

GÖTEBORGS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen

Att organisera en förändring

En studie av en initial organisationsförändring

Helen Larsson
Uppsatsarbete 10 poäng
Sociologi, C-kurs 2005
Inom ramen för Programmet för
Personal- och Arbetslivsfrågor
Handledare: Jonas Carlsson

Abstract

Helen Larsson, Göteborgs Universitet, C-uppsats 2005. *Att organisera en förändring. En studie av en initial organisationsförändring.*

Organisationsförändringar beskrivs ofta som något nödvändigt för organisationers överlevnad och när de genomförs står ledningen enade bakom dem. Denna studie undersöker hur en organisationsförändring sätts igång. Det är initieringsfasen på ett privatägt företag som är studieobjekt och hur man ser på förändring samt diskuterar kring sina olika alternativ. Den övergripande frågeställningen är ”Hur går det till vid initieringsskedet till ett förändringsarbete”? Metoden som används är en fallstudie av kvalitativ karaktär då jag utfört sju intervjuer uppdelade på två tillfällen. Uppsatsen har en sociologisk ansats och teorier som används handlar framförallt om strategiskt förändringsarbete, men även om lärande. Av resultatet framgår att det på företaget rått en tröghet i förändringsinsikt och att det inom förändringsgruppen på fyra personer fanns en viss splittring kring problemidentifieringen. Detta tolkas bero på att förändringsgruppen såg till olika problemkomplex i organisationen. Man arbetade utifrån en centraliserad förändringsstrategi där förankra sågs som något som måste göras. Detta innebar att man inte i någon större utsträckning reflekterat över personalens delaktighet och inte heller över lärande vid förändringsarbetet.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsstrategier, fallstudie, initieringsskede.

INLEDNING	1
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
DISPOSITION	2
ORGANISATIONSTEORIER	3
ORGANISATIONER IDAG	5
BEGREPPSFÖRKLARING	6
METOD	8
METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN OCH ANGREPPSSÄTT	8
FALLSTUDIE	8
URVAL OCH AVGRÄNSNING	9
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
INTERVJUSITUATIONEN	11
TOLKNING AV MATERIALET	11
TILLFÖRLITLIGHET OCH ETIK	12
TEORI	14
LÄRANDE	14
INSIKT OCH TRÖGHET	15
STRATEGISK FÖRÄNDRING	16
CENTRALISERADE OCH DECENTRALISERADE FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER	17
FÖRANKRINGSMODELLEN	18
TICHYS FÖRÄNDRINGSVERKTYG	19
RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	21
FÖRETAGET	21
RESPONDENTERNA	22
FÖRÄNDRINGSINSIKT	22
PROBLEMDENTIFIKATION	23
FÖRÄNDRINGSVERKTYG	25
VAL AV STRATEGI - FÖRANKRINGSMODELLEN	28
DELAKTIGHET	30
LÄRANDE	32
NÄSTA STEG	34
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	36
SLUTSATSER	36
DISKUSSION	38
TILL SIST	38
LITTERATURLISTA	40
BILAGOR	42
INTERVJUGUIDE 1	42
INTERVJUGUIDE 2	44

Inledning

Att organisera handlar om att öka effektivitet, att bli mer lönsam och att hitta en organisation som passar den affärsidé och de mål verksamheten har. Omvärlden förändras snabbt, likaså marknadsförhållanden och nya tekniker utvecklas. Det gäller för dagens företag att inte stagnera i gamla former utan att ständigt förändras så att de alltid är konkurrenskraftiga. Organisationsförändringar och omstruktureringar kommer alltid att pågå av ett skäl eller ett annat.

Detta är något som jag uppfattar som en vanligt förekommande beskrivning av hur vi ser på organisationer idag. De ses som något som är till för att bli *mer lönsamma, mer effektiva* i jakten på den "perfekta organisationen". Samtidigt är de offer för omvärldens nycker, vilket sammantaget leder till att organisationer måste förändra sig allt snabbare och oftare. Men vem är det som bestämmer att det krävs förändringar? Är det inte så att omvärlden utgörs av bl.a. organisationer och att organisationer utgörs av människor? En organisationsförändring är inget som "organisationen" eller "omvärlden" initierar, utan det är människor som måste planera för att det skall ske.

När man talar om förändring i organisationer är det oftast de strategiska, planerade förändringarna man tänker på. På ett medelstort företag i Västsverige har det börjat föras diskussioner om en eventuell omorganisation. Företag har haft en ekonomisk nedgång under ett par år och en grupp på fyra personer har därför satt sig ned för att diskutera vad som behövs göras för att företaget skall bli mer lönsamt och effektivare. Det är ett rent exportföretag som verkar på en marknad med hård konkurrens. De är omvärldsberoende och deras produktion är helt kundorderstyrd, då maskiner tillverkas och utvecklas i nära samarbete med kunder. Gruppen som diskuterat förändringsarbetet har haft ett antal möten där de bollat förslag och möjliga lösningar. Företaget kan sägas befinna sig i ett initieringsskede till en organisationsförändring och de var villiga att låta mig få följa deras planeringsarbete.

Möjlighet att få följa ett förändringsarbets framväxt såg jag som mycket spännande då Kristina Håkansson i sin studie om förändringsstrategier bl.a. kom fram till att många företag inte reflekterat över att det finns val i tillvägagångssättet vid förändring (Håkansson 1995:220). Men något måste ju avgöra att man väljer ett specifikt tillvägagångssätt? Att initiera en förändring *innebär* att det finns val. Jag vill därför undersöka hur man pratade om förändring på företaget och vilka ställningstaganden man såg sig tvungna att man göra.

Ingen av de organisationsteorier jag har läst tidigare inom ramen för Programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor har på ett mer ingående sätt behandlat initieringsskedet. Jag har p.g.a. detta närmat mig ämnet med en öppen inställning. De frågor jag primärt ville ha svar på var; vem, vad, varför och hur? Jag har i uppsatsen en sociologisk ansats, men då organisationsteori är ett tvärvetenskapligt ämne präglas teorier kring organisationsförändringar av en komplexitet och mångtydighet. Att det i litteraturen finns litet beskrivet om storskedet av en förändring, har lett till att jag har använt mig av ett flertal teorier för att täcka in och belysa olika aspekter och synsätt på förändring.

Syfte och frågeställningar

När en förändring eller omorganisation genomförs i ett företag står ledningen oftast enad bakom vad som behövs göras. Det jag med denna studie undersöker är hur man på det aktuella företaget resonerar innan förändringen genomförs. Det är initieringsfasen jag har som studieobjekt och hur man ser på förändring samt diskuterar kring sina olika alternativ. Min övergripande frågeställning är:

- Hur går det till vid initieringsskedet till ett förändringsarbete?

Med delfrågorna:

- Varför genomföra en förändring?
- Vad är förändringens syfte och mål?
- Vilka strategier används för att uppnå detta?
- Hur ser man på lärande vid förändringsarbetet?

Disposition

Uppsatsen inleds med en introduktion till ämnet följt av syfte och frågeställningar. I *Bakgrund* börjar jag med att ge en kort historisk genomgång om förändringsarbeten för att läsaren skall få en känsla för ämnets många tvetydigheter och motsättningar, vilka har uppstått vid dess teoretiska framväxt. Jag redogör även i bakgrunden för definitioner av centrala begrepp.

Uppsatsen är därefter upplagd på traditionellt vis med en *metodgenomgång* där jag bl.a. redovisar mitt tillvägagångssätt och etiska betänkanden, och ett teorikapitel. *Teoridelen* innehåller ett antal organisationsteorier som tar upp olika aspekter av förändringsarbetet. Efter detta följer *resultatredovisning och analys*, jag knyter här ihop teori och empiri och avsnittet är strukturerat utifrån de teman som framträtt vid intervjuerna. Uppsatsen avslutas sedan med en *diskussion och slutsatser*, där jag sammanfattar mitt resultat och även tar upp några reflektioner kring den lärande organisationen.

Bakgrund

Innan jag börjar med själva studien vill jag ge en introduktion till ämnet organisationsförändringar och för den fortsatta förståelsen även definiera hur jag i studien använder mig av begrepp som kan uppfattas som mångtydiga. Först vill jag dock ge en kort historisk genomgång gällande utvecklingen av organisations- och förändringsteorier.

Organisationsteorier

Organisationer verkar i en samhällelig diskurs där förändringar ofta beskrivs som en förutsättning för att skapa långsiktig effektivitet och är därmed viktiga för organisationers överlevnad (Bakka m.fl. 1994:256ff). Kristina Håkansson skriver att: ”De förändringsambitioner och de förändringar som genomsyrat arbetslivet under de senaste decennierna är naturligtvis också påverkade av utvecklingen av arbetslivet och samhällslivet” (Håkansson 1995:15). Hon menar att erfarenheterna från tidigare förändringsprocesser inte sprids i samma utsträckning som de olika organisationsformerna. Organisationsförändringar blir därmed mer en effekt av den allmänna trenden än att de bygger på insikt och reflektion över den egna organisationen (Ibid. 15ff). För att få en bakgrund till förändringsarbeten som sker idag vill jag därför börja med en kort genomgång av vad som har gällt tidigare.

Det moderna samhället är i högre grad än föregående historiska samhällen ett organiserat samhälle. Moderniteten innebar att en stor mängd mänskliga verksamheter började organiseras i enlighet med en eller flera föreställningar om ”den goda organisationen”, och har därmed haft stor inverkan på organisationsteorin (Styhre 2002:17f). I början på 1900-talet startade Frederick W Taylor med sin bok *Scientific Management* rationaliseringsrörelsen. Den gick ut på en långtgående specialisering och arbetsfördelning för att förenkla arbetet så mycket som möjligt och rörde främst industrier, men tog sig även uttryck i en tilltagande byråkrati (Bruzelius & Skärvad 1995:40ff, 49ff, Sandberg 1997:29f). Byråkratin kan beskrivas som den enskilt största administrativa innovationen som bidrog till att rationalisera samhället. Den moderna organisationen hade börjat växa fram och var baserad på två fundamentala sociala innovationer; nya former för kapitalägande och arbetsdelning. Dessa två förutsättningar var sedan något som blev grundläggande för samtliga organisationsteorier som följde och även om Taylor har fått kritik så är det inte för arbetsdelningen *i sig* utan för *graden av* arbetsdelning (Styhre 2002:25ff, 168).

I Sverige såg fackföreningsrörelsen länge den detaljerade arbetsdelningen som något nödvändigt. På 1930-talet visade dock Elton Mayo med sitt kända Hawthorneprojekt att de

sociala relationerna var viktiga och att dessa påverkade produktiviteten. I och med detta kom Human Relation rörelsen igång och deltagande i förändring började diskuteras och vikten av medbestämmande lyftes fram (Gustavsen m.fl.1996:52f). Det var ändå inte förrän på 1970-talet som nackdelarna med rationaliseringstänkandet på allvar började uppmärksammas, både i Europa och i Sverige. Man hade fått problem med produktivitet, effektivitet, personalomsättning och sjukfrånvaro. Detta ihop med ett politiskt tryck för arbetsplatsdemokrati samtidigt som det rådde arbetskraftsbrist och fanns en hög utbildningsnivå, ledde till att de fackliga organisationerna började driva krav på bättre arbetsmiljö, rikare arbetsinnehåll och inflytande i arbetet. Man började därför experimentera med socioteknik, för att se till en kombination av mänskliga behov och av organisationsstruktur (Gustavsen m.fl. 1996:52f, Håkansson 1995:15, Sandberg 1997:30).

I och med detta startades i Sverige partsgemensamma program mellan facken och arbetsgivarna, stora *nationella program*, för att bedriva utvecklingsarbete på arbetsplatserna. Dessa överlevde dock inte då de hade för stort fokus på innehållet och den goda lösningen och därmed glömde processen. Den goda lösningen bestod av den självstyrande gruppen och för att uppnå något sådant krävdes ett brett deltagande, vilket endast uppnås genom fokus på processen. Misslyckandet berodde även på att trots att parterna hade en gemensam problembild, så hade de olika syften. Facket ville ha demokrati, arbetsgivaren produktivitet och effektivitet (Håkansson 1995:5ff).

Under 1980-talet hände en hel del ur organisationsförändringshänseende. Organisationer började betraktas som ständigt föränderliga och rörliga i syfte att anpassa sig till nya omvärldsförhållanden (Styhre 2002:174). Socialkonstruktivismen fick nu genomslagskraft och bröt med alla "grand theories" för att öppna upp för ett mer mångfacetterat synsätt på organisationer (Gustavsen m.fl. 1996:52, Styhre 2002:18). I Sverige infördes ny teknik på allt fler arbetsplatser på 1980-talet. Återigen förenade sig fack och arbetsgivare för att driva utvecklingsprogram. Man hade nu ett antal deltagande arbetsplatser istället för att fokusera på att alla skulle ta efter *ett* lyckat exempel. Samtidigt som det var fler deltagande arbetsplatser så strävade man även efter ett brett deltagande *på* arbetsplatserna. Det som sågs som viktigt var kommunikation och erfarenhetsutbyte och det var viktigare med hur lösningen kommit fram, än själva lösningen (Håkansson 1995:8, 15).

Under 1990-talet kom det nya modevågor, såsom Just-in-time, Kaizen och lean production. Kunden och marknaden var i fokus och flödesorganisationer förespråkades framför

funktionsorganisationer. De nya ledningsmetoderna och rationaliseringsstrategierna syftade till att minska antalet anställda, s.k. ”downsizing” (Sandberg 1997:22, 25). Återigen var produktivitet och konkurrens centrala begrepp. Det talades om ett omvandlingstryck på hela arbetslivet för att öka produktiviteten och samhällets välbefinnande (Håkansson 1995:16).

Organisationer idag

De olika förändringstrenderna har i stor utsträckning följt den ekonomiska konjunkturen. Under högkonjunkturer satsar man på personalen och på att göra arbetsplatsen attraktiv, medan man under lågkonjunktur rationaliserar och ser till frågor som produktivitet och lönsamhet (Håkansson 1995:15ff). Nu är det år 2005 och det är alltid svårt att yttra sig om den tid man lever i. Vårt samtida samhälle har beskrivits på en rad olika sätt, men oavsett hur det beskrivs förutsätts en flexibilitet och rörlighet i organisationerna. Detta bygger på att kompetens, kunskap och befogenheter är ”distribuerade”, d.v.s. att dessa egenskaper är fördelade och utspridda på ett antal enheter, organisationer eller personer i ett nätverk. En distribuerad organisation är ofta fokuserad på tidskompression, vilket leder till att den dagliga verksamheten i allt högre utsträckning förläggs till ett antal olika tidsbegränsade projekt (Styhre 2002:176f).

Arbetets karaktär har förändrats och att det har blivit alltmer viktigt att motivera den anställde att av egen vilja satsa på sitt arbete. Orsaker som brukar anges till detta är att arbetet trendmässigt har blivit mer självständigt och kvalificerat, och oftare sker i grupp och att produktmarknaderna har blivit föränderligare. Sammantaget betyder dessa förändringar att det för arbetsgivaren blivit viktigare att skapa känslor av delaktighet samt att motivera och engagera den anställde i företagets verksamhet (Le Grand i *Ledning för alla?* 1997:352f).

Många av de trender som kom på 1990-talet är fortfarande aktuella, bl.a. har ”ny ledning” haft stor genomslagskraft i debatten i managementlitteraturen. Detta koncept finns med olika variationer, men grunddragen innebär bl.a. idéstyrning, färre hierarkiska nivåer samt att självständiga enheter och flödes- och processorientering införs (Sandberg 1997:22, 25ff). Ny ledning har visat sig vara vanligast på arbetsplatser som agerar på marknader med hög konkurrens och kundanpassad produktion (Edling & Sandberg i *Ledning för alla?* 1997:333f). Mycket arbete är idag projektstyrt och det är fortfarande personalneddragningar och stark tidsrationalisering som verkar gälla, ihop med en strävan efter flexibilitet.

Begreppsförklaring

Organisationer ses traditionellt som instrument eller verktyg som används till specifika ändamål. De definieras ofta som en formaliserad sammanslutning som innebär samordnade aktiviteter och en viss arbetsfördelning som är inriktade på att nå de mål man har (Bruzelius & Skärvad 1995:16ff). Anledningen till att en organisation finns är ofta tron på att människor tillsammans kan uträtta mer än summan av vad de uträttar var och en för sig (Abrahamsson & Andersen 2000:12). Jag menar, i enlighet med socialkonstruktivismen, att en organisation är något mer (Styhre 27ff). När jag använder mig av organisationsbegreppet i uppsatsen avser jag ett socialt system som dels är medvetet konstruerat för att förverkliga bestämda mål, men som även ger direkta och indirekta effekter på människors liv.

Att organisera innebär att skapa stabilitet, men samtidigt har en organisation en livscykel vilket innebär en konstant förändring (Jacobsen & Thorsvik 1998:334). Man kan prata om förändring både i bemärkelsen som något som ständigt pågår och som en rationellt planlagd insats. Oavsett vilken av dem man ser till innebär förändring att någonting förändras, antingen att nya element tillkommer eller att existerande element kopplas ihop eller avskaffas (Jacobsen & Thorsvik 1998:335). Undersökningsobjektet för min uppsats är en planlagd förändring och jag använder mig av begreppen (*organisations-*)*förändring* och *omorganisation* synonymt. Detta då jag skulle beteckna det fenomen jag undersöker som en förändring inom organisationen, medan respondenterna på det undersökta företaget kallar det för omorganisation. Detta gör att jag och mina respondenter i intervjuerna pendlat mellan dessa begrepp och de behandlas därmed som synonymer.

När det gäller val av tillvägagångssätt vid en förändring kallas detta i litteraturen ofta för *strategi*. Med strategi avses i allmänhet hur ett uppsatt mål skall uppnås (Bruzelius & Skärvad 1995:122). Det finns flera olika perspektiv på strategi. Strategisk förändring kan ses som motsats till inkrementell förändring, d.v.s. många små förändringar under lång tid (Jacobsen & Thorsvik 1998:336). Håkansson har definierat förändringsstrategi som ”arbetsplatsens handlingsmönster i innehållsfrågor och i förändringsarbetets organisation med avseende på de berördas möjligheter till deltagande och insyn” (Håkansson 1995:35). Den definition jag utgår från är att strategi, gällande förändring, inbegriper både innehåll och process.

Ett annat begrepp jag vill ta upp så här inledningsvis är *lärande*. Detta är ett begrepp som är svårt att klart och entydigt definiera. Säljö har definierat lärande som innehållandes tre olika,

men samverkande, företeelser. Dessa är utveckling och användande av intellektuella redskap, utveckling och användning av fysiska redskap, och kommunikation och de olika sätt på vilket människor utvecklat former för samarbete i olika kollektiva sammanhang (Säljö 2000:22f). Argyris & Schön betonar vikten av reflektion över sina handlingar för att det skall ske lärande (Argyris & Schön 1996:22). Jag utgår från att lärande kan ske på samtliga nivåer; individ-, grupp- och organisationsnivå (Sandberg 1997:228). Då jag i uppsatsen utgår från ett förändringsperspektiv, ser jag lärande som något som tar sig uttryck i ändrade beteenden eller attityder.

Metod

Metodvalet har gjorts utifrån mina frågeställningar och metoden kan sägas lägga ramarna för studien. Jag tar i detta kapitel upp metodologiska överväganden och tillvägagångssätt för att studien skall vara transparent, d.v.s. att resultaten skall kunna kontrolleras.

Metodologiska överväganden och angreppssätt

Jag har använt mig av en kvalitativ metod för att besvara mina frågeställningar, då jag ville förstå fenomenet, karaktärisera det och beskriva egenskaper och framträdande drag (Repstad 1999:9). Studien har karaktär av en fallstudie och är begränsad till en mindre grupp på ett företag, vilket innebar att det fanns både tid och utrymme för att genomföra intervjuer med samtliga inblandade. Att istället använda mig av en kvantitativ metod lämpade sig inte till mina frågeställningar och fyllde inte heller något syfte, då jag var intresserad av att undersöka inte bara det som sades, utan även bakomliggande faktorer. Fördelen med kvalitativ forskning är möjligheten till en helhetsbild och att få en djupare förståelse för fenomen då man, speciellt vid en intervjusituation, kan följa upp med förtydliganden och följdfrågor (Repstad 1993:11f).

Jag har använt mig av en abduktiv ansats, då jag pendlat mellan teori och praktik (Wallén 1996:48). Detta för att det inte går att bortse från den förförståelse som finns från tidigare studier, samtidigt som jag inte ville fastna i en förutfattad teoretisk ram och därmed missa många andra spännande aspekter. De teorier jag har läst om organisationsförändringar har heller inte behandlat initieringsskedet i någon större utsträckning vilket lett till att jag har fått pröva mig fram med olika teorier för att se vilka som kunnat användas för att besvara mina frågeställningar. Då jag utförde intervjuerna i två omgångar med samtliga (förutom en som var bortrest en längre tid) fanns det tid att läsa in sig ytterligare på ämnet utifrån de resultat jag fick vid första intervjuomgången. Detta resulterade i att jag lade till ett teoriavsnitt om lärande, vilket jag ansåg var av vikt för studien.

Fallstudie

En fallstudie lämpar sig när man har en avgränsad undersökningsenhet, som t.ex. ett företag. Urvalet sker inte med tanke på att man skall göra generaliseringar, utan utifrån analytiska syften (Halvorsen 1992:67f). Jag använder mig av en fallstudie för att få en djupare förståelse för hur en förändringsprocess går till och hur de inblandade personerna tolkar denna. Merriam menar att fallstudier fokuserar: "...på process snarare än resultat, på kontext snarare än på specifika variabler och på att upptäcka snarare än på att bevisa" (Merriam 1994:9).

Det finns många olika tolkningar av vad en fallstudie är. Det fall jag undersöker är ett socialt fenomen som består av en process, men som ändå går att avgränsa i tid och rum, något som är ett minimum för att det skall kunna beskrivas som ett fall (Becker & Ragin 1992:2). En fallstudie kan bestå av många saker, den kan vara både empirisk och teoretisk, eller båda, det kan vara ett relativt begränsat objekt eller en process, och den kan vara universell eller specifik på något sätt. Man bör därför börja med att fråga sig "Vad är det ett fall av?" Min syn på fallet präglas av ett konstruktivistiskt perspektiv och jag menar att det blir "ett fall" först när forskaren bestämmer att det är det, d.v.s. det är skapat och inget som "finns där ute" redo att undersökas (Ibid. 3, 8ff). Jag har genomgående under studien ställt mig frågan vad det är ett fall av och svaren har ändrats med tiden. Detta beror på dels på den ökade mängd information jag har fått från mina respondenter och dels på min ökade teoretiska förståelse. Detta ligger i linje med den abduktiva ansats jag har.

Urval och avgränsning

Jag har ett strategiskt perspektiv på uppsatsen, vilket innebär att det är organisations- och ledningsnivå jag ser till. Medarbetarna är en viktig del i organisationen, men då dessa ännu inte var involverad i förändringsarbetet begränsade jag mig till den grupp som fört diskussioner kring förändringen. Mitt urval kan därför beskrivas som ett heltäckande urval, då jag intervjuade samtliga som var inblandade i den företeelse som var av intresse för min fallstudie (Merriam 1994:63).

Uppsatsen behandlar initieringsskedet till ett förändringsarbete, vilket därmed blir en tydlig avgränsning. Jag följde denna uppstart av förändringsarbetet under en så lång period som tiden för uppsatsarbetet tillät mig. Jag anser dock att denna tidsfaktor i sig inte var någon avgränsande faktor då jag uppnådde teoretisk mättnad, d.v.s. inte utvann något nytt, efter de två intervjuomgångarna (Repstad 1999:70). Andra avgränsningar jag har valt att göra i studien är gentemot närliggande ämnen. När man studerar ett fenomen som förändring finns det i en organisation många faktorer som spelar in. Jag ser endast till det faktiska förändringsarbetet, vilket innebär att jag inte undersökt faktorer som t.ex. ledarskap och företagskultur. Detta är i viss mån oundvikligt då många förändringsteorier är tätt sammanlänkade med detta, men jag har inte med rena ledarskapsteorier eller teorier om företagskultur.

Tillvägagångssätt

De personer som fört samtal om den planerade förändringen är en grupp på fyra personer. Jag har genomfört intervjuer med respondenterna enskilt vid två tillfällen för att få deras syn på den förestående förändringen. Ett problem jag stött på under studien var att flera av respondenterna reste mycket. Detta gjorde att jag endast fick möjlighet att intervjua tre personer vid den andra intervjuomgången.

Jag använde mig vid första intervjutillfället av en intervjuguide (se bilaga 1), som utifrån den litteratur jag läst, var utformad för att täcka in de många aspekter som skulle kunna ha relevans för förändringsarbetet. Jag försökte ha ett flexibelt förhållningssätt till den för att respondenterna själva skulle få utveckla de områden de tyckte var av vikt. Intervjuguiden var helhetsorienterad, men samtidigt målinriktad. Mitt mål med den första intervjuomgången var att fånga respondenternas uppfattning om området, motiv och tankesätt för att få en klarare bild av vad det var ett fall av (Repstad 1999:12, 64f).

Jag spelade in samtliga intervjuer och då jag efter den första intervjurundan transkriberat intervjuerna letade jag efter likheter och olikheter för att hitta intressanta analysteman. Jag läste utifrån dessa in mig mer på ämnet och utformade sedan en ny intervjumanual (se bilaga 2) för att täcka in de områden jag kände att jag missat eller som behövdes utvecklas. Den nya intervjuguiden hade teman som var desamma för samtliga respondenter, men dessa kompletterades även med vissa uppföljningsfrågor från tidigare intervjutillfälle. Detta då jag efter att transkriberat den första intervjuomgången insåg att alla respondenter inte besvarat samtliga frågor som jag nu bedömde vara av vikt. Detta berodde både på att jag hoppat över att ställa vissa frågor då formen för intervjusituationen präglades av ett öppet samtal och att de undvikit att besvara dem. Även andra intervjuomgången spelades in och transkriberades.

Intervjuerna skedde med cirka en månads mellanrum. Detta för att jag skulle kunna läsa in mig ytterligare på ämnet, men framförallt för att det skulle hinna hända något med förändringsarbetet. Intervjuerna skedde dessutom under en hektisk tid på företaget, och jag ville därför inte ta upp allt för mycket av deras tid på en gång. Tidsaspekten tillförde emellertid inte undersökningen något, då respondenterna inte kommit så mycket längre i planerandet av förändringen.

Intervjusituationen

Intervjuerna skedde på företaget, antingen i ett konferensrum eller på respondenternas kontor. Valet av plats berodde på att jag inte ville ta upp för mycket av deras tid och att jag ville att intervjuerna skulle ske i en miljö där respondenterna kände sig hemma. Intervjuerna som skedde under första intervjuomgången varade i ca en timma och vid den andra intervjuomgången tog intervjuerna ungefär en halvtimme var. Jag spelade in samtliga intervjuer och jag uppfattade bandspelaren som något som hämmade respondenterna i början av intervjun, men som sedan glömdes bort.

Intervjusituationen präglades i sig av ett maktförhållande. Jag kommer in som utestående och uppfattas ”utvärdera” deras arbete. Samtidigt upprättades en viss balans då samtliga respondenter var där i egenskap av någon form av chefsbefattning och jag var beroende av dem för att få till stånd min studie. Att genomföra intervjuerna vid två tillfällen var en stor fördel då respondenterna fick lära känna mig och vänja sig vid intervjusituationen. Det andra intervjutillfället präglades av en öppnare attityd och en mer avslappnad inställning, från båda sidor.

Tolkning av materialet

Data talar inte för sig självt utan måste tolkas. Tolkning av informationen är en genomtänkt värdering av den i förhållande till de frågeställningar undersökningen handlar om och i förhållande till de teorier som sätter in resultaten i ett större sammanhang. Då jag använt mig av en abduktiv ansats har jag bearbetat materialet allteftersom under studien. Jag kan sägas ha utfört en ömsesidig korrigerande mellan teoretiska perspektiv och empirisk data – en rundgång mellan teori och data (Repstad 1999:94, 98, jmf Merriam 1994:136ff). När samtliga intervjuer var genomförda och transkriberade gick jag igenom dem ännu en gång för att hitta de slutgiltiga teman som var relevanta för min studie i förhållande till frågeställningar. Att utveckla teman är till stor del en fråga om en intuitiv process, men det krävs också systematik och styrning utifrån fallundersökningens syften, vetenskaplig inriktning samt deltagarnas egna formulerade begrepp (Merriam 1994:145).

Det är först när beskrivningar kopplas till teori och när tolkningar görs på grundval av samhällsvetenskapliga kunskaper som det kan kallas för vetenskap. Detta gör att det krävs en balansgång mellan narrativism¹ och övertolkning. Det finns inte någon helt förutsättningslös tolkning och jag har varit tvungen att ta ställning till hur abstrakt jag har kunnat teoretisera

¹ Enbart beskrivning

utifrån data. Kvalitativa analyser kan utgöra ett tämligen hårdhänt urval av ett datamaterial som till början är fylligt och mångtydigt. Detta är något som gäller även för min studie, även om mitt mål har varit att tolka materialet utifrån de teorier jag har valt, men samtidigt betona respondenternas förklaring av det som sker (Repstad 1999:95ff, jmf Merriam 1994:140ff). Resultatet av de analyssystemen jag tagit fram ses i mitt kombinerade kapitel för *resultatredovisning och analys*. Jag har använt mig av sju övergripande analyssystem, vilka har växt fram under studiens gång.

Tillförlitlighet och etik

När det gäller resultatets tillförlitlighet finns det en rad variabler som kan ha spelat in. Det finns till att börja med en viss risk för en forskningseffekt. Detta innebär att när jag intervjuade respondenterna så började de fundera över sådant som de kanske inte tänkt på innan (Repstad 1999:54f). Under den perioden jag gjorde min studie påbörjades även en parallell utredning tillsatt av företagets styrelse. Detta innebär att det kom ännu en person och ställde frågor kring företaget. Det är möjligt att forskningseffekten i och med detta har blivit ännu större, vilket kan ha påverkat resultatet. Förändringsarbetet hade kanske inte sett ut på samma sätt om de inte hade medverkat i min studie. Det är svårt att inte påverkat resultatet i någon grad, även om jag eftersträvat att inte göra det, så går det inte att undvika helt då jag samtidigt måste ställa frågor för att göra en studie. Om detta skulle ha påverkat mitt resultat, skulle det dock samtidigt innebära att respondenterna i ökad utsträckning reflekterat över den förändring de planerar, vilket kan vara värt något i sig.

Det är även viktigt att vara medveten om huruvida jag har ställt ledande frågor och om respondenterna har haft någon anledning att dölja, överdriva eller förvränga något (Ibid. 116). Vissa frågor kan omedvetet blivit ledande då de krävde förtydligande, men då intervjusituationerna präglats av formen av ett öppet samtal har respondenterna i det mesta svarat fritt och även förekommit frågor genom att själva behandla dessa. Detta är dock dubbelt då de kan ha gjort detta för att på så sätt dölja andra aspekter. Något jag tror att man som en person utifrån får räkna med, men som i ganska hög grad kunnat justeras genom att jag intervjuat respondenterna vid två tillfällen och på så sätt kunnat ta upp de frågor jag märkt att de undvikit.

En risk som ofta tas upp med fallstudier är att man bara får ledningens bild. Detta är dock inget jag ser som ett problem då det är personer med högt uppsatta befattningar på företaget som är initierade i organisationsförändringen och då det endast är deras bild jag har

efterfrågat. En annan nackdel med en fallstudie är att vissa fenomen förenklas och överdrivs, så att den som tar del av materialet drar felaktiga slutsatser. Läsaren kan få en uppfattning om att det är en helhet som beskrivs även om det bara är en liten pusselbit av helheten. Urvalet av data medför därför alltid att man får en färgad bild av verkligheten. Det är här viktigt med ”akademiskt ansvar”, d.v.s. ärlighet mot materialet. Något jag har eftersträvat genom hela studien.

Att vara ärlig mot materialet kan ses som forskareetik. Andra etiska betänkanen jag hade under studien var att även om jag behandlade materialet konfidentiellt, skulle det aldrig kunna vara detta inom den grupp jag intervjuat. Även om de säger att de har haft högt i tak när de fört sina diskussioner med varandra, är det viktigt att inte jag pekar ut någon. Då det rör sig om ett litet antal personer som jag har intervjuat, vilka dagligen har kontakt med varandra, har det för mig varit extra viktigt att vara ärlig mot materialet. Jag vill inte ställa de olika personerna i gruppen mot varandra och har i så hög grad som möjligt försökt att behandla dem som en grupp. Vissa uttalanden sticker dock ut gentemot gruppen och jag har då i varje fall fått göra en bedömning om vad som tillför studien något och vad som endast är ”smaskiga” uttalanden. Med att vara rättvis mot materialet menar jag inte att jag har försökt lyfta fram de uttalanden som legat i en mittfåra, utan att jag har fått vara kritisk mot min egen roll och vad *mitt* syfte är med studien.

Teori

Det finns flera olika perspektiv och ingångsvinklar till organisationsteorin och dess syn på förändringsarbeten. Jag använder mig här av teorier som delvis kan ses som varandras motsatser, då jag anser att de kompletterar varandra. De flesta teorier behandlar hela förändringsförloppet, men jag har valt att lägga tyngdpunkten vid de delar som behandlar initieringsfasen till förändringsarbeten. Men först vill jag ta upp lärande, då detta är något som är återkommande i många teorier rörande förändringsarbeten.

Lärande

Ofta styrs verksamheter utifrån logiker som ekonomi, produktion o.s.v. som krockar med lärande och utveckling. Organisering av människors arbete sker ofta i syfte att bidra till en ökad effektivitet inom verksamheten, något som även har koppling till affärsutveckling. Anställdas handlingar kan emellertid också bidra till utveckling och förnyelse av verksamheten i olika avseenden, vad gäller processer och /eller produkter. Dessa syften är inte bara möjliga att förena utan även nödvändiga. Kopplingen mellan lärande och verksamhetsutveckling ligger i linje med detta (Backlund m.fl. 2001:12ff).

Per-Erik Ellström talar om *utvecklingsinriktat*, kreativt lärande. Utmärkande för detta är att individen utifrån ett ifrågasättande och överskridande av det givna, utvecklar och prövar nya tankesätt, handlingsmönster eller verksamheter. Huvudpoängen är att hantera komplexa situationer och problem, där den första uppgiften inte blir att utforma och föreslå en lösning, utan snarare identifiera och definiera vilken situation uppgiften eller problemet är. Detta förutsätter ofta att bl.a. att existerande rutiner ifrågasätts och omprövas, och att nya tillvägagångssätt utvecklas och prövas genom ett experimenterande med förhållningssätt (Ellström i *Lärdilemman i arbetslivet* 2001:24).

Ellströms utvecklingsinriktade lärande är samma som Argyris & Schöns *double-loop learning*. De menar att *single-loop learning*, till skillnad från double-loop learning, innebär att man inte ifrågasätter och reflekterar över de rådande föreställningsramarna och istället endast åtgärdar symptomen, vilket leder till defensiva rutiner. Om man inte förmår att gå utöver det rutinmässiga sättet att lösa problem, och istället se orsakerna bakom problemen, tenderar man att bara åtgärda symptomen. Man måste ifrågasätta och reflektera över rådande ordning för att kunna se de verkliga problemen (Argyris & Schön 1996:20ff).

Insikt och tröghet

För att få till stånd en förändring krävs det dels förändringsinsikt och dels att man överkommer förändringströgheten. För en organisation innebär detta att man, i linje med Argyris & Schöns double-loop learning, måste inse vilka de reella kraven och behoven är och komma till insikt om vilka som är de verkliga problemen och vilka problem som bara är symptom på något annat (Håkansson 1995:29). Detta ses ofta som den svåraste delen i förändringsarbetet och det finns olika förklaringar till varför det finns en förändringströghet. En förklaring till att det är så svårt att genomföra förändringar i en organisation är att det finns en organisatorisk tröghet i den. Tröghet är benämningen på de krafter som strävar efter att fortsätta i samma riktning som tidigare, trots att omorientering inletts. Denna tröghet är bra då den hindrar organisationer från att överreagera på tillfälliga förändringar i omgivningen. Det negativa med trögheten är att det leder till att organisationen har svårt att anpassa sig till förändrade förhållanden i omvärlden.

Bo Hedberg har forskat kring detta och kommit fram till att det finns två olika slags organisatoriska trögheter; *manövertröghet*, som beror på låsning och bindningar av resurser och investeringar vilket gör att man inte på kort sikt kan reagera och påverkar därmed flexibiliteten, och *insiktströghet*, som innebär svårigheter i att få organisationens ledning att inse att förändring är nödvändig (Hedberg & Sjöstrand 1979:54ff).

Ofta dröjer det så länge tills man inser att en förändring behövs att det inträtt någon slags ekonomisk kris. Detta beror på att det ofta går en tid innan förändringsbenägenheten är tillräckligt stark. När en kris väl inträtt kan handlingsutrymmet ha begränsats avsevärt och problem vuxit sig så stora att motivationen till att ändra sjunkit. Därför är förändringsinsikten viktig att påskynda innan handlingsutrymmet blir alltför begränsat (Bruzelius & Skärvad 1995:371f).

J Peter Killing och Joseph N Fry skiljer på;

- antecipatorisk förändring, vilket innebär att förändringen påbörjas p.g.a. förutsett förändringsbehov.
- Reaktiv förändring, då förändringen är ett svar på upplevt förändringsbehov
- Kris, då organisationens överlevnad står på spel

Killing och Fry har för dessa situationer en detaljerad beskrivning av vad som bör göras och menar att de olika situationerna kräver olika förändringstakt, förändringsmål och förändringssätt. *Antecipatorisk förändring* sker när det fortfarande går bra för organisationen

och kräver omsorgsfull planering och en stegvis förändringstakt. *Reaktiv förändring* beskrivs som att företagets nedgång är påbörjad och att förändringsåtgärder kan ha initierats. Det har ofta etablerats ett motstånd mot mer fundamentala förändringar och förändringen måste i det här läget påbörjas nästan omgående. De första stegen är oftast svårast, men underlättas av att skapa en mindre kris som synliggör situationen. Målet med förändringen beskrivs som att det är medarbetarna – antingen att få med dem eller få bort dem, detta då det är väsentligt att få fler förändringsagenter. Förändringssättet kräver både direkt och indirekt kontakt med många medarbetare och organisationsstruktur, belöningsystem m.m. måste ändras. Den förändring som krävs vid *kris* handlar mer om att då företaget befinner sig i en ekonomiskt pressad situation måste omedelbara åtgärder sättas in samtidigt som en vision krävs. Det är här i första hand externa intressenter som åtgärden skall riktas mot (Ibid. 381f).

Det finns även en förändringströghet hos personalen som innebär att oavsett hur bra ledningen tycker att t.ex. den nya organisationsstrukturen är, så hjälper inte detta om berörd personal reagerar ogillande och anser att den tänkta nyttan inte överväger de nackdelar de upplever med förändringen. För att förebygga det behöver man skapa förutsättningar i organisationen för att kunna genomföra en förändring. De viktigaste förutsättningarna för en förändring som ledningen kan skapa är legitimitet, resurser och handlingsutrymme. Med resurser avses här tid, personal och kompetens som ställs till förfogande för förändringsprocessen (Björk m.fl. 1990:25, 32).

Strategisk förändring

Förändringsstrategier består av olika moment; analys, planering, implementering och utvärdering (Lindberg 1999:3). När man talar om förändring i organisationer är det de strategiska, planerade förändringarna man oftast tänker på, detta till skillnad från inkrementella förändringar, d.v.s. många små förändringar som sker under lång tid. Att genomföra en planerad förändring innebär att man antar att det finns en struktur som man kan förändra och manipulera. Denna *rationella beslutsprocess* går ut på att man kan kontrollera omgivningen och planera vad som ska ske i framtiden. Ett begrepp som är aktuellt i detta sammanhang är ”begränsad rationalitet”, vilket hänger ihop med att människor inte kan behandla all information och väljer därför istället för ”det bästa” alternativet, det alternativ som först tillfredsställer önsknings och preferenser. Detta gör att faktorer som begränsar och kanaliserar information blir mycket viktiga (Jacobsen & Thorsvik 1998:336ff, 345).

Melin menar att strategiska förändringsprocesser präglas av två dilemman; dels spänningen mellan determinism och voluntarism och dels ”kampen” mellan det befintliga och det framtida möjliga. Den *voluntaristiska* synen utgår från att alla faktorer som skall förändras är påverkbara och att man därför kan utforma en strategi för att uppnå inre och yttre effektivitet. *Deterministiska* teorier betonar organisationers beroende av omvärlden och ser förändring som något som uppstår som ett resultat av samspel mellan en rad olika faktorer som inte kan kontrolleras eller styras. Ingen av dessa synsätt är dock vanlig i sin renodlade form (Melin i *Organisationsteori på svenska* 1998:61).

Centraliserade och decentraliserade förändringsstrategier

Det finns i litteraturen en mängd olika strategiska förändringsperspektiv identifierade, men de kan delas upp i två övergripande grupper. Jag utgår här från Lindbergs definition centraliserade och decentraliserade förändringsstrategier. Det som skiljer dessa olika strategier åt är att de lägger tyngdpunkten vid olika moment och betraktar momenten som en angelägenhet antingen för en liten grupp, ofta ledningen eller experter, eller för en större grupp av aktörer (Lindberg 1999:3, 6, jmf. Håkansson 1995:34f).

Den centraliserade förändringsstrategin bygger på voluntaristiskt antagande om att förändringar kan planeras och kontrolleras. Utifrån behovet utformar ledningen visioner och målsättningar om i huvudsak *vad* som skall förändras. Dessa lösningar är ofta avancerade och detaljerade och problem ses som något som kan, genom noggrann analys och planering, kontrolleras och lösas separat från löpande verksamhet. Medarbetarna deltar inte aktivt vid användandet av denna modell och betraktas som mottagare av förändringen. För att uppnå framgång måste motståndet minimeras bland medarbetarna och detta görs genom att antingen; sälja in idéerna, köpa ett accepterande eller skrämja till lydnad. Vad som händer när lösningarna genomförts beskrivs oftast inte eftersom det betraktas som oproblematiskt då förändringen antas utgå från en nollpunkt och sedan med en linjär logik följer faser (Lindberg 1999:8).

Den motsatta decentraliserade förändringsstrategin bygger istället på en interaktiv logik där processen ses som det primära. Lösningarna får växa fram stegvis och fokus ligger på lärande och dialog. Förändringsprocessen ses här som lika viktig som slutresultatet och medarbetarnas erfarenheter betonas. Den är dialogorienterad och man använder sig av en deltagardemokratisk teori för att legitimera förändringen och för att minska motståndet. Den utgår från existerande processer och drivs av många och är svagt strukturerad (Ibid. 10).

Det decentraliserade perspektivet menar att om det sker förändringar i den grupp vi tillhör eller om vi byter gruppmedlemskap medför det en omorientering för varje gruppmedlem. Detta då vi upplever och handlar på ett sätt som är starkt knutet till våra relationer och vårt samspel med andra. Förändringar av arbetsmetoder eller bildandet av nya arbetsgrupper i en organisation kan därför inte genomföras utan att det sker förändring i samspelet inom organisationen (Angelöw 1991:19, 93, Kronvall m.fl. 1991:14, 68). Ofta är det så att organisationen man arbetar i inte bara ger ekonomisk trygghet utan att den även ger meningsfullhet till individen. Därför kan förändring ses som ett hot mot det sociala systemet som är grunden för den egna identiteten. Schon menar att individer för att bevara stabiliteten använder olika försvarsmekanismer för att göra motstånd om de ser sina intressen hotade i och med att den sociala strukturen raseras (Schon 1971:41f).

Oavsett strategi finns det dock kritik. Den centraliserade strategin är lösningsorienterad och sker ofta på bekostnad av *hur*, medan den decentraliserade strategin med sin problemorientering sker på bekostnad av *vad*. Risken med den centraliserade strategin är att den i sitt rationella, linjära utförande missar irrationella och politiska aspekter i organisationen och att den även ger problem med lärandet i organisationen. Den decentraliserade strategin bygger å andra sidan på ett bakomliggande antagande om harmoni, att det råder enighet om för- och nackdelar med intentionerna med förändringen, vilket i sin tur riskerar resultera i låsningar och överkompromisser (Lindberg 1999:6ff). Modellerna behöver emellertid inte vara motsatta utan kan överlappa eller komplettera varandra (Håkansson 1995:35, Lindberg 1999:12).

Håkansson har sammanfattat för- och nackdelarna med medarbetarnas medverkan med att deltagande kan vara en drivkraft som bidrar till positiv attityd till den nya organisationen om de anställda är ”delägare” i förändringen. Detta leder även till att det lärande som sker vid förändringar kan tas tillvara och användas vid kommande förändringar. Deltagandet kan dock även ses som ett hinder då de anställda har ett begränsat kunskapsfält om hela arbetsplatsen, och att deltagandets positiva effekter då endast är tillfälliga och försvinner, men att arbetets innehåll är kvar. Ur detta perspektiv ses då arbetsinnehållet, och att det görs meningsfullt, som viktigare än deltagandet i själva processen (Håkansson 1995:40).

Förankringsmodellen

Förändringsstrategier kan alltså delas upp i två huvudgrupper, men varken centraliserade eller decentraliserade förändringsstrategier är vanliga i sin renodlade form. Lars H Bruzelius och

Per-Hugo Skärvad tar upp en strategi som kan ses som en medelväg – förankringsmodellen. Denna modell bygger på att de som berörs av beslutet och de eventuella förändringarna, ges inflytande på ett tidigt stadium i beslutsprocessen. Detta genom att de beslut som skall fattas och de förändringsförslag som är tänkta att genomföras, *förankras* reellt hos dem som berörs. Inflytandet kan komma in på olika stadier i beslutsfasen, ibland på så sätt att de berörda tar ställning till utarbetade handlingsalternativ och vid andra tillfällen är de med och utarbetar förändringsförslagen. I praktiken är det vanligast att de berörda erhåller en eller flera principiösningar att ta ställning till. Valet av principiösning, de praktiska detaljerna samt genomförandet av lösningarna sker sedan i nära samarbete med de berörda.

Inflytelsegraden är högre vid denna typ av förändringsprocess än vid den ledningscentrerade. Att förankra beslut tar längre tid, men kvaliteten på beslutsfattandet brukar vara högt, då förändringsförslaget blir genomarbetat och ses från många olika utgångspunkter (Bruzelius & Skärvad 1995:376f).

Tichys förändringsverktyg

Noel Tichy har utvecklat en modell för hantering av en organisations strategiska förändring.

Tichy beskriver en organisation som tre interrelaterade delsystem:

- Det tekniska systemet
- Det politiska systemet
- Det kulturella systemet

Med det tekniska systemet avses organisationens verksamhet, marknader och produkter samt resurser för att framställa och distribuera dessa, m.a.o. organisationens affärsidé. Det politiska systemet beskriver hur den formella makten är fördelad i organisationen, t.ex. vem har rätt att påverka och utveckla organisationens strategi, vem som har rätt att besluta om belöning och bestraffning och vem som ansvarar för rekrytering och avskedande. Det kulturella systemet omfattar organisationens och dess medarbetares värderingar, den gällande ledarstilen och på vilket sätt medarbetarna socialiseras in i organisationen (Tichy 1983:7).

Tichy menar att en organisationsledning samtidigt måste beakta och förändra samtliga tre delsystem för att lyckas med en strategisk förändring. Det är inte alltid lätt att skilja dessa system åt, men de behöver identifieras för att om de förändras i olika takt riskerar de att direkt motverka varandra. Strategiskt förändringsarbete handlar enligt Tichy om att ”nysta upp” de tre olika systemen, arbeta med dem vart och ett parallellt och därefter sammanföra dem (Ibid. 10f, 187f).

Vid strategisk förändring av en organisation ställs organisationens ledning inför tre problemkomplex som hänger ihop med dessa system;

- *Det tekniska problemet* handlar om organisationens inre och yttre effektivitet. Problemet beror på osäkerhet om vilka faktorer i omvärlden organisationen måste och kan anpassa sig till för långsiktig överlevnad. Ledningen måste samla in, sammanställa och analysera information från både omvärlden och organisationen för att reducera osäkerhet och för att förbättra överensstämmelsen mellan organisationen och dess omvärld.
- *Det politiska problemet* innebär att ledningen måste (om-)fördela makt och resurser för att säkerställa effektivitet i det tekniska systemet.
- *Det kulturella problemet* handlar om hur ledningen förändrar och utvecklar en kultur som överensstämmer med och förstärker det tekniska och politiska systemet. Vilka dominerande föreställningar och ideologier som skall gälla i organisationen och vilka värderingar organisationens medarbetare skall stimuleras att omfatta (Ibid. 203ff)

För att förändra de olika delsystemen står en rad olika förändringsverktyg till buds. Tichy delar upp dessa i tre grupper; *affärsidé och strategi*, *organisationsstruktur*, och *personalpolitik*. Tichy har i en förändringsmatris sammanfattat hur de olika delsystemen kan förändras med hjälp av dessa förändringsverktygen.

<i>Förändringsverktyg</i>	Affärsidé och strategi	Organisationsstruktur	Personalpolitik
<i>Delsystem</i>			
Tekniska	Bedöma och (om-)definiera organisationens affärsidé och strategi	Omfördela resurser genom organisationen och inför nya styrsystem som motsvarar delsystemets krav	Omplacera, utbilda, utveckla, rekrytera resp. avveckla i enlighet med det tekniska delsystemets krav
Politiska	Fastställa vem som skall ges rätt och möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi	Omfördela makt såväl horisontellt, som vertikalt	Utveckla karriärvägar, möjligheter till självutveckling samt former för belöning och bestraffning
Kulturella	Utveckla organisationens kultur så att den stödjer genomförandet av affärsidé och strategi	Utveckla ledarstil och värderingar som överensstämmer med omfördelning av resurser och makt	Rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisationens värderingar

(Ibid. 119)

I denna modell är många av de aspekter integrerade som en organisationsledning bör beakta för att kunna hantera och säkerställa framgångsrik strategisk förändring. Det räcker inte att bara utveckla en strategi, eller ändra organisationsstrukturen (vare sig den grundläggande, eller styrsystemen), och det räcker heller inte med att enbart avskeda eller rekrytera ledningen och/eller enskilda medarbetare och hoppas på en genomgripande förändring. Såväl organisationens verksamhet, makt som kultur måste förändras (Ibid. 117ff).

Resultatredovisning och analys

Utifrån mitt intervjumaterial har jag tagit fram olika teman. Jag knyter här dessa teman till de teorier jag använt mig av och belyser mina resultat med citat från respondenterna. Jag kommer att diskutera skilda ämnen som *förändringsinsikt* och *lärande*. Tyngdpunkten ligger på *problemidentifikationen* där jag använder mig av Tichys förändringsverktyg. Jag kommer även att redogöra för *val av strategi* och för *delaktighet*, men först vill jag ge en beskrivning av företaget för att sätta in intervjuerna i en kontext.

Företaget

Undersökningsobjektet i min fallstudie är ett privatägt företag som ligger i Västsverige. Det är ett rent exportföretag som konstruerar och monterar automatmaskiner för textilindustrin. Företaget verkar på en begränsad marknad med hård konkurrens och har en affärsidé som går ut på att de skall vara världsledande inom sin bransch med en viss kundanpassning. Deras maskiner tillverkas och utvecklas i intimt samarbete med kunder och leverantörer. Detta leder till att kunderna får en maskin som till mycket stor del är anpassad efter deras behov och konkurrenskraft. Eftersom produkterna anpassas efter varje kund så är produktionen helt kundorderstyrd.

Företaget bildades i början på 1960-talet och är ett helägt dotterbolag i en större privatägd koncern, men är samtidigt ett eget bolag med en egen styrelse. Man har på företaget två fackklubbar, en kollektiv och en tjänstemanna, vilka man säger sig ha en god relation till. Företaget är även ISO-certifierat, främst för att man vill ha kontroll över sina rutiner och processer. Företaget skulle kunna beskrivas som mycket kunskapsintensivt där varje medarbetare anses ha en viktig roll. Man har en processorganisation med ett arbetsflöde från offert till service/garantifasen och varje order behandlas som ett projekt. Det finns idag 62 anställda som är fördelade på ett antal avdelningar och underavdelningar. Vid uppdrag tas personer från olika avdelningar och bildar ett arbetslag. Företaget har en traditionellt hierarkisk struktur med en VD i toppen.

Efter ett par förlustår har man nu initierat en omorganisation. Även företagets ägare har ställt kravet att trenden måste vändas och har tillsatt en separat utredning som löper parallellt med företagets egna. Detta krav kom dock först efter att man inom företaget själva påbörjat en organisationsförändring. De som nu arbetar med förändringen är en grupp på fyra personer och de har fört informella samtal tillsammans under några månaders tid rörande en eventuell omorganisation.

Respondenterna

Respondenterna har olika bakgrund och befattning, samtliga har dock en hög position på företaget. Tre av dem har jobbat där relativt kort tid, 2-5 år, och har inte varit med vid liknande förändringar, avseende företagets storlek och förändringsarbetets karaktär, tidigare. En respondent har varit på företaget i 27 år och varit med vid ett antal förändringar inom samma företag. Den organisationsförändring vi har pratat om sker inom företaget och det rör sig inte om några uppsägningar. Istället för att presentera respondenterna mer ingående återger jag här deras svar på huruvida de vill kalla det en omorganisation eller en förändring, då jag anser att svaren är belysande för deras inställning.

Är det en omorganisation eller förändring?

Sara: Ja, vi kallar det ju för omorganisation, men det är ju i princip en förändring egentligen. Vi har den befintliga organisationen, för delar av den ska vi behålla.

Maria: Jag tror att det är viktigt att man organiserar om och flyttar kapacitet och kunskap hela tiden.

Karin: Jag vill nog helst kalla det för förändring och som jag ser det så är det att titta på de delarna som vi kanske inte tycker fungerar så bra.

Lisa: På nått vis tycker jag att det är viktigare, att vad man än kallar det, omorganisation eller inte och hur mycket man nu ändrar på det, så är det viktigaste vad man åstadkommer.

Förändringsinsikt

Man har på företaget efter ett par förlustår alltså börjat föra diskussioner om en organisationsförändring. Anledningen till detta beskrivs olika av respondenterna, men den bakomliggande faktorn menar samtliga är dålig lönsamhet, vilket uppges bero på både ändrade marknader och höga tillverkningskostnader. Att man har reagerat angående företagets situation är det första, och viktigaste, steget för att få till stånd en förändring (Håkansson 1995:29).

En av de trögheter som finns i en organisation är att uppnå förändringsinsikt. Denna tröghet är bra då den hindrar organisationer från att överreagera på tillfälliga förändringar i omgivningen, men då företaget befinner sig i en situation där marknaderna har ändrats leder trögheten i förändringsinsikten till att de har svårt att anpassa sig till de förändrade omvärldsförhållandena (Hedberg & Sjöstrand 1979:54ff). Maria tar flera gånger upp att hon vill ha ständig förändring i företaget, men säger samtidigt att företaget blivit allt stelare.

...och det har vi inte haft (personalomsättning), plus att vi har haft lite neddragningar, och då har organisationen blivit sattare och sattare. Och omvärlden ändrar sig ju snabbare och snabbare. Det är ju två saker som inte går ihop riktigt.

När man nu initierar en förändring på företaget har det dröjt så länge innan man insett att en förändring behövs att företaget efter ett par förlustår har hamnat i någon slags ekonomisk kris. När en kris väl inträder begränsas handlingsutrymmet och problem har vuxit sig så stora att motivationen till att ändra sjunkit (Bruzelius & Skärvad 1995:371f). Att företaget inte reagerar förrän nu tyder på att det har rått en viss tröghet gällande förändringsinsikten, och de måste nu skynda på förändringen istället för själva förändringsinsikten. Detta verkar dock vara något man är medveten om och man säger att företaget har gått i försvarsställning istället för att ta tag i situationen.

Maria: Jag tycker att vi har vart för lite förändringsbenägna och det kanske beror på att vi har varit lite på defensiven. Marknaden har inte räckt till och vi har fått gå ned i storlek, ta bort lite personal, och därmed... Då kan man kanske tycka att tvärtom att då ska man verkligen vara förändringsbenägna, men det tycker jag inte att vi har varit egentligen. Det har varit lite mer försvar.

Att man i perioden av nedgång varit defensiv istället för att i ett tidigare skede initiera en förändring har förmodligen krympt handlingsutrymmet något. Jag kan inte yttra mig om i vilken utsträckning detta har skett, men samtliga inom gruppen säger sig dock vara mycket motiverade inför förändringen.

Företaget kan sägas befinna sig i ett läge som ligger någonstans mellan det Killing och Fry beskriver som *reaktiv förändring* och *kris*. De olika situationerna kräver olika förändringstakt, förändringsmål och förändringssätt. Reaktiv förändring innebär att förändringsåtgärder kan ha initierats då företagets nedgång är påbörjad. Vid kris handlar det mer om pengaflöden, då företaget befinner sig i en ekonomiskt pressad situation och det är här i första hand externa intressenter som åtgärden skall riktas mot (Ibid. 381f). Trots en viss tröghet i förändringsinsikten har det på företaget initierats en förändring som drivs på för att påbörjas relativt omgående. Det finns dock en risk att företaget hamnar i kris om de inte uppnår full förändringsinsikt, d.v.s. inser vad de reella problemen och kraven är.

Problemidentifikation

Företaget reagerar alltså på omvärldsförändringar, men det anges i intervjuerna fler anledningar till att man vill omorganisera. Anledningarna som anges till den planerade förändringen är både externa och interna. Det råder mellan respondenterna en viss oenighet kring problemområdena, identifieringen. Bl.a. togs åldersstrukturen på företaget upp, men de två begrepp som framförallt var återkommande var engagemang och effektivitet, vilket antas uppnås genom en viss rundflyttning inom företaget.

Lisa, som har varit med under de flesta möten, säger sig fortfarande vara oklar över hur långt förändringen kommer att drivas.

Jag vet inte riktigt hur långt den skall drivas, det är det jag är oklar över och det har jag försökt luska lite i. (...) För man kan ju se det på många sätt... har man problem med orderingång, eller problem med att effektivisera, eller inte är tillräckligt lönsamma och så vidare.

När Lisa talar om förändringen gör hon det ur ett helhetsperspektiv. Hon säger att hon ser att de blivit frånseglade, men menar att det framförallt är en ledningsfråga som går ut på att prioritera vad som behövs göras.

Tittar man inte på allt redan från försäljning, eller kvalitetssystem ända uppifrån försäljningsavdelningen eller kanske till och med utanför företaget, börjar man inte där så får man ju inte med hela biten och då är det ju svårt.

Det Sara framförallt talar om under intervjuerna är organisationsstrukturen och säger att då försäljningen flyttat på sig till andra marknader kräver det en annan kunskap och logistik av företaget. Hon säger att trycket utifrån är det primära, men när man börjar titta på det så finns det delvis problem även inom företaget. Bl.a. tycker hon att de har för många mellanchefer, vilket leder till onödiga diskussioner. Sara menar att det har skett många små förändringar på företaget och att dessa nu har resulterat i att organisationsstrukturen inte stämmer med hur de arbetar.

Vi försöker anpassa vår organisation till den förändring som hela tiden sker. (...) Det beror ju lite på att världen och lite, den inre strukturen har förändrats, men då måste vi ju ändra den inre organisationen också. Så att det stämmer ihop. (...) Dels så gäller det att komma ikapp och förändra organisationen så att vi är i fas med strukturen, samtidigt som vi vill ändra den kanske ytterligare lite grann för att påverka ytterligare förändring.

Karin motiverar å sin sida förändringen med att företaget har stagnerat lite grann. Karin säger att de inte tänkt avskeda någon, men att de kan behöva förnya genom att anställa. Hon anser att förändringen är organisatorisk, vilka personer som skall göra vad.

Det är mest organisatoriskt. Det är inte rent tekniskt vad vi använder för produkter och så vidare, utan det är bara organisatoriskt, vilka personer som göra vad.

Även Maria har stor fokus på medarbetarna och menar att den förestående förändringen främst beror på att de behöver få nya synsätt. Hon säger att hon tror att:

...man kan få lite pånyttfödelse i ett företaget om man kommer in med andra ögon på nya positioner.

Maria anser att ”nya synsätt” hänger ihop med den ständiga förändringsprocess som skall finnas i ett företag och att flytta på människor och ge dem andra ansvarsområden gör att man får lite nytt synsätt. Det verkar överlag i gruppen råda en stark tilltro till att man kan vitalisera företaget genom att flytta runt på personer.

Respondenterna talar även om att de har något av ett generationsproblem och att de vill föryngra företaget. De ser en risk med att när man jobbat på företaget i 20-30 år att man blir bekväm och bara sitter av tiden.

Karin: Om man är 55, 60 så kanske man bara har mål att företaget skall leva i fem år till. Och det har man kanske inte om man är 30, så det finns en rent naturlig skillnad där.

Att respondenterna har skilda uppfattningar om vad problemen består av kan vara ett resultat av ”begränsad rationalitet”. Respondenterna ser på förändringen utifrån sin position i företaget och då de inte kan behandla all information samtidigt väljer de istället för ”det bästa” alternativet, det alternativ som först tillfredsställer deras önskningar och preferenser (Jacobsen & Thorsvik 1998:345). Dessa önskningar och preferenser påverkas av vad de själva upplever som viktigast utifrån sin befattning.

Det förändringssätt Killing och Fry beskriver vid en reaktiv förändring verkar vara det sätt respondenterna strävar efter att behandla förändringen på, d.v.s. att medarbetarna är målet för förändringen ihop med att man vill ändra organisationsstruktur (Bruzelius & Skärvad 1995:381f). För att få till stånd en förändring krävs det dock en förändringsinsikt om vilka de reella kraven och behoven är och vad som är verkliga problem och vad som bara är symptom på något annat (Håkansson 1995:29). Så länge man inte har en gemensam problembild går det att anta att man inte heller är överens om vad som är de verkliga problemen och vad som är symptom på något annat.

Förändringsverktyg

De olika tolkningarna av problemen kan dock även bero på att man ser till olika problemkomplex. Jag kommer här att föra ett resonemang utifrån de förändringsverktyg Tichy (1983) har tagit fram för att genomföra en strategisk förändring. Jag använder mig för tydlighetens skull av samma begrepp som Tichy gör i sin teori.

Tichy menar att en organisationsledning samtidigt måste beakta och förändra tre delsystem, det tekniska, det politiska och det kulturella, för att lyckas med en strategisk förändring. Det

är inte alltid lätt att skilja dessa system åt, men de behövs identifieras då de riskerar att direkt motverka varandra om de förändras i olika takt. Strategiskt förändringsarbete handlar enligt Tichy om att ”nysta upp” de tre olika systemen, arbeta med dem vart och ett parallellt och därefter sammanföra dem. Dessa system antas i sin tur hänga ihop med tre problemkomplex. Även om respondenterna har haft en något splittrad bild av vad det är för problem de ska åtgärda primärt verkar det vara organisationens inre och yttre effektivitet som är det främsta målet för förändring, alltså det tekniska problemet. Detta då de strävar efter en bättre överrensstämmelse mellan företaget och omvärlden. Det har även kommit upp teman som tyder på att man vill omfördela makten inom företaget, alltså det politiska problemet. Något som enligt Tichy görs för att säkerställa effektiviteten i det tekniska systemet. En av respondenterna trycker även på att man behöver behandla medarbetarnas värderingar, vilket Tichy kallar för det kulturella systemet, som går ut på att förstärka det tekniska och politiska systemet.

Samtliga delsystem verkar alltså ha diskuterats i någon grad. Respondenterna ser till olika delsystem och härleder problemen som företaget har från dessa, vilket kan vara anledningen till att problemlösningsstrategin framstår som splittrad. Att se till flera delsystem torde dock inte vara en medveten strategi från deras sida, då jag vid intervjuerna inte fått fram något som tyder på att man ser skillnader mellan dessa olika problemkomplex. Att vara medveten om hur de påverkar varandra skulle vara värdefullt för företaget och respondenternas olika perspektiv skulle sammantaget kunna leda till en strategisk förändring enligt Tichys modell om samtliga blir hörsammade.

För att ändra dessa olika delsystem har Tichy identifierat tre förändringsverktyg – affärsidé och strategi, organisationsstruktur, och personalpolitik, som kan användas på samtliga problemkomplex. Man verkar vid förändringsdiskussionerna framförallt tala om det tekniska problemkomplexet och respondenterna har planerat att använda sig av samtliga förändringsverktyg. Man har talat om att eventuellt omdefiniera *affärsidén* och att omplacera medarbetare, vilket är en del av Tichys *personalpolitik*. När det gäller *organisationsstrukturen* går den i detta system enligt Tichy ut på att omfördela resurser. Detta är något som kan bli aktuellt på företaget, men då framförallt som en effekt av att man omfördelar makt, vilket Tichy menar hör till det politiska problemkomplexet.

De övriga problemkomplexen har inte diskuterats i samma utsträckning som det tekniska, även om de har nämnts. Om det är som Tichy säger att de riskerar att motarbeta varandra om

de inte bearbetas parallellt skulle man behöva diskutera mer hur man kan förändra det politiska och kulturella delsystemen för att stödja de förändringar man planerar inom det tekniska delsystemet. Inom vissa områden verkar respondenterna dock medvetna om detta och Maria säger t.ex. om affärsidén:

Ja, den är ju rätt vid i och för sig. Och det står att det ska vara kund Anpassning i den, till viss del kund Anpassning. Och det är ju föremål för diskussion när vi kund Anpassar så mycket att vi inte får ut pengar ibland. Det händer. Så den här affärsidén som består av 6-8 rader, att få den förankrad i det dagliga beteendet och göranden. Det är svårt. Så att man inte bara ha en snygg affärsidé som alla pratar om ur marknadssynpunkt, men inte lever efter den.

När det gäller organisationsstrukturen ges det vissa uttryck för att man här även borde se till det kulturella systemet. Tichy skriver att man här måste utveckla en ledarstil och värderingar som stämmer överens med organisationen. Vikten av att utveckla ledarstilar är något Lisa pratar om:

För om de som står för reglerna inte lever upp till sina egna regler, då underminerar vi på något sätt hela systemet då. (...) Man får inte folk att förstå annat än om man lever som man lär.

Personalpolitiken har främst diskuterats utifrån att man vill omplacera medarbetare, vilket hör till det tekniska systemet, och har i övrigt endast tangerats som verktyg inför förändringen. Man har bl.a. pratat om att införa ett nytt belöningsystem som skall innebära både en piska och morot. Maria säger dock om personalpolitiken att:

...vi har mer policys och filosofier än vad personalen ibland kan tillgodogöra sig. Det är ett problem i organisationen tycker jag. Och den som förankrar filosofin ned till individnivå är nog mer lyckosam. Det tror jag.

Tichy menar att det inte räcker att bara utveckla en strategi, eller ändra organisationsstrukturen (vare sig den grundläggande, eller styrsystemen), och det räcker heller inte med att enbart avskeda eller rekrytera ledningen och/eller enskilda medarbetare och hoppas på en genomgripande förändring. Såväl organisationens verksamhet, makt som kultur måste förändras. Lisa är inne och säger att det inte räcker med att flytta på en person:

...försöker genast hitta att man ska byta ut en person, eller byta personer och så tror de att de genom det åstadkommer mirakel. Det gör man kanske till viss del då, men vissa grupperingar finns med i fortsättningen också då.

Att man inte identifierat de olika systemen gör att det inom gruppen har rått en överbetoning på det tekniska problemkomplexet. Främst när det gäller att omplacera personal. En risk med

att det finns en splittrad problembild och att man inte skiljer på de olika problemkomplexen, är att det kan leda till olika tolkningar av problemet vilket i sin tur ger olika strategier.

Val av strategi - förankringsmodellen

Två dilemman som strategiska förändringsprocesser präglas av är enligt Melin spänning mellan det befintliga och det framtida möjliga och mellan determinismen och voluntarismen (Melin i *Organisationsteori på svenska* 1998:61). Det samtliga respondenter är överens om är att en bakomliggande faktor till förändringen är de ändrade marknadsförhållanden.

Omvärlden kan sägas tvinga företaget att reagera. Detta är en deterministisk tolkning, som menar att organisationer är beroende av omvärlden och att förändring är något som uppstår som ett resultat av samspel mellan en rad olika faktorer som inte kan kontrolleras eller styras (Ibid. 61). Samtidigt strävar man inom företaget efter att säkerställa det framtida möjliga.

Lisa säger t.ex. att det är viktigt att inte chansa när man gör en organisationsförändring:

Man kan inte chansa inom en organisation, utan man måste nästan veta, vara väldigt övertygad om att det blir bättre.

För att kunna vara övertygad om att en organisationsförändring blir till det bättre, utgår man från att faktorer som skall förändras är påverkbara, vilket kan sägas vara en voluntaristisk syn som bygger på att förändringen går att kontrollera (Ibid. 61). Varken det deterministiska eller det voluntaristiska synsättet är dock vanliga i sin renodlade form och respondenterna menar att man får räkna med att det händer oplanerade saker på vägen vid en förändring. De problem de ser handlar dock mest om att omplacera medarbetare och de menar att de svårigheter som kan uppstå främst består av hur människor kommer att reagera. Detta tror de dock går att ”minimera” med hjälp av personlig kontakt.

Sara: Det är nog inte så att vi inom den här gruppen på fyra personer kan komma fram till en slutlig lösning och bara genomföra det, utan det måste ut till fler personer och förankras. Och då tror jag att vi kommer att kunna minimera problemen så mycket som möjligt.

Respondenterna kan sägas ha en deterministisk syn, men ger samtidigt uttryck för en vilja att kunna kontrollera händelseförloppet mer och minimera problem, bl.a. genom att förankra förändringen. På frågan om de har någon strategi för förändringen säger ingen av respondenterna att de tycker att de har det. Man har inom företaget emellertid satt sig ned i en liten grupp och diskuterat en organisationsförändring. Det rör sig därmed om en centraliserad förändringsstrategi och i enlighet med denna är det i huvudsak *vad* som skall förändras som diskuteras (Lindberg 1999:8). Denna strategi är dock inte vanlig i sin renodlade form, och det är den inte heller här. Det samtliga respondenter pratar om är förankring. Karin säger att först

skall de fyra diskutera vad de vill göra och efter det får de försöka förankra detta för att få med de personer som får ändrade arbetsuppgifter och befattningar.

Jag tror att man ska försöka förankra alla förändringar, för då blir det lättare. Förankrar det nedåt i leden. (...) För kan vi inte förankra det och ingen vill göra det, då blir det inget av det. Utan vi måste få alla att tro på det här så att alla gör sitt bästa.

Lisa kan sägas sammanfatta deras strategi med:

Ska man förändra en organisation så måste man göra det uppifrån, men man måste förankra det underifrån sedan.

Killing och Fry säger att målet vid en reaktiv förändring är medarbetarna och att det är väsentligt att få fler förändringsagenter (Bruzelius & Skärvad 1995:381f). Detta är något som ligger i linje med förankringsmodellen, som bygger på att förändringsförslag förankras reellt hos dem som berörs av förändringen innan besluten fattas och förändringarna genomförs. Inflytandet i förändringsarbetet kan komma in på olika stadier i beslutsfasen. En del berördas inflytande begränsas till att de får ta ställning till utarbetade handlingsalternativ, medan andra är med och utarbetar de förändringsförslag som de skall ta ställning till (Ibid. 376f). Båda varianterna verkar gälla på företaget, då vissa i den initierade gruppen är direkt berörda och är med och planerar och andra ges möjlighet att få diskutera förslag.

När det gäller att diskutera förändringsförslagen med medarbetarna säger Maria att det finns en viss förhandlingsmån, men inte i den utsträckningen att förändringen riskerar att inte bli av:

Men sen så ska man ju sätta det i sjön, och sen får man alltid.. jag har varit med om några förändringar, så får man gå ut och prata med vederbörande och så stämmer inte planen man hade. För den har reagerat så att ”nääh, det gör jag aldrig!” Nääh.. och då så har vi ju inget annat alternativ nu, hur gör vi då? (...) Så då börjar avkallen med en gång, och då får man inte göra så mycket avkall så att det blir precis som innan. Då blir det fel.

Medarbetarna ges alltså utrymme att komma med synpunkter, men bara i den utsträckningen att det fortfarande kommer att ske en förändring. Fördelen med att förankra beslut är att förändringsförslaget blir genomarbetat och ses från många olika utgångspunkter (Ibid. 376f). Förankringsmodellen kan dock även ses som att man ”säljer in” färdiga lösningar, något som är utmärkande för den centraliserade förändringsstrategin för att minska motståndet bland medarbetarna. Det som skiljer förankringsmodellen från den centraliserade

förändringsstrategin är därför främst beslutsordningen, då förankringsmodellen har inslag av ett interaktivt skeende (Lindberg 1999:8ff).

Att respondenterna använder sig av förankringsmodellen framstår inte som ett aktivt beslut och man kan inte säga att respondenterna *valt* denna modell. Att de arbetar utifrån den motiveras med att de inte vill "förlora betydande resurser". Sara säger:

Det man är lite rädd för det är ju naturligtvis att någon känner sig lite trampad på tårna och slutar. Och vi har ju väldigt duktiga människor, vi vill ju inte bli av med någon.

Respondenterna verkar dock ha olika uppfattningar om hur det skall gå till att förankra, främst när det gäller informationen till personalen. En respondent menade att alla visste att det var en förändring på gång, en annan respondent ville vara noga med att det inte kom ut bakvägen, och en tredje sa att det vore bra om det spreds lite, så att personalen var förberedda. Även om respondenterna är samstämmiga om att det är via förankring man vill genomföra förändringen, verkar det råda olika uppfattningar om vad detta innebär.

Delaktighet

När det gäller att genomföra förändringen *gentemot* medarbetarna ser samtliga respondenter problem i att genomföra själva omplaceringen. Sara säger att det i teorin är lätt att göra en omorganisation, men svårare när det kommer till att flytta på människor:

Det är ju jättelätt att bestämma att man skall flytta runt och ihop olika avdelningar, men var gör man av människor som blir över? Inte så att vi ska säga upp folk, men vi måste flytta om folk. Det är inget enkelt problem. (...) Att genomföra den är jättesvårt för att man skall ta personlig hänsyn till personerna som blir berörda.

Att personalen skulle kunna delta verkar inte vara något som man har problematiserat. Detta trots att samtliga respondenter säger att de har fått indikationer från personalen om att de vill ha till stånd en förändring. När det gäller medarbetarnas möjligheter till medverkan säger respondenterna:

Sara: ...det är jätteviktigt att lyssna och ta till sig det. Sedan så ser ju varje person i en organisation det utifrån sin synvinkel, de kanske inte ser det från alla håll. Vi måste ju försöka samla ihop det här på något sätt, så att det blir bra för alla och för företaget och organisationen i stort.

Lisa: Alla vill vara med och påverka, men få vill verkligen hjälpa till och genomföra det, verkligen göra jobbet. Det är alldeles för många sådana här "någon annans" situationer på företaget.

Medarbetarna anses inte kunna se till företaget i stort och deras möjlighet att påverka är begränsad till att lämna förslag eller reagera på föreslagna alternativ. Respondenterna säger sig vara öppna för förslag, men samtidigt är denna möjlighet starkt begränsad då medarbetarna inte är informerade om att det kommer att ske en förändring.

En organisationsförändring är beroende av att hela företaget medverkar, något respondenterna berör i och med att de tycker att det svåra är att motivera personalen till omplaceringar, men det problematiseras inte ytterligare. Ofta är det så att organisationen man arbetar i inte bara ger ekonomisk trygghet utan att den även ger meningsfullhet till individen. Därför kan förändring ses som ett hot mot det sociala systemet som är grunden för den egna identiteten (Schon 1971:41f).

Uppfattas förändringen som ett hot kommer det bli svårare att genomföra den, vilket torde vara en motivation till att involvera medarbetarna i förändringsarbetet. Respondenterna menar dessutom att det är ett företag i ständig förändring med innovativa medarbetare. Lisa säger att hon tror att personalen är väldigt engagerade i att det skall bli bättre och att medarbetarna vill:

Inte bara upprätthålla status quo utan verkligen föra det framåt, föra företaget framåt genom att få bättre maskiner och bättre produkter och att kvaliteten är hög.

Maria som vill ha en ständig förändring menar att det bästa sättet är att mala på så att personalen tillslut själva frågar efter förändring.

När man är öppen så får man med sig personalen, för personalen vet om att det fordras sådant här hela tiden. Det kan nog snarare vara så att de tycker att det är för lite om man pratar med dem djupare.

Om man nu både tror att personalen vill ha mer förändring och att de vill föra företaget framåt, varför inte involvera dem i förändringsarbetet i högre utsträckning än vad förankringsmodellen tillåter?

En förklaring till detta skulle kunna vara att förändringen kom vid ett sådant sent läge, att förändringsinsikt inte har uppnåtts i tid. Den decentraliserade förändringsstrategin lämpar sig inte alltid vid krissituationer, då det vid sådana krävs snabba beslut, och den decentraliserade modellen med sin fokus på process ofta tar lång tid. Huvudkritiken mot den centraliserade strategin är att den ofta sker på bekostnad av hur förändringen genomförs, medan en risk med den decentraliserade strategin är att den kan resultera i låsningar och överkompromisser

(Lindberg 1999:3, 6ff). Vilket leder till att det kanske inte blir någon större förändring överhuvudtaget.

Respondenterna kan sägas anlägga ett synsätt som går ut på att anställdas deltagande ses som ett hinder p.g.a. deras begränsade kunskapsfält om hela arbetsplatsen. Håkansson menar att detta perspektiv går ut på att deltagandets positiva effekter endast ses som tillfälliga och något som försvinner, men att arbetets innehåll är kvar och att det därför är viktigare att göra arbetsinnehållet meningsfullt (Håkansson 1995:40). Respondenterna utgår från att det räcker med att förankra och att det vid en organisationsförändring kommer att krävas en förhandling med facket verkar ses som medarbetarnas chans till inflytande.

Det finns dock en risk med för stark tilltro till organisatoriska lösningar. Vi upplever och handlar på ett sätt som är starkt knutet till våra relationer och vårt samspel med andra. Förändringar av arbetsmetoder eller bildandet av nya arbetsgrupper i en organisation påverkar samspelet inom organisationen, vilket leder till man måste skapa nya normer eller ändra sitt sätt att kommunicera (Angelöw 1991:19, 93, Kronvall m.fl. 1991:14, 68). En förändring kan ses som ett hot mot det sociala system som är grunden för den egna identiteten. Om inte de anställda får vara med och bestämma förändringstakten är risken stor att de för att bevara stabiliteten använder olika försvarsmekanismer för att göra motstånd (Schon 1971:41f).

Lärande

Det jag anser att man framförallt missar om man inte använder sig mer av en decentraliserad förändringsstrategi är läroaspekten. Jag har i uppsatsen definierat lärande som något som ger sig uttryck i ändrade beteenden eller attityder. Detta anser jag är dubbelverkande och lärande måste därför ske för att man ska få till stånd en förändring. Respondenterna säger att förändringen kommer att kräva kunskapsmässiga saker av dem som får högre befattningar och därmed även en viss vidareutbildning, men de verkar inte i någon högre utsträckning funderat över lärande vid en förändring. Samtliga respondenter kommer istället in på det lärande som sker i det dagliga arbetet. På frågan om personalens lärande vid den aktuella förändringen säger Lisa:

Nu kanske det blir personer som blir satta i mer befattningar än vad de har kunskap om och då är det klart att man måste sätta in sig i det nya jobbet och att man vidareutbildar sig. (...) Dels det och sedan så hanterar vi ju mycket teknik här. Det är fruktansvärt mycket prylar som flödar genom och som hela tiden byts ut mot nya prylar och nya

funktioner som måste läras. Så alla håller ju egentligen hela tiden på och lär sig nya saker, som man inte tänker på.

Att respondenterna på frågan om lärande glider in på vardagslärandet beror förmodligen på att detta ligger närmare till hands, något de känner till. Att de sedan inte funderat över lärande vid förändringen i någon större utsträckning torde i sin tur hänga ihop med att de inte reflekterat över att personalen kan delta och bidra vid förändringen. För att det ska ske lärande vid en förändring, både hos individer och organisation, krävs deltagande och reflektion (Argyris & Schön 1996:20ff).

Det måste alltså ske lärande för att det skall ske en förändring och anställdas handlingar kan även bidra till utveckling och förnyelse av verksamheten i olika avseenden, vad gäller processer och /eller produkter. Det finns alltså en koppling mellan lärande och verksamhetsutveckling (Backlund m.fl. 2001:12ff). Detta är respondenterna inne på då de menar att företaget befinner sig i en ständig förändring och de gör själva en koppling mellan den ständiga förändringen och med en lärande organisation, något samtliga anser företaget vara. Lisa säger om företagets ständiga förändring:

Det kanske är fel att säga att organisationen är i ständig förändring, men personerna i organisationen förändras ständigt genom att man lär sig mer - en lärande organisation, eller vad man ska säga, som förhoppningsvis gör saker på ett bättre sätt. Det är väl kanske ingen organisationsförändring, men det är en viktig växtmöjlighet, en utveckling inom organisationen.

Samtliga respondenter tror att alla organisationer kan sägas befinna sig i ständig förändring, men Sara säger att det är något som gäller särskilt för deras företag då världsmarknaden påverkar dem mycket:

Tack vare världsmarknaden så ändrar sig företaget och då måste ju organisationen lära sig någonting av att förändra sig. (...) ...ett lärande behöver inte vara positivt. Det kan ju vara att man lärt sig hur man måste göra... men egentligen är det negativt för företaget. Så det måste styras upp.

Respondenterna ser alltså en koppling mellan den ständiga förändringen och lärande, men Sara ser här även lärandet som något som inte nödvändigtvis är positivt. *Single-loop learning* innebär att man inte ifrågasätter rådande föreställningar och endast åtgärdar symptomen, vilket leder till defensiva rutiner (Argyris & Schön 1996:20f). Jag har tidigare tagit upp att företaget under några år har befunnit sig på defensiven, något som förmodligen även påverkat läroklimatet. Att reflektera över det invanda kräver utrymme.

Om organisationen inte förmår att gå utöver det rutinmässiga sättet att lösa problem, och istället se orsakerna bakom problemen, tenderar man att bara åtgärda symptomen. Man måste ifrågasätta och reflektera över rådande ordning för att kunna se de verkliga problemen, alltså *double-loop learning* (Ibid. 21f). Förmågan till reflektion är alltså helt avgörande för lärandet och kan ses som väsentligt för hela organisationens lärande. Det aktuella förändringsarbetet är centraliserat till sin karaktär och därför begränsas lärandet till förändringsgruppen. Detta gör att man riskerar att missa medarbetarnas vardagliga erfarenheter och att dessa, genom medverkan vid förändringsarbetet, skulle kunna resultera i ett lärande som kan tas tillvara och även användas vid kommande förändringar.

Jag har tidigare tagit upp att respondenterna har en splittrad bild av vilka de reella problemen som måste åtgärdas med förändringen är. Detta skulle kunna förklaras med att de fastnat i *single-loop learning* och inte fullt ut klarar att identifiera och definiera situation och problemet. *Double-loop learning*, eller utvecklingsinriktat lärande, går inte ut på att i första hand utforma och föreslå en lösning, utan på att kunna hantera komplexa situationer och problem. Detta förutsätter ofta att bl.a. att existerande rutiner ifrågasätts och omprövas, och att nya tillvägagångssätt utvecklas och prövas genom ett experimenterande med förhållningssätt (Ellström i *Lärdilemman i arbetslivet* 2001:24).

Nästa steg

När jag genomförde mina sista intervjuer var nästa steg att en av respondenterna skulle utarbeta ett förslag. Planen är att de vill sätta igång förändringen till semestern och att när de tycker att de analyserat det klart skall genomföra den snabbt. De har ännu inte någon tidsplan för förändringen, men man har påbörjat att prata med nyckelpersoner, även om detta skall ha skett i vida termer.

Det finns inom gruppen vissa betänkligheter inför förändringen och framförallt när det gäller uppföljningen.

Lisa: Det genomförs inte förändringar mot mål om det inte finns någon som bevakar att det blir genomfört och stämmer av. Men jag tror att tidsbrist och oengagemang är två faktorer som gör att det inte hinns med.

Detta är viktigt att tänka på då en av förutsättningarna för att en förändring skall komma till stånd är att man övervinner den förändringströghet som kan finnas hos personalen. För att göra detta är det viktigt att det finns handlingsutrymme och resurser i form av tid och kompetens som ställs till förfogande för förändringsprocessen (Björk m.fl. 1990:25, 32).

Då jag intervjuat respondenterna vid två tillfällen med en månads mellanrum frågade jag dem om de tycker att diskussionerna ändrats över tid. Detta är det endast Sara som anser och hon säger att det från början rörde sig mycket om den inre organisationen, men då det nu går bättre för företaget igen rör det sig nu mer om säljorganisationen. Övriga ser ingen förändring över tid då de hela tiden varit medvetna om att de vill göra en förändring. Lisa säger:

Ett syfte har väl varit att ändra för att det skall hända något. Det har gällt hela tiden.

Det kommer med största sannolikhet att ske någon slags förändring på företaget, frågan är bara vad som kommer att ändras och hur?

Diskussion och slutsatser

Jag har undersökt hur ett företag initierar och planerar ett förändringsarbete, genom att använda mig av ett spektra av organisationsteorier. Jag sammanfattar här utifrån frågeställningarna mina slutsatser och avslutar med några mer allmänna reflektioner.

Slutsatser

Hur ser det då ut under initieringsskedet till ett förändringsarbete? I det skede jag kommer in på företaget är det ännu inte bestämt något slutgiltigt och man har endast fört informella diskussioner om den förestående förändringen. Man har alltså uppnått en förändringsinsikt, även om denna kanske kommit i ett något sent skede. Det verkar som om företaget under en tid befunnit sig i försvarsställning, vilket kan beskrivas som en insiktströghet (Hedberg & Sjöstrand 1979:55). Detta har lett till att man för att inte hamna i en krissituation, nu påskyndar förändringen. Något som i sig kan ge negativa effekter i form av att man missar de positiva effekter personalens delaktighet kan bidra till och lärandeaspekter. Man har dock inte påbörjat förändringen än och jag kan därmed inte uttala mig om själva genomförandet.

Att man genomför en förändring beror i grunden på dålig lönsamhet. Respondenterna uppger dock både interna och externa orsaker till varför företaget går dåligt – ändrade marknader och höga tillverkningskostnader. För att genomföra en strategisk förändring krävs det att man samlar in, sammanställer och analyserar information från både omvärld och organisation för att reducera osäkerhet och för att förbättra överensstämmelsen mellan organisationen och dess omvärld (Tichy 1983:119). Detta verkar inte ha gjorts och målet med förändringen blir då splittrat. Samtliga respondenter har haft skilda åsikter om vad som skall åtgärdas vid förändringen. För att få till stånd en förändring krävs det att organisationen inser vilka de reella kraven och behoven är (Håkansson 1995:29). Så länge man inte har en gemensam problembild går det att anta att man inte heller är överens om vad som är de verkliga problemen och vad som är symptom på något annat. En risk med detta är att olika anledningar leder till olika tolkningar vilket i sin tur ger olika strategier.

Detta kan bero på att man har haft olika utgångspunkter. Respondenternas olika anledningar ryms samtliga i Tichys förändringsmatris, men man har utgått från olika problemkomplex. Tichy menar att man behöver behandla samtliga delsystem med tillhörande problemkomplex för att kunna genomföra en lyckad strategisk förändring. Huvudsaklig fokus verkar vid förändringsdiskussionerna ha lagts på att omplacera personal i syfte att stimulera engagemang och effektivitet. Detta är dock inget som går att uppnå om man inte samtidigt ser

till det politiska och kulturella delsystemen som krävs för att stödja en förändring i det tekniska delsystemet (Tichy 1983:117ff). Att omplacera anställda är inte heller något som ger en garanterad lösning om man inte har definierat vad det är för problem man har. Det verkar inte ha skett en tydlig problemidentifikation och man kan då inte med säkerhet veta om det är just bristande engagemang och effektivitet som är problemet. Jag ställer mig dessutom tvivlande till att detta är något som går att uppnå genom att skapa en social osäkerhet som omplaceringar riskerar att göra (Schon 1971:41f).

Man har i sin planering av förändringen kommit till att prata med, vad man kallar nyckelpersoner, något som kan förstås som ett försök att få med sig fler förändringsagenter (Bruzelius & Skärvad 1995:382). Detta förfarande är en strategi som kallas för *förankringsmodellen*. Man genomför inte förändringen förrän den förankrats reellt hos medarbetarna. Detta sker både vid själva framarbetandet av förändringen och i ett senare skede. Sättet de går tillväga på kan ses som en blandning mellan den centraliserade och decentraliserade förändringsstrategin. I det skede förändringsarbetet befinner sig nu har det tydliga centraliserade, ledningsfokuserade, drag, men då man kommer att prata med medarbetare om både valet av lösning, de praktiska detaljerna och eventuellt genomförandet av lösningarna har den samtidigt ett interaktivt drag som är typiskt för den decentraliserade, mer processfokuserade förändringsstrategin (jmf. Lindberg 1999). Fördelar med att använda sig av en förankringsmodell anses vara att kvaliteten på beslutsfattandet brukar vara högt då förändringsförslaget blir genomarbetat och ses från många perspektiv (Bruzelius & Skärvad 1995:376). Att man använder sig av förankringsmodellen framstår inte som ett medvetet val. Anledningen till att det blev just denna modell verkar bero på en allmänt accepterad inställning om att man *måste* förankra. Detta gör att man inte har reflekterat över alternativ.

När det gäller lärande vid förändringsarbetet var inte detta något respondenterna reflekterat över i någon större utsträckning. De menade att företaget var en lärande organisation och såg en koppling mellan lärande och verksamhetsutveckling (Backlund m.fl. 2001:12ff). Att respondenterna inte var helt samstämmiga i vad som var reella problem och vad som bara var symptom kan, förutom att de såg till olika problemkomplex, förklaras med att det råder single-loop learning. Detta innebär att de inte fullt ut kunnat identifiera och definiera problemet, då de i för stor utsträckning fokuserat på att utforma och föreslå en lösning, istället för att ifrågasätta och reflektera över den rådande ordningen (Ellström i *Lärdilemman i arbetslivet* 2001:24).

Diskussion

Jag skulle i slutdiskussionen vilja utveckla mitt resonemang om lärande och delaktighet. Att organisationsförändringar mer är en effekt av den allmänna trenden än att de bygger på insikt och reflektion över den egna organisationen (Håkansson 1995:15ff), har effekter för lärandet, främst på organisationsnivå. För att vara ett lärande företag måste man först se till var man står i sin lärandeutveckling. Företag kan sägas befinna sig på olika lärandenivåer. Håkansson menar att förändringskompetensen hänger ihop med en utvecklingstrappa bestående av tre nivåer där den lägsta nivån består av stabila organisationer med svårigheter att anpassa organisationen till nödvändiga förändringar och den högsta nivån innebär att det är en flexibel organisation där förändringsarbetet ingår som en naturlig del av verksamheten. Val av förändringsstrategi bör kopplas till den nivå företaget befinner sig på. Detta då det är viktigt med en balans mellan förändringsstrategi och utvecklingsnivå (Ibid. 24ff, jmf. Angelöw 1991:117).

Att vilja ha en organisation i ständig förändring hänger ihop med det utvecklingsinriktade lärande Ellström talar om och sker på en hög utvecklingsnivå. För att uppnå detta krävs det dock rutiner och procedurer som stödjer detta utvecklingslärande. Håkansson menar att många arbetsplatser väljer en mer avancerad förändringsstrategi än vad arbetsplatsen egentligen har förutsättningar att hantera p.g.a. att förändringsarbete fortfarande till stor del är en ledningsfråga (Håkansson 1995:220ff). Vill man inom en organisation ha en ständig förändring måste man involvera personalen i högre utsträckning. Fördelen med att medarbetarna medverkar i förändringsarbetet är att man både minskar motståndet till förändring och främjar ett lärande som kan komma organisationen i stort till nytta. Att man i det aktuella företaget vill omplacera personal motiveras med att man vill få nya synsätt i organisationen, något som skulle kunna uppnås genom att bjuda in medarbetarna i förändringsarbetet.

Till sist

Väljer man att arbeta utifrån förankringsmodellen krävs det att man har en gemensam strategi om hur detta skall gå till, bl.a. hur man skall förhålla sig till medarbetarna angående information. Vid ett centraliserat förändringsarbete krävs det tydliga syften och mål både för att få med sig medarbetarna och för att kunna göra en uppföljning.

Ett förändringsarbete kräver tid och resurser både för planeringen av en förändring, men även för genomförandet. Detta är något man får igen, då misslyckade förändringar kostar både i

effektivitetsnedgång, missnöjd personal och ger förändringströtthet i organisationen. Tid och resurser är även något som krävs när förändringen väl är genomförd för att göra en uppföljning. Med hjälp av en utvärdering kan man lära sig vad som fungerat och inte och därmed undvika framtida fallgropar. Tiden tenderar att göra att man glömmer och det är onödigt att göra om samma misstag, eller missa de aspekter som var positiva!

Litteraturlista

- Abrahamsson, Bengt & Andersen Jon A. 2000. *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber ekonomi.
- Angelöw, Bosse. 1991. *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996. *Organizational learning 11. Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Backlund, Thomas, Hansson, Henrik & Thunborg, Camilla (red.). 2001. *Lärdilemman i arbetslivet. Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, Fivelsdal & Lindqvist. 2001. *Organisationsteori*. Malmö: Liber ekonomi.
- Becker, Howard S. & Ragin Charles C. (red.). 1992. *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Björk, Lars & Docherty, Peter & Forslin, Jan & Stjernberg, Torbjörn. 1990. *Att behärska föränderligheten*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. 1995. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Edling, Christofer & Sandberg, Åke. "Nya ledningsstrategier i Sverige." i Sandberg, Åke (red.). 1997. *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Ellström, Per-Erik. "Lärande och innovation i organisationer." i Backlund m.fl. (red.). 2001. *Lärdilemman i arbetslivet. Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Foucault, Michel. 1998. *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.
- Foucault, Michel. 1993. *Diskursens ordning: installationsföreläsning vid Collège de France den 2 december 1970*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Gustavsen, Björn & Hofmaier, Bernd & Ekman Philips, Marianne & Wikman, Anders. 1996. *Concept-driven development and the organization of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Halvorsen, Knut. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, Kristina. 1995. *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Göteborg: Monograph from the Department of Sociology.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kronvall, Kai, Olsson Eric & Sköldborg, Torgny. 1991. *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.

Le Grand, Carl. "Lön för mödan? Arbetsmotivation och nya löneformer." i Sandberg, Åke (red.). 1997. *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Lindberg, Kajsa. 1999. *Pragmatisk förändring. En studie av ett förändringsförlopp i en kommunledning*. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen.

Melin, Leif. "Strategisk förändring: Om dess drivkrafter och inneboende logik." i Czarniawska, Barbara (red.). 1998. *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi.

Merriam, Sharan B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, Pål. 1987. *Närhet och distans*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, Åke (red.). 1997. *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Schon, Donald. 1971. *Blindgångare mot framtiden*. Stocholm: PAN/Norstedts.

Styhre, Alexander. 2002. *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, Roger. 2000. *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Tichy, Noel M. 1983. *Managing Strategic Change. Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York: JohnWiley & Sons.

Wallén, Göran. 1996. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Winther Jörgensen, Marianne & Phillips, Louise. 1999. *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Intervjuguide 1

Företagsfakta

Namn, befattning och din roll på företaget?

Kan du kort beskriva företaget?

- Vad gör ni? (säljer vad? Till vem?)

Organisationsstruktur

- Hur är företaget organiserat idag?

Kan du beskriva företagsklimatet?

- företagskultur?

Omorganisationen i praktiken

Vill ni kalla det för omorganisation eller förändring?

Varför genomförs omorganiseringen?

- Vad har gjort att förändring krävs?

Vad består förändringen av?

- vart nu och vart på väg
- Vad skall ändras? (produktionsuppläggning, arbetsorganisation, arbetsledarroller, styrsystem, ledningsfunktioner osv)
- Vad skall behållas och vad skall bort?

Hur långt har ni kommit med omorganiseringen?

- analys, praktisk planering eller implementering

Vilka genomför förändringen?

- kan du beskriva gruppens sammansättning?
- Din roll?

Vilka faktorer påverkar hur ni planerar/lägger upp förändringen?

- Hur finansieras förändringsarbetet (arbetsplatsens ekonomiska resultat och resurser)
- Påverkas förändringen av organisationskulturen, relationen till facket, kommunikationsmönster? (organisationens beteendemönster)

Omorganisationen i teorin

Förkunskaper om förändring/omorganisation

- har du varit med vid genomförandet av större förändringar eller omorganiseringar tidigare?
- Hur ser du på möjligheter och svårigheter generellt i att genomföra förändringar?
- förmågan att styra förändring, reducera osäkerhet?
- fokus på *vad* eller *hur*?

Framarbetsprocessen av omorganiseringen (motiv och perspektiv)

- hur har ni gått till väga när ni har planerat förändringen?
- Varför på detta sätt?
- Ser du några alternativa vägar?

Funderingar kring förändringen

- förväntningar/farhågor vid denna specifika omorganisation (möjliga hinder och drivkrafter)
- finns det några speciella problemområden? (lösningar)
- Ser du några irrationella eller politiska aspekter som kan spela in?

Vad innebär förändringen för dig personligen?

Hur skulle du vilja att den genomfördes gentemot personal osv?

- beskriv steg för steg.

Syn på personal

Hur involverade är personalen

- nu? I senare skede?
- Information?

Hur tror du personalen kommer att uppfatta förändringen?

Avslut

Hur motiverade är ni att genomföra förändringen?

Vad är nästa steg?

Något mer du vill tillägga?

Tack så mycket!

Intervjuguide 2

Inledning

Vad har hänt sedan sist?

Sist pratade du om att nästa steg var att prata med nyckelpersoner. Kommit dit än? (Hur gått?)

- förankring?

Målsättning/syfte med förändringsarbetet?

- ändrats under diskussionerna/tiden?

Förändringsverktyg

Vid tidigare intervju har vi pratat om ökad effektivitet. Innebär detta en omfördelning av makt och resurser?

Förändringsverktyg

- Har ni någon strategi för hur ni ska genomföra förändringen?
- vad är företagets affärsidé?
 - o Påverkas av förändringen?
- kan du beskriva personalpolitiken på företaget?
 - o Påverkas av förändringen?

Vilka dominerande föreställningar och ideologier gäller i organisationen?

- påverkas av förändringen?

Förändring och fasor

Hur ser du på förändring?

- Organisationen i ständig förändring eller utgår den från ett stabilt, normalläge?
 - o Beskriv skeendet
- I vilket läge kan företaget sägas befinna sig i nu?

Förändring och lärande

Läst in dig på förändringsarbete?

Hur ser du på lärande?

Ser du något samband mellan lärande och förändringsarbetet?

Lärande hos medarbetare

- hur ser du på personalens medverkande vid förändring?
- För- och nackdelar med detta?

Lärande organisation

- anser du att man kan prata om en lärande organisation?
- Är företaget en sådan?

Avslutning

Hur ser du på diskussionerna som har förts kring förändringen? (givande, onödiga osv)

- din roll i gruppen?

Vad det innebär förändringen för dig personligen?

Har ni en plan för uppföljning och utvärdering?

- något ni tänker utarbeta?
- Före förändringen, eller under resans gång?

Hur länge har du jobbat på företaget?

Avslut

Har du något mer du vill tillägga?

Tack!