

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

## **Att välja väg och se alternativ i ett förändringsarbete**

Hanna Rosén och Camilla Udd

Självständigt arbete, 10 poäng  
Programmet med inriktning  
mot personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2007

Handledare: Thomas Adelbratt

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning.....	2
Syfte och frågeställningar .....	3
Teoretisk referensram .....	3
Förändringsarbete .....	3
Ledarskap .....	5
Motivation.....	6
Metod .....	8
Deltagare .....	8
<i>Enkät</i> .....	8
<i>Intervju</i> .....	8
Frågeformulär .....	8
<i>Enkät</i> .....	8
<i>Intervju</i> .....	9
Tillvägagångssätt .....	9
<i>Enkät</i> .....	9
<i>Intervju</i> .....	9
Kodning.....	9
<i>Enkät</i> .....	9
<i>Intervju</i> .....	9
Enkätresultat .....	10
Förändringsarbetet.....	10
Arbetsmarknadsdagar.....	10
Frivilliga avgångspaket .....	11
Delaktighet.....	11
Information .....	12
Stöd från närmaste chef.....	13
Förståelse högsta ledning .....	13
Stämning .....	14
Motivation.....	15
Framtidstro .....	16
Positivt i samband med förändringsarbetet.....	16
Negativt i samband med förändringsarbetet .....	17
Intervjuresultat .....	17
Arbetsmarknadsdagar.....	17
Frivilliga avgångspaket .....	17
Delaktighet.....	18
Information .....	19
Ledarskap .....	20
Stämning .....	20
Utflödet av personal .....	21
Motivation.....	22
Framtidstro .....	23
Diskussion .....	24
Förändringsarbete .....	24
Ledarskap .....	25
Motivation.....	26
Framtiden .....	28
Referenser .....	30

# Att välja väg och se alternativ i ett förändringsarbete

Hanna Rosén och Camilla Udd

*Sammanfattning.* Syftet med undersökningen var att bättre förstå de faktorer som möjliggör ett konstruktivt förändringsarbete så att dessa lärdomar kan utnyttjas inför framtida förändringar. En enkät- och en intervjuundersökning låg till grund för studien. Enkäten besvarades av 43 personer och intervjuerna hölls med 12 personer som var eller hade varit anställda på den undersökta enheten, såväl gruppchefer som medarbetare. Resultaten visade att valet av strategi vid förändringsarbetet kan påverka hur konstruktivt det blir. Resultaten diskuterades framförallt mot bakgrund av teorier rörande förändringsarbete, ledarskap samt motivation.

Att förändras för att anpassa sig till omvärlden är ett naturligt inslag i organisationers liv och utveckling. Dagens samhälle som kännetecknas av en ökad föränderlighet ställer allt högre krav på organisationers anpassningsförmåga vilket har inneburit att förändringar i arbetslivet blivit en allt vanligare företeelse. I vissa fall handlar det om mindre omorganisationer med bibehållen personalstyrka, i andra om neddragningar av personalen och större omstruktureringar. Enligt Beer och Nohria (2000) kräver en omvärld präglad av konkurrens och förändring kunskaper i hur man genomdriver ett konstruktivt förändringsarbete. Ökad kunskap om och förståelse för hur man hanterar förändringar blir därför en viktig faktor för att lyckas med förändringsarbetet. Mervärdet med ett lyckat förändringsarbete blir förbättrade prestationer, välmående personal och i förlängningen ekonomisk lönsamhet.

Nyckelpersoner i ett förändringsarbete är ledare och chefer vilka har stor inverkan på hur förändringen hanteras och upplevs (Ekstam, 2006). Ytterligare en viktig faktor i det goda förändringsarbetet är de anställdas motivation (Angelöw, 2006). Att undersöka ledarskapets betydelse och hur motivationen påverkas av en förändring ger således en djupare förståelse för de faktorer som är förutsättningarna för ett konstruktivt förändringsarbete.

Volvo Cars Corporation, sedan år 1999 dotterbolag till Ford Motor Company, har vid ett flertal tillfällen genomfört organisationsförändringar. Den senaste skedde under hösten 2006 och i dess efterdyningar väcktes ett intresse för att tillvarata erfarenheterna från förändringsarbetet och för att dra lärdomar inför kommande omorganisationer. Vad gjorde man som var bra respektive mindre bra?

Förändringen påverkade flera enheter inom Volvo, däribland Powertrain inom divisionen Research & Development. Det är hur man har hanterat förändringen på denna enhet som ligger till grund för följande studie. Den 1 september offentliggjordes vad som skulle ske och då initierades också förändringsarbetet som skulle vara klart den 1 januari 2007. Förutom en rad omstruktureringar skulle även 25 procent av personalstyrkan dras ned, i Powertrains fall rörde det sig om cirka 320 personer som skulle bort. Nedskärningarna skulle lösas genom frivilliga avgångspaket, APS2<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Affordable Personnel Structure; ett nedskärningsprogram. APS1 genomfördes år 2005.

## *Syfte och frågeställningar*

Syftet med denna undersökning var att få bättre förståelse för de faktorer som möjliggör ett konstruktivt förändringsarbete så att dessa lärdomar kan utnyttjas vid kommande förändringar på Powertrain.

Frågeställningar:

1. Vad har fungerat bra respektive mindre bra med sättet att hantera och genomföra förändringen?
2. Vilken betydelse har ledarskapet haft vid organisationsförändringen?
3. Vad har påverkat motivation och framtidstro under den avgränsade och planerade förändringsprocessen?

## Teoretisk referensram

Nedan följer en genomgång av teorier med anknytning till de områden som har identifierats vara av betydelse i samband med en förändringsprocess; allmänt förändringsarbete, ledarskap samt motivation.

### *Förändringsarbete*

Organisationsförändringar kan delas in i dimensionerna *vad* som skall förändras, *hur* förändringsarbetet skall genomföras samt hur pass *omvälvande* det är (Rendahl, Hart, Lawler, Ledford & Norrgren, 1996). För att kunna utvärdera hur en effektiv förändring uppstår presenterar Rendahl et al. (1996) följande formel:

$$\boxed{EF = FF + AF + KL}$$

EF: Effektiva Förändringar

FF: Att man förstår förändringens orsaker

AF: Att förändringen accepteras

KL: Att man finner dess lösningar kvalitativa

Förståelse för förändringens orsaker, att man accepterar den samt att man uppfattar lösningarna som kvalitativa resulterar således i ett effektivt förändringsarbete. Förståelse och acceptans hänger samman med *hur*-aspekterna i förändringsarbetet, medan lösningarna är förändringsarbetets *vad*-aspekter. Rendahl et al. (1996) betonar det starka sambandet mellan *vad*- och *hur*-aspekterna samt menar att vad ett företag potentiellt kan uppnå är avhängigt hur förändringsarbetet läggs upp.

Enligt Beer och Nohria (2000) finns det två grundläggande syn- och tillvägagångssätt vid förändringsarbete, "Teori E" samt "Teori O". "Teori E" står för *Economic-value-driven-change* och innebär att syftet bakom förändringen är att maximera det ekonomiska värdet och utdelningen. Ledarskapet under ett Teori E-styrt förändringsarbete präglas av toppstyrning. Det är ledningen som initierar samt driver förändringen och de anställda har mycket små möjligheter att påverka samt vara delaktiga såväl före som

under förändringsarbetet. Fokus ligger på att förändra befintliga strukturer, system och strategier och arbetet grundar sig på en på förhand noggrann planering och styrning. Metodik och kunskap från tidigare förändringar, både inom den egna organisationen och externa, ligger till grund för hur man skall gå tillväga och appliceras på befintliga förhållanden. Ekonomiska incitament anses vara ledande faktorer för att motivera de anställda under förändringsarbetet.

”Teori O” står för *Organizational-capability-driven-change* vilket innebär att man eftersträvar en utveckling av organisationens kollektiva förmåga samt att uppnå ett organisatoriskt lärande. Nyckelord för det Teori O-präglade ledarskapet är deltagande, samarbete och dialog. De anställda förväntas vara delaktiga vid planeringen av det kommande förändringsarbetet samt ges befogenheter och resurser för detta. Till skillnad från det Teori E-styrda förändringsarbetet anser man sig inte kunna planera allt i detalj utan låter grunden för beslutsfattandet växa fram genom allas kunskap, engagemang och delaktighet. Fokus ligger på att förändra värderingar, beteenden och attityder, det vill säga organisationens kultur. Motivationen hos medarbetarna främjas av delaktighet samt en acceptans och förståelse för förändringsarbetet. Ekonomiska incitament utsluts inte helt, men bör komma senare i processen.

Beer och Nohria anser att man för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete behöver kombinera aspekter från både Teori E och Teori O. Allra helst bör man implementera de två tillvägagångssätten simultant, men författarna medger att detta också är det svåraste. Integrationen kan även göras genom att börja med den ena strategin, av praktiska skäl den Teori E-styrda, och därefter bygga på med interventioner från Teori O. Halvhjärtade kombinationsförsök leder inte till bättre resultat, då är det bättre att välja en rak och tydlig linje i förändringsarbetet

Två huvudsakliga strategier vid förändringsarbete vilka kan jämföras med Teori E samt Teori O är den *programmatiska förändringsstrategin* samt *inlärningsstrategin* (Norrgrén, Harst & Schaller, 1996; Rendahl et al. 1996). Norrgrén et al. (1996) påvisar i sin studie att förändringsarbetets effektivitet är avhängigt vilken av dessa två strategier man tillämpar, hur god *processkontroll* man uppnår, det vill säga i hur stor utsträckning man vet att det pågående förändringsarbetet utvecklas som önskat genom återkoppling och kontinuerlig utvärdering, samt hur aktivt ledningen deltar i förändringsarbetet och visar ett kontinuerligt engagemang. Deras slutsats är att effektiv förändring uppnås när man lyckas skapa en förståelse för förändringen i organisationen samt ger de anställda möjlighet att påverka och vara delaktiga, varför inlärningsstrategin är den mest effektiva vid förändringsarbete. Även Rendahls et al. (1996) formel för effektivt förändringsarbete bekräftar deras resonemang:

$$EF = FF + AF + KL$$

Förståelse för förändringen tillsammans med en acceptans av denna och uppfattningen att man valt de kvalitativt bästa lösningarna leder till ett effektivt förändringsarbete. Den programmatiska förändringsstrategin brister många gånger vad gäller dessa aspekter, varför den inte anses vara lika effektiv.

Ytterligare inslag i inlärningsstrategin är möjligheter till ”double loop learning” vilket innebär att man lär något helt nytt. Till skillnad från ”single loop learning” innebär detta att man inte enbart förlitar sig till tidigare kunskap, erfarenheter och befintliga mentala modeller utan att man genom kritisk reflektion ifrågasätter tidigare lösningar (Bruzelius & Skärvad, 2004; Norrgrén et al., 1996).

## Ledarskap

Det finns ett flertal infallsvinklar när begreppet ledarskap skall beskrivas. Man talar bland annat om olika aktiviteter som ledare förväntas genomföra, funktioner och roller de förväntas uppfylla samt olika ledarstilar. Typiska ledaruppgifter är att planera och organisera arbetet, sätta upp långsiktiga mål, identifiera och lösa problem, fatta beslut, förmedla information, motivera och stimulera medarbetarna samt vara ett stöd för dem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Bruzelius och Skärvad (2004) menar att en av de viktigaste uppgifterna för ledare är att fatta beslut och agera så att medarbetarna fokuserar på att uppnå organisationens mål. Med utgångspunkt i maktbegreppet kan effektivt ledarskap ses som legitim maktutövning eftersom ledaren då lyckas engagera andra för att uppnå gemensamma mål. Några av de aspekter som generellt skapar och ingår i ett framgångsrikt ledarskap menar Ekstam (2005) är ännu viktigare vid förändringsarbeten. Dessa faktorer är att som ledare vara tydlig och öppen med information, finnas tillgänglig, vara ett stöd och visa förtroende för medarbetarna, sätta upp tydliga mål samt ha en kontinuerlig dialog med de anställda och ge dem återkoppling i arbetet.

Ledarskap utövas i ett samspel med omgivningen och de olika roller som ledare förväntas ha samt tilldelas påverkar hur väl ledarskapet kommer att fungera. Jacobsen och Thorsvik (2002) tar upp Mintzbergs tre olika huvudgrupper av ledarroller; *interpersonella roller*, *informationsroller*, samt *beslutsroller*. I de interpersonella rollerna ingår att kunna inspirera och motivera medarbetarna samt anpassa individers olika behov till de organisatoriska behoven och målsättningarna. Informationsrollen intar en central och viktig position då medarbetarna till stor del är beroende av att organisationens ledare förmedlar information. Beslutsrollerna innefattar att som ledare kunna ta initiativ till förändringar, lösa olika former av kriser samt fördela organisationens resurser i form av personal, tid, pengar och utrustning. Rollerna anses hänga ihop likt en kedja, brister det i något av stegen kommer det att påverka det efterföljande negativt och således ha inverkan på ledarskapet i stort. Vad gäller ledarstilar finns ett flertal varianter, bland annat talar Blake och Mouton om i vilken grad som ledaren fokuserar på människor/relationer respektive uppgiften/produktionen (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Mer moderna ledarskapsteorier handlar om värdebaserat ledarskap. Det innebär att organisationens ledare formulerar och förmedlar såväl vision som värderingar för företaget med avsikt att öka de anställdas engagemang. En av de senaste riktningarna inom värdebaserat ledarskap kallas *transformativt ledarskap*. Motsatsen är ett *transaktionellt ledarskap*, vilket grundar sig på en form av transaktion där medarbetarna erbjuder arbetskraft i utbyte mot olika former av belöning. Tidigare sätt att se på och beskriva ledarskap tog inte hänsyn till den effekt som en transformativ förankring av visioner, symboler och värderingar har på medarbetarna (Bass, 1997). Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver transformativt ledarskap som ett aktivt arbete med att lyfta fram känslor hos de anställda vilket baserar sig på fyra grunder:

- 1) Utveckla en vision som bygger på både organisatoriska mål och något man vill förbättra i organisationen.
- 2) Synliggöra ledarna och få dem att arbeta aktivt med visionen och symboler för att inspirera och motivera medarbetarna.
- 3) Visa hänsyn och följa upp varje individ personligen så att denne känner sig meningsfull.
- 4) Stimulera de anställdas intellekt genom att ge dem utmaningar.

Transformativt ledarskap har i flera studier visat sig ha mycket goda effekter på förmågan att utveckla en vision och inspirera medarbetarna. Varför just gemensamma visioner är så viktiga tas även upp av Senge (2002) som menar att de stimulerar till delaktighet och engagemang. Den gemensamma visionen fungerar som ett mål för utvecklingen, stimulerar kreativitet och arbetsglädje samt utgör en grund för människors tillit för varandra. Den är också ett av svaren på hur man motverkar kortsiktigt tänkande och håller ett engagemang levande på lång sikt. Eftersom alla visioner är personliga måste dock företagsledningen vara medveten om att deras vision inte automatiskt tas över och blir organisationens vision. Ledare måste visa att de själva står upp för och arbetar mot visionen, vara ärliga och ge de anställda utrymme att själva sluta upp kring den. Senge (2002) betonar även vikten av individens egenansvar vad gäller utvecklingen av en personlig vision och det som han kallar ett personligt mästerskap. Människor som nått långt i arbetet med sitt personliga mästerskap har lärt sig att se förändringar som något naturligt, arbetar målinriktat för att uppnå visionen samt strävar efter ständig utveckling och lärande. De har lärt sig ifrågasätta sina mentala modeller, det vill säga hur man ser på verkligheten och om denna bild överensstämmer med denna.

Bass (1997) tar upp att de bästa ledarna är både transaktionella och transformativa beroende på situationen. Det ena utesluter inte det andra, men transformativt ledarskap ger ett mervärde jämfört med det transaktionella ledarskapet och överensstämmer bättre med hans definition av det goda ledarskapet. Ett ledarskap som av naturliga och praktiska skäl initialt är transaktionellt behöver enligt Bass utvecklas och bli mer transformativt för att bli framgångsrikt.

Rendahl et al. (1996) påpekar att ledarskapet under ett inlärningsstrategiskt förändringsarbete präglas av synlighet, öppen kommunikation och ett mod att våga stå upp i rollen som ledare. Viktiga aspekter är att kunna målstyra förändringsarbetet, ha kunskap om hur man bör gå tillväga samt fånga upp och förmedla olika synpunkter genom konstruktiva dialoger med alla berörda i organisationen. Ledningens betydelse för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete tas även upp av Norrgren et al. (1996) som betonar vikten av att ledningen öppet visar sig själva och sin tilltro till förändringsarbetet och företagets visioner för att medarbetarna skall känna tillit och acceptans till förändringsprocessen i stort. De drar även slutsatsen att chefer på mellannivå är viktiga aktörer som aktivt måste engagera sig i förändringen samt vara någorlunda överens om innehållet och tillvägagångssättet för att man skall uppnå ett lyckat förändringsarbete.

## *Motivation*

Liksom gällande ledarskap finns en mängd teorier och modeller kring vad som motiverar individer i arbetet. En av dessa är Herzbergs tankar om *hygien-* respektive *motivationsfaktorer*. Motivationsfaktorer rör själva arbetsuppgiften och handlar bland annat om att få återkoppling på huruvida man gör ett bra arbete och i sådana fall få ett erkännande för detta. Andra motivationsfaktorer handlar om att se resultat, ha kontroll över sin egen arbetssituation, erbjudas utvecklingsmöjligheter samt uppleva att arbetsuppgifterna är intressanta och stimulerande. Hygienfaktorer är förhållanden runt själva arbetsuppgiften, till exempel företagets politik och administration i stort, arbetsledning, kompetens hos chefer och ledning, relationer mellan under- och överordnade samt arbetsförhållanden. Motivationsfaktorerna anses skapa trivsel om de föreligger, men inte vantrivsel om de saknas eller fungerar bristfälligt. Hygienfaktorer är förhållanden som leder till

vantrivsel och försämrad motivation om de inte fungerar tillfredsställande, men de skapar inte trivsel och ökad motivation om de finns. Det är således motivationsfaktorerna som leder till ökad motivation och i förlängningen ökade prestationer hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ytterligare en inflytelserik motivationsmodell är Hackman och Oldhams teori om vad som skapar hög trivsel, motivation och prestation hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I korthet menar de att faktorer i organisationsstrukturen påverkar arbetsuppgiftens egenskaper vilka i sin tur styr i vilken grad som man upplever arbetet som meningsfullt, känner ansvar för resultatet samt får återkoppling på det resultat man åstadkommit. Arbetsuppgifternas utformning, betydelse och grad av autonomi, att man får feedback på utförda prestationer och från själva arbetsuppgiften samt identifierar sig med denna menar Hackman och Oldham är avgörande för motivationspotentialen hos de anställda. Även Locke och Henne (1986) tar upp vikten av feedback för att öka motivationen och kopplar detta till arbetet med målsättning. Att ställa upp svåra och specifika mål samt sörja för förekomsten av ett väl fungerande feedbacksystem leder enligt dem till högre och förbättrad motivation.

Granberg (2003) tar upp motivationens roll vid genomförandet av ett förändringsarbete. Han menar att om man som anställd inte accepterar förändringen eller känner sig hotad går en stor del av energin åt att medvetet eller omedvetet motarbeta denna. Det kan ta sig uttryck genom oro, osäkerhet, negativa diskussioner, ryktesspridning eller genom att kompetent personal söker sig bort från företaget. Granberg betonar även vikten av information för att underlätta förändringsarbetet och påpekar att denna bör vara snabb, saklig, rak och ärlig. Man kan enligt honom aldrig informera för mycket utan bör göra det omsorgsfullt och upprepade gånger under processen. Nyckelpersoner som chefer är viktiga att hålla underrättade liksom att använda så många olika kanaler som möjligt, till exempel grupp- eller avdelningsmöten, personaltidningar och intranät.

I Angelöws (2006) definition av vad som karaktäriserar det goda förändringsarbetet är de anställdas motivation en viktig hörnsten. Han presenterar en motivationsmodell som sammantaget skapar och är förutsättningarna för en vilja att arbeta med förändringen:

Förutsättningar för motivation	Viktig komponent eftersom...
1. Vision och mål	Motiverande visioner med tydliga mål som ledningen ansvarar för att utarbeta tillsammans med de anställda skapar en förståelse för förändringsarbetet.
2. Delaktighet	Att kunna påverka sin arbetssituation är mycket viktigt för att känna motivation.
3. Tilltro	Det är av stor vikt att de anställda har förtroende för ledningen samtidigt som de känner att de har dennas tillit.
4. Självförtroende	Att tro på sig själv leder till ökad självkänsla och en vilja att utvecklas.
5. Information och kunskap	Omfattande, snabb och korrekt information skapar tydlighet och motverkar osäkerhet och spekulationer.
6. Trygghet	Det är en nödvändig förutsättning för att man skall vilja förändra sin situation.



De sex förutsättningarna i modellen bidrar till en starkare motivation under förändringen, de har dock olika stor inverkan beroende på var man befinner sig i förändringsprocessen.

Ännu ett sätt att öka motivationen och engagemanget hos de anställda är att arbeta med organisationens kultur och dess värderingar. Detta kräver ett ledarskap som aktivt engagerar sig i att synliggöra, förmedla och internalisera värderingarna hos de anställda. En stark organisationskultur och upplevd gemenskap kring mål och värderingar leder till ökad motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## Metod

Synpunkter på det genomförda förändringsarbetet samlades in med hjälp av en standardiserad enkät och personliga intervjuer. Enkätundersökningen genomfördes för att få en så heltäckande bild som möjligt och intervjuundersökningen för att erhålla en djupare förståelse för de berördas upplevelser av förändringsarbetet.

### *Deltagare*

*Enkät.* Av 70 stycken utskickade enkäter inkom 43 stycken svar. Urvalet skedde slumpmässigt utifrån en lista över samtliga anställda tjänstemän, på Powertrain i augusti 2006, då även personer som lämnat avdelningen efter förändringen var av intresse för undersökningen. 33 stycken av de svarande var medarbetare och 10 var gruppchefer. En av respondenterna var inte längre kvar på Powertrain. Anställningstiden för de svarande varierade från som lägst ett år till som högst 36 år. Merparten hade varit anställda på Powertrain mellan sex och tio år.

*Intervju.* Urvalet till intervjuerna genomfördes av Volvo. För att få en så nyanserad bild som möjligt förhöll man sig till tre kriterier vid urvalet; om man var medarbetare eller gruppchef, om man var kvar på eller hade lämnat Powertrain samt anställningstid. Samtliga respondenter var tjänstemän. Intervjuer genomfördes med 12 deltagare, nio av dem var medarbetare och tre var gruppchefer. Sex stycken av medarbetarna och två av gruppcheferna var kvar på Powertrain, övriga hade flyttat till andra avdelningar inom Volvo. Anställningstiden varierade mellan fem och 25 år. De medverkande till intervjuerna var inte de samma personer som besvarade enkäten.

### *Frågeformulär*

*Enkät.* En enkät (se bilaga 3) skapades bestående av 20 frågor, varav de tre första berörde huruvida man var kvar på Powertrain idag, anställningstid samt om man hade gruppchefsansvar. Övriga frågor behandlade områden så som förändringsprocessen i stort, information, delaktighet, ledarskap, stämning, motivation och framtidstro. Åtta av frågorna var strukturerade och innefattade fem svarsalternativ. Alla strukturerade frågor utom en följdes av en öppen fråga där respondenten ombads att utveckla sitt svar.

Enkäten bestod även av öppna frågor gällande insatser så som arbetsmarknadsdagar<sup>2</sup> och frivilliga avgångspaket<sup>3</sup> samt vad som övergripande varit bra respektive dåligt med förändringsarbetet. Vid utformningen av enkäten beaktades särskilt de rekommendationer som Trost (2001) ger, i synnerhet gällande frågornas formulering och svarsalternativens sammansättning.

*Intervju.* En semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 4) utformades utifrån samma aspekter av förändringsarbetet som enkäten. Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfrågor.

### *Tillvägagångssätt*

*Enkät.* Informationsbrev (se bilaga 1) skickades ut till dem som slumpmässigt blivit utvalda att delta. Datainsamling skedde via en webbaserad enkät vilken besvarades individuellt av respondenterna. Påminnelser skickades ut två gånger.

*Intervju.* Informationsbrev (se bilaga 2) skickades ut till dem som blivit utvalda att delta varefter personerna kontaktades för inbokning av intervju. Samtliga intervjuer genomfördes individuellt och i enskilt rum. Båda författarna medverkade, en av dem var huvudansvarig för intervjun medan den andra förde anteckningar. Samtliga deltagare informerades om anonymitet samt att svaren i den färdiga rapporten inte skulle kunna kopplas till dem personligen. Ingen av de intervjuade hade något emot att bandspelare användes. Intervjun inleddes med en kort presentation av författarna samt syftet med arbetet. Intervjuguiden användes sedan som en struktur för intervjun men förloppet fick styra vilka frågor som ställdes samt ordningen på dem. Intervjuerna varade mellan 45 och 80 minuter.

### *Kodning*

*Enkät.* Procentsatser räknades ut gällande fördelning av svar på de strukturerade frågorna. Samtliga svar på de öppna frågorna kategoriserades och sammanfattades. Där skillnader fanns mellan medarbetares och gruppchefers svar uppmärksammades dessa.

*Intervju.* Intervjuerna transkriberades och informationen kategoriserades utifrån områdena i intervjuguiden samt sammanfattades. I bearbetningen och kodningen av materialet följdes de riktlinjer som Trost (1997) anger gällande genomläsning samt klassificering med hjälp av såväl överstrykningspennor som stickord i marginalen. Skillnader mellan medarbetares och gruppchefers åsikter uppmärksammades där de betraktades vara av betydelse.

---

<sup>2</sup> Arbetsmarknadsdagarna hölls internt inom Volvo för anställda på Powertrain. Andra rekryterande enheter bjöds in för att marknadsföra sig själva samt tjänsterna som de hade att erbjuda och som man kunde söka.

<sup>3</sup> Volvo hade tre typer av erbjudanden om frivillig avgång; avgångspension för medarbetare äldre än 60 år, särskild avgångspension för medarbetare 55-60 år samt avgångserbjudande för medarbetare yngre än 55 år. Separationsbeloppet varierade beroende på ålder och anställningstid. Avgångsdatum för dem som fick paket var den 31 december 2006.

## Enkätresultat

Resultatet från enkäterna presenteras nedan i den ordning som frågorna ställdes i frågeformuläret. Först redovisas hur svaren på frågorna har fördelat sig mellan respondenterna, därefter följer en sammanfattning av de kommentarer som givits.

### *Förändringsarbetet*

På frågan hur man bedömer hanteringen av förändringsprocessen i stort svarade 45 procent av respondenterna att den var ganska eller mycket otillfredsställande (se Tabell 1). Andelen medarbetare som tyckte att det fungerade mycket otillfredsställande var högre än andelen gruppchefer. 43 procent av alla respondenter som besvarade frågan menade att hanteringen var acceptabel. 15 procent av medarbetarna ansåg att det fungerade i stort sett tillfredsställande, bland gruppcheferna fanns ingen respondent som upp-gav detta svar.

Tabell 1

*Procentuell andel av svaren på frågan "Hur bedömer du hanteringen av förändringsprocessen i stort?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Mycket tillfredsställande	0	0	0
I stort sett tillfredsställande	15	0	12
Acceptabel	39	55	43
Ganska otillfredsställande	21	33	24
Mycket otillfredsställande	24	11	21

### *Arbetsmarknadsdagar*

På den öppna frågan vad man i allmänhet tycker om arbetsmarknadsdagar ansåg en klar majoritet av respondenterna att det är en positiv åtgärd i förändringssammanhang. Ett flertal angav att de är bra om man vill skapa rotation eller vidareutvecklas inom företaget. Man ansåg även att det var ett positivt inslag att efter tal om nedskärningar få känna sig eftertraktad. Några respondenter menade dock att eftersom de riktades till alla så ledde arbetsmarknadsdagarna till att många började fundera på eller beslutade sig för att sluta, att de startade en mental "byta-jobb-process" även hos dem som man önskade behålla. Vissa ansåg även arbetsmarknadsdagarna förstärkte intrycket av att man inte var önskad på avdelningen samt att de bidrog till känslan av att Powertrain inte har någon framtid.

## *Frivilliga avgångspaket*

På den öppna frågan vad respondenterna i allmänhet tycker om frivilliga avgångspaket svarade cirka hälften att frivilligpaketen är en positiv åtgärd vid nedskärningar. Många påpekade dock att det skapade falska förhoppningar och att man från början borde ha gått ut med vilka som var aktuella för att få ett paket. Problemen med avgångspaketerna menade flera respondenter var att för många sökte dem vilket ledde till att ett flertal blev besvikna och kände sig lurade eftersom de fått intrycket att alla som sökte skulle få. Man ansåg även att det brustit i förmågan att hantera dem som i princip utlovades paket men som inte fick. Det rådde också ett missnöje över den otydliga urvalsprocessen samt det faktum att vissa gruppchefer gav intrycket till medarbetare att de skulle få ett paket trots att detta ännu inte var klart. Andra ansåg att frivilligpaketen som åtgärd innebär att många års erfarenhet och kompetens försvann ut under kort tid samt att den företagsekonomiska vinsten kan vara svår att se i längden eftersom man nu behöver anställa igen.

## *Delaktighet*

På frågan i vilken utsträckning man upplever sig ha kunnat påverka förändringsprocessen ansåg 42 procent av respondenterna att de inte hade någon möjlighet alls att påverka, nära hälften av medarbetarna angav detta svarsalternativ (se Tabell 2). 56 procent av respondenterna ansåg att de har kunnat påverka i viss mån eller i ganska liten utsträckning. 10 procent av gruppcheferna ansåg sig ha kunnat påverka i ganska hög grad, ingen av medarbetarna svarade detta.

Tabell 2

*Procentuell andel av svaren på frågan "I vilken utsträckning upplever du att du hade möjlighet att påverka förändringsarbetet?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
I mycket hög grad	0	0	0
I ganska hög grad	0	10	0
I viss mån	33	40	35
I ganska liten utsträckning	18	40	21
Inte alls	48	10	42

Några av de svarande gruppcheferna uppgav att man inom ledningsgruppen fick diskutera och hantera de förändringar som man påverkades av. Detta bidrog till en ökad förståelse av förändringen som helhet. Vissa gruppchefer ansåg sig även ha kunnat påverka frivilligpaketen och viss personalflyttning, man kunde påverka vem men inte hur eller hur många. En upplevd distans kommenterades, att avståndet var långt mellan dem och den beslutsfattande nivån.

Bland medarbetare som upplevde sig ha kunnat påverka har några fått vara med och arbeta fram förslag för hur de nya grupperna skulle se ut innehållsmässigt. En medarbetare nämnde möjligheten som fanns att ställa frågor till sektionschefen via intranätet men att man i övrigt inte kunde påverka då besluten fattades i olika ledningsgrupper.

Vissa medarbetare upplevde det som att informationen till dem gavs ut först efter att de övergripande besluten redan var fattade på högre nivå och att det sedan bara var att följa dessa beslut. En medarbetare uttryckte det som att de endast var brickor i spelet. Enligt några var det långa ledtider vid tillsättningarna av avdelnings-, sektions- och gruppchefer vilket gjorde att processen drog ut på tiden. När det sedan skulle genomföras förändringar på gruppnivå upplevdes det inte finnas någon tid kvar och tidspressen tillsammans med de strikta riktlinjerna uppifrån medförde att handlingsfriheten var mycket begränsad.

### *Information*

På frågan hur man bedömer att tillgången på information var under förändringsprocessen svarade 37 procent att den var ganska eller mycket otillfredsställande (se Tabell 3). 35 procent ansåg att den var i stort sett eller mycket tillfredsställande. 12 procent av medarbetarna ansåg att tillgången på information var mycket tillfredsställande, ingen gruppchef angav detta svarsalternativ.

Tabell 3

*Procentuell andel av svaren på frågan ”Hur bedömer du att tillgången på information var under förändringsprocessen?”*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Mycket tillfredsställande	12	0	9
I stort sett tillfredsställande	24	30	26
Acceptabel	30	20	28
Ganska otillfredsställande	30	40	32
Mycket otillfredsställande	3	10	5

Ett antal av medarbetarna ansåg att informationen som gavs var för knapphändig och att merparten av informationen kom via ryktesvägen. Flera tog upp frustrationen över att inte veta hur många som skulle försvinna eller hur den nya organisationen skulle se ut. Några respondenter upplevde dock att ledningen ansträngde sig för att ha en så öppen process som möjligt. Man var positiv till att information löpande lades upp på intranätet och att mail skickades ut med uppdaterad information. Dock var många missnöjda med att informationen avtog på slutet när de sista bitarna fortfarande återstod. Vidare menade vissa att informationen som gavs skulle ha varit mer detaljerad och mer kopplad till hur varje grupp skulle påverkas. En gruppchef uttryckte frustration över att inte kunna svara på frågor huruvida personalen skulle få stanna eller inte. Även innehållet i frivilligpaketen och hur urvalsprocessen skulle gå till upplevde några saknades.

När det gäller informationsmötena i Volvohallen var flertalet av respondenterna positiva, med hänsyn till den information som fick ges ut så fungerade rapporteringen via dessa bra. Dock ansåg vissa att det saknades motivering till varför man gjorde förändringarna på det sätt som man gjorde, exempelvis gällande sektions- och gruppstruktur.

### *Stöd från närmaste chef*

På frågan i vilken utsträckning man upplever sig ha fått stöd från sin närmaste chef under förändringsprocessen upplevde 48 procent av medarbetarna och 60 procent av gruppcheferna att de fått stöd i mycket eller ganska hög grad (se Tabell 4). 28 procent av alla respondenter ansåg att de fått stöd i viss mån. 24 procent av medarbetarna upplevde sig inte ha fått något stöd alls eller stöd i ganska liten utsträckning. Motsvarande siffra för gruppcheferna var 10 procent.

Tabell 4

*Procentuell andel av svaren på frågan ” I vilken utsträckning upplever du att du fick stöd av din närmaste chef under förändringsprocessen?”*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
I mycket hög grad	6	10	7
I ganska hög grad	42	50	44
I viss mån	27	30	28
I ganska liten utsträckning	15	0	12
Inte alls	9	10	9

En av gruppcheferna upplevde sig ha haft en förhållandevis öppen dialog med sin närmaste chef. Andra ansåg att den närmaste chefen visste lika lite som de själva och att de därför inte kunde bidra med så mycket ny information. Några av medarbetarna uppgav att den närmaste chefen var tillgänglig i den mån det behövdes. En medarbetare hade täta diskussioner med sin chef där denne förklarade utifrån den information han hade vilka möjligheter som fanns. Cheferna upplevdes av ett flertal inte veta så mycket de heller men gjorde sitt bästa för att förmedla den information som fanns. En respondents närmaste chef krävde svar från HR-avdelningen och högre chefer på de frågor som ställdes och visade intresse för att vägleda medarbetarna gällande karriärmöjligheter utanför och inom arbetsgruppen. En annan ansåg dock att chefen kunde ha försökt hjälpa denne mer men eftersom allt redan var bestämt fanns inte mycket som kunde göras. Många chefer byttes ut och försvann i den nya organisationen, för några respondenter var det oklart vem som skulle vara deras chef medan andra fick sin utbytt fyra gånger under processen.

### *Förståelse högsta ledning*

På frågan hur respondenten upplever att Powertrains högsta ledning visade förståelse för förändringens konsekvenser för dem som medarbetare ansåg 35 procent att de visade förståelse i viss mån (se Tabell 5). 26 procent ansåg att de i stort sett visade förståelse. 42 procent av medarbetarna uppgav att ledningen i stort sett inte eller inte alls visade någon förståelse, motsvarande andel av gruppcheferna var 20 procent.

Tabell 5

*Procentuell andel av svaren på frågan "Upplever du att Powertrains högsta ledning visade förståelse för förändringens konsekvenser för dig som medarbetare?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Ja, utan tvekan	3	0	2
Ja, i stort sett	27	20	26
I viss mån	27	60	35
Nej, i stort sett inte	21	20	21
Nej, inte alls	21	0	16

Några av gruppcheferna kommenterade att det förekom informationsmöten med frågestunder vilket upplevdes positivt, mindre tillfredsställande var dock att många frågor inte fick något svar. En annan gruppchef ansåg att de som "miste" sina arbeten blev lämnade i kylan och att stöttning från HR-avdelningen saknades. Några av medarbetarna kommenterade att högsta ledningen tog in synpunkter och lyssnade men att det sedan i stort sett inte gjordes något för att följa upp detta. Ett flertal upplevde att det saknades dialog och stöttning. En förklarade det som känslan av att inte vara värd något. Flera menade att det rimmade illa när ledningen i december förmedlade att omorganisationen var genomförd, samtidigt som ett stort antal medarbetare inte hade någon tillhörighet och ett stort antal arbetssätt inte fungerade. Ledningens agerande upplevdes vara kortsiktigt och ett flertal av respondenterna tog upp att personalbristen som många varnade för nu är ett faktum. En medarbetare menade att konsekvenserna för de medarbetare som är kvar efter förändringen inte har varit i fokus. En annan ansåg att så länge syftet är att spara pengar så bryr sig inte ledningen om medarbetarna arbetar ihjäl sig eller om viktig kompetens försvinner från företaget.

### *Stämning*

På frågan hur respondenterna upplever att stämningen var på arbetsplatsen under förändringsprocessen svarade 68 procent att den inte var särskilt bra eller dålig (se Tabell 6). 23 procent ansåg att den var acceptabel, endast medarbetare angav detta svarsalternativ. Mycket få ansåg att stämningen var bra.

Tabell 6

*Procentuell andel av svaren på frågan "Hur upplever du att stämningen på din arbetsplats var under förändringsprocessen?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Mycket bra	0	0	0
I stort sett bra	9	10	9
Acceptabel	30	0	23
Inte särskilt bra	27	30	28
Dålig	33	60	40

Några medarbetare menade att stämningen under omständigheterna var bra. En uttryckte det som så att ett luttrat gäng inte låter sig nedslås. Andra ansåg dock att det fanns för lite tid till att ställa in sig mentalt på förändringen vilket hade negativ påverkan på humöret. Ett flertal av respondenterna kommenterade att oron och uppgivenheten var stor, ingen visste vad som skulle hända och flera kände sig otrygga och osäkra. Många var besvikna. Kaos och otydlig information upplevdes av många påverka stämningen negativt. Folk kände det som att de inte var önskvärda och enligt en av gruppcheferna lever stämningen kvar än idag. Många diskussioner pågick vilket tog sin beskärda del av arbetstiden. Även till dem som inte var direkt påverkade av förändringen spreds den dåliga stämningen från andra områden via rykten och samtal.

Det upplevdes som att oron var stor för dem som ansökt om frivilligpaket innan slutligt besked kom. Många började söka nya arbeten vilket tog fokus från det dagliga arbetet. En medarbetare kommenterade också det faktum att någon måste ta över de uppgifter som de som slutar har haft, vilket resulterade i att vissa personer blev överbelastade med arbete. Att få orimligt mycket att göra samtidigt som flera kollegor och goda vänner slutade var inte roligt enligt denne.

### *Motivation*

I stora drag har gruppcheferna känt sig mer motiverade i sitt arbete än vad medarbetarna har gjort under förändringsprocessen (se Tabell 7). 40 procent av alla respondenter uppgav att de utan tvekan eller i stort sett kände sig motiverade i sitt arbete, 70 procent av gruppcheferna uppgav detta. 45 procent av medarbetarna uppgav att de i stort sett inte eller inte alls kände sig motiverade under förändringsprocessen.

Tabell 7

*Procentuell andel av svaren på frågan "Kände du dig motiverad i ditt arbete under förändringsprocessen?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Ja, utan tvekan	6	10	7
Ja, i stort sett	24	60	33
I viss mån	24	20	23
Nej, i stort sett inte	39	0	30
Nej, inte alls	6	10	7

Flera av gruppcheferna var motiverade då de såg sina arbetsuppgifter som konkreta och viktiga. En menade att arbetet i sig och hur man motiveras av detta inte påverkas av hur organisationen ser ut efter en förändring. En annan respondent upplevde motivation i det dagliga arbetet, men kände ingen tillfredsställelse när det gällde den långsiktiga planeringen. Bristande framtidsutsikter tog flera upp som demotiverande. Ett flertal av de svarande kommenterade även att det var mycket spekulationer och ryktesspridning vilket bidrog till ett minskat tempo i arbetsgrupperna. Enligt en respondent funderade i stort sett alla på att byta arbete och en del ägnade arbetstid åt att surfa på Internet. Annat som påverkade mångas motivation negativt var att det saknades tydlig målstyrning och att det efter ett tag blev tyst från ledningens håll. Bristande information om roller och



arbetsätt samt osäkerhet om man skulle få arbeta kvar eller inte ledde till oro och minskad arbetsglädje.

### *Framtidstro*

På frågan hur respondenternas personliga framtidstro som Volvoanställd påverkats av förändringsprocessen svarade 42 procent att deras personliga framtidstro blivit lite sämre (se Tabell 8). 23 procent menade att framtidstron blivit mycket sämre. En fjärdedel ansåg att den inte har påverkats av förändringsprocessen och nio procent att den har blivit lite bättre.

Tabell 8

*Procentuell andel av svaren på frågan "Hur har din personliga framtidstro som Volvoanställd påverkats av förändringsprocessen?"*

	Medarbetare	Gruppchef	Alla
Den har blivit mycket bättre	0	0	0
Den har blivit lite bättre	9	10	9
Den har inte påverkats	27	20	26
Den har blivit lite sämre	39	50	42
Den har blivit mycket sämre	24	20	23

Några respondenter menade att det var nödvändigt med en förändring och att det visade på ett engagemang och en vilja för att förbättra verksamheten. I vissa fall fick man bättre och mer strukturerade arbetsuppgifter vilket upplevdes positivt. För några kom förändringen inte som en chock eftersom vindarna hade blåst åt det hållet ett tag. För andra påverkades inte framtidstron något då den var dålig redan innan den senaste förändringen. Flera uppgav att de saknade ett engagemang från ledningens sida under förändringsprocessen, att man inte visade att man ville behålla motorutvecklingen i Sverige. En stor andel av respondenterna kommenterade att framtiden idag ser mycket osäker ut och att det finns en rädsla för ytterligare neddragningar. Oro uttrycktes även över att motorutveckling eventuellt kommer att fasas ut från Volvo.

### *Positivt i samband med förändringsarbetet*

På den öppna frågan vad respondenterna upplever har varit bra när det gäller sättet att hantera och genomföra förändringen kommenterade några att processen upplevdes vara förhållandevis öppen. Man påpekade det positiva med att informationen uppdaterades på intranätet samt att informationsmöten hölls. Flera medarbetare nämnde även att frivilligpaketen och arbetsmarknadsdagarna i sig är bra företeelser och metoder vid omorganisationer. Att HR-avdelningen hjälpte till på ett bra sätt, att förändringsarbetet gick förhållandevis snabbt samt att omorganisationen faktiskt genomfördes var svar som andra respondenter angav.

### *Negativt i samband med förändringsarbetet*

På den öppna frågan vad man upplever har varit dåligt när det gäller sättet att hantera och genomföra förändringen nämnde ett flertal respondenter att informationen inte var tydlig nog samt att man inte fick förståelse för förändringen. Andra ansåg att informationen var toppstyrd och inte gav utrymme för medarbetarna att vara delaktiga och få diskutera alternativa tillvägagångssätt. Det saknades även information gällande hur organisationen och rollerna skulle vara utformade. Framför allt gruppcheferna var kritiska till att det inte fanns någon tydlig struktur då det innebar att man inte visste om det fanns arbeten att tillgå eller vilka som skulle erbjudas frivilligpaket. En respondent menade att budskapet som förmedlades var att alla bör söka nytt arbete. Många respondenter kommenterade det faktum att förändringen startade en mental ”byta-jobb-process” vilket skapade en oro i organisationen samt ledde till att många fler slutade än vad som var nödvändigt. En tog upp det faktum att man inte tog till vara och förde över till fastanställda den kompetens som de konsulter som slutade besatt, vilket resulterade i att viktig kompetens lämnade företaget. En stor andel upplevde även att ledningen inte varit långsiktiga i sin planering och att det saknades framtidsfokus. Några respondenter var missnöjda med andra ledarskapsrelaterade frågor under förändringsarbetet och upp gav att cheferna uppvisat brist på ödmjukhet och kunskap i förändringsarbete.

## Intervjuresultat

Resultatet från intervjuerna redovisas nedan utifrån de teman som har arbetats fram under bearbetningen av data.

### *Arbetsmarknadsdagar*

Arbetsmarknadsdagar som generell insats uppskattades av majoriteten av de intervjuade, de visade att företaget ville ge personalen en chans att hitta någonting annat samt en möjlighet att själv påverka sin situation. De upplevdes även utgöra en bra möjlighet att få träffa personal från samt lära sig mer om andra delar av företaget.

### *Frivilliga avgångspaket*

Flertalet respondenter var generellt positiva till frivilligpaket som företeelse och några nämnde att det var generöst av företaget att erbjuda de anställda detta. Frivilligpaket sågs som en möjlighet för folk att kunna göra någonting annat. Man påpekade att det dock inte fungerade speciellt bra i praktiken. Många tog upp tidsaspekten som en icke fungerade faktor, nedskärningen skulle vara klar per den 1 januari 2007, men besked om man beviljats frivilligpaket eller inte gavs så sent som i slutet av november. Man visste således inte om och när man stod till förfogande för andra arbeten. Flera respondenter såg positivt på att paketen gavs till personer som inte trivdes och ville göra något annat,

alternativt till dem som hade arbetat länge och snart skulle gå i pension. Man hade däremot svårt att förstå hur paket kunde ges till kompetent personal som försvann från Powertrain och tog anställning i en konsultfirma med samma arbetsuppgifter. Svårigheter att se den företagsekonomiska vinsten i att erbjuda personer frivilligpaket nämndes av några respondenter, framför allt med tanke på att man nu är för få och tvingas anställa igen. Man menade att en stor andel kompetenta medarbetare erbjöds frivilligpaket och försvann från Powertrain vilket var mycket negativt, fokus verkade enbart ligga på att få bort ett visst antal personer utan att lägga någon vikt vid deras kompetens och att organisationen hade behövt ha kvar denna.

Kriterierna gällande urvalsprocessen för paketen ansåg flera var otydliga och man uppfattade att de anställda inte behandlades konsekvent gällande argumenten för vem som skulle få paket och inte vilket skapade känslor av orättvisa. Några respondenter upplevde att informationen huruvida de som sökt frivilligpaket skulle få det eller inte var bristfällig vilket ledde till stor besvikelse hos många anställda som trodde att de skulle få. I vissa fall upplevdes besvikelsen vara så pass stor att dessa personer valde att sluta ändå.

*”De som hade sökt genomgick något slags mental skilsmässoprocess med företaget, man gjorde sig redo att lämna det”.*

Det förekom fall där personer uppfattade det som att de skulle få paket vilket de i slutändan inte fick. En respondent uppgav att några blev utlovade paket, men att detta löfte sedan togs tillbaka. Flera tyckte att kraven för att få frivilligpaket borde ha varit tydligare och att man från början skulle ha angivit antalet paket som fanns för att undvika att ge falska förhoppningar.

### *Delaktighet*

Möjligheten att vara delaktig i förändringsprocessen ansåg majoriteten av de intervjuade var mycket liten. Några av gruppcheferna menade att de kunde påverka i viss mån genom att försöka lokalisera de personer som ville flytta på sig samt rekommendera frivilligpaket till vissa. Om ledningen tog hänsyn till detta visste de dock inte. Enligt en medarbetare hade man kunnat känna sig mer delaktig om man kontinuerligt hade haft möjlighet att ställa frågor direkt till dem som ledde förändringsarbetet.

Många kommenterade att just neddragningen på 25 procent var svår att påverka eftersom det var ett från början fastställt påbud uppifrån. Det var det som gällde och det var egentligen inte någon diskussion huruvida de anställda skulle bli nöjda eller inte. Ledningen gick inte ut och talade med de anställda om det fanns alternativa vägar att genomföra förändringarna på. Ett fåtal respondenter berättade att man genomförde övningar på gruppnivå där allas synpunkter samlades in vilket var uppskattat då man fick en möjlighet att säga vad man tyckte och tänkte. Det kom dock ingen respons från ledningen huruvida de anställdas tankar och åsikter nått fram till dem, flera upplevde det som att ledningen över huvud taget inte lyssnade. De respondenter som inte genomförde någon övning eller insamling av synpunkter i sin arbetsgrupp uppgav att de hade förväntat sig att sektions- eller gruppcheferna hade kallat personalen till ett möte för att diskutera deras syn förändringarna.

*” [...] att man frågade hur ser ni på detta och vad kan vi göra för att underlätta och hur mår ni? Det är ingen som har frågat hur någon mår.”*

Ett par respondenter ansåg att det är okej att inte involvera alla i förändringsarbetet då det alltid finns olika viljor och cheferna är de som har betalt för att fatta beslut. De högsta cheferna sitter med helhetsbilden, medarbetarna har inte alla pusselbitar utan ser situationen ur sitt lilla perspektiv vilket gör att man bara får acceptera det som sker. En gruppchef menade att stora företag som Volvo blir mer opersonliga och att man därför riktar sin energi på gruppen och sektionen för det är endast där möjligheterna finns att kunna påverka.

### *Information*

Ett flertal respondenter tyckte att man var öppnare och försökte förmedla mer information denna gång jämfört med tidigare förändringar och omorganisationer. Det första mötet med muntlig information samt de löpande uppdateringarna på Powertrains intranät såg man som positiva inslag, liksom de uppföljande informationsmötena under hösten. Generellt menade flera att det är viktigt att alla anställda får samma information vid samma tidpunkt, liksom att ledningen muntligt går ut och berättar om sådana här åtgärder. Några upplevde det positivt att man hade en tydlig tidsplan där datumen för de olika stegen i processen framkom, dock var irritationen hög över att man inte höll sig till dessa. Vissa respondenter upplevde att man stressade fram och att tiden mellan att beskedet kom och då allting skulle vara klart var för kort.

Några respondenter påpekade att informationen på intranätet fungerade bra i början, men att uppdateringarna stannade av mot slutet och att det blev helt tyst från ledningens sida. Ett stort antal respondenter ansåg att det fanns stora brister i informationen från ledningen, det var mycket oklart hur de tänkte och det fanns inga tydliga riktlinjer gällande vem som skulle sluta och vem som skulle vara kvar. Det var länge oklart hur organisationen skulle vara utformad och hur rollerna skulle se ut. Hos flera av de intervjuade fanns ett missnöje över att organisationsförändringen till vissa delar än idag inte är helt klar. Några respondenter som ansåg att man försökte informera så mycket som möjligt menade att denna information ändå inte skapade någon förståelse för de beslut man hade tagit och varför man behövde göra nedskärningarna. Många respondenter tog upp svårigheten i att se kopplingen mellan behovet av nedskärning och den egna arbetssituationen då deras arbetsgrupp fortfarande hade mycket att göra. En gruppchef trodde att förståelsen för förändringen i hans grupp blev bättre då han genomförde ett flertal organisationsscenario och övningar med medarbetarna och verkligen lät dem bearbeta informationen. En annan respondent efterfrågade just detta - mer personligt relaterad och nära information förmedlad av den närmaste chefen – inte endast via intranätet.

När det gäller hur mycket information man kunde få av sin närmaste chef så menade de intervjuade att det var sällan denne hade svar på de frågor som dök upp. Enligt några ledde den bristfälliga informationen till osäkerhet, spekulationer och ryktesspridning. Om det inte finns någon mer eller ny information så påpekade flera att det är nödvändigt att säga just det, då får man i alla fall veta att så är fallet. Några gruppchefer tog upp att det var svårt för dem att veta hur de skulle agera och styra personalen då informationen kring vad som skulle hända och vart personalen skulle ta vägen var så knapphändig. Mer än en gruppchef sade att det var frustrerande att inte kunna svara på medarbetarnas

frågor. Samtidigt var dock flera intervjuade gruppchefer positivt inställda till de fortlö-  
pande gruppchefsmöten som projektledningen för förändringen höll där man informera-  
de om status och vad som skulle ske härnäst.

### *Ledarskap*

Några upplevde ett stöd från närmaste chefen i och med att denne kände likadant som medarbetarna inför omorganisationen. Andra menade att eftersom chefen själv satt osä-  
kert var det svårt för denne att erbjuda stöd för gruppmedlemmarna. Vissa medarbetare  
ansåg att cheferna hade kunnat ge mer stöd under processen och att de inte hörde efter  
hur medarbetarna kände sig eller hur de kunde hjälpa dem. De som hade personliga  
samtal med närmaste chefen upplevde detta positivt då det var tillfällen där man kunde  
prata av sig. De som inte hade detta önskade att möjligheten hade funnits, inte bara ge-  
nom privata samtal utan även på gruppnivå. Majoriteten av de intervjuade tyckte att det  
var frustrerande att cheferna inte hade svar på alla frågor, medan några sade sig vara  
nöjda med beskedet att de inte visste vilket räckte för dem.

Några respondenter menade att cheferna inte var tillräckligt beslutsamma gentemot  
diverse starka viljor i organisationen. En gruppchef ansåg att ledningen på sektions- och  
enhetsnivå diskuterade och ältade frågor för länge vilket ledde till att tidsplanen inte  
kunde hållas samt att dessa chefer var mindre tillgängliga än vad som hade behövts.

Många medarbetare ansåg att ledningen kunde ha visat sig mer och kommunicerat  
mer med de anställda vad gäller tankarna och motiven bakom förändringsarbetet. Man  
pekade även på vikten av att de högsta cheferna är tydliga och att de visar ett engage-  
mang för verksamheten.

### *Stämning*

Majoriteten av respondenterna menade att förändringen var det största samtalsämnet  
under hösten. Enligt en medarbetare var oron inom gruppen dock inte särskilt stor efter-  
som man gick ut med att allting skulle baseras på frivilliga avgångar. Flera trodde först  
att de inte skulle drabbas personligen så när informationen om hur förändringen skulle  
drabba just dem kom var det som ett slag i ansiktet.

Flertalet av de intervjuade uppgav att oron och irritationen var stor under hela proces-  
sen och att det ventilerades både på arbetstid och på rasten, i formella och informella  
samtal. Man sökte sig till tryggheten inom gruppen. Två respondenter uppgav att det var  
mycket dålig stämning på Powertrain och att det rädde en begravningskänsla. En re-  
spondent berättade att denna förändring bara var ytterligare ett bevis på att man tar  
mindre och mindre hänsyn till personalen och att det blir mer och mer toppstyrt.

Organisationen upplevdes som lamslagen under förändringsprocessen och många pro-  
jekt tappade fart. Många kände sig osäkra och otrygga. En gruppchef låg vaken på nät-  
terna och funderade på vilka som man skulle behöva flytta om inte tillräckligt många  
slutade frivilligt. Hos flera anställda fanns en oro att behöva byta tjänst och avdelning  
fast man inte ville. Många var nedstämda och flera lämnade självmant eller sjukskrev  
sig. De som var kvar undrade när besked skulle komma hur de personligen skulle drab-  
bas. En gruppchef upplevde det dock som att alla hade så fullt upp med att lösa sina

dagliga arbetsuppgifter så de fortsatte med det som de höll på med, kanske talade lite med varandra om förändringsarbetet på kafferasterna men inte mer.

Flera respondenter menade att cheferna skulle ha försökt hålla upp stämningen mer och att det kändes fel att klumpa ihop anställda för avtackningar, speciellt för dem som arbetat på Volvo länge. Andra ansåg att det finns ett för stort mått av ”gnällkultur” på enheten istället för att fokusera på att göra det bästa av situationen. Stämningen idag varierar, någon menade att man har återhämtat sig och att den blivit något bättre, andra att oron till viss del fortfarande finns och att stämningen fortfarande är på väg nedåt.

### *Utflödet av personal*

Ett återkommande inslag i intervjuerna var att det i samband med denna förändring startades en mental process inom folk att sluta eller byta arbete. Av flera uppfattades det som ett uppdrag att söka frivilligpaket, man blev i stort sett uppmanad att göra det. Osäkerheten inför framtiden var stor och många som kanske inte hade tänkt så innan började fundera i ”byta-jobb-banor”.

Det faktum att man själv fick välja om man skulle gå uppfattades också som en bidragande orsak. Stämningen blev att man skulle söka nytt arbete, man tittade på annonser samtidigt som andra avdelningar försökte få in folk. Flera som från början inte var speciellt påverkade av förändringen drogs med i processen i och med att andra slutade. Diskussioner gällande Powertrains dystra framtidsutsikter upptog en stor del av tiden. Höstens förändring liknades av en respondent med en tröskelgräns som passerades efter en negativ, nedåtgående trend under de senaste fyra åren.

En slutsats som samtliga respondenter dragit är att fler personer ville och också har slutat än vad ledningen hade förväntat sig. Ledningen upplevdes ha gått för fort fram utan att tänka på vad konsekvenserna kunde bli. Det faktum att så pass många har försvunnit och att man nu måste nyanställa sade flera respondenter rimmar illa med och gör det svårt att förstå argumenten bakom nedskärningen. Flera av de intervjuade kommenterade det faktum att även de duktigaste började se sig om efter annat arbete och talade om det kompetenstapp som blivit följden av att så många har försvunnit. Ledningen upplevdes inte satsa på den bästa personalen utan lät dem försvinna och nu måste man ersätta dem med personer utan samma kompetens. En av medarbetarna ansåg också att ett problem med Volvos stora antal konsulter är att de fastanställda inte får denna kunskap och när konsulterna försvinner så försvinner även kunskapen.

En av gruppcheferna menade att även om ledningen hade fångat upp att fler än önskat var på väg att sluta, så hade man ändå ingenting att bromsa upp den processen med eftersom organisationen och rollerna ännu inte var färdiga, man hade inget att erbjuda.

Respondenterna hade olika åsikter gällande vad man hade kunnat göra annorlunda för att förhindra att så pass många fler än väntat försvann. En medarbetare ansåg att man inte skulle ha börjat med att säga att man skall dra ner med 25 procent och sedan erbjuda paket, det vill säga först skrämman upp personen och sedan när det redan är för sent försöka dämpa det med ett paket. Ett flertal menade att man inte borde ha gått ut med erbjudanden av frivilligpaket till alla. Man borde ha sett över vilka personer man behövde ha kvar och kommunicerat bättre till dem som man ansåg vara viktiga att man ville ha kvar dem och varför.

*”Man måste börja satsa på personalen, det är ju inte bara att räkna huvuden, man måste verkligen satsa på dem som man vill ha kvar och ge dem bra förutsättningar för det är ju det som ligger i värdet hos oss, det är ju kompetensen.”*

Majoriteten av de intervjuade menade att man innan initierandet av ett förändringsarbete måste ha organisationen klar först så att man har något att erbjuda dem som är kvar. Flera uttryckte att om organisationsstrukturen hade varit tydlig så hade man vetat om ens tjänst skulle vara kvar eller om man var tvungen att söka en ny. Nu kom uppmaningen att göra sig av med folk innan det var klart vem som skulle vara kvar och det upplevdes vara fel ordning.

### *Motivation*

Motivationen hos respondenterna påverkades något olika av förändringsprocessen. En respondent kände sig mycket motiverad under hösten på grund av att denne sökte ett annat arbete utanför Powertrain som han sedermera fick. En person uppgav att dennes motivation varit som vanligt under förändringsarbetet, men att arbetsglädjen påverkades negativt då arbetsgruppen kände av den oro som fanns på andra, mer berörda, avdelningar. Flera respondenter menade att motivationen var låg och frustrationen hög under hösten, motivationen gick ner för att folk var oroliga och tänkte mycket. För de som mentalt började se sig om efter andra arbeten blev det svårt att behålla fokus på det dagliga arbetet. En respondent sade sig vara mycket omotiverad då han sökte och hoppades på att få frivilligpaketet, men fick avslag på detta. En annan att nedgången i hans motivation började redan för cirka två år sedan, men att höstens förändring inte direkt gjorde den bättre. Det fanns dock några undantag med respondenter som menade att det var motiverat med en organisationsöversyn och befogat med en viss neddragning, framför allt på chefsnivå då denna kategori var överdimensionerad jämfört med antalet medarbetare. Dessa respondenter upplevde därför ingen nedgång i sin motivation under hösten.

En gruppchef menade att de flesta är engagerade i det dagliga arbetet, men mer luttrade när det gäller stora förändringsarbeten. Händelser likt den man genomgick i höstas blir som ett brus i bakgrunden medan man arbetar på med sina dagliga uppgifter.

*”Vi har våra leveranser och har ett kul jobb. Det är det som gör att folk tycker det är skoj, inte det här politiska spelet med omorganisationer. Det är sekundärt. Du reagerar när du känner att det verkligen börjar brännas, när det börjar beröra dig på något sätt. Vi har kunder att ta hand om, sedan får de hålla på och spela sitt spel. Vi har inte tid med det.”*

Enligt en respondent har dock glädjen i att utföra arbetsuppgifterna sjunkit sedan förändringen. En majoritet av de intervjuade menade att de finner sin personliga arbetsmotivation i just arbetsuppgifterna som man vill skall vara intressanta, utvecklande och stimulerande. Flera nämnde att det är deras personliga motor- och teknikintresse som driver dem i arbetet. Andra betonade vikten av att ha uppgiften klart definierad och att kunna se att man i sitt arbete uppnår ett bra resultat. En gruppchef ansåg att det enda man har att erbjuda på Powertrain som kan motivera de anställda är intressanta och stimulerande arbetsuppgifter. En annan menade att han lämnade Powertrain just på grund

av arbetets förändrade karaktär och att arbetsuppgifterna inte längre var lika stimulerande.

Ett par respondenter uppgav att de idag känner sig motiverade och trivs med sitt arbete på Powertrain. Några respondenter menade att höstens organisationsförändring har inneburit att arbetsinnehållet på Powertrain inte längre är lika stimulerande och utvecklande, vilket har lett till en lägre motivation. Andra fick dock i samband med förändringen mer strukturerade arbetsuppgifter vilket påverkade deras motivation positivt.

En demotiverande faktor flera respondenter tog upp var att Volvo dragit in på i princip alla personalvårdande insatser som man tidigare hade i företaget, nu senast Lisebergskortet. Många sade sig sakna olika former av gruppaktiviteter som man tidigare fick göra utanför Volvo. Det sågs mycket negativt att man dragit in på en stor del vad gäller dessa insatser vilket även har spridit en generell känsla av att man inte uppskattas som medarbetare. Inför kommande organisationsförändringar efterfrågade ett flertal bättre och tydligare information, mer fokus på framtiden samt att ledningen aktivt arbetar med att fånga upp och behålla viktig kompetens i företaget. Inom dessa områden brast det i den senaste förändringen vilket flera uppgav påverkade motivationen negativt.

### *Framtidstro*

Höstens förändring innebar för majoriteten av respondenterna en försämrad syn på Powertrains framtid. De fåtal respondenter som uppgav att de idag har en positiv syn på framtiden i företaget är de som har lämnat Powertrain och börjat på andra avdelningar inom Volvo. Alla berättade att det resonemang som fördes under hösten var att man inte såg någon framtid för Powertrain. Man upplevde att det inte satsades något på verksamheten utan att man bara skar ner samtidigt som tydliga målformuleringar saknades. Dessa åsikter har många än idag. Ett flertal respondenter beskrev Powertrain som ett "sjunkande skepp" och att höstens förändring var som att "dra bottenpluggen" ur verksamheten vilket inte höjde den allmänna stämningen. Den negativa framtidsbilden angav flera av de intervjuade var orsaken till varför många valde att sluta på Powertrain, höstens förändring blev en startknapp för att söka sig bort. Flera tog upp att det känns som en tidsfråga innan man lägger ner Powertrain och det talas fortfarande mycket om att söka nytt arbete och att nya neddragningar är på gång. Många respondenter kommenterade att utvecklingen inom området går mot att man inte tillverkar egna motorer och uppgav att de har svårt att se en fortsatt existens för Powertrain i dess nuvarande form. Majoriteten sade sig sakna en långsiktig vision och utvecklingsplan för framtiden.

*"Ledningen måste förmedla visionen och framtidsbilden tydligare, ärligare, mer lyhört så att folk hör att det klingar hela tiden, man hör det, man pratar mer om det. Det saknar jag. Vi behöver en tro på att ledningen är där. Som det är nu pratar de inte ut till oss, pratar de över huvud taget så är det bara sinsemellan. Ledningen måste föra ut "Vad är det vi vill?" Det är efter deras vilja vi jobbar. Ju högre upp i hierarkin du kommer vet du ju inte hur de tänker. Det är så långt, det är för många led ner till att vi får känna hur de tänker."*

Många tog upp att om man skall lägga ner Powertrain så är det bättre att ledningen är öppen och ärlig, presenterar fakta och säger det rätt ut till de anställda. Överhuvudtaget så efterfrågade ett flertal respondenter en mer rak och tydlig ledning som aktivt



engagerar sig i verksamhetens framtid och fattar mer långsiktiga beslut. En respondent menade att han faktiskt har stannat kvar i företaget eftersom han personligen aldrig tittar speciellt lång framåt i tiden. Flera ansåg att man behöver få in och starta upp nya utvecklingsprojekt för att öka framtidstron och att det krävs ett starkare och mer kraftfullt ledarskap i företaget både på ett affärsmässigt och personalengagerande plan. Cheferna angavs av flertalet av de intervjuade vara för mesiga och rädda för att fatta beslut.

Ett flertal uttryckte sin oro för den stora andelen förlorad kompetens som höstens förändring inneburit och att man nu har svårt att se hur verksamheten skall kunna leverera kvalitativa lösningar i pågående projekt. En klar majoritet av respondenterna trodde att en förändring lik den man genomgick i höstas kommer att ske igen längre fram, möjligtvis inte i lika stor omfattning. Några betonade att organisationsförändringar faktiskt även har en positiv dimension i och med att de för in nytänkande och kreativitet i organisationen.

## Diskussion

Diskussionen inleds med att besvara frågeställningen vad som har fungerat bra respektive mindre bra med sättet att hantera och genomföra förändringen. Därefter förs ett resonemang kring ledarskapets betydelse under förändringsprocessen samt hur de anställdas motivation har påverkats. Slutligen diskuteras vilken inverkan förändringsarbetet haft på de anställdas framtidstro och vilka möjligheter som finns för Powertrain att agera i en liknande situation framöver.

### *Förändringsarbete*

När det gäller vad som har fungerat bra respektive mindre bra med sättet att hantera och genomföra förändringen har en rad aspekter framkommit vilka kan vara värdefulla att beakta inför kommande förändringsarbeten. En av de viktigaste aspekterna var informationsgivningen. Det som upplevdes fungera bra med denna var de olika informationsmötena, den löpande uppdateringen av information på intranätet och att man kunde ställa frågor via detta, samt att man hade en tydlig tidsplan. Processen har varit mer öppen och man har informerat mer jämfört med tidigare. Det som var mindre bra rörande informationen var dess innehåll. Informationen upplevdes vara otydlig gällande den framtida organisationens utseende, roller samt hur man personligen skulle komma att påverkas. Många svävade i ovisshet vilket påverkade stämningen och motivationen negativt. Mindre bra var även att informationen upphörde att komma mot slutet av processen då förändringen ännu inte var helt genomförd. Brister i informationen ledde till svårigheter att förstå motiven bakom besluten att genomföra förändringen. Det upplevdes även negativt att planeringen och upplägget av förändringen var bestämda redan från början samt att ledningen inte lyssnade eller aktivt tog in förslag på alternativa tillvägagångssätt. I de fall arbetsgrupper framförde synpunkter till ledningen uteblev responsen på dessa. Powertrains högsta ledning ansågs inte heller vara tillräckligt synlig vilket gjorde att avståndet mellan dem och nivåerna längre ned ökade. De anställda saknade dialog, stöttning och förmedlande av en framtidsvision från deras sida. Ledningen upplevdes agera kortsiktigt och endast fokusera på det antal personer som skulle sluta utan

att tänka på konsekvenserna för dem som blev kvar och den kompetens man förlorade. Att man dessutom gick ut med information att förändringsarbetet var klart när så inte var fallet underminerade deras trovärdighet.

Stödet från den närmaste chefen under förändringsprocessen upplevdes av de flesta ha varit relativt bra, man har haft personliga samtal och chefen har varit tillgänglig i den mån denne kunnat. Dock var frustrationen hög över att chefen inte kunde ge svar på de frågor som man hade eller kunde påverka något då de övergripande besluten redan var fattade.

Arbetsmarknadsdagarna var ett positivt inslag då de visade att företaget engagerade sig för att de anställda skulle hitta en annan tjänst samt att man som individ fick känna sig eftertraktad på andra avdelningar i företaget. De skapade dock i vissa fall en känsla av att man inte var önskad på den egna avdelningen och förstärkte den mentala ”byta-jobb-processen”. De frivilliga avgångspaketerna upplevdes generellt vara ett generöst inslag, men fungerade sämre i praktiken. Informationen gällande hur många paket som fanns och vilka urvalskriterier som skulle gälla uppfattades som bristfällig liksom beskederna huruvida man skulle få detta eller inte. Mindre bra var även att man gick ut med erbjudandet till alla vilket bidrog till uppkomsten av den mentala ”byta-jobb-processen”. Den kompetens som man hade behövt ha kvar ansågs gå förlorad då man inte tidigare aktivt arbetat med att fånga upp denna och förmedla ut till berörda personer att de var viktiga.

Den bild som växer fram gällande hur man upplever att förändringen har hanterats och genomförts överensstämmer med beskrivningen av ett Teori E-styrt förändringsarbete (Beer & Nohria, 2000) samt den programmatiska förändringsstrategin (Norrgren et al., 1996; Rendahl et al., 1996). I fokus för omorganisationen låg de ekonomiska besparingarna. Ledningen initierade och drev förändringen utefter en på förhand fastställd planering med en detaljerad tidsplan. Medarbetarna gavs begränsade möjligheter att vara delaktiga och att kunna påverka, både gällande planering och genomförande. Detta kan i sin tur ha lett till svårigheter för de anställda att förstå orsakerna bakom förändringarna, vilket enligt Rendahl et al. (1996) är en av förutsättningarna för att uppnå ett effektivt förändringsarbete. En så pass stor omorganisation som Powertrain genomgick under hösten berörde anställda på olika platser och därmed även på olika sätt. För de grupper där arbetsbördan var stor redan före neddragningen uppstod svårigheter att förstå motiven bakom minskningen av personalstyrkan. Hos vissa fanns även ett missnöje med de organisatoriska förändringar som genomfördes, dels för att man inte ansåg dem vara de mest lämpliga och dels för att det länge var oklart hur organisationsstrukturen skulle se ut.

### *Ledarskap*

I resultatet framkom såväl positiva som negativa aspekter kring ledarskapet under förändringsprocessen. Mycket tyder på att hur ledarskapet utövas har stor inverkan på förändringsarbetets natur samt hur det upplevs av de anställda. Trots att man ansträngde sig för att ha en öppen process har ett flertal av de grundläggande uppgifter som enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ingår i ledarrollen, varit områden det brustit inom, såsom förmedlingen av information och långsiktiga mål. I frågan att vara ett stöd för medarbetarna har orsaken i de fall detta fungerat otillfredsställande varit att cheferna inte givits tillräckligt bra förutsättningar för detta genom att de själva saknade information. Många

chefer satt även själva i en osäker sits i och med att deras tjänst eventuellt skulle försvinna vilket ytterligare kan ha bidragit till svårigheter att finnas till hands för de anställda. Precis som Granberg (2003) tar upp är det viktigt att kontinuerligt informera de anställda under hela förändringsprocessen, även i de fall man inte har någon ny information att förmedla. Det har framkommit att informationen från ledningen tystnade under slutet av förändringsarbetet vilket ytterligare bidrog till spekulationer och känslor av osäkerhet.

Respondenterna har efterfrågat mer raka och ärliga ledare som vågar stå upp för arbetsgruppen och Powertrain som helhet, samt är tydliga med vad som gäller och inte försöker dölja något. Detta ligger i linje med Rendahls et al. (1996) beskrivning av ledarskapet under ett inlärningsstrategiskt förändringsarbete, vilket präglas av synlighet, öppen kommunikation och mod att våga stå upp i rollen som ledare. Det har framkommit i enkät- och intervjusvar att det är av särskild vikt att den som leder förändringen är tydlig och bestämd. Man bör även eftersträva att förmedla informationen vid samma tidpunkt till alla anställda och gärna i muntlig form, något man också gjorde i samband med det inledande informationsmötet. Som individ har man dock olika behov vad gäller hur man vill få information samt stöd under förändringsarbetet, vissa föredrar enskilda samtal, andra i grupp. Det är därför viktigt att förutsättningarna för detta finns för att allas behov skall kunna bli tillfredsställda.

En annan viktig ledaruppgift är att fånga upp olika synpunkter genom konstruktiva dialoger (Ekstam, 2005), det mesta tyder dock på att det under denna förändringsprocess varit en tämligen envägsriktad kommunikation från ledningens sida. Informationen lades upp på intranätet och förmedlades via ett flertal möten, men medarbetarna saknade en mer personlig kontakt och dialog samt respons från ledningen på de synpunkter och förslag man i några fall lämnade. Att vara synlig och föra en dialog med de anställda är också hörnstenarna i arbetet att uppnå god processkontroll (Norrgren et al. 1996). Då arbetar ledningen aktivt och engagerat för att möjliggöra återkoppling för att kontinuerligt kunna utvärdera förändringsprocessen. Om ledningen hade arbetat för att uppnå en god processkontroll hade sannolikt beskedet att förändringsarbetet var klart och genomfört uppfattats som mer överensstämmande med verkligheten än hur det nu tolkades. Att man gick ut med information när förändringsarbetet var klart får sägas vara ett bra initiativ, men vad man saknat i denna information var en av ledningen förmedlad tro på framtiden och att man nu var redo att ta nya tag. Just att ledningen förmedlar ett långsiktigt visionärt tänkande och fokuserar på framtiden är något de anställda idag saknar. Det man efterfrågar liknar i hög grad beskrivningen av ett transformativt ledarskap (Jacobsen & Thorsvik, 2002) där målet är att man genom att aktivt arbeta med företagets vision, uppmärksammar individen samt ger denne utmaningar som inspirerar och motiverar.

### *Motivation*

Ett flertal faktorer har identifierats vilka har påverkat motivationen på olika sätt under förändringsprocessen. De respondenter som upplevde en förbättrad eller bibehållen motivation var de som tyckte att det var motiverat med en organisationsöversyn, fick tydligare och mer strukturerade arbetsuppgifter samt kunde behålla fokus på arbetet då det var innehållet i detta som motiverade dem. Enligt Granberg (2003) är just en acceptans och förståelse för motiven bakom förändringsarbetet en förutsättning för att upprätthålla

motivationen under detta. Resonemangen bekräftar även vikten av arbetsuppgifternas utformning för att skapa motivation i arbetet vilket tas upp av såväl Hackman och Oldham som Herzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Att det som motiverar de anställda i det dagliga arbetet är intressanta och utvecklande arbetsuppgifter togs också upp av många respondenter. Organisationsförändringen innebar dock för några att arbetsuppgifterna ändrade karaktär vilket ledde till minskad arbetsglädje. Även oklarheter rörande arbetssätt och roller i den nya organisationen hade negativa effekter på motivationen. Ovannämnda faktorer är viktiga ansvarsområden för ledare vilket ytterligare understryker ledarskapets betydelse under förändringsprocessen.

Ytterligare en faktor som har visat sig påverka motivationen negativt var den i olika aspekter otydliga informationen. När man som i ett flertal fall inte visste hur man själv skulle komma att påverkas av förändringen var det svårt att fokusera på det dagliga arbetet. Känslan av osäkerhet gjorde att mycket energi gick åt till att spekulera och fundera över både den dåvarande situationen och den framtida. Att det för vissa dessutom gick lång tid mellan det första beskedet om organisationsförändringen och beskedet om hur man personligen var drabbad, förstärkte ytterligare känslan av osäkerhet och bidrog till en nedgång i motivationen.

Det frivilliga avgångspaketet hade en demotiverande effekt i de fall anställda ansökte om detta men fick avslag, framförallt för dem som upplevde att de hade blivit lovade ett paket. Genom att gå ut med erbjudandet om frivilligt avgångspaket till alla samt att man tolkade ledningens budskap som en uppmaning riktad till alla att söka nytt arbete, uppstod känslor av utbytbarhet samtidigt som det initierade en mental ”byta-jobb-process” vilket tog fokus från det dagliga arbetet. Även de som från början inte hade för avsikt att sluta på Powertrain drogs med i denna process. Det blev som att nästan alla började tänka igenom huruvida de skulle vara kvar eller inte. Många som sökt paket eller andra arbeten hade när de slutligen fick besked att de skulle stanna på Powertrain redan mentalt föreställt sig en annan tillvaro och slutade sannolikt ändå då de redan hade tagit det första steget bort. För andra utgjorde höstens förändring ytterligare ett tecken på en tämligen dyster framtid för Powertrain, vilket tillsammans med känslan av att man dragit in på i princip alla personalvårdande insatser resulterade i beslutet att lämna avdelningen.

De anställdas möjligheter att påverka förändringsprocessen har varit mycket begränsade vilket kan ha varit en bidragande faktor till en hos vissa upplevd lägre motivation. Att medarbetarna kände sig mindre motiverade än gruppcheferna under förändringsarbetet kan ha berott på att man som gruppchef upplevde sig ha större påverkansmöjligheter, att man hade en större inblick och helhetssyn samt en bättre tillgång på information. Enligt Beer och Nohria (2000) främjas motivationen just av att man ges möjlighet att vara delaktig samt av att man förstår och accepterar förändringen. Att denna förändring präglades av Teori E kan ha varit en av orsakerna till att många medarbetare inte förstod motiven bakom den. Några hade svårt att se sin del i helheten och kopplingen mellan den egna arbetsbördan och behovet av att dra ner på personal. Att man nu i vår tvingats gå ut och nyanställa personal då man förlorade en stor andel under hösten har i efterhand ytterligare påverkat förståelsen till det sämre.

En stor andel anställda saknade motiverande visioner och tydliga mål under förändringsprocessen vilket Angelöw (2006) tar upp som en av de viktigaste komponenterna för att stärka de anställdas motivation under förändringsarbetet. En långsiktig planering skulle troligen även skapa större förståelse för de bakomliggande besluten. Ser man till de faktorer som de anställda tagit upp som motiverar dem i arbetet, nämligen intressanta och utvecklande arbetsuppgifter, tydliga mål samt en från ledningen förmedlad vision

och tro på framtiden, finns förutsättningarna för att framöver fånga upp och arbeta med dessa.

### *Framtiden*

Resultaten från enkäterna och intervjuerna som ligger till grund för denna studie är i hög grad överensstämmande med varandra och kan sägas bidra lika mycket till den bild av förändringsarbetet som har vuxit fram. Dock bör påpekas att det som kommit fram är upplevelser förmedlade av en begränsad grupp anställda, varför man skall vara försiktig med att göra generaliseringar. Allmänna känslor kring Volvo Cars och Powertrain kan vara svåra att separera från upplevelsen av just höstens förändring och kan även ha färgat respondenternas svar. Påverkansfaktorer i omgivningen och huruvida det allmänna tillståndet på Powertrain har påverkat respondenternas upplevelser hade varit intressant att närmare undersöka, detta skulle kunna vara ett område för en framtida studie att fördjupa sig i. Trots dessa omständigheter har likväl ett mönster vuxit fram som pekar på att man bör reflektera över hur man vid tidigare förändringar har gjort och hur det har upplevts samt hur man skulle kunna gå tillväga i det framtida arbetet.

För majoriteten av respondenterna har framtidstron försämrats i samband med höstens förändring. De orsaker man angivit som skäl till försämringen är bristen på visioner och en långsiktig strategi för verksamheten. Man saknade en utvecklingsplan för Powertrain och en från ledningen förmedlad tro på att det faktiskt finns en framtid. Många anställda uppgav att de är realistiska och är medvetna om att man delvis arbetar mot otydliga mål och en osäker framtid. Trots detta efterfrågade man en uttalad strategisk och teknisk utvecklingsplan samt förmedlande av mål från ledningen. Flera önskade även att ledningen agerar mer öppet och ärligt, att man inte hymlar med att framtiden möjligtvis ser dyster ut.

Bilden som växer fram av det ledarskap man efterfrågar för att känna en ökad tillförsikt inför framtiden har många likheter med Bass (1997) beskrivning av det transformativa ledarskapet. Där har organisationens ledare en nyckelroll för att få medarbetarna att känna sig meningsfulla och för att inspirera och engagera alla i arbetet med en gemensam vision. Även Senge (2002) tar upp vikten av gemensamma visioner som en förutsättning för att de anställda skall känna sig motiverade och för att kunna hålla engagemanget levande på lång sikt.

Av resultatet har en något tvetydig bild framkommit gällande hur de anställda ser på och resonerar kring förändringsarbetet i stort, ledarskap samt möjligheterna att vara delaktiga före och under processen. Några såg de begränsade påverkansmöjligheterna som något relativt naturligt i ett så pass stort företag som Volvo, man påpekade att det är cheferna som innehar all information samt helhetsbilden. Som medarbetare menade man sig endast lägga energi på det lilla som man kunde påverka och lämna arbetet med planering samt styrning av förändringsarbetet åt ledningen. Denna syn på förändringsprocessen liknar Beer och Nohrias (2000) beskrivning av ett Teori E-styrt förändringsarbete och skulle således kunna vara en indikator på att det är denna typ av förändring man önskar. Förutom att ledningen bör styra förändringsarbetet talade ett antal av de intervjuade positivt om den på förhand uppställda planeringen med en fast tidsplan samtidigt som man efterfrågade ett starkare ledarskap. I ett flertal fall har även respondenterna givit mer diffusa svar på intervjufrågorna rörande ledarskap och delaktighet, det var som om tankar och känslor fanns där men att man hade svårt att klä dessa i egna ord.

Det finns ett flertal tänkbara förklaringar till detta, hur frågorna formulerades och undersökningssituationen i sig kan ha haft en viss inverkan, men tänkbart är även att man saknar ett nyanserat språk i frågor kring ledarskap och kring möjligheterna att agera annorlunda vid genomförandet av ett förändringsarbete. De brister som många också upplevde i samband med höstens förändring tyder samtidigt på att man efterfrågar ett alternativt tillvägagångssätt och ett nytt sätt att tänka som i stor grad överensstämmer med ett Teori O-styrt förändringsarbete.

Den tvetydiga bilden skapar således två möjliga utgångspunkter inför framtida förändringsarbeten. Önskas en ny förändring lik den man gjorde i höstas, finns det områden med potential för förbättring. Informationen bör kontinuerligt förmedlas genom ett flertal olika kanaler och det bör finnas sätt att ställa frågor kring samt lämna synpunkter på förändringsarbetet som alla anställda känner till och som också följs upp och besvaras av ledningen. Medarbetar- och gruppsamtal kan utgöra en möjlighet för de anställda att bearbeta informationen för att få ökad förståelse samt acceptans för förändringsprocessen. De kan även vara tillfällen för att söka stöd och information hos den närmaste chefen. En rekommendation är också att ha organisationsstrukturen och rollerna klara och tydligt förmedlade redan från början, för att minska såväl osäkerheten som ovissheten både gällande organisationen i sin helhet och den personliga situationen. I kombination med att inte rikta uppmaningen att söka annat arbete eller frivilligt avgångspaket till samtliga anställda skulle också ett eventuellt utflöde av personal kunna motverkas. Att öppet och ärligt förmedla tankarna bakom utformningen av organisationsstrukturen ökar även förståelsen för motiven bakom förändringen. Om ledningen aktivt arbetade med att vara synliga och visa engagemang och framtidstro skulle sannolikt de anställdas egen motivation och framtidstro under förändringsarbetet påverkas gynnsamt.

Ytterligare en aspekt att ha i åtanke är att ge ledare på alla nivåer de förutsättningar de behöver för att kunna utöva ett effektivt ledarskap. Organisationens ledare är utgångspunkten för en förankring av den vision och tro på framtiden som så många efterfrågar samt har en avgörande roll för att de anställda skall känna sig meningsfulla, stimulerade och motiverade i arbetet.

Det finns således en efterfrågan på ett nytt ledarskap och en ny dialog under förändringsarbeten präglad av ett Teori O-styrt sätt att tänka. Att införa en renodlad Teori O-präglad förändring ter sig kopplat befintliga kulturella och strukturella omständigheter på Volvo något realistiskt. Sett i ljuset av denna förändring finns dock aspekter med potential att förbättras och utvecklas ytterligare genom att initiera ett tänkande utanför de gängse ramarna och skapa förutsättningar för en mental omställning hos de anställda. En förutsättning för detta är att möjligheter finns för det som Norrgren et al. (1996) kallar "double loop learning", det vill säga att man lär något helt nytt och inte endast förliktar sig till gamla lösningar. För detta krävs en mental förmåga att ifrågasätta det som tidigare har tagits för givet. Enligt Senge (2002) börjar den mentala omställningen inom individerna själva, deras personliga vision blir förutsättningen för att lyckas med den gemensamma. Därför bör ledare vid en förändring arbeta med individernas personliga motivation och mentala modeller för att skapa de förutsättningar som krävs för att genomföra förändringen konstruktivt. Att individen har en förmåga att själv tänka om kan även sägas vara en förutsättning för att kunna bedriva ett förändringsarbete präglad av Teori O.

I arbetet med att utveckla individers förändringsberedskap har dialogen mellan chef och medarbetare en betydelsefull roll. Förutom att lösa dagens problem kan dialogen syfta till att utveckla en egen förmåga hos personen att lösa framtidens problem, hur de

än ser ut. Individerna utvecklar således en allmän beredskap till att tänka om, de blir förändringsvilliga. Kan man investera i denna typ av dialog med medarbetarna ökar förmodligen också sannolikheten att de stannar kvar inom företaget. Många av respondenterna har kommenterat att de med jämna mellanrum återkommande förändringarna resulterat i att folk har blivit luttrade, man ser dem inte som något onaturligt. Detta kan organisationen dra fördel av, en viss form av förändringsberedskap finns redan hos de anställda.

Om man beslutar sig för att eftersträva ett organisatoriskt lärande och en Teori O-präglad strategi inför kommande förändringsarbeten bör man ha i åtanke att det är ett arbete som kräver långsiktighet och tålamod. Vill man skapa en förändringsberedskap i organisationen som man önskar dra nytta av längre fram är det dock nu man skall påbörja detta arbete. Dagens ansträngningar kan ses som investeringar vilka ger utdelning i framtiden. För att införandet av Teori O skall bli framgångsrikt är det sannolikt inte tillräckligt att endast införa någon enstaka komponent av detta, utan att genom små steg införa delar av alla aspekter. Teori O kan med fördel implementeras samtidigt som man behåller angreppssätt överensstämmande med en Teori E-styrd förändring. Genom att gå stegvis och medvetet tillväga undviker man att hamna i fällan med halvhjärtade förändringsförsök och kan kombinera de två förändringsstrategierna (Beer & Nohria, 2000). Bara det faktum att man initierar ett nytt tänkande är positivt i sig och en bra början. Denna studie skulle då kunna utgöra grunden i ett samtal om var man befinner sig idag och vilka alternativa tillvägagångssätt som kan finnas inför framtiden.

## Referenser

- Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Danmark: Studentlitteratur.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekstam, K. (2005). *Leda förändring*. Kristianstad: Liber.
- Granberg, O. (2003). *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Värnamo: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1986*. Chichester: Wiley.
- Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. (1996). *Förändringsstrategiers effektivitet (CORE WP, 1996:3)*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Rendahl, J. E., Hart, H., Lawler III, E. E., Ledford Jr, G. E., & Norrgren, F. (1996). *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Stockholm: VIS Strategi.

- Senge, P. M. (2002). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Falun: Fakta Info Direkt Sweden AB.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.



## Bilaga 1 – Brev till enkätrespondenter

Hej!

Inom Powertrain har HR-avdelningen nu tagit initiativ till att utvärdera hanteringen av den organisationsförändring som skedde i höstas. Syftet med utvärderingen är att få fram vad som har fungerat bra respektive mindre bra med förändringsarbetet. Utifrån de svar som undersökningen ger hoppas vi kunna hitta sätt att förbättra hanteringen av kommande förändringsprocesser. Utvärderingen kommer att genomföras som ett examensarbete av Hanna Rosén och Camilla Udd som går sista terminen på Programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Göteborgs universitet.

Undersökningen görs bland annat i form av en enkät. Urvalet till enkäten har gjorts slumpmässigt bland medarbetare och gruppchefer på Powertrain och du är en av de utvalda att delta. Detta är ett bra tillfälle för dig att ge dina synpunkter på hur förändringsarbetet hanterades och det uppskattas att du tar dig tid några minuter att fylla i enkäten. Dina svar behandlas konfidentiellt och kommer att vara tillgängliga endast för studenterna. I resultatet av undersökningen kommer dina svar inte att kunna kopplas till dig personligen.

Din medverkan är naturligtvis frivillig, men likväl viktig för att undersökningens resultat ska bli användbart. Resultatet av utvärderingen kommer att redovisas för HR-avdelningen samt Göteborgs universitet, men även andra delar av VCC kan komma att ta del av det.

Om du har frågor kring undersökningen kan du kontakta:

Hanna Rosén	rosen_hanna@yahoo.se, 0705-23 74 23
Camilla Udd	camilla_udd@hotmail.com, 0702-96 76 75

Klicka på länken nedan för att komma till enkäten. **Sista svarsdatum är tisdag den 17/4.**

Tack för att du tar dig tid!

[http://www.psy.gu.se/phpESP/public/survey.php?name=Powertrain\\_survey](http://www.psy.gu.se/phpESP/public/survey.php?name=Powertrain_survey)

## Bilaga 2 – Brev till intervjurespondenter

Hej!

Inom Powertrain har HR-avdelningen nu tagit initiativ till att utvärdera hanteringen av den organisationsförändring som skedde i höstas. Syftet med utvärderingen är att få fram vad som har fungerat bra respektive mindre bra med förändringsarbetet. Utifrån de svar som undersökningen ger hoppas vi kunna hitta sätt att förbättra hanteringen av kommande förändringsprocesser. Utvärderingen kommer att genomföras som ett examensarbete av Hanna Rosén och Camilla Udd som går sista terminen på Programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Göteborgs universitet.

Undersökningen görs bland annat i form av ett antal djupintervjuer och du är en av de utvalda att medverka. Detta är ett bra tillfälle för dig att ge dina synpunkter på hur förändringsarbetet hanterades. Intervjuerna genomförs enskilt med studenterna under vecka 15-16 och du kommer att bli kontaktad inom kort för inbokning av tid för intervju. Din medverkan är naturligtvis frivillig, men likväl viktig för att undersökningens resultat ska bli användbart.

Det som framkommer under intervjun behandlas konfidentiellt och i resultatet av undersökningen kommer dina svar inte att kunna kopplas till dig personligen. Resultatet av utvärderingen kommer att redovisas för HR-avdelningen samt Göteborgs universitet, men även andra delar av VCC kan komma att ta del av det.

Om du har frågor kring undersökningen kan du kontakta:

Hanna Rosén  
Camilla Udd

rosen\_hanna@yahoo.se, 0705-23 74 23  
camilla\_udd@hotmail.com, 0702-96 76 75

Med vänliga hälsningar

## Bilaga 3 - Enkät

### Utvärdering av förändringen på Powertrain

*Nedan följer frågor om den organisationsförändring som du och dina kollegor berördes av hösten 2006. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och i undersökningens resultat kommer de inte att kunna kopplas till dig personligen.*

*I ett antal frågor ombeds du ta ställning till förändringsprocessen, med detta avses perioden 1 september 2006 fram till idag. För att du ska få en överblick över de olika frågeområdena ber vi dig läsa igenom samtliga frågor innan du börjar besvara dem. Markera med ett "X" i den ruta som bäst stämmer överens med din åsikt.*

1. Arbetar du på Powertrain idag?

Ja  
Nej

2. Hur du länge har du arbetat/arbetade du på Powertrain?

Svar: \_\_\_\_\_

3. Har du/hade du gruppchefsansvar?

Ja  
Nej

4. Hur bedömer du hanteringen av förändringsprocessen i stort?

Mycket tillfredsställande  
I stort sett tillfredsställande  
Acceptabel  
Ganska otillfredsställande  
Mycket otillfredsställande

5. Vad tycker du i allmänhet om följande insatser;  
a. arbetsmarknadsdagar?

---

---

---

b. frivilliga avgångspaket?

---

---

---

6. I vilken utsträckning upplever du att du hade möjlighet att påverka förändringsarbetet?

- I mycket hög grad
- I ganska hög grad
- I viss mån
- I ganska liten utsträckning
- Inte alls

7. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 6.

---

---

---

8. Hur bedömer du att tillgången på information var under förändringsprocessen?

- Mycket tillfredsställande
- I stort sett tillfredsställande
- Acceptabel
- Ganska otillfredsställande
- Mycket otillfredsställande

9. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 8.

---

---

---

10. I vilken utsträckning upplever du att du fick stöd av din närmaste chef under förändringsprocessen?

- I mycket hög grad
- I ganska hög grad
- I viss mån
- I ganska liten utsträckning
- Inte alls

11. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 10.

---

---

---

12. Upplever du att Powertrains högsta ledning visade förståelse för förändringens konsekvenser för dig som medarbetare?

Ja, utan tvekan

Ja, i stort sett

I viss mån

Nej, i stort sett inte

Nej, inte alls

13. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 12.

---

---

---

14. Hur upplever du att stämningen på din arbetsplats var under förändringsprocessen?

Mycket bra

I stort sett bra

Acceptabel

Inte särskilt bra

Dålig

15. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 14.

---

---

---

16. Kände du dig motiverad i ditt arbete under förändringsprocessen?

Ja, utan tvekan

Ja, i stort sett

I viss mån

Nej, i stort sett inte

Nej, inte alls

17. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 16.

---

---

---

18. Hur har din personliga framtidstro som Volvoanställd påverkats av förändringsprocessen?

- Den har blivit mycket bättre
- Den har blivit lite bättre
- Den har inte påverkats
- Den har blivit lite sämre
- Den har blivit mycket sämre

19. Vänligen utveckla vad som ligger till grund för ditt svar i fråga 18.

---

---

---

20. Här har du möjlighet att fritt kommentera vad du upplever har varit bra respektive dåligt när det gäller sättet att hantera och genomföra förändringen.

Vad var bra?

---

---

---

---

---

---

Vad var dåligt?

---

---

---

---

---

---

*Tack för din medverkan!*

## Bilaga 4 - Intervjuguide

### **Inledning**

Presentation av oss själva.

Syfte: Vi utvärderar hanteringen av förändringen.

Vad materialet ska användas till.

Bandspelare.

Sekreteress.

Några frågor?

### **Bakgrundsinformation**

Kan du berätta lite om ditt arbete?

Hur länge har du arbetat på Powertrain?

Hur påverkades du personligen av förändringen?

Har du fått nya arbetsuppgifter? Vad har tillkommit/förändrats?

### **Förändringsarbetet**

Om du tänker tillbaka till den dagen du fick reda på att förändringen skulle genomföras till det att den var genomförd, hur ser dina tankar och känslor kring den här perioden ut idag?

Vad upplever du har fungerat bra med sättet att hantera förändringen? Varför var det bra?

Vad upplever du har fungerat mindre bra? Varför?

Vad tycker du att man kunde ha gjort bättre/hanterat annorlunda?

Vad tycker du i allmänhet om insatser som arbetsmarknadsdagar och frivilliga avgångspaket?

### **Information**

Hur fick du reda på den kommande förändringen?

Vad var din första reaktion när du fick reda på detta? Hur reagerade dina arbetskamrater?

Nådde reaktionerna ledningen? Hur hanterade ledningen dessa?

Förstod du motivet bakom förändringen?

Höll du med om att förändring var nödvändig (orsakerna)?

Hur upplever du att informationen har varit?

Fanns det möjlighet att ställa frågor när information under själva processen?

Hur upplever du att de frågor som ställdes besvarades?

### **Delaktighet**

Var ni som medarbetare delaktiga i förändringsarbetet? På vilket sätt?

Hade ni någon möjlighet att påverka situationen? På vilket sätt?

Fanns det möjlighet att komma med synpunkter eller förslag under själva förändringsarbetet? Hur mottogs de i sådana fall?

### **Ledarskap**

Upplevde du att du hade stöd från din närmaste chef under förändringen? På vilket sätt?

Kan du beskriva något som din chef gjorde som var bra?  
Kan du beskriva något som din chef gjorde som inte var bra?  
Hade din chef hade kunnat göra något annorlunda? Vad?  
Hur skulle du beskriva din bild av Powertrains högsta ledning under förändringsprocessen? Visade de någon förståelse?

### **Allmän stämning**

Hur tror du att dina arbetskamrater har upplevt förändringen?  
Hur var stämningen på avdelningen när ni fick information om förändringen? I arbets-/projektgruppen?  
Kan du beskriva hur stämningen har varit under hela förändringsprocessen?  
Hur är stämningen nu?

### **Motivation**

Vad motiverar dig i ditt arbete?  
Kände du dig motiverad under förändringsarbetet? På vilket sätt?  
Hur påverkades din motivation av förändringsprocessen?  
Hade Volvo kunnat göra något annorlunda för att du skulle känna dig mer motiverad under själva förändringsarbetet?  
Tycker du att Volvo lyckas motivera dig i ditt dagliga arbete? Hur?  
Vad tycker du att Volvo ska göra för att öka och utveckla motivationen hos de anställda?  
Har din syn på Volvo förändrats? Hur?

### **Framtid**

Har din framtidstro som Volvoanställd påverkats av förändringen? På vilket sätt?  
Hur ser du på din framtid inom Powertrain?  
Tror du att du kommer att få uppleva en förändring liknande denna igen? Varför?  
Vad kan Volvo göra för att öka medarbetarnas tro på framtiden?

### **Avslutning**

Är det något du vill tillägga?  
Har du några frågor?

*Tack för din medverkan!*