

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN  
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

## FRÅN ORD TILL HANDLING

En studie av produktions- och serviceledares implementering av  
Volvo Car Corporations nya företagsfilosofi

Helena Dino  
Katrin Skagert  
Examensarbete 10 poäng  
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2002  
Handledare: Lars Hansen och Maria Wramsten



## ***Förord***

När vi i slutet av förra året började ringa in det ämne som vår c-uppsats till slut kom att handla om, förstod nog ingen av oss vad som väntade oss. Man skulle kunna jämföra ett uppsatsarbete med en graviditet; först glädje och spänning över vad som väntar, sedan en period av tristess och viss otålighet över att det går så långsamt framåt. Mot slutet börjar man tvivla på innehållet (det är nog bara luft), men efter det smärtsamma slutskedet fylls man av stolthet och skräckblandad förtjusning över den skapelse man fött fram. En förlossning är nuförtiden inget man behöver genomlida själv och tack och lov inte en c-uppsats heller. Vi vill här och nu tacka dem som hjälpt och stöttat oss under den här tiden. Framför allt riktar vi vårt tack till "barnmorskorna", våra handledare Lars Hansen och Maria Wramsten från sociologiska respektive psykologiska institutionen. Den tacksamhet vi känner för Er konstruktiva kritik och uppmuntran kan inte ord beskriva!

Vi vill även rikta ett stort tack till Volvo Car Corporation som gav oss möjligheten att göra denna uppsats. De personer vi i första hand tänker på då är Bo Holm, Pia Lichtenberg och Linda Wickman, men även våra respondenter, som beredvilligt delade med sig av sin tid.

Slutligen sänder vi en tacksamhetens tanke till våra nära och kära som stått ut med oss under denna turbulenta period. Tack!

*Helena och Katrin*

<i>Bakgrund</i> .....	4
<i>Problemformulering</i> .....	5
<i>Syfte</i> .....	5
<i>Frågeställningar</i> .....	6

## Teoretisk referensram 7

<i>Kulturstyrning</i> .....	7
<i>Företagsfilosofi</i> .....	7
<i>Ord utan handling</i> .....	9
<i>Ledning</i> .....	10
<i>Ledarroller</i> .....	11
<i>Förändring</i> .....	12
<i>Dimensioner av förändring</i> .....	13
<i>Att förändra attityder</i> .....	13
<i>Motstånd mot förändring</i> .....	14
<i>Förändringsstrategier</i> .....	15
<i>Organisationsutveckling (OU)</i> .....	16
<i>Karismatisk revolution</i> .....	19
<i>Inkrementell utveckling</i> .....	19
<i>Diktatorisk förändring</i> .....	20
<i>Inlärningsstrategi och programmatisk strategi</i> .....	20
<i>Kulturförändring</i> .....	22
<i>Effektiva förändringsstrategier</i> .....	22

## Metod 24

<i>Urval och undersökningsgrupp</i> .....	24
<i>Instrument</i> .....	24
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	25
<i>Etiska aspekter</i> .....	27
<i>Källkritik</i> .....	27
<i>För- och nackdelar med metodvalet</i> .....	28

## Resultat 29

<i>Vilka förutsättningar har ledarna för implementering av Volvos filosofi?</i> .....	29
<i>Presentation</i> .....	29
<i>Inställning</i> .....	29
<i>Förutsättningar</i> .....	30
<i>Engagemang från närmaste chef</i> .....	31
<i>Forum</i> .....	32
<i>Vilka tillvägagångssätt har ledarna använt sig av vid implementeringen av Volvos filosofi?</i> .....	32
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	32
<i>Omformning i vardagen</i> .....	34
<i>De underställdas reaktioner på filosofin</i> .....	35
<i>Bakgrundsinformation om respondenterna</i> .....	35
<i>Ålder</i> .....	35
<i>Antal år som ledare</i> .....	35

<i>Antal underställda</i> .....	35
<i>Mönster i resultatet</i> .....	35

## Diskussion 37

<i>Syfte</i> .....	37
<i>Kulturstyrning</i> .....	37
<i>Förändring</i> .....	39
<i>Förändringsstrategier</i> .....	40
<i>Det goda exemplet</i> .....	42
<i>Slutsatser</i> .....	43

## Referenser 44

### Figurförteckning

<i>Figur 1. The Manager's Roles (Mintzberg, 1973, s.59)</i> .....	12
<i>Figur 2. Olika typer av förändring (Nadler &amp; Tushmans modell 1990, s.80)</i> .....	13
<i>Figur 3. Olika förändringsstrategier (Dunphy &amp; Stace, 1988, s.327)</i> .....	16
<i>Figur 4. Aktiviteter som bidrar till effektiv förändring (Cummings &amp; Worley, 2001, s.155)</i> .....	17

## FRÅN ORD TILL HANDLING

En studie av produktions- och serviceledares implementering av  
Volvo Car Corporations nya företagsfilosofi

Helena Dino och Katrin Skagert

*Sammanfattning.* Volvo Car Corporation skapade år 2000 en ny företagsfilosofi. Syftet med denna undersökning var att studera hur produktions- och serviceledare implementerar och har implementerat denna i verksamheten, och utifrån det hitta goda exempel. Undersökningsgruppen är 18 produktions- och serviceledare på Volvo Car Body Components i Olofström. Vi har genomfört öppna strukturerade respondentintervjuer med frågor kring undersökningsgruppens förutsättningar och tillvägagångssätt vid implementeringen av Volvos filosofi. Svaren kategoriserades i olika frågeområden och delades in i en grov skala. Studiens teoretiska utgångspunkter är kulturstyrning, förändring och förändringsstrategier. Undersökningsgruppens tillvägagångssätt vid implementeringen av Volvos filosofi har varierat. Flera har som en engångsföreteelse presenterat filosofin för sina underordnade. Ytterligare flera har med utgångspunkt från de underordnades arbetsvillkor och verksamhet relaterat detta till filosofin genom diskussioner. Diskussionerna har utmynnat i olika former av fortsatta aktiviteter. Gemensamt för dessa goda exempel är en bottom-up ansats, där ord och handlingar är anpassade efter gruppens arbetsprocesser och villkor.

Den grekiske filosofen Herakleitos berättade ungefär 500 år f Kr, en aforism som säger att när vi stiger ned i en flod för andra gången är det inte längre samma flod, och liksom vattnet så glider allt annat i livet förbi oss; ”*pánta rhei*, allt flyter!” (Henriksson, 1992, s.57). Herakleitos menade att förändringen är den enda sanna verkligheten, att allt befinner sig i ständig förändring (Angelöw, 1991).

Dagens samhälle präglas av en accelererande förändringstakt. Arbetslivet omvandlas i en allt ökande takt. Anställdas och organisationers förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir honnörsord men också allt viktigare förutsättningar för att klara av en allt mer internationaliserad och hårdnad konkurrens. Förändringstempot har stegrats och många individer och organisationer är bristfälligt rustade för att klara av den tilltagande styrkan hos förändringens vindar (Angelöw, 1991).

Många större företag har anammat idén med att använda sig av något slags gemensamt dokument där man samlat den vision, de uppdrag och mål samt de värderingar som organisationen strävar mot. Denna vill de sprida ut till sina anställda för att de skall veta vart de är på väg. Detta är ett sätt att styra organisationen via dess kultur och värderingar, vilket kan vara svårare än man tror. Volvo har sedan början på 1990-talet haft ett sådant dokument. Sedan sammanslagningen med Ford för cirka tre år sedan, ökade behovet av att profilera vad Volvo Car Corporation står för. En ny företagsfilosofi utformades och implementeringen påbörjades under år 2000.

Denna rapport syftar till att studera närmare hur man inom Volvo Car Corporations enhet i Olofström, Volvo Car Body Components, har gått tillväga för att implementera den nya filosofin bland produktions- och serviceledarna, och utifrån det finna goda exempel. Arbetet är disponerat enligt följande:

Vår rapport inleds med en bakgrundsbeskrivning av Volvo Car Corporation, dess företagsfilosofi och den attitydundersökning som till viss del är kopplad till denna. Vidare beskriver vi vårt syfte och redogör för de frågeställningar den kretsar kring. Dessa frågeställningar knyter vi an till i teoriavsnittet, vars fokus ligger på kulturstyrning och förändring. Nästkommande avsnitt behandlar vår metod och tillvägagångssätt. Därefter redovisas resultat och diskussion, där vi också skriver om egna tankar och förslag till eventuell fortsatt forskning.

### *Bakgrund*

Volvo Car Corporation (VCC) är ett biltillverkande företag, med Ford Motor Company som huvudägare. Antalet anställda inom VCC är 27 400 varav 17 000 inom Sverige. Organisationen är indelad i fyra huvudfunktioner, eller ”enheter” som de själva uttrycker det. Dessa enheter är Purchasing/Staff Units & Project Management, Product Development, Marketing Sales & Service och Manufacturing. Till Manufacturing hör bilfabrikerna som finns i Torslanda, Gent, Born och Uddevalla. Hit hör också de fabriker som tillverkar olika komponenter till en komplett bil. I Skövde tillverkas motorer, i Floby bromsskivor och motordelar, i Köping transmissioner och chassidetaljer och i Olofström karossdetaljer (Volvo Car Corporation, 2000).

VCC:s olika aktiviteter är uppbyggda i kärnprocesser och stödprocesser. Kärnprocesserna består av själva biltillverkningen. Dessa stöds av olika processer. En av dessa är Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling. Inom de olika enheterna finns så kallade processägare, personer som fungerar som en länk mellan processen och enheterna och har särskilt ansvar för processområdet (se bilaga 1).

När Ford köpte Volvo Personvagnar, sedermera Volvo Car Corporation, ville ledningen skilja på och tydliggöra den kultur som var på Personvagnar från AB Volvos dito. Ledaren för Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling på VCC samlade tio personer från sitt närmaste nätverk för att diskutera vad som var kännetecknande för Volvo Personvagnars kultur. Dessa i sin tur samlade folk i sina nätverk, tills ungefär 500 personer dryftat detta. Alla deltagare var i någon form av ledarfunktion. Plattformen för Volvos filosofi var den gamla filosofin.

Presentationen av denna skedde vid ett möte där alla enheters högsta ledningsgrupper (cirka 300 personer) inom VCC var med. VCC:s verkställande direktör (VD) Tuve Johansson, företrädaren till nuvarande VD Hans- Olov Olsson, gick igenom innehållet i filosofin och sedan hade man mindre workshops där man diskuterade denna. Det fanns då möjlighet för de medverkande att påverka innehållet. Ledningens intentioner är att den skall genomsyra hela verksamheten oavsett vilken funktion eller roll man har. Ansvar för den fortsatta implementeringen vilar på alla ledare, men även på Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling och dess ägare inom de olika enheterna (Holm, 2002).

I Volvos företagsfilosofi (2000) presenteras VCC:s vision, uppdrag och mål. Volvos arv och historia beskrivs och identiteten för organisationen sägs ligga i tre kärnvärden som leder VCC:s verksamhet; säkerhet, kvalitet och miljö. Grundläggande principer, för VCC:s sätt att arbeta skall innefatta medverkan och engagemang, kundfokusering, processarbete med ständig förbättring, uppföljning och feedback. För att nå detta fokuserar man mycket på medarbetarskap, lagarbete och ledarskap genom hela verksamheten. Dessa begrepp beskrivs i Volvos filosofi enligt följande:

- *Medarbetarskap* inom Volvo karaktäriseras av att hålla sig aktiv, konstruktiv och ha ett kundfokus. Man skall inte vara offer för omständigheterna utan delaktig och ha ansvar och mod att påverka och låta sig påverkas. Lärande och utveckling är en del av det dagliga arbetet. Kunskap om omvärlden, företaget och sättet att göra affärer ökar möjligheterna att utveckla arbetssätt och metoder.
- Genom *lagarbete* tar man vara på varandras kunskap och erfarenheter. För att nå bästa möjliga resultat tillvaratas styrkan i mångfalden. I lagarbete ser man därför mångfald i form av kunskap, erfarenhet, ålder, kön och nationalitet som en tillgång. Bra lagarbete ger dessutom självförtroende och det stöd som alla behöver för sin självkänsla. Lagarbete bygger på öppen kommunikation, goda relationer, samverkan utan prestige och att arbeta för ett gemensamt mål.
- *Ledarskapet* bygger på att ledare skall utforma strategier och mål, fastslå riktlinjer för arbetet och på ett stimulerande sätt förmedla detta till medarbetarna. En bra ledare följer systematiskt upp aktiviteter och resultat, uppmärksammar goda prestationer, initierar och uppmuntrar kompetensutveckling och ser till att ge medarbetarna förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter.

Volvo gör årligen en attitydundersökning bland sina anställda. Flera av frågorna är kopplade till företagsfilosofin. Vissa frågor berör innehållet, såsom frågor om respekt och samarbete, men det finns även direkta frågor om kännedom om filosofin och delar av den. Ledningen har bestämt att varje grupp skall arbeta aktivt med de resultat som kommer fram och därigenom utforma handlingsplaner med förbättringsåtgärder. I attitydundersökningen framkommer det inte hur ledarna ute i organisationen gått tillväga för att implementera Volvos filosofi (Winterheim, 2002). Detta är något som Processen för Organisations- och verksamhetsutveckling är intresserade av att få reda på för sitt fortsatta arbete med Volvos filosofi.

### *Problemformulering*

Ett stort ansvar för implementeringen av den nya filosofin ligger på alla ledare i organisationen. Problemet är hur man skall gå tillväga i den dagliga verksamheten. Vi vill därför ta reda på deras förutsättningar för att driva detta arbete och deras inställning till filosofin. Tidigare forskning påpekar att ju längre ner i hierarkin man kommer desto svårare kan det vara att arbeta med visionära frågor (Thylefors, 1991). Detta gör det också intressant att titta på vilket stöd som första linjens chefer får från ledningen ovan och även vilka förutsättningar i form av avsatt tid och resurser som finns för att jobba med denna typ av frågor. Andra forskare menar att utfallet av implementeringsarbeten kan vara beroende av vilken förändringsstrategi organisationen använder sig av och av ledarens förmåga att omforma filosofin till det vardagliga arbetet (Norrgren, Hart, & Schaller, 1996). I förändringsarbetet är samspelet mellan ledaren och arbetsgruppen, och i den sociala kontext det sker, en annan viktig aspekt (Angelöw & Jonsson, 1990, Alvesson, 2001).

### *Syfte*

Syftet med denna undersökning är att studera hur produktions- och serviceledare implementerar och har implementerat Volvo Car Corporations nya företagsfilosofi i verksamheten, och utifrån det hitta goda exempel på implementeringsarbete.



*Frågeställningar*

- Vilka förutsättningar har ledarna för implementering av Volvos filosofi?

Vi vill ta reda på hur ledarna har fått filosofin presenterad för sig, vilken inställning de har till den, hur de upplever engagemanget från närmaste chef, vilka forum de har till förfogande att planera förändringsarbete och vilka resurser de har tillgång till.

- Vilka tillvägagångssätt har ledarna använt sig av vid implementeringen av Volvos filosofi?

Vi vill ta reda på vilken förändringsstrategi ledarna använder sig av vid implementeringen av filosofin, hur ledarna omsätter den i den dagliga verksamheten och vilka reaktionerna är från de underställda.

## Teoretisk referensram

Orsaken till organisationers uppgång och fall debatteras ständigt. Organisationens kultur har, framför allt sedan de japanska företagens framgångar, ansetts vara en (Bang, 1999). Både Alvesson (2001) och Abrahamsson och Andersen (1996) menar att organisationskulturen kan förändras, manipuleras och påverkas, frågan är bara i vilken grad och av vem. Vi skall i detta avsnitt ta upp teorier om kulturstyrning, ledning och förändring. Vi kommer närmare gå in på olika strategier för förändring, det motstånd förändring kan möta och de förutsättningar som krävs för implementering av förändring.

### *Kulturstyrning*

Sett ur ett historiskt perspektiv så har de olika institutionaliserade ledningsformerna ändrat sin karaktär från att vara tvångsstyrda till att bli visionsstyrda. Fysiskt tvång som praktiserades tidigt (bland annat för att få slavar att utföra arbete i fångenskap) är den mest primitiva ledningsprincipen. Idag förekommer denna styrform inom fängelser och anstalter. Att styra genom tvång utvecklades sedan till att leda via order och instruktioner som har använts inom industriella och militära organisationer. Ledning genom övergripande mål och visioner utgår däremot i stor utsträckning från människan själv och inte från den omgivande strukturen. Den högsta nivån i hierarkin blir till ett slags ”mental bild” som man strävar efter att uppfylla i stället för en enstaka regel eller instruktion. Det innebär att om man använder denna bild som styrmekanism, får man en frihet att vandra mot mål på ett sätt som man själv tycker är lämpligt. En order däremot ger inte frihetsgrader och nackdelen är att man kanske inte förstår syftet med handlingen (Arvonen, 1989). Pasmore, Frank och Rehm (1991) hävdar att för många är skillnaden mellan traditionell styrning och visionsstyrning, som bygger på organisationsmedlemmens lojalitet gentemot organisationen, inte så stor. Visionsstyrningen uttrycker det bara på ett annat sätt:

In the old system, it was, ”If you don’t want to do what you’re told, get out”; in the new system, it’s ”become committed – or think about whether or not you really belong here.”(s.4)

Pfeffer (1992) beskriver hur företagsledning genom symbolhandlingar kan forma gemensamma föreställningar om verkligheten i en organisation. Detta sker genom en skicklig hantering av språk och dess retorik, men även ceremoniella handlingar och utformandet av organisationsmiljön. Organisationens medlemmar kommer på så vis att dela en gemensam, ledningsstyrd definition av organisationen och dess arbete.

### *Företagsfilosofi*

De gemensamma värderingar som Peters och Waterman (1983) ser som utmärkande för framgångsrika företag är att de har en klar och explicit filosofi om hur de tänker sköta sina affärer. Cheferna ägnar stor uppmärksamhet åt att utforma och finslipa värderingar för att de skall passa in i företagsmönstret och för att de skall kunna förmedlas inom organisationen. Dessa värderingar har en djup förankring hos alla anställda inom företaget.

Gemensamma värderingar tillsammans med målstyrning är ett sätt att skapa lojalitet med organisationen och engagemang för verksamhetsmålen. Därigenom styr

man mänskligt agerande i önskad riktning. De ses också som förutsättningar för att behålla kontrollen samtidigt som arbetssituationen ger den enskilde medarbetaren den frihet och möjlighet till egenkontroll som betonas i aktuell motivationsteori och arbetslivsforskning. Gemensamma värderingar tillsammans med målstyrning samlas ibland under begreppet policy. Ytterst är syftet med en policy att åstadkomma resultat. Den måste visa sig i handling. En policy är organisationens ideologiska idealbild och dess normativa åsikter om hur saker och ting bör vara (Thylefors, Pousette & Frankenberg, 1992). Thylefors m.fl. exemplifierar genom att återge Göteborgs socialtjänsts definition på policy:

Policy är ett samlat begrepp för en organisationens

- grundläggande värderingar
- gemensamma mål
- ledningsfilosofi
- strategier för att nå målen
- sätt att uppträda inåt och utåt (Thylefors m.fl., 1992. Sid. 9).

För att en normativ policy skall bli mer än vackra ord och mana till efterlevnad menar Thylefors (1991) att det krävs att normerna sätts realistiskt så att inte normavvikelse byggs in då frekventa normöverträdelser är demoraliserande. Det krävs också att efterlevnad belönas och avvikelser bestraffas. Utan ett sanktionssystem är normerna kraftlösa. Vikten av att organisationernas formella och informella normsändare lever som de lär tas också upp.

Även Stacey (1992) skriver om gemensamma visioner och värderingar. Det används ett antal olika ord, ofta utbytbara, för att beteckna ungefär samma rad begrepp. Ord som vision och värderingar, drömmen, det strategiska syftet eller målet, liksom kulturen, företagsreceptet och företagsfilosofin florerar. Han tar upp tre olika koncept som dessa ord försöker beskriva:

- *företagets framtida tillstånd*- här identifieras företagets framtida mål
- *affärsbeteendets drivkrafter över tid*- syftet är att förklara varför vi gör det vi gör
- *företagsfilosofi och kultur*- en uppsättning av gemensamma trosuppfattningar beträffande orsaken till företagets existens, och gemensamma antaganden om hur människor i företaget bör uppträda

Stacey påpekar att det ofta är lite diffust vad företagen avser med dessa begrepp.

Arvonen (1989) använder uttrycket vision och menar att en av visionens funktioner är att skapa mening för den enskilda personen inte enbart på arbetet utan så att det känns meningsfullt och som en helhet i ens liv. Enligt honom skall en vision ha följande element:

- alla skall kunna känna visionen som sin egen
- skall vara barriärbrytande, det vill säga ge nya utmaningar
- skall ge en mental bild om framtiden
- förmedlar verksamhetens innersta mening
- skall vädja snarare till hjärtat än hjärnan
- stå för mening och färdriktning
- skall entusiasmera och engagera
- ha ett attraktivt emotionellt innehåll
- skall kunna vitaliseras på ett pedagogiskt sätt
- skall kunna koppla ihop organisationens och individens behov (Arvonen, 1989. Sid.138)

Den innebörd som organisationens medlemmar lägger i vissa termer kan ses som avgörande för hur människor förhåller sig till verkligheten. En metafor skapas genom att belysa centrala aspekter av en terms innebörd, medan andra hamnar i skuggan (Alvesson, 2001). Czarniawska-Joerges (1988), menar att man i ledarskapet kan använda metaforer som verktyg för styrning och förändring. Hon poängterar dock att organisationsmedlemmarna först måste övertygas om att acceptera metaforens innebörd innan de kan användas som verktyg vid styrning. I Volvos filosofi belyser man centrala aspekter av såväl lagarbete, medarbetarskap och ledarskap genom att definiera vad dessa mer skall präglas och allt mindre. Som exempel tas det upp att ledarskapet skall präglas allt mindre av att ge order och vara försiktig och allt mer av att målstyra och visa mod (Volvo Personvagnar AB, 2000).

### *Ord utan handling*

Pfeffer och Sutton (2001) påpekar att det finns en risk att organisationer låter ord ersätta handling. De menar att det finns alltför många företag där förekomsten av en skriven målsättning eller värderingsgrund förväxlas med genomförandet av värderingarna. Man har utvecklat en målsättning, kanske tryckt upp någon fin broschyr, och tänker att nu finns målsättningar, visioner och värderingar. Författarna hävdar dock att det inte finns anledning att tro att människors agerande kommer att förändras för att man sammanställer och visar fram en filosofi med grundläggande värderingar.

I en empirisk studie av ett reformförsök på ett större företag beskriver Fernler (1990), en organisation där dess medlemmar pratade som om de följde reformen, men agerade samtidigt på ett annat sätt. De skilde helt enkelt på reformen som olika fenomen i idé och praktik. Syftet med reformen var att förändra företagets arbetsprocesser och därigenom skapa en mer marknadsinriktad och rationell organisation. Det centrala i reformen var en metodik som var uppbyggd för att affärsidé och affärsstrategier skulle styra verksamheten. Verksamhetsplaner skulle göras i hierarkisk ordning och brytas ned på avdelningsnivå, så att en tydlig koppling mellan ledningen och ledda fanns. Alla i organisationen skulle dra åt samma håll. Då studien inleddes var det påfallande hur positiva de anställda var till reformen. De betonade vikten av den för att skapa enighet. Detta förvånade forskarna, då förändringsarbete ofta möter motstånd. Svaret på detta fann forskarna då de ställde frågan till organisationsmedlemmarna om hur de använde metoden. Två typer utkristalliserades bland dessa, *pragmatikern* och *idealisten*. *Pragmatikern* använde sig av de delar i reformmodellen som kunde inrymmas i de redan existerande arbetsrutinerna. De andra delarna bortsåg man från. Motsättningen mellan åsikten att reformen var viktig men att man inte handlade efter den förklarades genom att hävda att man redan använde sig av reformen eller att den egentligen var mer till för andra. Ett tredje sätt var att hänvisa till andra organisatoriska principer som anledning till att reformen inte användes, men att man ändå tyckte den var bra. Större delen av den operativa personalen utgjordes av pragmatiker. Utgångspunkten hade dock varit att även den operativa personalen skulle använda sig av metodiken. *Idealisten* ansträngde sig för att koppla idé och praktik. Resultatet av denna ansträngning blev två ytterligheter, antingen en *renlärig* och översvallande positiv idealist eller en *frustrerad* och förvirrad dito. *Den renlärige idealisten* hade strategiska arbetsuppgifter som var självständiga och planerande, medan *den frustrerade idealisten* tillhörde den operativa verksamheten. Denne hade svårt att få metodiken att fungera och förstod inte vad i den som var så annorlunda med hur de alltid arbetat. Det fanns också problem med att

arbetet skulle styras av planer, när det snarare var akuta problem som avgjorde vad som skulle göras. Det avgörande för hur man lyckades koppla idé och praktik tycktes vara var någonstans i organisationen organisationsmedlemmen befann sig.

### *Ledning*

Yukl (1989) noterar att alla de definitioner av ledarskap som har förts fram tycks ha föga gemensamt utöver att det handlar om en påverkansprocess mellan ledare och ledda. Han definierar ledarskapet så att det;

include influence processes involving determination of the group's or organizations objectives, motivating task behavior in pursuit of these objectives, and influencing group maintenance and culture. (s. 5)

För att förstå ledarskap menar Alvesson (2001) att man behöver ta hänsyn till den sociala kontext där ledarskapsprocesserna äger rum. Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande. Ledarskap är på så vis nära förknippat med kultur- såväl på organisations- som samhällsnivå. Högre befattningshavare influerar alltid kulturen- de betonar vad som är viktigt och vad som inte är det och påverkar ramarna för hur företagets värld skall förstås. Även på en lägre nivå handlar ledarskap om att påverka innebördsskapande. Det rör sig oftast inte om storskaliga projekt som syftar till att kontrollera och medvetet förändra företagskulturen, utan i typfallet sker det på ett småskaligt, vardagligt och kulturellt återhållsamt sätt. Ett kulturellt medvetet lokalt handlande koncentrerar sig vanligen på vardagslivet och hur man kommer tillrätta med det. Ledarens uppgift är inte bara att förändra kulturen i önskad riktning, utan också bevara den kultur man är mån om. Det kan åstadkommas genom selektiv rekrytering, endast de som passar in i kulturen anställs, eller genom att avsätta tid och resurser för att aktivt knyta människor samman i nätverk. Viktigt att tänka på är att då se till att det inte är grupper med redan starka sociala band, utan man medvetet försöker hitta nya konstellationer.

Arbetet för en ledare skiljer sig åt, beroende var i organisationen som han/hon befinner sig (Jacobsen & Thorsvik, 1998, Thylefors, 1991). Ledarfunktionen brukar i huvudsak indelas i tre nivåer:

1. Den högsta nivån har ansvaret för formulerandet av övergripande mål och strategisk anpassning till externa aktörer av betydelse för verksamheten. En långsiktighet i organisationens arbete skall på denna nivå säkerställas och skapa en helhetssyn åt detta. Uppgifterna är av en övergripande och normgivande karaktär.
2. Mellannivån har en mer administrativ uppgift, vars viktigaste funktioner är att organisera, administrera och integrera verksamheten efter de mål som ställts upp för den/de enheter han/hon är ansvarig för. Mellanchefernas huvudsakliga aktivitet är lagd på mänskligt samarbete, då funktionen som förbindelseled mellan högsta nivå och den operativa är mycket viktig.
3. De ledare som har ansvaret för den dagliga uppsikten över organisationens kärnverksamheter, befinner sig på den operativa nivån. Arbetsuppgifterna handlar ofta om handledning och samordning av arbetet för den arbetsgrupp man har ansvar

för. För att kunna göra detta, krävs ofta en teknisk kunskap av arbetsinnehållet. Ledaren arbetar nära gruppen där en viktig funktion är att uppmuntra, stödja och motivera. Rollkonflikten mellan att vara ledare eller vän kan ibland uppstå.

Rubenowitz (1994) påstår att arbetsledare, eller om man så vill, första linjens chefer, är på väg att få en förändrad arbetsroll. Det handlar alltmer om ett samspel med andra. Ledaren skall fungera som coach för gruppen och uppmuntra dem till att ta egna initiativ. Han/hon skall också vara gruppens talesman för att få tillräckligt med resurser uppåt och utåt i organisationen. Ovan på det skall ledaren dessutom ha alltmer administrativ kunskap, kunna hantera en dator, ekonomi. Den nya arbetsledarrollen har fått överta de chefers uppgifter man på mellannivå decentraliserat, men fortfarande bibehållit ansvaret för personalgruppen.

#### *Ledarroller*

Mintzberg (1973) beskriver de funktioner som alla ledare har gemensamt. De har en formell position och status i organisationen, samspelar med andra, behandlar information och fattar beslut. Utifrån de tre sistnämnda funktionerna har Mintzberg identifierat tio olika ledarroller. I funktionen att samspela med andra finns tre roller:

*Galjonsfiguren.* I denna roll ingår att utföra uppgifter som i sig är symboliska. Det kan handla om att ta emot externa besökande eller att delta i speciella möten som anses viktiga för organisationen.

*Anförelsen.* I denna roll ligger den viktiga uppgiften att få de anställda att arbeta mot ett och samma övergripande mål. Detta sker genom att motivera och inspirera medarbetare, ge riktlinjer och företa åtgärder i linje med dessa, anpassat både till organisationens och medarbetarnas behov.

*Den förmedlande länken.* Som en förmedlande länk skall ledaren utveckla relationer mellan personer och grupper, både via formella och informella aktiviteter, i och utanför organisationen. Inom detta kontaktnät utväxlar man information och tjänster som är av strategiskt viktig betydelse för organisationen.

Funktionen att behandla information är en central ledaruppgift. Även i denna har Mintzberg identifierat tre roller:

*Övervakaren.* Genom kontaktnätet som ledaren i sin roll som förbindelselänk byggt upp söker och mottar han/hon kontinuerligt information. Som övervakare sysslar ledaren med att identifiera problem och möjligheter som dyker upp bland denna och att fånga upp förändringar av betydelse för organisationens verksamhet.

*Sändaren.* Att inneha information är en sak. Som ledare är det oerhört viktigt att förmedla rätt information. Förmedlandet av värdeorienterade utsagor kan fungera som riktlinjer i beslutssituationer och fyller därför en viktig funktion.

*Talesmannen.* Ledaren skall här förmedla information från organisationen till yttrevärlden.

Den sista funktionen innefattar fyra roller i beslutssituationer:

*Entreprenören.* Rollerna som entreprenör och övervakare är nära knutna till varandra. I rollen som övervakare identifierar ledaren olika problem och möjligheter. Som

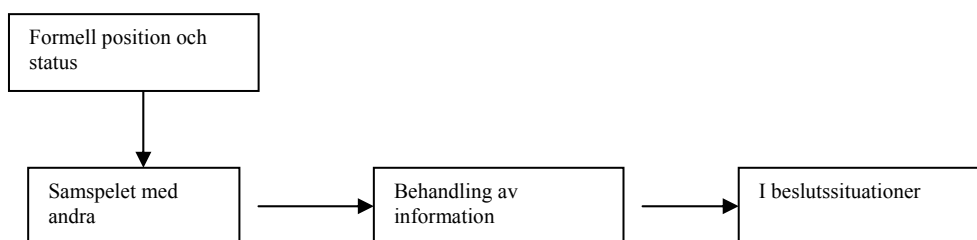
entreprenör initierar man aktiviteter för att dra nytta av dessa eller förbättra organisationen.

*Konfliktlösaren.* Som konfliktlösare måste ledaren hantera tre olika typer av konflikter: a) konflikter mellan anställda, b) konflikter i förhållande till andra organisationer och c) förlust av resurser eller hot om detta.

*Resursfördelaren.* Fördelning av personal, tid, pengar, material och utrustning är en integrerad del av beslut om vilka uppgifter som skall utföras och när och hur dessa skall lösas.

*Förhandlaren.* Som organisationens representant har ledaren auktoritet att fatta beslut i förhandlingar med andra organisationer.

Dessa funktioner innehållande de olika rollerna hänger enligt Mintzberg (1973) samman på följande vis:



*Figur 1.* The Manager's Roles (Mintzberg, 1973, s.59).

Den formella positionen och statusen ger upphov till ett samspel med andra, som i sin tur leder till tillgång på information. Denna tillgång skall sorteras, förmedlas och ligga till grund för beslut. Mintzberg (1973) påpekar att man inte godtyckligt kan ta bort en roll i någon av funktionerna och förvänta sig att de övriga skall förbli intakta.

### *Förändring*

En organisatorisk förändring innebär att någonting ändras, antingen genom att det utvecklas nya element utöver de som organisationen redan har, existerande element kopplas samman eller delas upp på ett nytt sätt, eller att man avskaffar existerande element. Förändring innebär i många fall ett nytänkande, men ibland går man tillbaka till det gamla (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Lewins förändringsmodell bygger på antagande om att det alltid råder en kraftmätning mellan å ena sidan strävan för att bibehålla status quo, samt å andra sidan krafter som verkar för förändring. Så länge båda krafterna är jämnstarka råder status quo, men så fort förändringskrafterna ökar eller status quo-krafterna minskar träder organisationen in i ett annat tillstånd (Lewin, 1952).

Norrgrén, Hart och Schaller (1996) menar att förändring av arbetsplatser handlar mycket om att öka organisationers förmåga att själva bestämma över sin överlevnad och utveckling. Detta kan innebära att både anpassa organisationen till omvärlden genom till exempel kundorientering och att aktivt påverka omvärlden genom att t ex skapa behov eller förståelse för arbetsplatsens berättigande. Effektiv förändring kan enligt dem definieras som kapaciteten att uppnå kortsiktiga resultatförbättringar och att med dessa som grund investera i åtgärder som medför uthållig konkurrenskraft. De menar att kortsiktig effektivitet uppnås genom kontinuerlig produktivitets-, ledtids och kvalitetsförbättringar och långsiktig effektivitet genom att medarbetarnas arbetsvillkor och kompetens utvecklas.

### Dimensioner av förändring

Fenomenet förändring kan karaktäriseras genom olika dimensioner. Den första är i vilken omfattning förändringen är. Där skiljer man mellan inkrementella och strategiska förändringar. Inkrementell förändring sker genom många små förändringar och äger rum under relativt lång tid. En strategisk förändring inträffar när organisationen måste genomgå en omfattande förändring på relativt kort tid. Stora förändringar görs snabbt (Nadler & Tushman, 1990).

En annan grundläggande dimension är om förändringen bygger på förväntningar (proaktiv) eller är en reaktion på förhållanden som redan förändrats (reaktiv). De båda dimensionerna kombineras för att få fram en tabell med fyra olika typer av förändring:

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Finjustering	Omorientering
Reaktiv	Anpassning	Omvandling

Figur 2. Olika typer av förändring (Nadler & Tushmans modell 1990, s.80).

*Finjustering* innebär att organisationen anpassar mindre delar av organisationen på grundval av förväntningar om att något skall ske. *Anpassning* betyder små förändringar som en reaktion på förändringar i omvärlden eller internt. *Omorientering* är stora proaktiva förändringar där organisationen genomgår omfattande omstruktureringar, personalomsättningar eller dylikt. *Omvandling* är stora förändringar som måste genomföras för att organisationen skall överleva (Nadler & Tushman, 1990).

En ytterligare dimension är om förändringen är *strukturell* eller *kulturell*. I huvudsak inriktas strukturförändringar på förändringar i arbetsfördelning, specialisering, samordning, styrning och belöningsystem. Kulturförändringar inriktas i högre grad på att ändra personers attityder, åsikter och uppfattningar. Skillnaden mellan dessa är snarare en fråga om vilken betydelse man tillmäter de olika elementen än två teoretiskt skilda typer av förändring men dessa kan också gå in i varandra (Nesheim, 1993). Alvesson (2001) gör en åtskillnad mellan kultur och social struktur. Han ser kultur som den nivå där vår referensram hjälper oss att göra bedömningar, uttrycka våra känslor och definiera vår omgivning. Den sociala strukturen är de mönster av handlingar som det sociala samspelet ger upphov till. Det är på den nivån vi utvecklar ett samspel med andra och bildar relationsmönster.

### Att förändra attityder

Förändring betraktas på senare år som en *läroprocess*. Förmågan att lära är nödvändig för att planerad förändring skall vara möjlig. Planerad förändring förutsätter både kunskap om, och förmåga att förändra (Jacobsen & Thorsvik 1998). Argyris & Schön (1976) trycker på vikten av förmåga till reflektion som helt avgörande för lärandet. Om organisationen inte förmår att gå utöver det rutinmässiga sättet att lösa problem, och se till orsakerna bakom dessa, tenderar man att enbart åtgärda symtomen. Det har på senare år enligt Norrgren m.fl. (1996) skett en ökad fokusering på att medvetandegöra varför en förändring är nödvändig. Även de menar att organisationers förmåga till



förändring är beroende av att dess medlemmar genom medvetet reflekterande omprövar sitt handlingsmönster snarare än att de oreflekterat anpassar sitt beteende i enlighet med direktiv eller imitation. De betraktar den medvetet reflekterande förändringen av handlingsmönster som en spegling av det som Argyris (1990) kallar för *double-loop-learning* (ändrande av styrande värderingar). Förändring genom imitation eller genom att man följer direktiv menar de är exempel på det som Argyris kallar *single-loop-learning* (ändrande av handlingsstrategier) och att det endast leder till momentan eller avstannande av förändring.

Beer, Eisenstat och Spector (1990) menar att de svårigheter som ofta framhålls i förändringsarbete kan hänga samman med de berördas attityder, både till förändringen som sådan och som omedvetet styrmedel för hur man agerar i arbetet. En förändring av organisation, uppgifter eller roller innebär i regel att rutiner och invariant beteende förändras. Nyckelfrågan handlar då om hur man förändrar människors beteende. Beer m.fl. kom fram till att de förändringsprogram som primärt syftade till att förändra människors attityder, ofta misslyckades. Att arbeta på att förändra människors attityder för att de därigenom skulle förändra beteendet, visade sig inte särskilt framgångsrikt. Däremot innebar förändringsarbeten som startade med en konkret förändring att de anställda "tvingades" förändra sitt beteende. Med ett nytt sätt att agera och ett annat mönster av beteende, följde sedan också en attitydförändring. Angelöw och Jonsson (1990) beskriver tre olika komponenter som forskningen brukar lägga i begreppet attityder. Det handlar om:

- de föreställningar och idéer som vi har om ett objekt, person eller situation
- de känslor vi hyser mot objektet ifråga
- vår benägenhet att handla på ett visst sätt i förhållande till objektet, personen eller situationen

Teorier om hur man förändrar attityder tar upp fyra faktorer; (1) sändaren av (2) budskapet till (3) mottagaren i det (4) sociala sammanhang detta sker. De slutsatser beträffande sändarens roll som forskning kommit fram till är att en person som både är expert och inger förtroende är en trovärdig och övertygande sändare. Om det framgår att talaren inte försöker övertyga sin publik är han paradoxalt nog mer övertygande. Den mesta forskning om detta har skett genom experimentstudier, varför det är svårt att veta hållbarheten i dessa teorier i mer autentiska sammanhang och på en tidsaxel (Angelöw & Jonsson, 1990).

### *Motstånd mot förändring*

Det hävdas ofta att förändringar ovillkorligt leder till motstånd. Men så är det inte alltid. Det finns flera skäl till varför å ena sidan anställda kan vara negativa eller göra motstånd mot organisationsförändringar och å andra sidan till varför individer kan acceptera eller vara positiva till en förändring. I de fall där organisationsförändringen är toppstyrd, och där anställda blir presenterade färdigpaketerade förändringsåtgärder, vilka de inte har några möjligheter att påverka är de anställda ofta negativa eller gör motstånd mot förändringen (Angelöw, 1991). Angelöw hävdar att människor också har ett behov av förändring, förnyelse, utveckling och nya utmaningar. Om förändringsarbetet bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information och ömsesidig tillit brukar det accepteras och tas emot positivt. Angelöw påpekar att det dock ej får ske för många förändringar under kort tid då det leder till förändringströtthet.

Detta sker om man utsätts för att oavbrutet vara föremål eller delta i en alltför hög takt av förändringar. Därför bör de anställda få vara med och bestämma förändringstakten.

Jacobsen och Thorsvik (1998) utgår ifrån att motstånd mot förändring är en rationell reaktion från individer och grupper som kanske försvarar något välkänt som de anser är rätt och riktigt. Förändringar av organisationen kan betyda att det psykologiska kontraktet (oskrivna förväntningar mellan arbetarna och ledarna) måste brytas, vilket kan leda till att man känner sig sviken. Även de formella kontrakten kan tänkas behövas förändras, vilket även det kan skapa motstånd. Förändringar kan också betyda att enskilda ställs inför krav på ny kunskap och kompetens. Hos en professionell person med specifik kompetens och/eller kunskap kan en förändring i befattningen betyda att han måste omvärdera sina kunskaper, detta kan leda till en kraftig reaktion. Dessutom kan organisationsförändringar leda till att de sociala banden bryts.

Argyris (1990) beskriver hur människor i organisationer använder sig av defensiva försvarsrutiner. Han menar att när människor ställs inför något hotande, så som en förändring, agerar de så att de på bästa möjliga vis kan kringgå hotet. För att detta skall fungera måste man dölja att man gör det. På grund av att de flesta individer använder sig av dessa handlingar regelbundet blir de en del av det dagliga livet, och till slut blir handlingarna organisatoriska normer. Resultatet är organisatoriska försvarsrutiner. Exempel på detta är ”dubbla budskap” vilket innebär att människor säger en sak men menar en annan. Ett annat är att man undviker problem genom att låtsas som att de inte finns, sen gör man det förbiseendet odiskuterbart och sen även det odiskuterbara odiskuterbart. Dessa tillstånd, i sin tur, gör det svårt att engagera sig i de organisatoriska defensiva rutinerna med syfte att bryta och reducera dem. Faktum är att varje försök att engagera sig i dem leder till att de defensiva rutinerna blir aktiverade och starkare. Detta förstärker och sprider ut de defensiva rutinerna. Argyris menar att man bör ta itu med dessa problem innan man påbörjar en planerad förändring. Om inte ledningen för organisationen har kunskap om detta skapas defensiva rutiner, som i sin tur skapar en känsla av hopplöshet, cynism, distansering och människor skyller på varandra. Detta leder till minskad effektivitet, försämrade prestationer och människor utvecklar en låg känsla av ansvar för mönstret.

För att möta detta motstånd krävs empati och stöd från ledning och förändringsagenter. Det är också viktigt med bra fungerande kommunikation. Bristande information sätter igång ryktesspridning och förstärker ångesten. Den mest effektiva metoden för att övervinna motståndet är därför att involvera organisationens medlemmar i planerings- och implementeringsfasen. Detta för att skapa trygghet och tydlighet och minimera ryktesspridningen (Cummings & Worley, 2001).

Den främsta utmaning i valet av förändringsstrategi är att hitta den strategi som kan minimera motståndet (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

### *Förändringsstrategier*

Håkansson (1995) har tittat närmare på förklaringar till organisationers val av förändringsstrategier. Hon har funnit att de viktigaste förklaringarna till varför man valt en speciell strategi hänger samman med de ekonomiska förutsättningarna. Valet av strategi påverkas också av inomorganisatoriska faktorer, såsom hur arbetet är organiserat. Ju mer styrt arbetet är, desto mindre är möjligheterna att påverka förändringsarbetet. Det är de som redan har möjligheter att påverka sitt eget arbete som också är med och utformar förändringsarbetet. Arbetsorganisationen samvarierar också med förändringsarbetets karaktär, vem som initierar förändringsprojektet. Quinn (1991)

påpekar att samma förändringsstrategi inte alltid går att använda i alla situationer eller ens inom samma organisation då dess struktur, teknik, resurser och medlemmarnas engagemang varierar i hög grad.

Dunphy och Stace (1988) skissar fyra olika strategier, som kategoriseras efter om förändringen präglas av konflikt eller av samarbete, och om den är inkrementell eller revolutionär.

	Inkrementell förändring	Revolutionär förändring
Samarbete	Organisationsutveckling	Karismatisk revolution
Konflikt och tvång	Inkrementell utveckling	Diktatorisk förändring

Figur 3. Olika förändringsstrategier (Dunphy & Stace, 1988, s.327).

### Organisationsutveckling (OU)

Organisationsutvecklingsmetoden (OU) används i situationer där man har god tid att företa förändring, där det är små justeringar som behövs och där det finns lite av konflikt och intressekonflikter. OU betonar vikten av inkrementella förändringar, det vill säga förändringar där många små steg blir en stor förändring (Jacobsen & Thorsvik, 1998). OU är en process som bygger på beteendevetenskap och som ämnar hjälpa organisationer att åstadkomma större effektivitet, inklusive finansiell och förbättringar i arbetssituationen. OU skiljer sig från andra planerade förändringsstrategier eftersom den fokuserar på att bygga upp organisationens förmåga att behandla befintliga processer och uppnå dess mål. OU vill också förbättra hela systemet, organisationen och dess delar och den omvärld som påverkar dessa (Cummings & Worley, 2001). Cummings & Worleys definition på OU är följande:

*Organization development is a systemwide application of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness (s.1).*

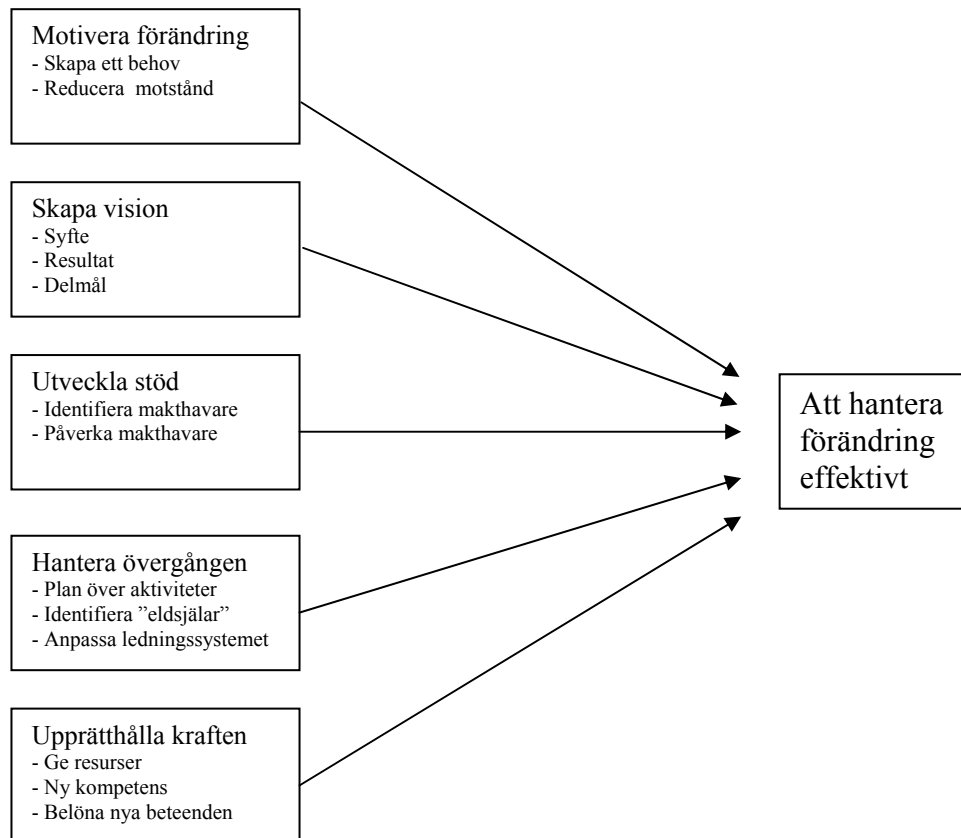
Den förändringsteori som ligger till grund för OU är Lewins tidigare nämnda förändringsmodell. Denna förändring sker genom att organisationen går igenom de tre faserna *upptining* (unfreezing), *förändring/rörelse* (moving) och *återfrysning* (refreezing). Under upptiningsfasen väcks behov, förståelse och en beredskap för förändringar (Cummings & Worley, 2001). Lennér - Axelsson och Thylefors (1991) beskriver hur attityder och värderingar börjar ifrågasättas i denna fas. De menar att de bästa förändringarna sker genom att människor själva kommer till insikt om att det gamla förhållningssättet inte längre är hållbart. Om förändringar som initieras uppifrån inte har en förankring i arbetsgruppens vardag, går denna inledande fas trögt eller kanske inte alls, utan möts av protester. Förändringsfasen handlar om att få till stånd nya normer och handlingsmönster. Den tredje fasen, återfrysningen, innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och permanentas (Cummings & Worley, 2001).

Alvesson (2001) kritiserar Lewins teori om förändring och menar att den är vilseledande, då världen ständigt förändras och organisationer är en del av denna. Det frysta tillståndet finns med andra ord inte. Organisationer förändras kontinuerligt genom

att gamla medlemmar försvinner och nya tillkommer, men även på grund av samhällsliga förändringar, såsom ett förändrat synsätt på könsroller eller miljöfrågor.

En organisationsutvecklingsprocess skall vara självreflekterande och evaluerande och kan se ut på följande sätt: (1) Kartläggning av nuläget genom enkäter, intervjuer eller observationer, (2) redovisning av resultatet, (3) diskussion av resultatet, (4) upprättande av handlingsplan, (5) uppföljning av handlingsplanen. Steget från ord till handling är svårt, handlingsplanens livsduglighet är det kritiska skedet i OU-processen. Den behöver följas upp med jämna mellanrum (Svedberg, 2000).

Förutsättningarna för att kunna genomföra ett förändringsarbete enligt OU är att förändringsagenten utgår från fem olika aktiviteter när de planerar och implementerar förändringar.



Figur 4. Aktiviteter som bidrar till effektiv förändring (Cummings & Worley, 2001, s.155)

Man måste först skapa en känsla av behov av förändring, motivera förändringen. Det innebär att göra människor så otillfredsställda med nuläget så att de motiveras att pröva nya arbetssätt, ny teknik eller sätt att uppträda. Att skapa en sådan otillfredsställelse kan vara svårt. Ofta måste organisationer uppleva stora svårigheter innan de utför någon förändring. Det innebär också att övervinna motståndet till förändringen som tidigare tagits upp (Cummings & Worley, 2001).

Nästa steg innebär att man skapar en vision kring vad medlemmarna vill att förändringen skall leda till. Visionen skall beskriva de grundvärderingar och det syfte som styr organisationen men även den önskvärda framtid mot vilken förändringen är riktad (Cummings & Worley, 2001).

Efter visionen följer att utveckla stöd för förändringen. Det första man får göra är att bedöma hur stor makt den som förespråkar en förändring har. Det kan vara en person inom organisationen eller en konsult. Genom att bedöma deras egen maktbas, kan de avgöra hur de skall använda den. De kan då också identifiera områden där de behöver förstärka sin makt. Efter att ha värderat sin egen makt, skall förändringsagenten lokalisera andra mäktiga personer och grupper som har intresse av att förändra. Dessa kan stödja eller undergräva förändring, och genom att få en positiv inställning hos många av dessa kan processen förenklas (Cummings & Worley, 2001).

Nästa steget i implementeringen innebär att förflytta sig från nuvarande organisation till ett önskat framtida tillstånd. Det finns ett övergångstillstånd, där organisationen lär sig att realisera det som behövs för att nå målet. Beckhard/Harris (citerad i Cummings & Worley, 2001) påpekar att övergångsperioden kan skilja sig mycket från den gamla och därför kräver speciell ledning och aktiviteter. De har identifierat tre huvudaktiviteter och strukturer för att underlätta organisationsförändring:

*Aktivitetsplanering*, vilket innebär att göra en förändringsvägkarta, med specifika aktiviteter som måste ske för att förändringen skall lyckas. Aktivitetsplanering skall tydligt identifiera, tillfälligt orientera och integrera subtila förändringsuppgifter och skall länka dessa samman i riktning mot förändringsmålen.

*Engagemangsplanering*, som innebär att identifiera nyckelfigurer vars stöd behövs för att genomföra förändringen. Detta ingår i aktivitetsplaneringen, men man behöver tidigt i processen egna planer för att hitta nycklarna och få deras stöd.

*Förändringsledningsstrukturer*. Eftersom organisationsförändring ofta är mångtydig och behöver vägledning, behövs speciell ledning under tiden. Denna ledning bör ha makten att skaffa resurser för att hjälpa förändringen.

Det sista steget i att genomföra en förändring handlar om understödande kraft. Så snart man har påbörjat organisationsförändringar, måste man tänka på att behålla intressen för att implementera dem. Nyhetens behag och reell förändring påverkar intresset, när riktiga problem uppstår. Att implementera en förändring kräver extra ekonomiska och personella resurser, speciellt som verksamheten skall fungera parallellt med förändringen. Det behövs träning, konsultation, datainsamling och feedback och extra möten. Produktiviteten sjunker initialt under processen, och behöver kompletteras. Stora förändringar kräver mycket tid från ledning och konsulter. En separat budget för detta är bra. Utan extra resurser förhindras ofta riktig förändring. Organisationsförändringar kräver ofta nya kompetenser, färdigheter och beteende från medarbetarna. Ändringar går ofta inte att genomföra utan det. Ledare behöver lära sig ny ledningsstil och problemlösning. Människor gör sånt de får uppskattning för. Därför är det bästa sättet att stödja en förändring att uppmuntra det som underlättar förändringen. Förändring kräver tid, men det finns ofta ekonomiska och organisatoriska fördelar vid en förändring. Om man förändrar igen för snabbt, eller går tillbaka till tidigare sätt för tidigt kommer önskade resultat aldrig (Cummings & Worley, 2001).

Det finns två anledningar till att ledare inte håller kursen vid förändring. En är att de inte förutsett den tillfälliga sänkning av produktivitet eller tillfredsställelse som kommer. Alla behöver tid att lära om, inget sker omedelbart. De extra kostnader som krävs läggs till problemet. Det händer att bra förändringsprojekt avvecklas eftersom de ifrågasätts för tidigt. Därför måste det finnas förtroende för diagnosen och förändringsdesignen. Den andra anledningen är att många ledare ofta ser nästa

förändring innan den pågående har stabiliserats. Om det sätts i system slutar medarbetarna att bry sig och blir cyniska ögontjänare vid förändringar. Bra förändring kräver konsekventa ledare (Cummings & Worley, 2001).

Interventioner inom OU innebär en rad olika aktiviteter, handlanden och händelser som syftar till att hjälpa organisationen att förbättra dess prestationer och effektivitet. Interventionens utformning beror på vad som kommer fram ur diagnosen. Inom OU finns det tre kriterier som definierar en effektiv intervention; 1) i vilken utsträckning den passar organisationens behov, 2) till vilken grad den baseras på den ursprungliga kunskapen av de planerade resultaten och 3) i vilken grad den ökar organisationens kompetens och att medlemmarna är kapabla att genomföra den. När man utformar en OU intervention är det viktigt att vara uppmärksam på behovet och dynamiken av själva förändringssituationen samt att man beaktar de tre ovan nämnda kriterierna för effektiva interventioner. Det finns ingen precis information eller forskning om hur man skall utforma interventioner eller hur de kan förväntas interagera med organisationens tillstånd för att uppnå specifika mål. Mycket hänger på förändringsagentens förmågor och kunskap (Cummings & Worley, 2001).

#### *Karismatisk revolution*

Den karismatiska förändringsstrategin äger rum när man är i behov av större, revolutionära förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Ett centralt drag hos karismatiska ledare är att man litar på dem och därmed litar man också på den information de ger. På så sätt minimeras motståndet mot förändringen (Bryman, 1992). I den strategi karismatiska ledare använder spelar ledaren en domedagsprofet i den kristämning som råder i situationen och skapar en övertygelse att om man inte gör någonting så går allt åt skogen. Parallellt med skräckvisionen ritar han/hon upp en vision som kan förändra krisläget. Den karismatiska ledaren fungerar som en energiinjektion med sitt engagemang och visar att gamla strukturer är dåliga och att det föreslagna alternativet är det enda riktiga. Ledaren ger de anställda kraft att genomföra förändringen och fungerar som en förebild för dem (Nadler & Tushman, 1990).

Bryman (1992) tar också upp att karismatiska förändringsstrategier trots allt är behäftade med stora problem. Han betonar att det är svårt att veta vem som kommer att bli en karismatisk ledare och att man sällan har klart för sig vad karismatisk egentligen är. Bara för att en karismatisk ledare är karismatisk på ett ställe behöver hon inte vara det på ett annat, och vem har lika mycket karisma och kan ta över efter nuvarande ledare? Han menar också att den karismatiska ledaren kan fungera i kristid, men inte säkert i den dagliga verksamheten då mycket är rutin.

#### *Inkrementell utveckling*

Den inkrementella utvecklingen används när man är i behov av små justeringar och har avsevärt motstånd. Det är lättare att ta många små strider än en stor. Där det inte finns en dominerande koalition som har makt nog att tvinga igenom förändring är detta en nödvändig strategi. Tanken är att man skall utarbeta förslag till förändring på många avgränsade områden samtidigt. Dessa förslag skall komma från de som skall genomföra förändringen. Ledningens roll är att se vilka förslag som passar ihop och passa in dem i en större strategi. På så sätt verkar förändringen mer som en naturlig utveckling än som en ledningsstyrd förändringsprocess (Quinn, 1991).

### *Diktatorisk förändring*

Den diktatoriska förändringen äger däremot rum när det finns en dominerande koalition som har tillräcklig makt att genomföra förändringarna utan att bry sig om motståndet. Här blir makt, allianser och maktmedel centrala. Hela strategin vilar på antagandet om fullständig rationalitet och koncentrerad makt (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Bourgeois & Brodwin (1984) hävdar att denna modell inte passar i civila organisationer, då den bygger på strategier från det militära. Man kan inte analysera alla eventualiteter och nästan ingen har fullständig makt. Ledare har dessutom oftast inte tid att endast ägna sig åt långsiktiga förändringar utan måste ofta reagera inom en tidsbegränsning, vilket gör det omöjligt att analysera alla möjligheter. Vidare kan en ledare inte fullständigt lita på att anställda genomför de åtgärder som strategin innebär. Mål och strategier kan tolkas olika vilket gör att man i praktiken kan arbeta mot helt olika mål (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

### *Inlärningsstrategi och programmatisk strategi*

Två andra strategier för förändring som Norrgren, m.fl. (1996) beskriver är inlärningsstrategin och den programmatiska strategin. Inlärningsstrategin bygger på att man successivt söker skapa en mening och förståelse för vart organisationen är på väg, vad man behöver uppnå och varför organisationen behöver förändras, alltså en interaktiv logik (Gustavsen, Hart & Hofmaier, 1991) Den underliggande logiken omfattar en insikt om att organisationens framtid *kan* påverkas, men att varken målet eller vägen dit exakt kan bestämmas i förväg. Det viktigaste är istället att engagera såväl ledning som medarbetare i att skapa en vision om framtiden (Senge, 2000). Det är i detta arbete nödvändigt att skapa en interaktion mellan medarbetares personliga mål och organisationens mål och att operationalisera visionerna genom att skapa en överblickbar temporär ”task alignment” situation (Beer m.fl., 1990). Med task alignment avses hur man för att kunna uppnå både personliga och organisatoriska mål omdefinierar medarbetarnas arbetsroller, ansvarsområden och samarbete.

En viktig aspekt är att söka skapa ett aktivt deltagande, både vad det gäller förändringsarbetets inriktning och problemlösning även utanför den verkställande ledningen. Hela organisationen betraktas både som ett problem och en arena för utveckling. I det interaktiva tänkandet är det frågorna om *varför* en organisation ska förändras som betonas. När ett behov av förändring har identifierats omvandlas frågan i nästa steg till *hur* förändringar genomförs och *vad* man syftar till att förändra. I vissa avseenden är frågan om *hur* en förändring skall genomföras mer fundamental än *vad* som skall förändras (Norrgren m.fl., 1996).

Inlärningsstrategin inbegriper en top-down/bottom-up ansats. Top-down ansatsen tar sin utgångspunkt i det beslut som tas i organisationens ledning. Detta beslut styrs sedan i en kedja, där varje länk påverkar nästa. Bottom-up ansatsen tar däremot sin utgångspunkt hos dem som utför det beslutade (Sannerstedt, 1997). Detta innebär att även om ledningen initierar förändringsprocessen engageras medlemmarna tidigt och kontinuerligt i processen. Med detta följer att medlemmarna måste bemyndigas genom att de deltar i dialoger om *varför* och *vart* organisationen är på väg. Detta leder till en tidig och successiv breddning av antalet medarbetare som deltar i förändringsarbetets utformning (Norrgren m.fl., 1996). Beer, m.fl. (1990) har visat att en av ledningen initierad och styrd förändring, i form av generella förändringsprogram, inte ger avsedda resultatförbättringar.

Genomförandet av förändringsarbetet sker genom ett delat ansvarstagande, där ledare och medarbetare styr genomförandet och där experter fungerar som stöd i processen. Förändringsstrategier som tillåter ett brett deltagande har större möjligheter att åstadkomma en utvecklande organisation, menar Pasmore, m.fl. (1991). De argumenterar för ägandeskap som förutsättning för deltagande och delaktighet. Deltagande som är begränsat till att enbart gälla genomförandet av en förändring, utan möjlighet till deltagande i planering och skapandet, får svårigheter att lyckas. När deltagandet också tillåts i diskussionerna om problemidentifikation och möjliga lösningar, blir förändringsarbetet inte något som dikteras ovanifrån. Alla som deltagit i förändringsarbetets idéfas och planeringsfas är "ägare" av förändringen. Kollektivt ägande är därför viktigt för att förändringsarbetet skall lyckas.

Inlärningsstrategin använder metodmässigt många olika försök med nya sätt att organisera det dagliga arbetet, att lösa problem genom att pröva sig fram och genom erfarenhetsbyte mellan olika delar av organisationen. När olika försök att organisera och styra arbetet visar sig ändamålsenliga formaliseras de, genom organisationsförändringar, nya belöningsystem, befodringsgrunder etc. Strategin bygger därför på mångfald och en kombination av måttlig planering och att lära sig under resans gång (Norrgrén, 1996).

Den programmatiska strategin däremot bygger på en linjär logik. Det innebär att man går från ett stabilt tillstånd via en bestämd transformering över till ett nytt önskat stabilt läge. Den tar sin utgångspunkt i andra organisationers exempel eller i färdiga förändringskoncept. Genom att kopiera eller härma framgångsföretag kan färdiga lösningar implementeras. Det programmatiska tänkandet handlar primärt om mål och medel medan varför man vidtar förändringar är av underordnad betydelse (Norrgrén m.fl., 1996).

Den programmatiska strategin har en top-down ansats. Det är den högsta ledningen som beslutar om implementeringen av förändringen. Huvudfrågan blir att åstadkomma ett system för genomförandet (Norrgrén m.fl., 1996). Ledningen driver på enligt "vattenfallsprincipen" genom bearbetning av mellanchefer, som sedan bearbetar sina medarbetare. Ledarens roll blir att stödja förändringsprocessen då det huvudsakliga genomförandet av den programmatiska modellen ofta sker genom att experter, interna eller externa, successivt övertar ansvaret för förändringen. De metoder som används vid implementeringen av denna modell karaktäriseras som "lära ut". Detta innebär att föra ut vad som behöver förändras genom information och traditionell utbildning, att omorganisera och att genom omsorgsfulla analyser av nu- och bör-läge göra det uppenbart att en förändring logiskt sett är nödvändig. "Det goda exemplet", "ringar på vattnet" - effekter är ofta använda begrepp, som speglar den programmatiska ansatsens tilltro till det sekventiella, planerade förändringstänkandet (Norrgrén, 1996). Norrgrén m.fl. (1996) ger ett antal allmänna råd vad det gäller förändringsarbete:

- Skapa visioner och affärsidéer genom dialoger mellan ledning och medarbetare. Importera vare sig visioner eller färdiga mål- medel modeller.
- Skapa bred medverkan och bred problemfokusering – pluralistiska angreppssätt betalar sig. Undvik att låta formella styrgrupper och experter genomföra förändringen.
- Uppmuntra experiment, erfarenhetsutbyten, action learning och kompetensutveckling snarare än formaliserade projekt, pilotprojekt eller enbart ledarutbildning. De senare metoderna återspeglar ett falskt antagande om spridning via ringar på vattnet eller kaskadfenomen.
- Utveckla en skicklighet i att kunna välja rätt metod för olika problem snarare än att anamma den senaste *trebokstavs*-förkortningen. Var uthållig och se till att utvärdera för att skapa återkoppling



som både håller förändringsarbetet på rätt kurs och medför ett lärande om vilka förändringar som är mest värdeskapande.

- Engagera ledningen i att både skapa förutsättningar för de många medarbetarna och driva visioner om framtiden. Ledningen skall inte enbart initiera förändringar – den måste kontinuerligt delta i och uppmärksamma förändringsprocessen. Aktivitet för förändring är viktigare än att alla måste vara överens innan förändringsarbetet påbörjas.
- Förändringsprocessen kräver kontinuerliga insatser. En god processkontroll är en viktig förutsättning för ett positivt utfall av förändringsarbetet. (s.27)

### *Kulturförändring*

Alvesson (2001) skiljer mellan tre varianter av kulturförändring, men tror att kulturförändringar oftast är en kombination av dessa tre renodlade former: Varianten han kallar ”det storslagna teknokratiska projektet” har klara likheter med ovan beskrivna Organisationsutveckling (OU). Det är en planerad, ledningsstyrd förändring som följer ett schema i flera steg. Resurser ställs till förfogande och beslut fattas i linje med den önskade förändringen. De högsta cheferna gör också symboliska framförande och handlingar för att ändra organisationsmedlemmarnas ideal och värderingar i önskad riktning. Den andra varianten av kulturförändring ses som en organisk social rörelse. Bakom denna förändring finns ingen särskild avsikt eller plan utan verkar ske spontant genom att grupper inom organisationen reviderar sina värderingar och det sätt de ger mening till fenomen. Detta kan bero på externa faktorer, såsom en förändrad syn generellt i samhället på vissa frågeställningar. De högre cheferna är inte särskilt centrala, men måste stödja de nya uppfattningarna och idéerna, annars får den organiska förändringen inget starkt inflytande på organisationen. Kulturförändring som omgestaltande i vardagen är den sista varianten Alvesson beskriver. Liksom kulturförändring som organisk rörelse, är den huvudsakligen informell och växer fram spontant. Den eller de få som är drivande bakom förändringen, aktörerna, är ofta en chef, men inte nödvändigtvis. Påverkan till förändring sker mellan aktören och de människor den har ett direkt socialt samspel med. Dessa samverkar i sin tur med andra. Omformning av vardagen kan ses som en svagare form av kulturförändring än de tidigare beskrivna, då den inte har samma resurser exempelvis i form av ledningens formella stöd eller direkt avsatt tid. Å andra sidan, menar Alvesson, är detta sättet oftast det mest relevanta, i alla fall för den stora majoriteten av chefer, som inte befinner sig i toppskiktet av en stor organisation. Genom att den är anpassad till folks faktiska arbetssituationer har den på så vis större inflytande över deras handlande. Kulturförändring kräver framför allt två förutsättningar: för att ”fastna ” i människors tankar och känslor måste den ofta förankras i arbetsprocesser och arbetsvillkor. Den kräver också en mottaglighet hos kollektivet för nya idéer, värderingar och uppfattningar. Utan dessa förutsättningar är det mycket svårt att åstadkomma en kulturförändring.

### *Effektiva förändringsstrategier*

Rubenowitz (1996) betonar tre väsentliga förutsättningar som enligt empiriska rön i samspel påverkar framgången med avseende på förändringsinsatser. För det första handlar det om ledningens flexibilitet och människosyn. Det förutsätter att företagsledningen dels har en positiv människosyn och vilja och förmåga att lita på sina medarbetare och utveckla och satsa på anställda på alla nivåer, och dels har förmåga att omsätta luddiga policybegrepp i begripliga målstyrningstermer, och se till att de generella målstyrningsbegreppen bryts ner till begripliga konkreta mål på lägre nivåer.

Den andra förutsättningen är attityderna bland befattningshavare på mellannivåerna. Företagsledningen bör se till att eventuella bromsklossar på mellannivån elimineras, i första hand genom attitydförändring, men om inte detta går genom strukturella förändringar. Den tredje förutsättningen är att de förändringsansvariga har tillräckliga motivationspsykologiska insikter och förståelse för vad som kan motivera dem som kommer att bli berörda att aktivt medverka. Ett förändringsarbete som initieras och drivs av andra än de direkt berörda får aldrig någon större genomslagskraft, om det inte bland de berörda i linjen finns en genuin vilja att medverka i förändringen och att känna ansvar för den.

Det finns endast ett fåtal, empiriskt grundade forskningsarbeten av mer omfattande karaktär som behandlar frågan om vilka övergripande förändringsansatser som är mer effektiva när det gäller att skapa förnyelse och påverka en arbetsplats direkta resultat (Norrgrén, 1996). Några som dock har genomfört studier av den sorten är Beer m.fl. (1990), Håkansson (1995) och Norrgrén m.fl. (1996). Det framkommer i så väl de amerikanska som svenska utvärderingarna av de olika strategiernas effekter att inlärningsstrategin är mer effektiv när det gäller att åstadkomma såväl direkta som indirekta resultat. Detta innebär att arbetsplatser som tillämpar denna strategi lyckas bättre med att gå från ord till handling, det vill säga att arbetsplatserna förändras mer än på papperet (Norrgrén, 1996). Norrgrén m.fl. (1996) hävdar dock att det kan finnas undantag då den programmatiska strategin är mer produktiv. Detta kan föreligga t ex då en arbetsplats sedan längre tid präglats av inre konflikter eller organisationens produkter "åldrats" tillsammans med produktionsprocesserna. Under sådana förhållanden kan djupa konflikter omöjliggöra ett konstruktivt lärande eller också kan insikten om behov av förnyelse vara mycket begränsad. Då kan en mer radikal, programmatisk omstrukturering av en arbetsplats med hård styrning uppifrån vara nödvändig. Under sådana omständigheter är förändringsprocessen mindre en fråga om lärande och mer om överlevnad på kort sikt.

## Metod

### *Urval och undersökningsgrupp*

VCC består av många enheter med olika förutsättningar. På förslag från uppdragsgivaren på VCC begränsade vi oss till, Volvo Car Body Components (VCBC). Störred delen av VCBC är stationerad i Olofström, men en mindre del återfinns i Torslanda. Olofström är en mindre ort i Blekinge och har en historia som bruksort sedan flera hundra år tillbaka. VCBC är tillsammans med kommunen den dominerande arbetsgivaren. VCBC beskriver sig själva som VCC:s kompetenscentrum för formning och fogning av karosskomponenter i metalliska material, samt för analys och samprovning av kompletta karosser. De levererar karosskomponenter, hytt detaljer och verktyg till kunder både inom och utom Volvo. De är sammanlagt cirka 3000 anställda, inbegripet 150 ledare på olika nivåer. VCBC är indelad i flera enheter, eller processer som är det begrepp de använder. Huvudprocesserna är Engineering, Logistics, Tool&Die, Assembly och Stamping (Lichtenberg, 2002). Vi begränsade vår undersökning till de tre sistnämnda. Dessa var de direkt producerande processerna och hade den population vi var intresserade av.

Populationen bestod av 62 stycken produktions- och serviceledare, som var första linjens ledare. Vi var intresserade av dessa som population då de i sin ledarfunktion befann de sig på den operativa nivån med daglig kontakt med kärnverksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 1998, Thylefors, 1991), en nivå som inte uppmärksammats särskilt i litteratur kring visionsstyrning. De hade överordnade, men deras underordnade var inte ledare i sin tur. De hierarkiska nivåerna uppåt var för samtliga i populationen tre nivåer upp till VD:n för VCBC i Olofström. Populationen var homogen såtillvida att det var enbart män och hade liknande arbetsförhållanden med både produktions- och personalansvar, dock med varierande antal underställda. Vi behövde således inte ta hänsyn till en representativitet vad gällde kön i vårt urval. På grundval av deras efternamn kunde vi endast gissa att cirka 10 % hade annan etnisk bakgrund än svensk. Vi gjorde ett slumpmässigt urval av 20 personer bland populationen. Dessa från 25 år till drygt 60 år. Tid som ledare skilde sig för urvalsgruppen från 6 månader till 35 år. Två skulle senare få förhinder att delta, varför den slutgiltiga urvalsgruppen bestod av 18 personer.

### *Instrument*

Vi använde oss av en öppen strukturerad respondentintervju (Hayes, 2000), med frågor kring vilka förutsättningar respondenterna hade för implementering av Volvos filosofi och vilka tillvägagångssätt de använt sig av (se bilaga 2). Frågor som kretsade kring förutsättningar var:

- *Hur respondenterna hade fått filosofin presenterad för sig.* Vi ville ta reda på om det skilde sig mellan respondenterna och på vilket sätt det gjorde det i så fall. Detta trodde vi kunde påverka ledarens eget implementeringsarbete.
- *Vilken inställning de hade till den.* Med tanke på att Volvos filosofi kan anses vara en form av värderingsstyrning trodde vi respondenternas inställning till den hade en stor påverkan på hur de implementerade filosofin.
- *Hur de uppfattade engagemanget från närmaste chef.* För att få en uppfattning om i vilken grad närmaste chef genom sin auktoritet gav signaler om filosofins betydelse för verksamheten, ställde vi dessa frågor.

- *Forum till förfogande att planera förändringsarbete.* Forum, eller arenor, beskrivs i teorin som en förutsättning för förändringsarbete.
- *Vilka resurser hade de tillgång till.* Vi ville ta reda på vilka förutsättningar respondenterna tyckte krävdes för implementering och om de upplevde sig ha dessa.

Frågor gällande hur respondenterna hade implementerat Volvos filosofi hos sina underställda var:

- *Vilken förändringsstrategi ledarna använder sig av vid implementeringen av filosofin.* Vi ville ta reda på vilket tillvägagångssätt de har använt och om något sätt verkar bättre eller sämre i förhållande till teoretiska förändringsstrategier.
- *Hur ledarna omformade den i vardagen.* För att ord skall bli till handling, sägs det i teorin att det krävs det en koppling mellan idé och praktik.
- *Vilka reaktionerna var från de underställda.* Vi trodde att reaktionerna från respondenternas underställda kunde påverka implementeringsarbetet, då vi såg det som en social process mellan respondenten och de underställda.
- *Bakgrundsinformation.* Vi hade också frågor angående respondenternas bakgrund, såsom ålder, antal år som ledare och antal underställda. Dessa bakgrundsfrågor ställde vi för att få en så heltäckande bild som möjligt av vår urvalsgrupp.

Den öppna strukturerade intervjun gav möjligheten att genom varierande följdfrågor fördjupa de svar som bedömdes som intressanta att följa upp och fråga mer inom de områden som vi inte fick tillräcklig information. Detta för att få en så tydlig återgivning av respondentens verklighet som möjligt och därmed kunna studera hur produktions- och serviceledare implementerar och har implementerat Volvos filosofi i verksamheten, vilket var syftet med undersökningen. Denna intervjuform gjorde det möjligt för oss att få fram goda exempel på implementeringsarbetet.

Efter de två första intervjuerna modifierade vi intervjuguiden något. Vi lade då större tonvikt på frågor runt själva implementeringsarbetet av filosofin och mindre på frågor kring själva innehållet i filosofin, då vi insåg att undersökningen skulle bli alldeles för bred för oss att hantera under den tidsperiod vi hade till förfogande.

### *Tillvägagångssätt*

Genom vår uppdragsgivare vid Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling, fick vi en kontaktperson, Pia Lichtenberg, på VCBC i Olofström. Hon hjälpte oss att få fram en lista över alla 62 produktions- och serviceledare inom enheterna Tool&Die, Assembly och Stamping och ett tillhörande organisationsschema. Pia Lichtenberg skickade ut ett brev som vi hade dikterat till hela populationen med information om undersökningens syfte, vilka vi var som skulle göra den, hur vi skulle göra urvalet, en försäkran om anonymitet vid eventuellt deltagande och att det var frivilligt att delta (se bilaga 3). Syftet med denna information var att de skulle vara förvarnade innan vi ringde upp de utvalda. Anledningen till att låta informationen gå via vår kontaktperson till populationen var tudelad. Dels var detta det enklaste och billigaste sättet, men också för att skapa legitimitet kring undersökningen.

Ur populationen gjorde vi ett slumpmässigt urval genom att lägga lappar med namn på i en burk. Vi drog en lapp och ringde upp. Kom vi inte fram, drog vi ett nytt namn. Fyra stycken ville inte medverka och ytterligare sju kunde inte av praktiska skäl, såsom semester, delta. Vi fortsatte på detta sätt tills vi bokat 20 intervjuer. Intervjuerna genomfördes antingen på deras egen avdelning, eller på ett rum som VCC ställt till

förfogande. Valet av plats var respondentens. Bandspelare användes vid alla intervjutillfällen utom en, då respondenten inte ville bli inspelade. Vid det tillfället fördes anteckningar. De första fyra intervjuerna gjorde vi tillsammans för att arbeta in ett så enhetligt arbetssätt som möjligt. Resterande gjorde vi var för sig, sju var. Två intervjuer blev inställda på grund av förhinder för respondenten. Varje intervju tog cirka 45 minuter att genomföra. Vi skrev ut de bandade intervjuerna så gott som ordagrant. Varje intervju blev i utskrivna text mellan tre och fyra sidor lång. Vid två av intervjuerna fungerade inte inspelningen korrekt och då fick vi skriva ut de avsnitt som gick att lyssna på och sedan skriva ner resterande ur minnet.

Vi gick systematisk igenom intervju för intervju och kategoriserade rådatan efter de olika frågeområdena:

- Hur respondenterna hade fått filosofin presenterad för sig.
- Vilken inställning de hade till den.
- Hur de uppfattade engagemanget från närmaste chef.
- Forum till förfogande att planera förändringsarbete.
- Vilka resurser hade de tillgång till.
- Vilken förändringsstrategi ledarna använde sig av vid implementeringen av filosofin.
- Hur ledarna omformade den i vardagen.
- Vilka reaktionerna var från de underställda.
- Bakgrundsinformation i form av ålder, tid som ledare och antal underställda.

Vi fick på så vis en överblick och kunde i nästa steg dela svaren i undergrupper inom varje frågeområde. Gruppernas olika storlek delade vi in i en grov skala, för att i möjligaste mån tillförsäkra anonymitet för respondenterna:

Fåtal	=	1-4 respondenter
Flera	=	5-9 respondenter
Majoritet	=	10-14 respondenter
Stor majoritet	=	15-18 respondenter

Bakgrundsinformationen om respondenterna kategoriserades också grovt enligt följande:

Ålder:  
 25-34 år  
 35-44 år  
 45-54 år  
 55 år och däröver

Antal år som ledare:  
 6 månader-7 år  
 8-21 år  
 22-35 år

Antal underställda:  
 -10 stycken

11-35 stycken

36-57 stycken

58-75 stycken

Efter denna indelning av resultaten, numrerade vi intervjuerna (1-18) och placerade in dem i den undergrupp de tillhörde under varje frågeområde. Vi försökte på så sätt studera om det fanns något mönster där flera intervjuer följdes åt i de olika undergrupperna. Då intervjuunderlaget endast var 18 personer har vi inte säkerställt dessa mönster statistiskt.

### *Etiska aspekter*

Vid vår första kontakt med de tilltänkta respondenterna informerade vi dem om syftet med undersökningen och att det var frivilligt att delta. Vi berättade att det var vi, studenter från Göteborgs universitet, som gjorde undersökningen på uppdrag av VCC och försäkrade dem om största möjliga konfidentialitet. Den rådata som intervjuerna gav upphov till skulle endast bearbetas av oss. Innan vi inledde varje intervju informerade vi ånyo om de ovan beskrivna punkterna och berättade att redovisningen av undersökningen skulle ske dels i samband med vår examination på Göteborgs universitet och dels på VCC, vid ett möte för Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling. En sammanfattning av rapporten skulle också komma respondenterna tillhanda. För att i möjligaste mån aidentifiera respondenterna delade vi in svaren i resultatet i en grov skala. Även bakgrundsinformation delades in grovt, för att ingen enskild respondent skulle kännas igen.

### *Källkritik*

Torsten Thurén tar i sin bok *Källkritik* (1997) upp olika källkritiska kriterier. En av dessa är tendensfrihet, vilket innebär att man inte skall ha anledning att missänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen att förvränga verklighetsbilden. Eftersom implementeringen av Volvos filosofi ingår i respondenternas arbetsuppgift kan det finnas en risk att respondenterna gett en förskönande bild av sin egen insats. Intervjusituationen var också situationsberoende. Vi vet inte om respondenterna precis innan intervjun haft ett jobbigt möte, stött på produktionsproblem, etc. En kort tid före vi genomförde intervjuerna hade en åtstramning vad gäller ekonomiska möjligheter att samla arbetslagen utanför ordinarie arbetstid genomförts. Detta framkom i intervjuerna och kan ha påverkat respondenternas inställning till filosofin negativt. Vi har ändå valt att utgå från respondenternas perspektiv. En annan sak som till viss del påverkat delar av resultatet är att VCC:s VD Hans-Olov Olsson nyligen varit i Olofström och hållit en föreläsning om balans i livet. Denna föreläsning har flera av våra respondenter knutit an till när de pratat om Volvos filosofi.

En annan möjlig felkälla kan vara att vi har varit två personer som utfört ett antal intervjuer individuellt. Vi har i möjligaste mån försökt att följa intervjuguiden, men eftersom den också innehållit möjlighet till öppna frågor, har intervjuerna skilt sig åt. Detta var å andra sidan syftet med denna form av intervju, för att få en så tydlig bild av verkligheten som möjligt.

### *För- och nackdelar med metodvalet*

För en studie som handlar om kultur och förändring skulle man kunna tänka sig att deltagande observation vore en användningsbar metod. Den skulle kanske gett oss en tydligare bild av hur verkligheten ser ut än den vi fått fram genom våra respondentintervjuer. Valet av metod föll ändå på öppen strukturerad intervju, då vi också ville få information om saker som låg bakåt i tiden. Att komplettera med deltagande observation hade varit bra, men tidsaspekten hindrade oss. För att få en känsla för kulturen hade observationen varit tvungen att sträcka sig över en längre tidsperiod, tid vi inte hade.

I den attitydundersökning som genomförts kontinuerligt på VCC finns frågor kopplade till filosofin och om attityder till förändring. Detta var material som VCC inte ville lämna ut, på grund av de etiska regler som ställts upp kring attitydundersökningen internt inom organisationen. Varje chef/ledare är ägare till sin grupps resultat och är den enda som har tillgång till resultatet. Vi hade önskat kunna använda dessa i vårt urval, och på så vis fått en mer exakthet i urvalsgruppen för att finna goda exempel på implementering av Volvos filosofi. Dessa exempel hade varit svårt att få fram i en enkät med standardiserade svarsalternativ.

I våra intervjuer har vi frågat respondenterna om hur de fått den nya filosofin presenterad för sig. Att bara se till presentationen kanske inte gav oss en fullgod bild, då flera av ledarna arbetat länge på Volvo och varit involverad i tidigare tappningar av filosofin.

Implementeringen av Volvos filosofi innefattar mer än produktions- och serviceledarnas insats. De är bara en del och påverkas av hur hela förändringsarbetet har gått till i hela organisationen, eftersom han bland ledarna är den sista länken i den hierarkiska kedjan. En brist i vår metod var att den inte gav oss någon uppfattning om hur implementeringen av Volvos filosofi skett i stegen mellan den högsta ledningen och produktions- och serviceledarna.

## Resultat

I detta avsnittet kommer vi att presentera resultatet från de 18 intervjuer som vi genomfört. Resultaten kommer att redovisas utifrån våra frågeställningar som vi delat upp i ämnesområden. Dessa områdena är följande:

- Vilka förutsättningar har ledarna för implementering av Volvos filosofi?
  - Presentation
  - Inställning
  - Engagemanget från närmaste chef
  - Forum
  - Förutsättningar
- Vilka tillvägagångssätt har ledarna i sin tur använt sig av vid implementeringen av Volvos filosofi?
  - Tillvägagångssätt
  - Omformning i vardagen.
  - Reaktionerna från de underställda.
  - Bakgrundsinformation om respondenterna
  -

Svaren har delats in i en grov skala för att undvika att någon särskild persons åsikter pekats ut. Indelningen är följande:

Fåtal	=	1-4 respondenter
Flera	=	5-9 respondenter
Majoritet	=	10-14 respondenter
Stor majoritet	=	15-18 respondenter

### *Vilka förutsättningar har ledarna för implementering av Volvos filosofi?*

#### *Presentation*

Den första presentationen av filosofin för ledarna skedde på ett likartat sätt för alla. Vid någon form av större ledningsmöte föreläste en högre chef om filosofin med hjälp av overhead. Skillnaden vi kunde se var hur man gått vidare. För flera hade det stannat vid en ren presentation, och för flera hade denna följts upp med ytterligare genomgång och diskussion kring innehållet. Ett fåtal kunde vi inte tyda hur de hade gjort.

#### *Inställning*

Inställningen till filosofin var blandad. Flera av respondenterna var mycket positiva. De såg filosofin som en viktig hjälp i deras arbete som ledare. De identifierade sig med innehållet och menade att de hade den i bakhuvudet.

Så jag har ju den här filosofin och grundtankarna som jag på många sätt delar och tycker är helt rätt. Hela min verksamhet försöker jag ju styra när jag säger någonting så att jag har den i baktanken och att det sammanfaller. Den röda tråden.

---filosofin som bok har inget värde men budskapet är rätt viktigt. Det är bra i ett företag som detta där man mest pratar om problem och lösningar men inte hur vi jobbar eller hur



vi ska vara mot varandra, eller hur skapar vi det. Jag märker det på min avdelning att det har lyft dem.

Det var också flera som menade att de inte motsatte sig innehållet i filosofin, men såg svårigheter med att omsätta hela eller delar av den till verkligheten.

En filosofi eller vision är väl inte tänkt att jobba med konkret, utan den ska peka ut riktningen, vart man är på väg.

Den är bra, den är klar och tydlig och den är kort och koncis. Varje del är kort sammanfattad, då kan man lättare omsätta den. Vissa delar kan vara svårt att förmedla som till exempel den moderna familjen. Även balans i livet, för hur funkar det i verkligheten.

Ett fåtal hade en negativ inställning. De tyckte inte att filosofin hade någon relevans för deras arbete och var inte riktad till dem. De upplevde att den var helt utan verklighetsförankring och hade inte någon innebörd för dem. För dem var det en konflikt mellan verklighet och filosofi.

Det är sådan kontrast mellan filosofin och verkligheten. Det är lite hårdare här nere. Men jag kan ju tänka mig att HR sitter och stryker under med rödpenna och kan hitta lite ord här och där. Vi är inte sådana på golvet. Det är ju ingen på golvet som har varit med och gjort den, det kan jag ju aldrig tänka mig.

Jaha, det florerar ju massa såna här grejer som ingen läser, men visst det får ju alla. --- Allting kommer ju uppifrån, så det är bara att rätta in sig i ledet. Det finns ingen tid till att sköta det, så det är lika bra att dom håller i det. Det är mycket flum här, med sånt här.

Det är så ofta med sånt där, det är vackra bilder och mycket fina ord. Sedan blir det inte så mycket mer. --- Man är ganska luttrad av det här nu, och efter ett år så kommer det något nytt och så dör det andra ut. Så att på golvet märker man inte så hemskt mycket av det.

Apropå Hans-Olov Olssons, VCC:s VD, föreläsning om balans i livet och möjlighet till städhjälp för att uppnå detta, reagerade en respondent så här:

Jo, det låter ju bra. Balans i livet är ju mycket, mycket viktigt men jag vill nog hellre ha dom timmarna och var hemma och städa själv. Jag tror att det här vände sig till människorna lite högre upp.

### *Förutsättningar*

Under denna punkt frågade vi respondenterna vilka resurser de ansåg krävas för att implementera filosofin och i vilken mån de upplevde sig ha det.

En majoritet tog upp personal- och tidsbrist som en hämmande faktor vid implementeringen. Respondenterna hade underställts på olika skift och olika geografiska placeringar, vilket försvårade möjligheterna till gemensamma möten. Respondenterna tog upp bristen på möjligheter att förlägga aktiviteter kopplade till filosofin utanför ordinarie arbetstid och plats, då det förelåg besparingskrav.

Ställer man leverera mot att jobba med filosofin så vinner alltid leverera. Alltså måste vi lägga in alternativ. Anser man från ledningens sida att detta är viktigt så ge oss de resurser som behövs. Ta avdelningen och lägg det utanför Volvo. Gå igenom i detalj och sen att de sätter press på mig att jag regelbundet återkommer till den under mina ordinarie möten så att det känns att detta är viktigt.

Nu finns det inga pengar längre med dessa besparingsorder. XX ställde till och med in ett möte p.g.a. besparingar. XX tyckte det var viktigare att spara. Vi fick inte göra något utanför VCBC som inte genererar i pengar. Vi startade upp samarbete angående kvalitet med Torslanda men det fick vi sluta med.

Idag är det alltså, ekonomi, dina ledder som styr dig hela tiden. När jag går till min chef får jag hela tiden höra det har vi inte klarat, det har vi inte uppnått. Men jag har bestämt mig för att inte ta det personligt, men nu har vi en överbeläggning på över 100% och då är det svårt. Det är lätt att säga, åh, Volvos fina filosofi och böcker och grejer. det är lätt att skriva, men vilka driver det på ett företag, inte kan jag driva det. Jag har inga resurser. --- Det stoppar alltid på att det kostar något. Man tröttnar ju själv.

Ett fåtal ansåg sig ha de förutsättningar som krävs i form av tid och nämnde inte alls besparingskraven som ett hinder i deras arbete med att implementera Volvos filosofi. Snarare var deras goda resultat något som möjliggjorde utvecklingsarbetet. Det var också en fråga om prioritering för dem.

Det är för att vi ligger så långt fram och har så goda resultat. Vi har sprungit ikapp, så att vi kände att nu har vi tid över, nu kan vi sätta oss ner och försöka ventilera och diskutera, ta nästa steg i utvecklingsarbetet. Försöka få med alla på tåget.

Det är upp till mig själv. Det väljer jag själv. Prioriteringsfråga. Jag har försökt lägga mycket tid på det. Försöka att köra lite vart fjärde vecka eller så.

#### *Engagemang från närmaste chef*

Vad gällde engagemang från närmaste chef var upplevelsen hos majoriteten av respondenterna att det inte fanns vare sig krav eller stöd för att aktivt arbeta med den. De diskuterade inte filosofin tillsammans eller dess koppling till verksamheten.

Man borde gå igenom den då och då regelbundet i samband med dina vanliga möten. Men jag tror att det behöver flaggas för det mer och måste finnas lite mer sug från ledningen, min chef och hans chef som talar om att det här är viktigt.

Ska jag föra ut den måste jag veta att jag kan stå för det. Då ska jag kunna gå till min chef och säga; nu har vi pratat om filosofin och vill göra så och så. Då ska han ha det förtroendet och säga att han stöttar mig. Då har jag fått någonting tillbaka och sedan är det hans business hur han löser det. Förhoppningsvis ska han få samma stöd. Nu har jag i och för sig kanske inte försökt mer än tre fyra gånger, men man märker ju att det är svårt och då tröttnar man. Det är så viktigt; går man ut med någonting, så måste man ha möjlighet att genomföra det också. Vi har inte ens haft en utvecklingsdag. Förstå själv. Men det kanske kommer jag vet inte.

Ett fåtal kände ett engagemang från sin närmaste chef. Detta tog sig uttryck i diskussioner med kopplingar mellan Volvos filosofi och verksamhet, framförallt i den egna ledningsgruppen.

Mina chefer pratar ju filosofi, kundtillfredsställelse, dom mål och visioner vi ska nå, det får vi till oss varje vecka. Vi har ju möten där agendan stöder filosofins krav.

Delar av den finns med i strategidokumentet sen pratar vi rätt mycket i de termerna som till exempel hur man ska vara aktiv och i den gruppen kan man diskutera svårigheter som man har med vissa medarbetare det är högt i tak när det gäller sådana saker. Man vågar ta upp saker. Man kan få hjälp hur man ska göra med olika saker. Konkreta saker som hur går man från ett läge till ett bättre. Sen förbättringsarbete jobbar vi aktivt med i den gruppen. Från där har respektive ledare fått i uppdrag av XX att gå hem till sin kammare

och bryta ner vad som är mitt bidrag till det. Då kan vi göra så att det blir bra. Vi jobbar aktivt med de mål vi satt upp.

### *Forum*

Ytterligare en förutsättning för att kunna förankra Volvos filosofi hos ledarna var att det fanns forum för att kunna diskutera dess innehåll. Samtliga ledare hade något eller flera former av forum, såsom:

- Den egna ledningsgruppen

Där diskuterar vi praktiska saker och planering. Man kan också få stöd om det är något speciellt. Det känns bra att ta upp saker i denna gruppen.

- Tvärfunktionella ledarnätverk. Detta var mindre nätverk av ledare från olika delar av VCBC och från olika nivåer i organisationen, slumpmässigt sammansatta för att öka erfarenhetsutbytet mellan ledarna. De tio medlemmarna i VCBC:s ledningsteam ledde varsitt nätverk. Träffarna skedde cirka fyra gånger per år och hade ett speciellt tema, såsom hur man arbetade med utvecklingssamtal eller kundtillfredsställelse. Dessa teman föreslogs av personalavdelningen, men det var ledningsteamet som fattade det slutgiltiga beslutet.

Där tar man ju upp och samstämmer lite, till exempel en sådan sak som filosofin. Vi fick lite kött på benen, man har kört balans i livet, ekonomi och olika teman då, utvecklingssamtal, så att vi jobbar någorlunda lika.

- Grundläggande ledarutbildning (GLU). En utbildning för nya ledare inom VCC.
- Utvecklingsdagar. Hela dagar som i samband med en större omorganisation, kallad ”Bodylotion”, avsattes för att de olika arbetsgrupperna skulle få möjlighet att diskutera denna och Volvos filosofi. Alla ledare fick, med den egna ledningsgruppen, tillgång till sju sådana dagar. De fick också möjlighet att använda fyra dagar med de underställda. Dessa fyra utvecklingsdagar var obligatoriska, efter det lades ansvaret för ytterligare utvecklingsmöten på respektive ledare. I vårt resultat har vi inte kunnat utläsa hur mycket av denna tid som använts i realiteten.

*Vilka tillvägagångssätt har ledarna använt sig av vid implementeringen av Volvos filosofi?*

### *Tillvägagångssätt*

Ledarna har haft tillgång till ovan beskrivna utvecklingsdagar för att starta upp implementeringen. Uppläggen på dessa såg dock olika ut och flera uttryckte sin egen brist på förmåga att hålla i denna typen av uppgift. Önskemål om hjälp i form av färdigskrivna talarmanus eller av experter inom området framkom.

Flera av ledarna hade enbart presenterat filosofin i föreläsningsform med hjälp av det material med tillhörande overhead- bilder som gått ut till alla ledare på olika nivåer inom VCC. De ansåg sig ha gjort sitt vad det gällde implementeringen av Volvos filosofi. Delaktigheten från medarbetarna var låg.

Har ni pratat i arbetsgruppen om den?  
Ja, vi har gått igenom materialet.  
Hur gjorde ni det?

Vi gick igenom dom här bilderna och diskuterade lite, men det blev inte mycket diskussion.

Ett fåtal hade genomfört en liknande presentation som ovan, men följt upp med frågesport, där svaren står att läsa i filosofin.

Sedan har vi haft utvecklingsdagar med medarbetarna. Den avslutade jag med en tipspromenad, där den med flest rätt från filosofin vann.

Diskussionsvarianten tog sin utgångspunkt ur filosofin. De diskuterade innehållet i mindre grupper och försökte få fram det som var viktigast för den egna arbetsgruppen. Denna variant hade ett fåtal använt sig av.

Vi har haft utvecklingsdagar och vi valde att gå igenom filosofin första dagen och ha grupparbeten om hur vi som individ ser på filosofin och hur vi försöker till att få folk till att se innebörden av filosofin. Sedan har vi gått vidare och visat Volvos mål och uppdrag och hela tiden sett kopplingen där och sedan knutit detta till våra egna mål.

Grupparbeten kring dom här frågorna, där vi skulle ta fram dom tre viktigaste punkterna i grupper om 5 personer. Sedan redovisades dom och spann vidare på dom tankarna som fanns.

Ytterligare ett fåtal hade på utvecklingsdagarna med sina underställda diskuterat filosofin och använt dessa diskussioner som underlag vid utformande av ett strategidokument. Vid utvecklandet av strategidokumentet har de utgått från Volvos filosofi och brutit ner den så att det skall passa in på den egna enheten. Dokumentet kretsade kring vision, uppdrag, mål och framgångsfaktorer. Ledningsgruppen hade sedan sammanställt det.

Vi jobbar för närvarande med strategidokument som hela tiden använder filosofin som grund. Vi tänker när vi skriver strategidokumentet, så måste det ju avspeglas i filosofin. Vi kan ju inte ha något i våra strategidokument som inte finns i filosofin. När vi skriver dom så tänker vi ofta; vad står det i filosofin? Kan vi få ner det på vår egna nivå så är ju det jättebra. --- Vi har även tagit med det som kom fram under utvecklingsdagarna. --- Då drog vi det här först och byggde neråt; det är det här vi vill ha. Nu ska vi ut och så ska X dra det och fråga; är det här riktigt, är det så ni upplever det? Så får vi känna efter om det är rätt.

I en av ledningsgrupperna hade produktionsledarna tillsammans utarbetat ett rollspel. Rollspelet gick ut på att tillsammans bygga ett hus. De fokuserade på att lära sig samarbete, helhetssyn, flexibilitet och processtänkande. Grupperna fick tre timmar på sig för att på detta vis träna samarbete, förstå Volvos filosofi och bli lönsamma. Detta var för ett fåtal ett sätt att implementera delar av Volvos filosofi.

Jo det var positivt, efter första timmen sa all vad är det för skit vi håller på med, men sen i slutet hade de flesta fattat och tyckte att det var bra. I början ville de bara slänga grejerna i golvet men sen när de lärde sig att de behövde prata med varandra och samarbeta så blev det bra.

Arbetsgruppens resultat i attitydundersökningen användes av ett fåtal som utgångspunkt för diskussioner, där man jämförde innehållet i Volvos filosofi med det egna resultatet. Dessa diskussioner utmynnade sedan i handlingsplaner, för att förbättra resultatet.

Jag såg chansen när vi började med attitydundersökningen att använda filosofin som ett avstamp. Om man får en bedömning som är under medel så kan man titta efter vad Volvos filosofi säger om detta, hur vill Volvo att vi ska jobba i denna frågan. Vad är det vi inte har gjort som inte stämmer överens med filosofin.

### *Omformning i vardagen*

Det var stor skillnad mellan hur respondenterna jobbade vidare med Volvos filosofi och omformade den till det dagliga arbetet. Ett fåtal omformade delar av filosofin via ett strategidokument, med tyngdpunkt på produktionsinriktade frågor.

Jag brukar försöka hitta kopplingar i vårt strategidokument till exempel om vi har problem försöker jag att hitta lösningar i den och säga till killarna att ”oh titta här, här finns lösningar i den”, så att folk ska titta i den. Kunna se nyttan med den. Men inte så mycket i filosofin.

Ytterligare ett fåtal omformade Volvos filosofi genom att reflektera över hur innehållet passade i den dagliga verksamheten. Genom att fånga aktuella frågor från medarbetarna knöt man sedan resonemang till den.

Om man på ett vettigt sätt kan dra ner den till deras nivå så kan man plocka ut en liten bit av varje del i filosofin och applicera den på den verksamhet som dem och det liv som de lever. Alla kan inte göra som Hans-Olov och springa ut i Slottsskogen varje morgon och få balans i livet. --- Man måste tänka till själv också, hur fungerar vår avdelning, vilka jobbar här, hur ska jag angripa det. Det är skillnad mellan olika grupper.

För att klara det så hade jag möte varje morgon en viss tid och så på eftermiddagen. Då kunde jag se personalen i ögonen varje dag, nattskiftet försökte jag träffa en gång i veckan, i alla fall på söndagskvällen. Där tar man ju upp frågor som kommer upp och sedan försöker man ju knyta varje resonemang med hur sammanfaller det med företagets syn, med våra personliga aspekter på saker och ting och med filosofin. Hur hänger det ihop? Är det något vi kan lära oss av varandra? Det är mitt sätt i alla fall.

Flera av respondenterna relaterade verksamheten framför allt till Volvos filosofis kärnvärden. Det gjorde de till exempel via mötes- dagordningar byggda på punkter ur filosofin, såsom kvalitet, miljö och kundtillfredsställelse.

Varje möte pratar vi om kundtillfredsställelse, lönsam tillväxt, framtida produkter, utveckling, framtidens ledare, alltså vi har ju dom punkterna som man pratar om i filosofin. Så bryter vi ner det i PPM<sup>1</sup>. Jag tycker vi jobbar inom dom här parametrarna hela tiden och bryter ner kvalitet, ekonomi, hur vi jobbar med personal i utvecklingssamtal och ner mot våra.

Flera av respondenterna omformade inte Volvos filosofi till vardagen alls efter utvecklingsdagarna. De hade svårt att se hur den passade in i den dagliga verksamheten och kände inget behov av den.

Vid det tillfället gjorde vi det, men jag uppfattade det som att det var en engångsföreteelse. Att man går igenom den en gång och sedan finns den inte mer.--- Jag tror att man kan utföra arbetet bra utan att man har den här filosofin. Vi har ju inte haft den innan och det fungerade ju ändå.

---

<sup>1</sup> PPM står för Parts Per Million. Detta är ett mått på kvalitet som ligger till grund för ett lönebonussystem. Målet är att endast ha ett fel per miljonen producerad del.

Det skulle vara lite roligt, men jag tror inte, men kanske kan man visa våra mål och dessa mål och se om det finns något gemensamt. Det är svårt. --- Det är väl det som vi är dåliga på. Det är svårt att hitta vägar hur man ska göra det.

### *De underställdas reaktioner på filosofin*

Reaktionerna på filosofin hos respondenternas underställda skilde sig åt. Ett fåtal ansåg att de underställda såg den som en naturlig del av arbetet och ifrågasatte inte dess existens.

De ser den som en naturlig del. Det är något som vi kan jobba med, det är inte något som Hans-Olov i Göteborg från sin höga stol sitter och säger. Det fungerar bra.

Ytterligare ett fåtal uppfattade de underställdas reaktioner som ifrågasättande av Volvos filosofi och om det verkligen fanns substans bakom de fina orden.

Frågan dom ställer är: det är ju fina ord, men står ni för detta också?

Många som har varit med här några år, så tycker de att mycket sånt här som kommer är bara ord.

Flera upplevde att reaktionerna präglades av intresse och att de underställda hade svårt att se vad filosofin hade att göra med deras verklighet och vilken funktion den skulle fylla.

Det är dock svårt att få med de gamla i dessa tankar. De vill bara göra sitt jobb, filosofin är nog bara för de där uppe. De yngre där emot är mer intresserade av det. --- De anställda känner inte igen sig i den.

Men när inte intresset finns så tänkte jag att jaja, vi får väl köra ett par OH varje gång då då, men bara de såg de här häftena så var det inte roligt. Det är något som ligger för långt bort från verkligheten helt enkelt.

### *Bakgrundsinformation om respondenterna*

#### *Ålder*

Ett fåtal var 25-34 år

Ett fåtal var 35-44 år

Flera var 45-54 år

Ett fåtal var 55 år och däröver.

#### *Antal år som ledare*

Flera hade ledarerfarenhet mellan 6 månader-7 år. Ytterligare flera hade mellan 8-21 år och ett fåtal hade varit ledare i 22-35 år.

#### *Antal underställda*

Ett fåtal hade upp till 10 underställda. Majoriteten hade 11-35 stycken underställda.

Flera hade 36-57 stycken medan ett fåtal hade 58-75 stycken underställda.

#### *Mönster i resultatet*

De mönster vi fann i resultatet är inte statistiskt säkerställda, men ändå intressanta att ta upp. Ett mönster vi kunde se var hos hela den grupp som hade en negativ inställning till filosofin. De hade endast gjort en presentation av filosofin för sina underställda och

reaktionen från dessa upplevdes som ointresserad. De upplevde inte att de hade några resurser för filosofiarbetet och kände vare sig stöd eller krav från sin närmaste chef kring detta. De hade också varit ledare en längre tid. Samma mönster utkristalliserades för dem som inte motsatte sig till innehållet i Volvos filosofi, men såg vissa svårigheter med att leva efter den. Det tredje mönstret var bland de unga respondenterna. De hade en positiv inställning till filosofin och använde strategidokument som tillvägagångssätt för att implementera filosofin och omforma den till vardagen. I övrigt kunde vi inte se att antal anställda passade in i något mönster.

## Diskussion

Efter att ha presenterat resultatet kommer vi nu i detta avsnitt först att sammanfatta resultatet, kopplat till det övergripande syftet med undersökningen. Vi följer sedan upp med en diskussion där vi sätter teoriavsnittets delar i relation till resultatet. Vi avslutar diskussionsavsnittet med att presentera ett gott exempel på implementering, de slutsatser vi kommit fram till och förslag till fortsatt forskning.

### *Syfte*

Det övergripande syftet, som var att studera hur produktions- och serviceledarnas gång och har gått från ord till handling med Volvos filosofi, är till viss del uppfyllt. Flera av respondenterna hade fått Volvos filosofi presenterad för sig i föreläsningsform, medan ytterligare flera hade haft uppföljning med diskussion. Inställningen till Volvos filosofi var blandad, men en majoritet var tveksamma och såg svårigheter i att omsätta den till verkligheten. En majoritet av respondenterna sade sig ha vare sig tid eller resurser. De uppfattade inte något större engagemang, vare sig i form av krav eller stöd, av sin närmaste chef vad det gäller implementeringen av Volvos filosofi. Samtliga hade forum tillgängliga för att diskutera Volvos filosofi. När det gällde ledarnas egen implementering av Volvos filosofi, så gjorde de och hade gjort ungefär likadant som deras överordnade hade gjort med dem. Flera hade sedan jobbat vidare med och omformat den till vardagen, men för ytterligare flera hade det hela varit en engångsföreteelse. Reaktionerna från de underställda hade präglats av ointresse.

Vi har funnit vissa goda exempel i respondenternas tillvägagångssätt. De respondenter som hade fört diskussioner kring filosofin med sina underställda, möjliggjorde en djupare förståelse för innehållet och på så vis gjorts delaktiga. Detta gällde även för de som använt attitydundersökningens resultat tillsammans med Volvos filosofi som diskussionsunderlag. Strategidokumentet var också ett gott exempel på hur man genom diskussioner gjorde medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet. Den dagliga verksamheten låg till grund för dokumentet och Volvos filosofi utgjorde dess ramverk. Samarbetsrollspelet jobbade med de mänskliga processerna och var dessutom roligt. Det skapade en djupare förståelse för den problematik som ligger inom samarbete och kommunikation.

### *Kulturstyrning*

Arvonen (1989) beskriver hur ledning genom övergripande mål och visioner i stor utsträckning utgår från människan och inte från den omgivande strukturen. De olika beskrivningarna av visionsstyrda organisationer uppfattar vi som utan hierarkier. Utifrån det som står i Volvos filosofi kan man utgå från att VCC ser sig som en visionsstyrd organisation men vi uppfattar att hierarkin endast blivit dold, för i våra resultat ser vi ändå att den existerar. Respondenterna använde uttryck som ”vi härnere och dom däruppe”, vilket följande citat angående Hans- Olov Olssons föreläsning om balans i livet får exemplifiera:

Jo, det låter ju bra. Balans i livet är ju mycket, mycket viktigt men jag vill nog hellre ha dom timmarna och var hemma och städa själv. Jag tror att det här vände sig till människorna lite högre upp.

Det kanske är som Pasmore m.fl. (1991) tar upp angående visionsstyrning; det är inte ett annat stysätt utan bara ett annat sätt att uttrycka sig på. I en visionsstyrd organisation är



tanken att man får en frihet att vandra mot målet på det sätt man själv tycker är lämpligt, men hur fungerar det i en stor organisation som VCC, med så skilda arbetsuppgifter och arbetsförhållanden?. Vi menar att man inte kan bortse från den omgivande strukturen, utan bör istället skapa en medvetenhet om vilka hinder och möjligheter denna ger för förverkligandet av en vision på den operativa nivån. Arvonen (1989) menar att visionens funktion är att skapa mening för den enskilda personen inte enbart på arbetet utan dessutom som en meningsfull helhet i livet. Han tar även upp ett antal olika element som skall ingå i en vision. Hans syn på detta finner vi en smula naiv, framför allt om man applicerar det längst ner i organisationen där denna frihet de facto är begränsad av organisationsstrukturen.

En diskussion som helt förbises hos till exempel Peters och Waterman (1983) är de olika arbetsuppgifter och arbetsförhållanden som olika ledare har i organisationen. För dem är chefernas viktigaste uppgifter att utforma värderingar och förmedla dessa ut i organisationen, utan att de närmare beskriver var i organisationen cheferna befinner sig, eller om det finns delade meningar mellan cheferna om vilka värderingar som passar in i företagsmönstret. Bland annat Thylefors (1991) beskriver ledningsnivåer och dess olika utrymme för att arbeta med visionära frågor. Utgår man från dessa ledningsnivåer och dess olika arbetsuppgifter, så finns inte utrymme för att implementera Volvos filosofi i så hög grad för våra respondenter. Rubenowitz (1994) tar upp den förändrade rollen för första linjens chefer. Jämför vi det med Mintzbergs (1973) olika ledarroller, ser vi att rollen som anförare får allt större plats. Beskrivningen av denna roll stämmer väl överens med det som står i Volvos filosofi om vad som skall känneteckna ledarskap på Volvo. Frågan är om detta ledarskap kan appliceras på alla nivåer i en stor organisation med så skilda arbetsuppgifter. Många av våra respondenter har varit ledare länge och anställdes på andra premisser än de nu gällande. De unga respondenternas resultatmönster avviker från de andra, framför allt genom att de var mer positivt inställda till Volvos filosofi och använde den som ett instrument i sitt ledarskap. Vi tolkar det som att de anställdes på de premisser som gäller för dagens produktions- och serviceledare. Det kan också bero på att de nyligen har genomgått en grundläggande ledarutbildning och genom den fått inspiration och motivation i sin yrkesutövning.

Thylefors, m.fl. (1992) definierar en policy som organisationens ideologiska idealbild och dess normativa åsikter om hur saker och ting bör vara. Det förs ingen diskussion om vem som skapar denna policy, eller vems normativa åsikter man utgår från. I en stor organisation med många medlemmar är den stora majoriteten inte i en högre ledningsposition. För att medlemmarna skall kunna känna att policyn är till även för dem, bör de vara delaktiga i skapandet av den (se till exempel Cummings, & Worley, 2001, Pasmore m.fl., 1991). I VCC:s framtagande av dess företagsfilosofi har enbart ledare på olika nivåer varit delaktiga. Vi tror att implementeringen gått lättare om även organisationsmedlemmarna på den operativa nivån hade varit delaktiga i denna process, framför allt vad gäller områdena som rör medarbetarskap, lagarbete och ledarskap. Ett sätt hade kunnat vara så som VCBC gör med strategidokumentet. Där samlar man det som kommer fram i diskussioner under utvecklingsdagarna och använder det som underlag för skapandet av dessa strategidokument.

Vi tolkar respondenterna som att de inte kände igen sig i filosofin, dels genom deras egen inställning, men även i deras beskrivning av reaktionerna från underställda. En respondent menade att Volvos filosofi inte överensstämmer med sin verklighet:

Det är sådan kontrast mellan filosofin och verkligheten. Det är lite hårdare här nere. Men jag kan ju tänka mig att HR sitter och stryker under med rödpenna och kan hitta lite ord här och där. Vi är inte sådana på golvet. Det är ju ingen på golvet som har varit med och gjort den, det kan jag ju aldrig tänka mig.

En möjlig tolkning är att se på respondenternas olika inställning, som Fernler (1990) gör. Pragmatikern skulle i så fall vara de respondenter som hade en positiv uppfattning om filosofin, men jobbade bara med de delarna som redan fanns inbyggda i deras strukturella vardag, såsom måltal kring kärnvärden. Den frustrerade idealisten skulle vi kunna hitta i den grupp med negativ inställning till filosofin, då flera av dessa uttryckte konflikten mellan det som står i filosofin och de praktiska hinder som fanns för att uppfylla detta.

Alvesson (2001) menar att högre befattningshavare alltid influerar kulturen. I resultatet kring engagemang från närmaste chef tolkar vi att dessa gav uttalade signaler om att filosofin inte var viktig, genom att vare sig ge stöd eller ställa krav om implementeringen av denna. Rubenowitz (1996) menar att ledare på mellannivå kan vara en bromskloss och det verkar som att det implementeringsarbete som påbörjades under 2000, har avstannat någonstans på väg ner i hierarkin.

Presentationen som ledarna fått är en spegelbild av den som VCC:s vice VD gav vid den första presentationen av Volvos nya filosofi. Detta jämför vi med Argyris (1990) teori om single-looplearning. Man gör bara en imitation, utan att reflektera över innehållet. Exempel på detta är att önskemål från respondenterna var talarmanus eller experter som skulle hålla i implementeringen. Dessa önskemål kan vara ett uttryck för den osäkerhet som många av ledarna känner inför de nya arbetsuppgifter som första linjens chefer fått på senare år. Risken finns också att det blivit som Pfeffer och Sutton (2001) påpekar; organisationen har låtit ord ersätta handling. Istället för att diskutera innebörden i filosofin och prata om vad det kan ha för inverkan på det dagliga arbetet, ses filosofin som något man "drar igenom" en gång och sedan lämnar man det därhän. Hos flera hade ingen förändring i de grundläggande värderingarna skett. Återigen ser vi det som Argyris kallar single-looplearning.

### *Förändring*

Lewins (1952) syn på förändring har kritiserats av många, däribland Alvesson (2001). Vi stödjer Alvesson till viss del i den kritiken, då inte heller vi anser att ett fryst läge existerar i en organisation. Det sker ständigt förändringar. Detta gör det svårt att utvärdera planerade förändringsinsatser, då man inte vet vad som är orsak och verkan. På VCBC genomfördes en omorganisation kallad "Body Lotion" ungefär samtidigt som implementeringen av Volvos nya filosofi startade. Flera av våra respondenter kopplade ihop dessa händelser och det har ibland varit svårt för oss att hålla isär huruvida deras inställning var kopplad till det ena eller det andra. Vi tycker oss märka en viss tendens till förändringströtthet hos respondenterna som också kan hänga samman med detta. Denna förändringströtthet märks tydligt i följande citat:

Man är ganska luttrad av det här nu, och efter ett år så kommer det något nytt och så dör det andra ut.

VCC utformade sin nya filosofi efter att ha blivit uppköpta av Ford. Tolkat ur teorier om olika dimensioner av förändring, kan detta ses som en inkrementell förändring som är reaktiv (Nadler, & Tushman, 1990). Organisationen har reagerat på förhållanden som redan förändrats i och med Fords köp och förändringen sker i små

steg under en längre tid, då en kulturförändring tar lång tid. En anpassning pågår fortfarande i och med implementeringsarbetet av filosofin. I vissa typer av förändringsarbete kan man, som Beer m.fl. (1990) beskriver, förändra attityder genom att tvinga fram ett ändrat beteende. Vi tror inte det är möjligt i detta fallet, utan det skulle istället kunna leda till de defensiva rutiner som Argyris (1990) tar upp och på så vis ytterligare förstärka en negativ inställning till Volvos filosofi.

Respondenterna upplevde sig också få dubbla budskap vad det gäller Volvos filosofi (Argyris, 1990). I ena stunden var filosofin mycket viktig, i nästa krävdes det av dem att göra avsteg från den. Många har tagit upp det här med att sätta människan i centrum, men de såg ingen möjlighet att göra detta, då det var produktionen som var i centrum. En av respondenterna uttryckte det så här:

Ställer man leverera mot att jobba med filosofin så vinner alltid leverera. Alltså måste vi lägga in alternativ. Anser man från ledningens sida att detta är viktigt så ge oss de resurser som behövs.

De besparingskrav som nyligen ålagts respondenterna uppfattades av dessa som motsägelsefullt Volvos filosofi. Genom symbolhandlingar kan företagsledningar forma gemensamma föreställningar om verkligheten i en organisation (Pfeffer, 1992). När man i en organisationsledning beslutar om en sådan neddragning bör man alltså reflektera över vilka signaler detta kan ge och hur man skall bemöta reaktionerna.

### *Förändringsstrategier*

Valet av förändringsstrategi påverkas av organisationens ekonomiska förutsättningar, men även av hur arbetet är organiserat (Håkansson, 1995). Detta gör det komplicerat för en så stor organisation som VCC, där arbetsuppgifter och arbetsförhållanden är så olika beroende var i organisationen man arbetar. Detta är viktigt att ha i åtanke, då samma förändringsstrategi kanske inte är användbar överallt i organisationen, något som Quinn (1991) också påpekar. Verkligheten ser olika ut, beroende på var i organisationen man befinner sig. En respondent formulerade denna skillnad på följande vis:

Om man på ett vettigt sätt kan dra ner den till deras nivå så kan man plocka ut en liten bit av varje del i filosofin och applicera den på den verksamhet som dem och det liv som de lever. Alla kan inte göra som Hans-Olov och springa ut i Slottsskogen varje morgon och få balans i livet. --- Man måste tänka till själv också, hur fungerar vår avdelning, vilka jobbar här, hur ska jag angripa det. Det är skillnad mellan olika grupper.

Denna respondent upplever vi ha en väldigt klar syn över skillnaden och ser inte det som ett hinder. Han besitter förmågan att omforma orden till handling.

Utifrån de fyra olika strategier som Dunphy och Stace (1988) beskriver i sin modell kan man tänka sig att OU är en passande strategi för implementeringen av Volvos filosofi. Det är fråga om en inkrementell förändring som inte präglas av konflikt eller tvång, utan av samarbete. I OU-strategin utgår man från olika aktiviteter (Cummings, & Worley, 2001). Man måste först skapa ett behov inom organisationen för att motivera förändringen, vilket kan vara väldigt svårt. Svårigheterna med detta kan vi utläsa i nedanstående citat:

Jag tror att man kan utföra arbetet bra utan att man har den här filosofin. Vi har ju inte haft den innan och det fungerade ju ändå.

Vi tolkar det som att VCBC inte lyckats skapa detta behov av förändring hos större delen av respondenterna. Det innebär också att övervinna eventuellt motstånd till förändring. Enklast gör man det genom att involvera organisationens medlemmar i planerings- och implementeringsfasen. Till vissa delar har VCBC gjort detta. Volvos filosofi fanns ju från början, men när man brutit ner den i diskussioner eller strategidokument har organisationsmedlemmarna involverats. Det fanns dock fortfarande ett visst motstånd hos flera respondenter. Efter att ha motiverat förändringen är nästa OU-aktivitet att skapa en vision kring vart förändringen skall leda hän. Vet man inte varför förändringen införs, så kan man heller inte se vad den kan leda till. Detta var fallet hos flera av respondenterna. Aktiviteten att identifiera makthavare kan vi inte uttala oss om, då vi inte undersökt detta (Cummings, & Worley, 2001).

Nästa steg är att förflytta sig från nuvarande tillstånd till det önskade. Detta sker genom att organisationsmedlemmarna gör en aktivitetsplan för att nå målet. Vi tolkar utvecklingsdagarna som en del i detta. För att vinna stöd för förändringen bör man lokalisera nyckelpersoner i verksamheten som kan hjälpa till att påverka övriga organisationsmedlemmar om förändringens nödvändighet. Vi kan i vårt resultat se att flera av respondenterna inte kan axla en roll som nyckelperson, då de varken hade intresse eller upplevde sig ha resurser till detta. Det sista steget handlar om understödande kraft. Här tar Cummings, och Worley (2001) upp vikten av ekonomiska och personella resurser. I vår tolkning av resultatet kan vi se att det brister under denna punkten. Istället för att få resurser för att jobba med implementeringen av Volvos filosofi, upplevde respondenterna sig få en motsatt signal. Det tas också upp att man bör stödja medlemmarna med ny kompetens, vad det gäller den nya typen av visionsstyrt ledarskap. Vi kan inte uttala oss om respondenternas möjligheter till kompetensutveckling, men i de önskemål de fört fram kan vi skönja osäkerhet över sin egen förmåga att förmedla visioner. Sammanfattningsvis uppfattar vi det som att OU-strategin inte är den strategi som VCC har använt sig av vid implementeringen av Volvos filosofi.

Norrgren m.fl. (1996) beskriver den programmatiska strategi som att primärt fokusera på mål och medel, medan varför man vidtar förändringen är av underordnad betydelse. Den högsta ledningen bestämmer att starta implementeringen av förändringen. Ledningen driver på enligt vattenfallsprincipen genom bearbetning av mellancheferna, som sedan i sin tur bearbetar sina underordnade. Vi har uppfattat det som att det är den förändringsstrategi som VCC använt vid implementeringen av den nya filosofin. Enligt den forskning som finns (till exempel Håkansson, 1995, Beer m.fl. 1990, Norrgren m.fl. 1996) så framkommer det att denna strategi inte är så framgångsrik. Vår undersökning tyder på samma resultat. I och med att flera av respondenternas tillvägagångssätt vid implementeringen var så gott som likadant som det VCC:s ledning hade för de högsta cheferna så har ingen omformning till vardagen skett. I vissa fall har vi hos respondenterna sett försök till en djupare förståelse för Volvos filosofi, genom diskussioner kring innehållet, samarbetsrollspel, utarbetande av handlingsplaner utifrån attitydundersökningens resultat och framtagande av strategidokument. För att kunna åstadkomma en doublelooplearning måste det också finnas utrymme för reflektion i vardagen (Argyris, 1990, Norrgren m.fl., 1996).

Den tid som avsattes till utvecklingsdagarna uppfattar vi som en bra grund för att implementera Volvos filosofi. Utfallet från dessa verkade dock vara beroende av om respondenterna haft en top-down eller bottom-up ansats när de arbetat med Volvos filosofi. Top-down ansatsen tar sin utgångspunkt i det beslut som tas i organisationens

ledning. Bottom-up ansatsen tar däremot sin utgångspunkt hos dem som utför det beslutade (Sannerstedt, 1997). De respondenter som använt en top-down ansats var de som enbart utgått från innehållet i Volvos filosofi och försökt diskutera kring det. De har fått problem att forma in den i arbetsvardagen och hålla liv i den implementering som påbörjades. De flesta av de respondenter som använde sig av denna ansats verkade inte återkomma till Volvos filosofi efter utvecklingsdagarna.

Lenéer-Axelsson och Thylefors (1991) menar att den inledande fasen i ett förändringsarbete går trögt om inte förändringen är kopplad till arbetsgruppens vardag. Vi tror att de som använde en bottom-up ansats under utvecklingsdagarna lättare kunde omforma filosofin till den dagliga verksamheten. Dessa respondenter hade resultatet i attitydundersökningen som utgångspunkt för diskussion och upprättande av handlingsplan för förbättring. Medarbetarna görs på så sätt delaktiga, då utgångspunkten är deras egen vardag, och det är de som bestämmer vad som är viktigt för dem att arbeta vidare med. Ledarens uppgift blir att styra dessa förändringar så att de ligger inom filosofins ramar. Sättet att arbeta med attitydundersökningen påminner mycket om den OU-processen som Svedberg (2000) tar upp. Han trycker på vikten av uppföljning av handlingsplanen då detta är det kritiska skedet. På så vis bibehåller man intresset för det. Det är viktigt att komma ihåg att förändringsarbete tar tid och kräver resurser.

Det arbete med strategidokument som påbörjats på vissa håll inom organisationen kan vara ett sätt att skapa delaktighet och med det få ett större engagemang från medarbetarna. Alla som deltar i förändringsarbetets idéfas och planeringsfas är ”ägare” av förändringen (Pasmore, m.fl. 1991). Förändringsarbetet blir inte något som bestäms ovanifrån. Vi vill dock poängtera att det krävs att medarbetarna verkligen känner att det är de som har skapat detta dokument, annars blir det ytterligare en pappersprodukt, med ännu fler ord utan handling. Det positiva med arbetet kring strategidokumentet kan också vara den sociala processen som uppstår. Det är i denna process som människor påverkar varandra och kulturen kan förändras. Att avsätta tid och resurser för att aktivt knyta människor samman i nya konstellationer och nätverk är, enligt Alvesson (2001), ett sätt att förändra kulturen. I vår undersökning framkom det att tvärfunktionella ledarnätverk skapats och vårt huvudintryck är att respondenterna, oavsett inställning till filosofin, var mycket positivt inställda till dessa nätverk.

Norrgren m.fl. (1996) ger ett antal goda råd inför ett förändringsarbete, som vi tycker är bra. Det vi lägger särskild vikt vid är de kommentarer om att skapa ett brett deltagande och att förändringsprocessen kräver kontinuerliga insatser. I VCC:s förändringsprocess, identifierar vi vår undersökning som en del av dessa. Vi ställer oss dock frågande till den punkt där Norrgren m.fl. begär att organisationen skall utveckla en skicklighet i att kunna välja rätt metod för olika problem snarare än att anamma den senaste *trebokstavs*-förkortningen. Detta förutsätter att organisationen har fullständig tillgång till alla metoder som finns för olika problem och har förmågan att göra rationella val. Detta råd anser vi vara lättare att ge än att genomföra.

### *Det goda exemplet*

Utifrån vår teori och empiri definierar vi följande som ett gott exempel på implementeringsarbete:

- Utvecklingsdagarna som ledarna haft tillgång till på VCBC är ett bra sätt att starta implementeringen. Ledaren har en bottom-up ansats i sitt tillvägagångssätt, där den

avsätta tiden används till att diskutera innehållet i Volvos filosofi med utgångspunkt från den egna verksamheten.

- Ledaren förstår varför den är viktig och kan förmedla detta till sina medarbetare i ord och handlingar som är anpassade efter gruppens arbetsprocesser och villkor.
- Ledaren tar någon eller några delar i taget av Volvos filosofi vid implementeringen. Arbetsgruppen gör gemensamt många små aktiviteter där filosofi kommer in. Den årliga attitydundersökningen kan vara en sådan aktivitet. Den ger goda möjligheter att arbeta utifrån gruppens egen uppfattning om verksamheten och ställa det i relation till filosofin. Strategidokumentet är ett annat exempel där delaktighet skapas genom att filosofin bryts ner och appliceras på den egna verksamheten. Samarbetsrollspelet är ytterligare en sådan aktivitet där gruppen får möjlighet att i en social process bearbeta delar av filosofin.
- Ledaren reflekterar över filosofin, gärna tillsammans med sin ledningsgrupp då kultur skapas och förändras i en social kontext, och har internaliserat den så väl att han/hon kan fånga aktuella frågor i arbetsgruppen och relatera till filosofins innehåll. På detta vis fortsätter implementeringen att vara en kontinuerlig process.

### *Slutsatser*

Det avgörande i båda våra ursprungliga frågeställningar bottnar i respondenternas inställning till filosofin. De som har en mer positiv inställning anser att de har de rätta förutsättningarna för att implementera Volvos filosofi, medan de med en mer negativ inte anser det. Det är också de som är mer positiva som åtminstone försökt få en djupare förståelse för innehållet i filosofin tillsammans med arbetsgruppen, medan de mer negativa har lämnat den därhän. Vi kan dock inte avgöra om de ändå arbetar i linje med filosofin utan att för den skull göra den medvetna kopplingen. Ett viktigt område för vidare forskning är att ta reda på varför respondenterna har den inställning de har och hur man skulle kunna förändra den. Respondenterna har beskrivit sina underordnades reaktioner på Volvos filosofi. Då denna grupp är den stora majoriteten i organisationen som skall styras av filosofins värderingar vore det av vikt att undersöka den gruppens inställning och vad i deras värderingar som sammanfaller eller avviker från innehållet i filosofin.

Det som förvånar oss i resultatet är den brist på engagemang som respondenterna upplever från sin närmaste chef. Anledningen till vår förvåning är att vi trodde att deras arbetsuppgifter var mer visionsorienterade och att de därför använde Volvos filosofi som ett verktyg i deras ledarskap. Det är möjligt att de gör, utan att våra respondenter har uppfattat det. Det hade varit intressant att gå vidare i en ny undersökning, med dessa mellanchefer som undersökningsgrupp, för att ta reda på det.

Att gå från ord till handling är inte så lätt som man ibland kan uppfatta det i teorier om kulturstyrning och förändring. Många av dessa teorier utgår från att den eller de personer som initierar förändringsprocessen har obegränsade resurser och möjligheter att överblicka alla delsteg. Att förändra en kultur är en långsam process som kräver kontinuitet. Det är också viktigt med ett brett deltagande, men vi ser problemen med att klara av att omsätta detta i konkret handling. Här är det upp till ledningsgrupper att ta ställning till hur viktigt implementeringsarbetet av Volvos filosofi är. Om man nu tycker det, så får man också vara beredd på att avsätta viss tid och resurser för detta. Utan det kommer Volvos filosofi att vara ord utan handling.

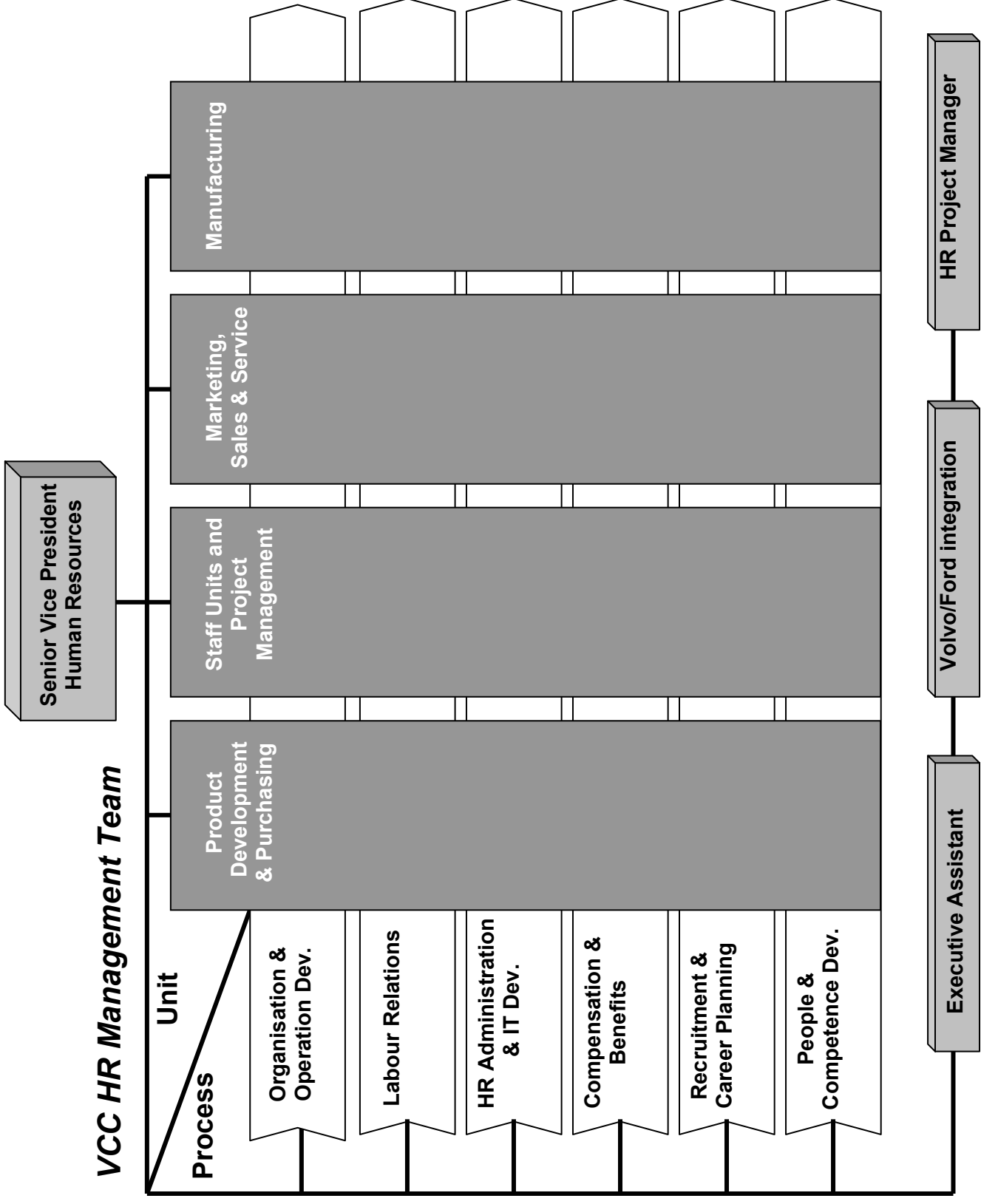
## Referenser

- Abrahamsson, B., & Aarum Andersen, J. (1996). *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber- Hermods AB.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber ekonomi AB.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B., & Jonsson, T. (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1976). *Theory in practice*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D.R. (1984). Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, 243-248.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Organization Development & Change (7: e upplagan)*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Att handla med ord*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Dunphy, D.C., & Stace, D.A. (1988). Transformational and coercive strategies of planned organizational change: beyond the O.D. model. *Organization Studies*, 9, 317-334.
- Fernler, K. (1990). "Att skapa marknadsorientering- principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna". I N. Brunsson & J.P. Olsen (red:er). *Makten att reformera* (ss. 118-142). Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Gustavsen, B., Hart, H., & Hofmaier, B. (1991). From linear to interactive logics: characteristics of workplace development as illustrated by projects in large mail centers. *Human Relations*, 44, 309-332.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. Buckinham: Open University Press.

- Henriksson, A. (1992). *Antikens historier*. Stockholm: Bonniers.
- Holm, B. (2002). Personlig kommunikation. VCC: Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling.
- Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Göteborgs universitet: Sociologiska institutionen
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lewin, K. (1952) *Field Theory in Social Science*. London : Tavistock.
- Lichtenberg, P. (2002). Personlig kommunikation. VCBC: Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, vintern, 77-97.
- Nesheim, T. (1993). Drivkrefter i strukturell endring: intraorganisatoriske intresser og personskifte. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 24, 245-260.
- Norrgren, F. (1996). "Förändringsledning- ett aktions- forskningsprojekt vid arbetsvetenskapliga kollegiet/IMIT i Göteborg". I G. Ekvall (red.). *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. *Förändringsstrategiers effektivitet*. CORE WP 1996:3, Chalmers University of Technology
- Quinn, J.B. (1991). "Managing innovation: Controlled Chaos" s. 746-758 och "Managing Strategies Incrementally" s. 800-807. Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (red:er). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Pasmore, W., Frank, G., & Rehm, B. (1991). *Developing Citizenship for the Active Organization*. Pittsburgh: Pasmore and Associates.
- Peters, T. J., & Waterman, R.H.Jr. (1983). *På jakt efter mästerskapet: vägen till det framgångsrika företaget*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2001). *Att veta men inte göra: hur man överbryggar klyftan mellan kunskap och handling*. Stockholm: Svenska förlaget.



- Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget i Göteborg AB.
- Rubenowitz, S. (1996). "Vilka är de väsentligaste orsakerna till att företagsledningarnas policymässigt deklarerade förändringsstrategier ofta får så dålig genomslagskraft i de produktiva enheterna?". I G. Ekvall. (red.). *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Sannerstedt, A. (1997). "Implementering- hur politiska beslut genomförs i praktiken". I B. Rothstein, (red) *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem* (2:a upplagan) (ss. 15-46). Stockholm: SNS (Studieförbundet Näringsliv och samhälle).
- Senge, P.S. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Stacey, R. (1992). *Ledarskap genom kaos och förändring*. Malmö: Brain Books AB.
- Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap inom vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Thylefors, I., Pousette, A., & Frankenberg, K. (1992). *Förvaltningspolicy inom två stadsdelar – utvärdering och metodutveckling*. Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen.
- Volvo Car Corporation. (2000). Internt informationsmaterial.
- Volvo Car Corporation. (2002). Internt material om VCC:s attitydundersökning.
- Volvo Personvagnar AB. (2000). *Företagsfilosofi*.
- Winterheim, N. (2002). Personlig kommunikation. VCC: Processen för Organisations- och Verksamhetsutveckling.
- Yukl, G.A. (1989). *Leaderships in organizations* (2:a upplagan.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



## **Intervjuguide till Olofström**

### **Bakgrundsinformation**

Ålder

Tid som ledare

Antal underordnade

### **Förutsättningar**

Hur presenterades filosofin för dig ?

Hur jobbade ni med den vid presentationen?

Vad tycker du om den?

Är den viktig- på vilket sätt?

Nätverk för ledaren?

Hur diskuterar din chef filosofin med dig?

Har du fått något stöd för att föra vidare den?

Vilka förutsättningar krävs för att arbeta med filosofin?

Vilka forum finns för dig?

### **Tillvägagångssätt**

Hur presenterade du filosofin första gången för dina medarbetare?

Hade du någon plan för hur du skulle arbeta vidare med den?

När diskuterar du Volvos värderingar?

Hur kopplar du filosofin till verkligheten?

Hur uppfattas den av dina medarbetare?

Hej!

Inom VCC har HR-ledningen tagit initiativ till ett examensarbete för att göra en undersökning som syftar till att ta reda på hur implementeringsarbetet av Company philosophy ser ut i den dagliga verksamheten. VCBC har valts ut som undersökningsområde.

Undersökningen kommer att utföras under vecka 17 av två studenter från universitetet i Göteborg - de heter:

Helena Dino  
Hemvärnsvägen 45  
430 91 Hönö  
Tel: 031-96 98 47  
E-post: [helena.dino@telia.com](mailto:helena.dino@telia.com)

Katrin Skagert  
Älvsborgsplan 3A  
414 71 Göteborg  
Tel: 031-14 85 54  
E-post: [k.skagert@alfa.telenordia.se](mailto:k.skagert@alfa.telenordia.se)

Helena och Katrin studerar vid Göteborgs Universitet, sista terminen på programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor

De kommer att göra ett slumpmässigt urval bland produktions- och serviceledarna i Olofström för att få fram ca 20 namn att intervjua. under vecka 17, då de kommer att vara i Olofström. Din medverkan är naturligtvis frivillig men är viktig för att undersökningen ska bli användbar.

De utförda intervjuerna kommer att bearbetas och analyseras enbart av Helena och Katrin. För att säkerställa Din anonymitet, kommer dom också att avidentifiera svaren. Resultatet av undersökningen kommer att redovisas för VCCs HR-Process för organisationsutveckling / Process> ägare Bo Holm och Göteborgs Universitet. Naturligtvis kan vi också på VCBC få del av undersökningen.

Hoppas på Din medverkan!

Pia Lichtenberg  
Volvo Car Corporation, Body Components  
Human Resources, Org & Op Development  
Dept 30025, 78KO3  
SE-293 80 Olofström, Sweden