av Air France KLM innan sammanslagningen?  
Vilken position har du på företaget?  
Har du arbetat i något annat land än i Sverige?  
Ser du några skillnader i att arbeta i andra länder?

### **Motivation**

Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?  
Vad tror du motiverar en medarbetare till att göra ett bra jobb?  
Vad får dig att tro det?  
Vad tror du är en bra strategi till att motivera individer?  
Arbetas det aktivt med motivationsfaktorer på Air France KLM?

### **Ledarskap**

Hur ser du på det goda ledarskapet?  
Hur praktiseras och implementeras det goda ledarskapet på Air France KLM?  
Upplever du att det finns hinder att utöva gott ledarskap i Sverige?  
Finns det några resurser för att utöva gott ledarskap från företagets sida?  
Ser du några brister i företagets ledarskapsfilosofi?  
Hur uppmärksammas individen i er arbetsgrupp?  
Tycker du att företaget har en klar ledarskapsfilosofi?

### **Kultur**

Upplever du några skillnader i att arbeta för Air France KLM nu, jämfört med innan sammanslagningen?  
Upplever du att det är någon skillnad i kulturen mellan olika arbetsgrupper på din arbetsplats?  
Hur visar det sig?  
Hur upplever du huvudkontorens riktlinjer gällande arbete i Sverige?  
Tycker du att det existerar kulturella skillnader hos olika individer beroende på deras bakgrund?

### **Kommunikation**

Hur tycker du att kommunikationen mellan ledare och medarbetare fungerar hos er?  
Får ni feedback?  
Hur ser feedbacken ut?  
Vad skulle du vilja förbättra gällande kommunikation på din arbetsplats?  
Hur upplever du att huvudkontorens riktlinjer implementeras på det lokala kontoret?  
Hur ser samarbetet ut mellan huvudkontoren och det lokala kontoret?  
Hur ser samarbetet mellan olika arbetsgrupper inom företaget?

## **Bilaga 2- Intervjuguide engelska**

### **Background**

For how long have you been working for Air France KLM?

Where you a part of the company before the mergers?

What is your position at the company?

Have you ever worked in another country besides Sweden?

Do you experience any differences regarding work in others countries?

### **Motivation**

What motivates you to do a good job?

What do you think motivates co-workers to do a good job?

What makes you think that?

What do you think is a good strategy to motivate individuals?

Does the management work with individual motivation?

### **Leadership**

How do you define a good leadership?

How does Air France KLM practice good leadership?

Do you experience problems in implementing good leadership at the company?

Is there any kind of support or resources that you would need in order to practice good leadership?

Do you experience any shortages in the company's ways of conducting leadership?

How does the management give attention to different individuals in your group?

In your opinion, does the company act regarding to a clear leadership philosophy?

### **Culture**

Do you experience any differences working at Air France KLM compared to before the merger?

Do you experience any differences concerning culture between different groups at the office?

Can you, please give an example?

What is your experience of the headquarters guidelines regarding work in Sweden?

Do you believe that it exists cultural differences between individuals based on their background?

### **Communication**

In your opinion, how is the climate of communication between management and co-workers?

Do you receive feedback?

Is there anything that you would like to improve regarding communication?

In what ways do you implement the headquarters guidelines?

Could you please tell me about the collaboration between the local office and the headquarters?

How is the collaboration between different work groups within the local office?