



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
VT 2007

Förändring mot kulturellt ideal

En problematisering av kultur och
motivation inom If Industri

Kandidatuppsats
Frida Tydén 850108

Handledare
Östen Ohlsson

Kandidatuppsats inom företagsekonomiska ämnet organisation.
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Titel: Förändring mot kulturellt ideal – en problematisering av kultur och motivation inom If Industri.

Författare: Frida Tydén

Datum: 12 juni 2007

Handledare: Östen Ohlsson

Nyckelord: Kultur, Organisationskultur, Organisationsförändring, Förändringsmotstånd, Motivation, Förändringsmotivation.

Sammanfattning

Organisationskultur är ett konkurrensmedel som är svårt att kopiera och som har fått betydande vikt i organisationers strävan mot bättre resultat. Att driva en kulturell förändring leder till problem, inte minst på grund av att organisationskulturbegreppet är abstrakt.

Min studie är inriktad på att undersöka hur ledningen på If Industri, med utgångspunkt från nuvarande kultur, ska lyckas skapa motivation till en planerad förändring av organisationskulturen. Syftet med studien är därav att kartlägga nuvarande organisationskultur utifrån utarbetad idealkultur. Dessutom ska studien undersöka hur medarbetarna upplever att motivation kan skapas. Inom studiens ramar problematiseras begreppet kultur och möjligheterna att medvetet förändra en organisationskultur. Ett resonemang drivs även kring behovet av att skapa motivation för att kunna implementera idealkulturen.

Studien har en teoretisk problemanalys kring begreppen kultur, förändring samt motstånd och motivation. En kombinerad problemanalysmodell har skapats av dessa begrepp. Studiens empiri baseras på granskning av interna dokument, en intervju med representant från ledningen samt intervjuer med fem medarbetare.

Studien visar att upplevelsen av dagens organisationskultur inom If Industri är splittrad, och så även synen på huruvida en organisationskultur medvetet kan förändras. If Industris ledning bör inte eftersträva att motivera samtliga medarbetare. Motståndet mot den kulturella förändringen ska elimineras genom att ledningen talar till medarbetarna genom yttre faktorer. Motivation skapas genom att istället relatera till medarbetarnas inre faktorer.

Förord

Arbetet under min studie, som slutligen har lett mig fram till denna uppsats, har varit mycket lärorikt. Framförallt vill jag tacka If Industri för att jag har fått möjlighet att göra denna intressanta studie om kultur, förändring och motivation i er organisation. Ett stort tack för den tid och de resurser jag har fått!

De personer som jag framförallt vill rikta ett tack till och som på olika sätt har ställt upp med tid, erfarenhet, kunskap och tålamod är:

Eva Klingberg, min handledare på If Industri, för att jag fick genomföra studien och för den information jag fått ta del av.

De personer som avsatte tid för intervjuer och delgav sina respektive upplevelser och åsikter om dagens kultur och kommande förändring.

Östen Ohlsson, min handledare, för de långa eftermiddagar när vi har diskuterat både det ena och det andra, men ändå mestadels uppsatsen.

Till sist min familj som hjälpt mig inte bara under denna studie utan även under hela min utbildning.

Juni 2007

Göteborg

Frida Tydén

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Intresset för organisationskultur	2
1.3 Uppdrag	3
1.4 Problemutredning	4
1.5 Disposition	6
2. Teoretisk problemanalys	7
2.1 Organisationskultur	7
2.2 Förändring	9
2.3 Motstånd och motivation.....	12
2.3.1 Motstånd.....	12
2.3.2 Motivation	14
2.4 Kombinerad modell – Lewin och Herzberg.....	16
3. Metod	18
3.1 Vad har jag gjort och varför?	18
3.2 Trovärdigt?	19
4. Empiri 1 – Företag och ledning	21
4.1 Företagspresentation If	21
4.2 If Industris lednings syn på kultur	22
4.3 Idealkultur	24
5. Analys 1 – Företag och ledning	25
6. Empiri 2 - Medarbetare	28
6.1 Idealkultur	28
6.1.1 Professionalism	28
6.1.2 Performance focus.....	30
6.1.3 Kundfokus	31
6.1.4 Entreprenörsanda.....	32
6.1.5 Teamwork.....	34
6.2 Motivation	35
7. Analys 2 – Medarbetare	38
7.1 Organisationskultur	38
7.2 Förändring	40
7.3 Motstånd och motivation.....	40
8. Slutsats och rekommendationer	44
8.1 Reflektioner och rekommendationer	44
8.1.1 Uppdragets första delfråga och problematisering	44
8.1.2 Uppdragets andra delfråga och problematisering.....	46
8.2 Uppslag till nya studier	48
9. Källförteckning	49
10. Bilaga	51
10.1 Intervjuran medarbetare	51

1. Inledning

I denna inledning presenteras studiens bakgrund, intresset för organisationskulturbegreppet samt det av If Industri givna uppdrag och min problematisering av dess utgångspunkter.

Avsnittet avslutas med en figur över studiens disposition.

1.1 Bakgrund

If:s vision är att vara Nordens och Baltikums ledande försäkringsbolag med de mest nöjda kunderna, den främsta försäkringsexpertisen och den bästa lönsamheten. Det strategiska målet är vidare att etablera en långsiktigt bättre kundnöjdhet och lönsamhet än konkurrenterna.¹ För att uppnå detta krävs det att respektive affärsområde inom If spänner bågarna ytterligare, konkurrensen inom branschen upplevs som minst sagt hård. För att höja ambitionsnivån finns det idag inom If ett antal styrverktyg såsom prestations-, kompetens- och utvecklingskartläggning, karriärsprogram för talanger samt ett väl utvecklat belöningsystem.² Dessa kan alla betraktas som ”hårda” verktyg. Men nu står If:s ledning inför uppgiften att implementera även ett ”mjukt” styrverktyg - idealkulturen.

Organisationskultur är en resurs för identitetsskapande. Kulturen kan vara en konkurrensfördel som dessutom är svår att kopiera, en förutsättning är då dock att den relateras till djupa aspekter och värderingar inom organisationen. Den är en resurs som har fått större utrymme och intresse från företagsledningar, i takt med att studier har visat på sambandet mellan kultur och resultat. Kvalificerade och välutbildade medarbetare vars lojalitet och engagemang måste säkras har också bidragit till en större förståelse för vikten av organisationskultur.³ I If:s fall är det, som redan framkommit, delvis konkurrensen som är drivkraften bakom den kommande kulturella förändringen. De måste ta varje tillfälle i akt för att konkurrera i toppen av segmentet. Men If Industri står också inför en generationsväxling, 35 procent av de anställda uppnår pensionsåldern inom fem år⁴, och mycket erfarenhetsbaserad kunskap som måste säkras anses vara knuten till dessa personer.

¹ If P&C Insurance 2006

² If P&C Insurance 2006

³ Alvesson (2001)

⁴ If Industri age structure

Då kultur betraktas som ett mjukt styrverktyg blir individerna den viktigaste resursen för att låta kulturen få genomslag i organisationen. Här uppkommer också svårigheter eftersom det finns medarbetare som av olika skäl inte uppfattas vara tillräckligt förändringsbenägna. Många frågor öppnar sig för mig redan här; Hur ska ledningen och cheferna få hela teamet att arbeta mot samma mål - styra mot samma vision? Hur får organisationen medarbetarna att förstå och ta till sig de redan framarbetade målen samt bryta ner dem och göra dem till sina egna? Hur skapas den delaktighet och känsla för företaget som behövs och hur påverkar den tidigare kulturen strävan mot en ny önskvärd kultur?

Jag blev tillfrågad om att bistå If Industri med att kartlägga nuvarande organisationskultur, som ett led i deras arbete kring kommande kulturella förändring. Uppdraget utvecklade sig till att undersöka gapet mellan dagens kultur och den önskvärda kulturen, endast utifrån idealkulturens kärnvärden. Hur motivation kan skapas bland medarbetarna är också en central del av uppdraget. Detta eftersom ledningen inom If Industri idag är funder samma kring hur de ska lyckas motivera en del av medarbetarna till förändringen, och kanske framförallt få dem att lämna gamla värderingar. Ledningen har redan utarbetat en tidsrelaterad plan och har en relativt klar bild över förändringens tillvägagångssätt. Detta gör att jag, för att kunna tillföra något av värde till If Industri, behöver problematisera uppdraget och dess utgångspunkter och förhålla mig självständigt till det. Även om det innebär att jag är kritisk och ifrågasätter. Jag särskiljer därför genomgående på uppdrag och problem, något som också gör att mina studier kommer att drivas i två steg och bestå av två empiriska undersökningar och analyser. Detta tydliggörs under dispositionen.

Studien bygger på egen undersökning och på vad forskare tidigare kommit fram till. Relevanta teorier bidrar till en problemanalys av uppdraget och en kombinerad problemanalysmodell har skapats. Det fanns inte möjlighet att genomföra en enkätundersökning inom organisationen och därför bygger fältstudien på kvalitativa intervjuer.

1.2 Intresset för organisationskultur

Intresset för organisationskultur hade vid 1980-talets början sin absoluta topp och det finns flera skäl till att intresset ökade just då. En av de viktigaste orsakerna är att organisationskulturen ansågs vara skillnaden mellan den då strålande ekonomin bland

japanska företag, samt den under samma tid tunga perioden för västerländska och amerikanska företag. Kulturen blev helt enkelt svaret på viljan att försöka finna hemligheten bakom de japanska företagens under. Skickligt agerande av företagskonsulter och managementlitteraturförfattare framhävs också som en viktig orsak. En stor del av litteraturen inom organisationskultur härstammar från denna tidsperiod, något som också gjorde att den uppfattning och kunskap som fanns snabbt kunde spridas över världen. ⁵

Idag är intresset för kultur mer varierat i relation till branscher. I yngre och mer innovativa och kunskapsintensiva organisationer tycks det finnas ett större intresse än i mogna och rationaliseringsinriktade organisationer.⁶ If Industri är ett kunskapsintensivt och ungt företag, bildat så sent som 1999 även om det härstammar från Skandia som grundades redan 1855⁷. Utvecklingstendensen inom ekonomin, från massproduktion och mot tjänster, kunskap och information, gör idémässiga aspekter som organisationskultur viktigare. Människor accepterar inte längre att bli styrda, utan måste istället övertygas av unika föreställningar, värden och ideal. Kulturen blir då viktig som det kitt som håller ihop organisationen när den blir allt mer flexibel i tid och rum. ⁸

1.3 Uppdrag

If Industri, ett affärsområde inom If skadeförsäkringsbolag, står som redan framkommit inför en kulturell förändring. Förändringen har sedan en tid tillbaka påbörjats inom ledningen men uppgiften att driva och implementera förändringen bland medarbetarna har ännu inte inletts. Ledningen har skissat fram en idealkultur, innehållande fem kärnvärden, som beskriver det önskvärda kulturella tillståndet. En tidsrelaterad plan för förändringen är också upplagd. Hur dagens kultur upplevs inom If Industri är däremot inte känt, och därmed inte något som legat till grund för varken idealkulturen eller förändringsplanerna. Ledningens förståelse är att flera individer inom verksamheten idag inte är tillräckligt förändringsbenägna. Något som i stor utsträckning anses bero på att medelåldern är hög samt att flera medarbetare har varit inom organisationen under en längre tid. Att skapa motivation till förändringen hos medarbetarna ses därför som nyckeln till framgång, men också som den svåraste uppgiften.

⁵ Alvesson (2001)

⁶ Alvesson (2001)

⁷ www.skandia.com

⁸ Alvesson (2001)

I samband med denna förändring har jag fått i uppdrag av en person inom ledningen, som också är drivande bakom förändringen, att kartlägga hur dagens kultur upplevs. Uppdraget omfattar även att undersöka hur medarbetarna själva ser på begreppet motivation i relation till förändringen. Finns det något samband mellan motivationsfaktorer och upplevelsen av dagens kultur? Är det enklare att skapa motivation om det finns förståelse för hur medarbetarna upplever dagens situation, samt hur de ser på idealkulturens kärnvärden?

Det problem ledningen ser, och som således har blivit mitt uppdrag, är hur ledningen inom If Industri med utgångspunkt från nuvarande kultur kan motivera till förändring i riktning mot utarbetad idealkultur. Denna övergripande uppdragsbeskrivning anser jag med fördel kan specificeras i två steg, två underfrågor;

- 1. Hur upplever medarbetarna dagens kultur i förhållande till idealkulturen?*
- 2. Hur ska ledningen på If Industri lyckas motivera medarbetarna till förändring?*

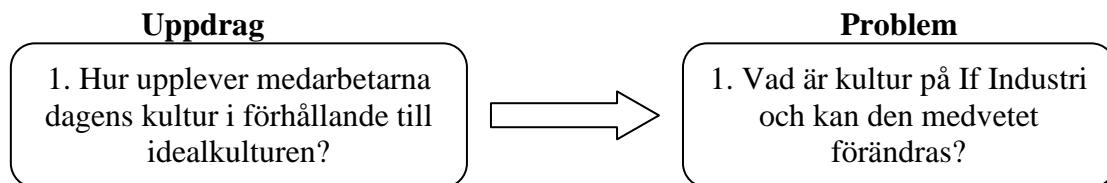
Jag ser en legitimitet i att medvetet försöka förändra en organisationskultur, men anser samtidigt att det är problematiskt. För att tillföra något av värde till If Industri har jag därför problematiserat utgångspunkterna för det givna uppdraget. Även om det i många avseenden innebär att jag ifrågasätter och förhåller mig kritisk. En del av min kritik är säkerligen obefogad då jag inte har helhetsperspektivet över If Industris verklighet, samt de möjligheter som finns eller inte finns i relation till förändringen, presenterade för mig. Detta gör också att det möjligen finns flera förklaringar och bättre vetande på den problematisering jag gör, men låt det så vara. Nedan följer en problemutredning där uppdragets två delfrågor bidrar till två problemformuleringar.

1.4 Problemutredning

If Industri har redan valt en linje att följa som jag alltså anser skapar problem, därmed inte sagt att något annat hade varit ett bättre val. Ett syfte är att genomgående visa på problem i de av If Industri valda utgångspunkterna som uppdraget vilar på. Detta som sagt eftersom jag tror att det kan skapa mervärde. Min ambition är att besvara uppdraget med inspiration från nedan identifierade problem. Dessa vidareutvecklas genom den teoretiska problemanalysen och drivs genom de empiriska studierna och dess analyser.

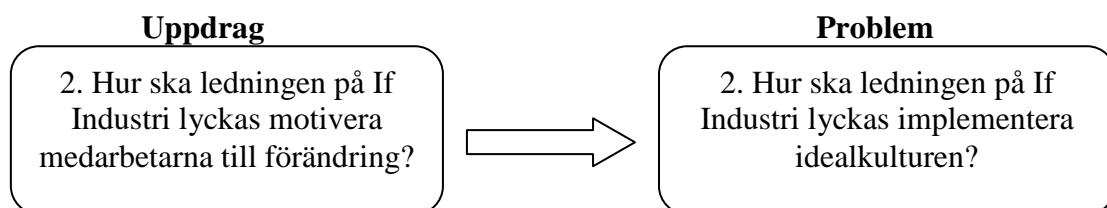
Utgångspunkterna för mitt givna uppdrag vilar på en föreställning om att kultur är något som medvetet kan förändras och styras. Enligt kulturteorier är detta en grov förenkling delvis

eftersom kultur är abstrakt och svårdefinierat. Av denna anledning tar jag genom nedan identifierade problem ett steg tillbaka i undersökningen och ifrågasätter de för uppdraget givna föreställningarna. I den kommande kartläggningen, över vilken kultur som upplevs, blir därmed tolkningen av vad kultur överhuvudtaget är för medarbetarna inom If Industri intressant. Detta bidrar också till att frågeställningen kring om det ens är möjligt att förändra kulturen måste kompliceras. Enligt figur 1.1 utvecklar sig uppdragets första delfråga, i relation till ovanstående resonemang, till en första problemfråga.



Figur 1.1 Uppdragets första delfråga leder till en första problemfråga.

Ledningen vill skapa motivation för att medarbetarna själva ska bli drivande krafter i förändringen. Deras förförståelse är dock att flera av medarbetarna är förändringsobenägna och förmågan att motivera dessa anses vara avgörande för om förändringen blir framgångsrik. Detta andra uppdrag vilar alltså på utgångspunkten att de förändringsobenägna inom organisationen behöver motiveras till förändringen. Men behöver de ens motiveras? Att försöka motivera samtliga inom organisationen bör kanske ses som såväl omöjligt som obefogat. Att istället enbart minska det eventuella förändringsmotståndet hos de förändringsobenägna kan ses som en alternativ lösning. Som framgår av figur 1.2 har jag med anledning av detta resonemang tagit ett steg tillbaka i uppdragets andra delfråga genom att inte förutsätta att motivation krävs för implementeringen av idealkulturen.

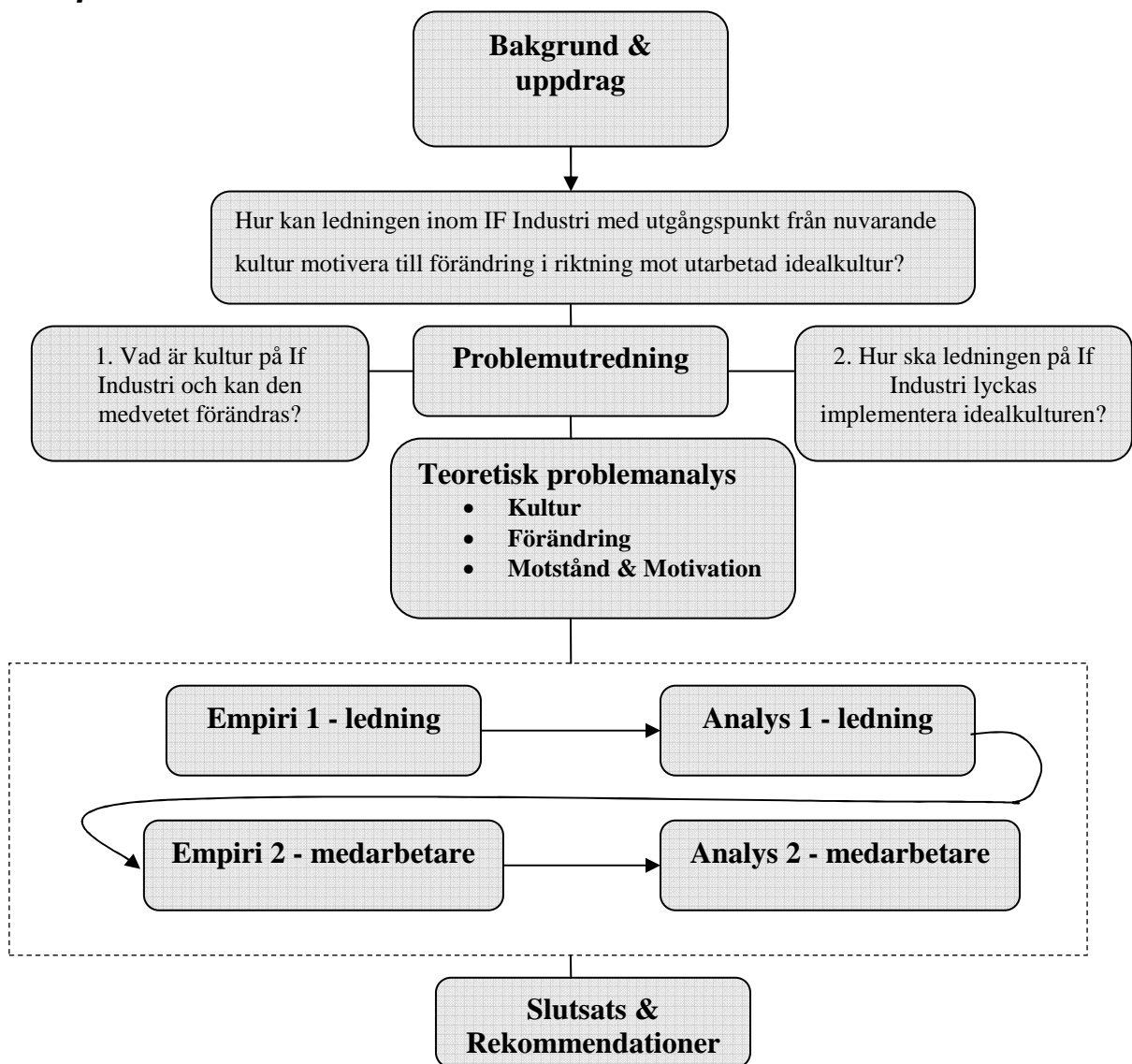


Figur 1.2 Uppdragets andra delfråga leder till en andra problemfråga.

Vad som skapar motivation till förändring är många gånger individuellt och att generalisera det till ett fåtal faktorer eller kategorier anser jag därför inte är tillräckligt. Därav tycker jag också att en djupare förståelse för motivationssamband krävs, så att ett redskap som kan hantera såväl förändringsmotivation som förändringsmotstånd kan skapas. Detta är också orsaken till att jag problematiserar och i viss mån komplicerar uppdraget.

Uppdraget och problemutredningen kommer att klargöras genom den teoretiska problemanalysen. Först presenteras dock studiens disposition.

1.5 Disposition



Bakgrundsinformation och uppdrag har redan tillkännagetts. Den första empiriska studien bidrar med ytterligare information och värde till problemutredningen. Detta är något som gör att jag anser att det är viktigt att min analys görs i två steg. I den andra empirin tar jag dock ett steg tillbaka till själva uppdraget, för att i den följande analysen knyta samma uppdrag och problem. I slutsatsen eftersträvar jag att vara konkret mot uppdragsgivare och besvara uppdraget utifrån gjord problematisering. Slutsatsen kan också läsas som en fristående del av studien. Först följer dock en teoretisk problemanalys som driver ovanstående problemutredning vidare.

2. Teoretisk problemanalys

Kommande teoretiska genomgång används som en problemanalys på givet uppdrag och syftar till att driva dess problematisering vidare. Avsnittet är uppdelat i tre övergripande områden; kultur, förändring samt motstånd och motivation och avslutas sedan med en kombinerad modell.

2.1 Organisationskultur

Arbetsplatskultur, företagskultur och corporate culture är alla olika begrepp för det som jag i fortsättningen kommer att benämna organisationskultur. Flera försök har gjorts med att definiera begreppet kultur, men det är ett begrepp som på grund av sin abstrakthet är svårt att definiera. Att kultur har skild innebörd för olika organisationer, grupper och individer är något som problematiserar If Industris kulturella förändring.

Schein, en inflytelserik forskare inom organisationskultur, definierar kultur enligt följande:

” The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems. “ (Schein)⁹

Schein menar att kulturen återfinns på tre nivåer inom organisationen. Den förekommer delvis synligt via artefakter. Under dessa återfinns värderingar och normer för beteendet och ännu djupare finns en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden.¹⁰ Det är vanligt att olika metaforer används för att beskriva en kulturs olika beståndsdelar. En vanlig metafor är till exempel isberget som anses ge en målande bild av kulturen utifrån kända, över vattenytan, samt okända, under vattenytan, aspekter.¹¹ En annan vanlig metafor, även om den i högre

⁹ Schein (1992:12)

¹⁰ Hatch (2002)

¹¹ Lindmark, Önnevik (2006)

utsträckning är tillämpad på nationell kultur, är löken som med sina ringar tycks ge en bra beskrivning av kulturens befintlighet på olika nivåer inom organisationen.¹²

Ytterligare en distinktion av kulturen handlar om huruvida kultur är något som en organisation har eller snarare något som en organisation är. I en klassisk artikel skiljer Smirich mellan dessa olika utgångspunkter genom att belysa skillnaden mellan att se kultur som en variabel respektive som en rotmetafor.¹³ Om kulturen ses som en variabel ses den som en av flera subsystem som utgör organisationen, och som kan väljas till eller väljas bort. Den hanterliga delen av kulturen blir ur varibelsynen också framträdande. och organisationskulturen blir ett verktyg tillägnat företagsledningen för att kunna påverka de anställdas beteende till att vara ändamålsenligt. Om kulturen istället ses som en rotmetafor betyder det att den kulturella bilden styr uppfattningen och upplevelsen av allt som sker inom organisationen. Kulturen utgör på det sättet ett helhetsperspektiv och allt som sker genomsyras av den.¹⁴

Kultursynen, som variabel eller rotmetafor, påverkar dels utgångspunkten på huruvida kulturen överhuvudtaget går att påverka och förändra, dels också hur det i så fall mest framgångsrikt görs. Det finns en problematik med kulturell förändring som kan beskrivas som en maktkamp mellan ledning och kultur. Om ledningen ses som starkare än kulturen blir kulturen ett möjligt styrverktyg som ledningen besitter. Med detta som utgångspunkt ses möjligheten till att förändra kulturen som stor och försöken tenderar att vilja ske medvetet och toppstyrt. Det är också den synen på kulturell förändring, att se förändring som ett *storslaget teknokratiskt projekt*, som är mest populär inom managementlitteraturen. Kulturförändringen sker som en medveten förvandling från en otillfredsställande kultur till en mer önskvärd, och kanske därmed mer lönsam. Utifrån detta synsätt är kulturförändringen ett projekt som enligt plan drivs stegvis av ledningen. Först utvärderas och analyseras den existerande kulturen och dess idéer. Sedan skissas den önskvärda kulturen. Gapet mellan den existerande och den önskvärda kulturen analyseras och ligger till grund för den plan som utgör underlag för kommande utveckling. Planen genomförs och förändringarna utvärderas för att bevara tillståndet. Några av de vanligaste metoderna för att uppnå förändringen är nyrekrytering samt nya belöningsformer och befodringskriterier.¹⁵

¹² Lindmark, Önnevik (2006)

¹³ Smirich (1983)

¹⁴ Alvesson (2001)

¹⁵ Alvesson (2001)

En annan syn på maktkampen mellan ledning och kultur är att kulturen ses som den starkaste kraften som ledningen därmed måste anpassa sig efter. Kulturförändringen ses då istället som något spontant framväxande, som en *organisk social rörelse*. Individerna i organisationen konfronteras med något som innebär att deras uppfattningar, värderingar och idéer förändras. Drivkraften till förändring kan komma från missnöje inom organisationen eller från externa förändringar. Exempel på detta är förändringar i samhällskulturen, vilket organisationen kanske ofrivilligt måste reagera på. Detta sker utan att ledningen har en avgörande roll i förändringen eftersom de måste anpassa sig efter kulturen.¹⁶

En alternativ syn är att ledningen och kulturen är sammantvinnade och för en jämn kamp kring vem som styr. Kulturförändring anses då snarare ske genom ett *omgestaltande av vardagen* där förändringen huvudsakligen är spontant framväxande och inte planerad likt det teknokratiska projektet. Denna förändring genomdrivs av ett fåtal aktörer eller mindre grupper, som huvudsakligen påverkar de människor som de samspelar direkt med. Detta kan vara aktörer med antingen formell eller informell auktoritet. Förändringen förankras på detta sätt direkt i interaktionen och i den naturliga kommunikationen inom organisationen. Därmed anpassas förändringen till människornas faktiska arbetssituationer, och får i och med det stark påverkan på handlandet.¹⁷

Dessa ovan nämnda teorier om hur kulturer förändras, när initiativ kommer uppifrån och går nedåt, utifrån och in respektive nerifrån och upp, står i motsättning till varandra. Men de kan trots det med fördel fungera parallellt.¹⁸ Poängen i detta resonemang ligger i att ledningen, vid viljan till en kulturell förändring, bör reflektera över sin egen syn på kultur, maktkampen mellan kultur och ledning samt över vad det innebär för förändringsmöjligheterna. Förmågan att tänka i organisationskulturella termer gör det lättare för ledningen att träffa kloka beslut.¹⁹ Ytterligare en viktig orsak för resonemanget är att skapa en medvetenhet kring hur medarbetarna kan se på möjligheterna till att förändra kulturen.

2.2 Förändring

Dagens arbetsliv beskrivs som ett arbetsliv i förändring. Förändringar kan vara större eller mindre och påverka organisationen och dess individer i olika utsträckningar. Detta är något

¹⁶ Alvesson (2001)

¹⁷ Alvesson (2001)

¹⁸ Alvesson (2001)

¹⁹ Alvesson (2001)

som hänger ihop med förändringens orsak och karaktär. Att förändra en organisationskultur har en annan innebörd och påverkan än vad en strukturell omorganisering har. Jag har tidigare beskrivit tre olika teorier över hur kulturer kan förändras, storslaget teknokratiskt projekt, omgestaltande av vardagen samt organisk social rörelse. Jag kommer nu att beskriva en allmän modell för förändringar.

Kurt Lewin har formulerat en ofta refererad teori om förändringsprocessers tre faser; upptining, förändring och återfrysning.²⁰ Det är en teori om förändringar i allmänhet och som alltså inte är specifikt relaterad till kulturella förändringar. Om den ändå relateras till ovanstående varianter har denna teori störst likheter med det teknokratiska projektet. Tidigare nämnda Schein använder sig av Lewins modell för att beskriva en kulturell förändrings olika byggstenar och för att återigen citera Schein:

“All change occurs through the mechanism of disconfirmation, the creation of guilt or anxiety, and the creation of psychological safety. When those three factors are in appropriate balance the system is unfrozen and becomes motivated to change. Change then occurs through cognitive redefinition of key concepts, and the resulting behavioural change becomes refrozen in the personalities of the individuals and in the norms and routines of the group.” (Schein)²¹

Upptiningsfasen handlar om att det som existerar idag utvärderas, analyseras och ifrågasätts. Målet med upptiningsfasen är att skapa en öppenhet och motivation till förändring genom att minska organisationens inbyggda motstånd.²² För att skapa motivation till förändring är det viktigt att skapa ett seriöst obehag över dagens situation. Detta är något som kan framkallas genom att dagens situation uppmärksammas och sedan i jämförelse med mål och ideal orsakar problem eller skuld bland de berörda. Men denna otillfredsställelse skapar inte av sig själv en motivation till förändring. Det krävs även tillräcklig psykologisk säkerhet i den mån att man ser en möjlighet i att lösa problemet utan att förlora identitet och integritet.²³ Efter upptiningsfasen tar förändringsfasen vid och från det obalanserade system som blev resultatet av upptiningsfasen påbörjas riktningförändringen. De flesta inom organisationen, ledning och anställda, börjar här förhoppningsvis komma överens om ett behov av att förändra och påverka dagens situation. Förändringen fortsätter sedan tills det uppstår en ny balans mellan

²⁰ Hatch (2002)

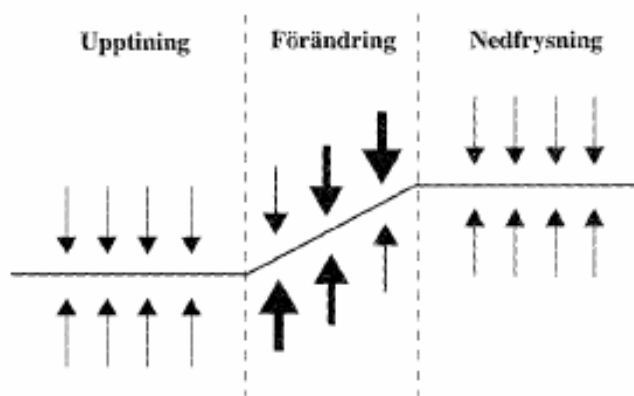
²¹ Schein (1992:311-312)

²² Angelöw (1991)

²³ Schein (1992)

pådrivande och hindrande krafter. Förändringsfasen beskrivs som en mer konkret fas och det krävs att en struktur utarbetas. Nedfrysningsfasen, som är den sista fasen i Lewins modell, äger rum när det nya beteendemönstret stabiliseras.²⁴

Ytterligare en dimension av Lewins förändringsmodell handlar om hur krafter för respektive mot förändring samspelar. Förändring är något som sker när krafterna för förändring är starkare än krafterna mot. I det stabila normaltillstånd som Lewin refererar till är krafterna lika stora. För att då få till en förändring måste krafterna för förändringen öka eller också måste krafterna mot minska, alternativt att båda stimuleras.²⁵



Figur 2.1 Lewins modell för organisationsförändring enligt Hatch.²⁶ Pilarna under linjen symboliserar organisationens krafter för förändring samtidigt som pilarna ovan symbolisera krafter mot förändring.

Lewins teori formulerades i mitten av 1940-talet och har, i takt med åren stött på allt mer kritik, men ändå överlevt. Lewin definierar förändring som ett övergående tillstånd som avbryter ett annars stabilt jämviktstillstånd. Kritikerna menar att förändring snarare är något som kontinuerligt förekommer som en del av vardagen, eftersom organisationerna är en del av en ständigt föränderlig omvärld²⁷. Kritik riktas även mot Lewin från kulturforskare som menar att varje försök att medvetet förändra kulturen kräver att uppmärksamhet riktas på de ständigt pågående och framväxande kulturella förändringarna.²⁸ Enligt George och Jones uttrycker Lewin själv att om det finns motstånd till förändringen så kommer det snabbt leda till att organisationen återvänder till det tidigare beteendemönstret. Lewin säger också att det inte är tillräckligt att göra några förändringar i uppgifter och relationer och förvänta sig att förändringen ska vara framgångsrik och bestå. För att få en organisation att stanna kvar i

²⁴ Angelöw (1991)

²⁵ George, Jones (2005)

²⁶ Hatch (2002)

²⁷ George, Jones (2005)

²⁸ Alvesson (2001)

stadiet efter förändringen måste ledningen aktivt leda förändringsprocessen och agera för att återfrysa organisationen med förändringen på plats.²⁹

2.3 Motstånd och motivation

Om anställda inom en organisation är motiverade till, eller accepterar en förändring, använder de sin energi för att underlätta den. Omvänt gäller också att om de anställda inte är motiverade används istället många gånger energin till att motarbeta förändringen. Detta gör att om If Industri lyckas motivera de anställda kan de i bästa fall ha 300 medarbetare att samarbeta med under förändringen, men motsatsen kan vara att det blir en förändring där ledningen istället har 300 motståndare. Detta visar tydligt vilken betydelse ledningens förmåga att hantera medarbetarna har för förändringsprocessen.³⁰

2.3.1 Motstånd

Att människor motsätter sig förändringar måste anses vara en förväntad och naturlig reaktion, men samtidigt något som till viss del kan elimineras. I de flesta organisationer är det till och med väldigt få som är villiga att engagera sig i en förändring även då den är positiv till sin karaktär.³¹ Att det kommer att uppstå motstånd bland medarbetarna är något som ledningen inom If Industri förväntar sig. Därav ser de också ett behov av att lyckas motivera medarbetarna. Är det möjligt och är det ens en god idé att försöka motivera samtliga medarbetare?

En princip som kallas ”20-70-10” handlar om hur medarbetarna inom en större organisation tenderar att agera på en förändring. Principen beskriver hur 20 procent av medarbetarna relativt snabbt kan motiveras till att bli drivande krafter i förändringen, 70 procent tenderar inledningsvis att vara neutrala och avvaktande. Samtidigt utgör 10 procent ett aktivt motstånd till förändringen. Murray, som har studerat detta, menar att organisationer borde fokusera på att stimulera de 20 procent av medarbetarna som är positiva. Detta så att de i sin tur kan bidra till att motivera de mer neutrala i gruppen 70 procent. Alltför vanligt anses det dock vara att organisationer istället fokuserar på att motivera de 10 procent av medarbetarna som öppet visar sitt motstånd.³²

²⁹ George, Jones (2005)

³⁰ Granberg (2003)

³¹ Murray (2002)

³² Murray (2002)

Motstånd till förändring kan finnas på olika nivåer, inom organisationen och gruppen men även hos individen. Det kan även finnas olika orsaker till motståndet. I en artikel i SIF-tidningen diskuteras praktiska faktorer som kan skapa motsättningar och som därför är viktiga att ta hänsyn till under förändringsarbetet, dessa framställs nedan.³³

- *Förlust av kontroll* – hur människor bemöter förändring beror på om de känner att de kan kontrollera situationen. Ledningen bör fundera på om förändringen framställs som något som görs för/mot medarbetarna eller något som görs tillsammans.
- *Osäkerhet* – ledningen måste för att eliminera för stor osäkerhet förmedla en känsla av förtroende för medarbetarna samt att förändringen är berättigad.
- *Överraskningar* – medarbetarna behöver samma tid till anpassning som ledningen. Ledningen överväger ofta förändringen sinsemellan och får tid till att anpassa sig till de nya tankarna samtidigt som de vill att personalen skall börja arbeta för förändringen genast utan betänketid.
- *För mycket förändring* – Att passa på att förändra allt på samma gång när man ändå ska förändra något annat tar bort välbekant förankring som skulle kunna underlätta för de anställda att acceptera förändringen.
- *Rädsla för att misslyckas* – människor motsätter sig förändringar när de inte tror att de klarar av att möta de nya kraven.
- *Mer arbete* – när en förändring prioriteras är det viktigt att något annat prioriteras bort. Om förändringen blir något som enbart läggs till det vanliga arbetet blir resultatet ofta sämre.

Ahrne och Papakostas beskriver två övergripande kategorier, ovilja och oförmåga, som de menar att tröghet till förändring kan härledas till. När det gäller organisationens ovilja till förändring uppkommer den enligt dem främst ur de kulturella och ideologiska värderingarna som finns i organisationen, eller ur rädsla att förlora makt och trygghet. De anser att det är oviljan som skapar motstånd, och ju starkare en organisations verksamhet är förknippad med dess medlemmars identitet desto svårare är det då ofta att genomföra förändringar. Oförmågan handlar istället om organisationens oförmåga att se behov av eller möjligheter till förändring.

³³ Sif-nytt Småland (Sveriges ingenjörers förbund)

Den kan också härledas till de kollektiva resurserna som exempelvis kulturen och beslutsprocesserna.³⁴

Organisationskulturen kan vara en källa till en organisations tröghet till förändring.³⁵ Före det att förändringsarbetet påbörjas kan därför ett viktigt steg, vara att utveckla en förändringsbenägen kultur.³⁶ Detta är något som blir karaktäristiskt i If: s fall, eftersom en kulturell förändring är det primära målet. I organisationskulturella studier som undersöker sambandet mellan förnyelseinitiativ och organisationskultur har de huvudsakliga slutsatserna varit att en företagslednings förnyelseinitiativ, och dess sätt att driva en förändring på, måste vara i harmoni med den befintliga organisationskulturen om de ska få genomslagskraft. Om förändringsprocessen istället disharmonierar med kulturen riskerar den att framkalla sina motsatser.³⁷ Detta är något som ställer krav på att ledningen inom If Industri undersöker upplevelsen av dagens kultur bland medarbetarna.

2.3.2 Motivation

Att skapa motivation är dels ett sätt att förebygga motstånd på, men även ett sätt att bemöta motstånd med. Om motivation definieras som strävan efter att förverkliga ett visst mål blir motivationen också motorn i själva förändringsarbetet.³⁸ Många klassiska motivationsforskare såsom Maslow, McGregor och Herzberg har utvecklat teorier kring motivation, arbetstillfredsställelse och människosyn. Det är gamla teorier, men som fortfarande lever kvar idag då inte någon har lyckats komma med något bättre eller bevisa att teorierna inte stämmer. Herzberg har utvecklat en teori kring arbetstillfredsställelse som jag tycker har en relevant poäng i förhållande till förändringsmotivation.

Herzberg studerade via intervjuer ett stort antal personer vid olika företag för att söka orsaker till arbetstillfredsställelse respektive missnöje. En viktig slutsats är, bortsett från specifika orsaker, att han via studien fann att det inte är motsatsfaktorer som leder till missnöje respektive motivation. Det är av denna upptäckt som han sedan utvecklar sin teori kring motivations- och hygienfaktorer. Hygienfaktorer är yttre förhållanden som måste vara uppfyllda för att vantrivsel ska undvikas. Motivationsfaktorer är istället relaterade till en

³⁴ Ahrne och Papakostas (2002)

³⁵ George, Jones (2005)

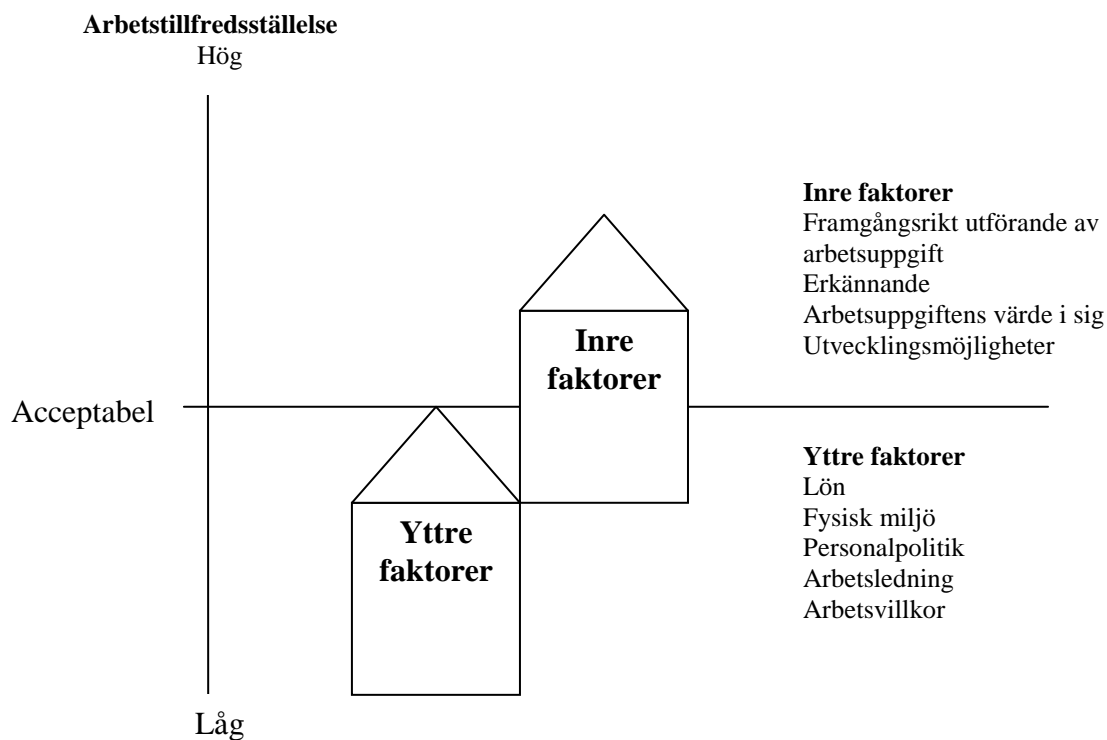
³⁶ Angelöw (1991)

³⁷ Angelöw (1991)

³⁸ Angelöw (1991)

individens inre faktorer och är de som vid tillfredsställelse skapar motivation. Motivationsfaktorer som inte är tillfredsställda kan inte heller skapa samma direkta vantrivsel som icke tillfredsställda hygienfaktorer gör. Det räcker således inte med att de yttre faktorerna, hygienfaktorerna, uppfylls för att hög motivation och tillfredsställelse ska uppnås utan för att åstadkomma det måste hänsyn tas även till individens inre faktorer. Först när motivationsfaktorerna är tillfredsställda bli det möjligt att verkligen trivas och känna för en uppgift.³⁹

Figur 2.2 är en modell över Herzbergs teori. Som framgår nedan fann han i sina studier också mer specifika förhållanden under hygienfaktorerna respektive motivationsfaktorerna. Senare forskare har kritiserat Herzbergs teori framförallt med hänvisning till att alla förhållanden kan leda till både tillfredsställelse och otillfredsställelse. De menar också att teorin saknar relation till individens olikheter i den mån att vi värdesätter förhållanden på olika sätt.⁴⁰



Figur 2.2 Herzbergs modell över inre respektive yttre faktorerens betydelse för tillfredsställelse och otillfredsställelse.⁴¹

³⁹ Lindmark, Önnevik (2006)

⁴⁰ Furnham (2005)

⁴¹ Lindmark, Önnevik (2006)

Som framkommit tidigare kan organisationskulturen fungera som motstånd vid förändring, men den kan lika väl också skapa motivation. En stark organisationskultur kännetecknas av att organisationens och individernas mål sammanfaller, eftersom individerna har gjort organisationens mål till att också bli deras egna.⁴² Att förverkliga organisationens mål blir då detsamma som att förverkliga de egna. Därför har kulturen också, när den är enhetlig, ofta en motiverande effekt. Peter och Waterman har gjort undersökningar på framstående företag och kunde då också konstatera att de tenderar att ha en ledare som är angelägen om att utveckla en stark organisationskultur, klarlägga organisationens grundläggande värderingar och precisera för alla anställda vad organisationen står för.⁴³

2.4 Kombinerad modell – Lewin och Herzberg

För att skapa ett sammanhang i ovanstående teorier, framförallt de teoretiska utgångspunkterna för förändring respektive motivation, har jag skapat en modell som kombinerar Herzbergs och Lewin.

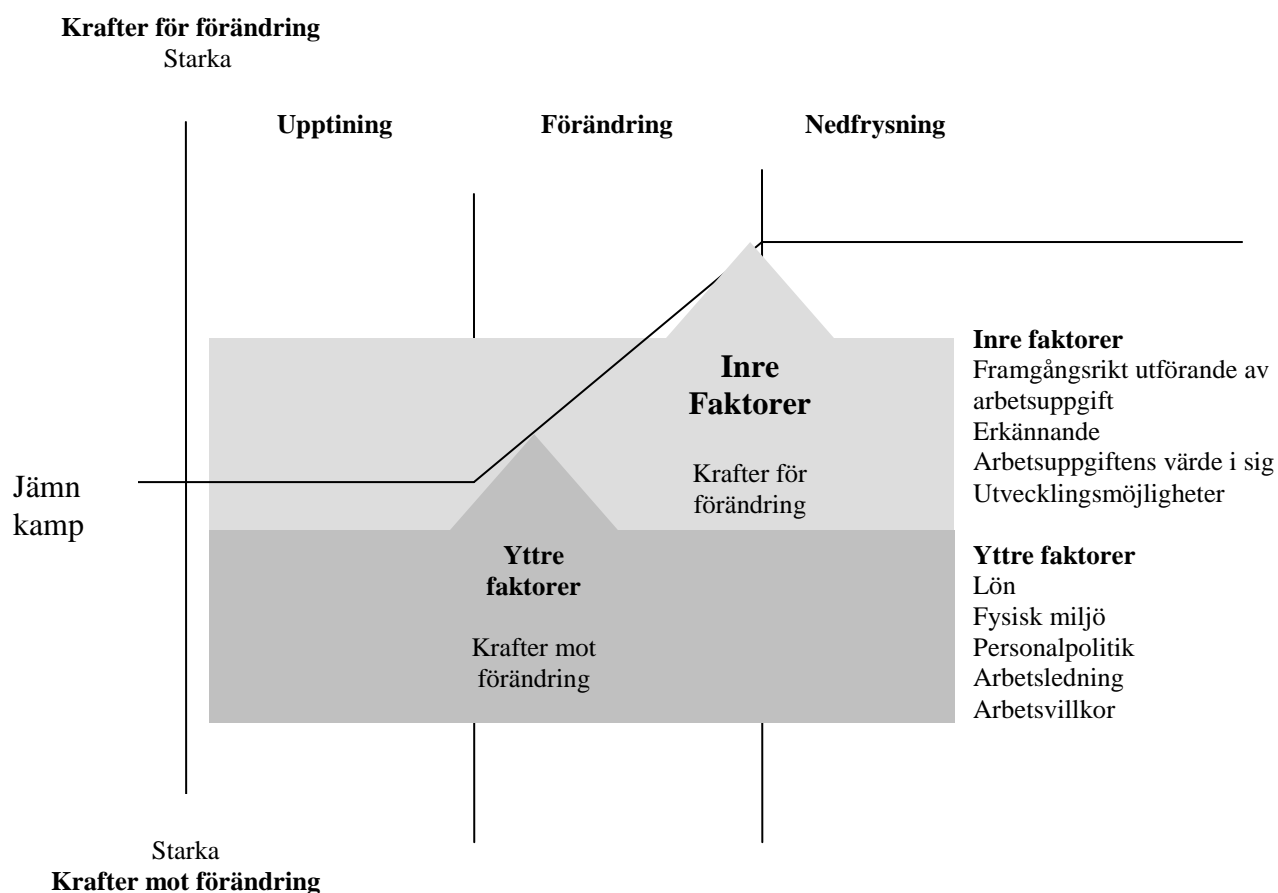
Som ovan beskrivits är en viktig del av Lewins förändringsmodell konflikten mellan krafter för respektive mot förändring. I ett normaltillstånd, när ingen förändring råder, är dessa krafter lika starka. För att skapa en förändring måste krafterna för förändringen öka eller krafterna mot minska. Krafterna mot förändring kan minskas utan att krafterna för förändringen automatiskt ökar. Det är dessa krafter jag anser kan kombineras med Herzbergs motivationsteori om att det är skilda förhållanden som skapar tillfredsställelse respektive otillfredsställelse.

Min uppfattning är att det finns krafter mot förändring som, precis som hygienfaktorer, även om de tillfredsställs eller tillgodoses inte skapar motivation utan enbart minskar förändringsmotståndet. Som framgår av figur 2.3 ser jag därför de yttre faktorerna, hygienfaktorerna, som förhållanden som om de inte uppfylls leder till motstånd mot förändring. Om de istället uppfylls leder de enbart till minskat motstånd, alltså inte motivation. De inre faktorerna, motivationsfaktorerna, kan däremot fungera som drivande krafter för förändring om de tillfredsställs, samtidigt som om de är otillfredsställda inte heller skapar ett direkt motstånd.

⁴² Lindmark, Önnevik (2006)

⁴³ Jacobsen, Thorsvik (2002)

Ledningens tillvägagångssätt vid en förändringsprocess bör, enligt denna modell, vara att minska motståndet genom att tillgodose och påverka de yttre faktorerna. För att förankra förändringen hos personalen, och få dem motiverade till att driva den, måste ledningen däremot tala till individen genom inre faktorer. En förändring kan dock genomföras enbart genom att motståndet minskas, det vill säga att ledningen använder sig av yttre faktorer. Detta eftersom det i Lewins modell inte finns något krav på att krafterna för förändringen behöver öka för att förändringen ska kunna genomföras.



Figur 2.3 Kombinerad modell av Lewins force field theory (figur 2.1) samt Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer (figur 2.2)

Denna kombinerade modell kommer jag att använda under studiens andra analys för att kategorisera de av respondenterna nämnda motivationsfaktorer för förändring.

3. Metod

Detta avsnitt har till syfte att beskriva mitt tillvägagångssätt under studien samt egna reflektioner kring dess trovärdighet och brister.

3.1 Vad har jag gjort och varför?

Efter att ha fått ett uppdrag att genomföra inom If Industri inleddes min litteraturgenomgång inom området. Syftet med litteraturgenomgången var att bredda min egen kunskap inom området samt att utveckla och problematisera uppdraget. Detta eftersom uppfattningen är att det som If vill ha svar på är oklart i förhållande till tilldelade resurser och tajming i förändringen. Det som kan tillföra något av värde, och som de behöver undersöka, upplever jag är något annat än det givna uppdraget då det vilar på utgångspunkter som inte är problematiserade utan tas för givet. Det är också en tes som jag har drivit genom den teoretiska problemanalysen samt de empiriska studierna. Teorierna i problemanalysen valdes utefter de tre områdena kultur, förändring och motstånd och motivation eftersom det är centrala delar i mitt uppdrag.

Efter delvis gjorda litteraturstudier genomfördes en längre intervju med en person inom ledningen som också är drivande bakom den kulturella förändringen. Denna intervju berörde framförallt organisationen, ledningens syn på kultur, idealkultur och förändring. Denna första empiriska studie, som förutom en intervju innehåller granskning av interna dokument, tillförde mycket information som snarare problematiserade området än skapade klarhet och gav ramar för det. För att presentera och ta upp de frågeställningar som denna studie skapade till diskussion, har jag valt att driva analysen i två steg där den första analysen lämnar öppnar frågor efter sig. Efter denna analys tar jag dock ett steg tillbaka till uppdraget och kartläggningen av dagens kultur.

Flera forskare förespråkar kvalitativa metoder för att studera kultur eftersom begreppet i sig är vagt, omedvetet samt svårupptäckt. Därmed också svårt att fånga in i så direkta metoder som

frågeformulär.⁴⁴ För att besvara uppdraget var min avsikt att genomföra en kvantitativ enkätundersökning samt några kvalitativa djupintervjuer. Med den kvantitativa undersökningen ville jag skapa en genrealiserbarhet inom organisationen samt ett underlag att bygga intervjuer på. Tyvärr blev det tillslut inte möjligt att genomföra en enkätundersökning inom organisation. Detta eftersom ledningen, under tiden jag utvecklade min enkät, hade kommit vidare med diskussionen kring förändringen och ansåg att det var ett för känsligt läge för en enkät. Därmed blev jag tvungen att enbart fokusera på de kvalitativa intervjuer jag fick till mitt förfogande.

Intervjun, med en person inom ledningen och som enbart grundade sig på tilldelat uppdrag, har legat som grund för en intervjuram, med en figur samt två övergripande frågor. Jag har genomfört fyra personliga djupintervjuer med anställda på deras respektive kontor i Stockholm. Ytterligare en intervju fick av geografiska skäl genomföras via telefon, men samma ram har legat som grund även för denna. Samtliga medarbetarintervjuer spelades in, kompletterades med anteckningar i direkt anslutning till intervjun och intervjuerna översattes sedan till skrift.

Respondenterna blev före intervjuerna kontaktade av min handledare på företaget, en person inom ledningen, något som jag tror bidrog till att de såg mig som en representant för densamma. Jag hade telefonkontakt med respondenterna före intervjuerna för att boka tid och samtliga respondenter erhöll också via mail intervjuguiden en tid före intervjuerna (se bilaga 1). Den figur som intervjuguiden innehåller bidrog till en strukturering av intervjuerna där respektive respondent markerade på pilen mot kärnvärdena var de anser att kulturen idag befinner sig. Frågetecknet i den vänstra cirkeln står för den idag existerande kulturen som ännu inte är kartlagd, och ju längre åt höger mot idealkulturen markeringen är, ju mer anses det att dagens kultur präglas av respektive kärnvärde.

3.2 Trovärdigt?

Det finns en komplexitet i att undersöka något så abstrakt som en kultur. Det största problemet ligger i att det är svårt att veta vad som egentligen undersöks, och att detta beror på vem som tillfrågas. I min kartläggning, som är styrd av idealkulturens kärnvärden, finns

⁴⁴ Trost (2005)

svårigheter i tolkningen i den mån om respondenterna relaterar till om kärnvärdet finns idag eller om de snarare delger sin personliga åsikt om huruvida det anses viktigt.

Urvalet till intervjuerna gjorde min handledare på If Industri, det var inte heller något som jag kunde påverka. Dennes tanke bakom detta urval var dock att få en variation av olika personer, framförallt med avseende på ålder samt år inom verksamheten, eftersom ledningens hypotes är att det är två variabler som ligger till grund för skillnader i uppfattningar kring kultur. Att respondenterna är valda med avseende till uppvisade olikheter påverkar givetvis resultatet av intervjuerna och är något som bör beaktas.

Intervjuer med fem personer skapar ingen generaliserbarhet till övriga anställda inom organisationen, men det har heller inte varit min ambition att framställa det som något annat än fem respondenters individuella uppfattningar.

4. Empiri 1 – Företag och ledning

Här presenteras If som företag samt resultat kring vad som framkommit under samtal med representant från företagsledningen och granskning av interna dokument. Detta empiriska resultat analyseras sedan i studiens första analys.

4.1 Företagspresentation If

If är ett skadeförsäkringsbolag som erbjuder försäkringar för kunder på nationella marknader i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Baltikum. Bruttopremieinkomsten var drygt 37 miljarder svenska kronor år 2006 och koncernen har cirka 6 600 anställda.⁴⁵ Verksamheten är indelad i fyra affärsområden baserat på segmenten Privat, Företag, Industri och Baltic & Russia. Affärsområdet Industri, som denna studie handlar om, är en ledande aktör på den nordiska marknaden för industriförsäkringar. De riktar sig till större företagskunder med ett komplext försäkringsbehov, en omsättning över MSEK 500 och mer än 500 anställda. If Industri har idag cirka 1000 kunder och de utgör 16 procent av If: s bruttopremieinkomst. Kunderna har sin bas i Norden, men flera är internationellt verksamma och exempel på några av de största kunderna är IKEA, HM och Stora Enso.⁴⁶

If bildades 1999 när svenska Skandias och norska Storebrands skadeförsäkringsverksamheter fusionerade och är idag Nordens ledande skadeförsäkringsbolag med cirka 3,6 miljoner kunder i Norden och Baltikum. Sedan 2004 är If helägt av finska Sampo, något som framställs som att en vildvuxen nordisk kombination har renodlats⁴⁷. Att If i sin nuvarande form är en ung organisation, även om historien är lång eftersom Skandia bildades 1855⁴⁸, har säkerligen påverkat att kulturen idag består av olika subkulturer som är influerade av de ursprungliga organisationerna samt deras geografiska härkomster.

⁴⁵ Årsberättelse 2006, If skadeförsäkringsbolag.

⁴⁶ www.if.se

⁴⁷ www.sr.se

⁴⁸ www.skandia.com

If Industri har sitt huvudkontor i Stockholm och det är också där som majoriteten av de anställda har sitt utgångsläge. Som framgår av tabellen nedan har If Industri drygt 300 anställda relativt jämt fördelat mellan könen. Även om könsfördelningen totalt sett inom organisationen är jämn så är vissa avdelningar ojämna, vilket är något som också talar för uppkomsten av olika subkulturer. Tabellen nedan visar också på det behov som ledningen uttrycker om att knyta kompetens till företaget då det är många av de anställda som inom ett par år uppnår pensionsåldern. Nära hälften av de anställda är 50 år eller äldre. Åldersstrukturen är troligen inte enbart något som påverkar dagens organisationskultur utan även något som med största sannolikhet påverkar organisationens totala förändringsbenägenhet.

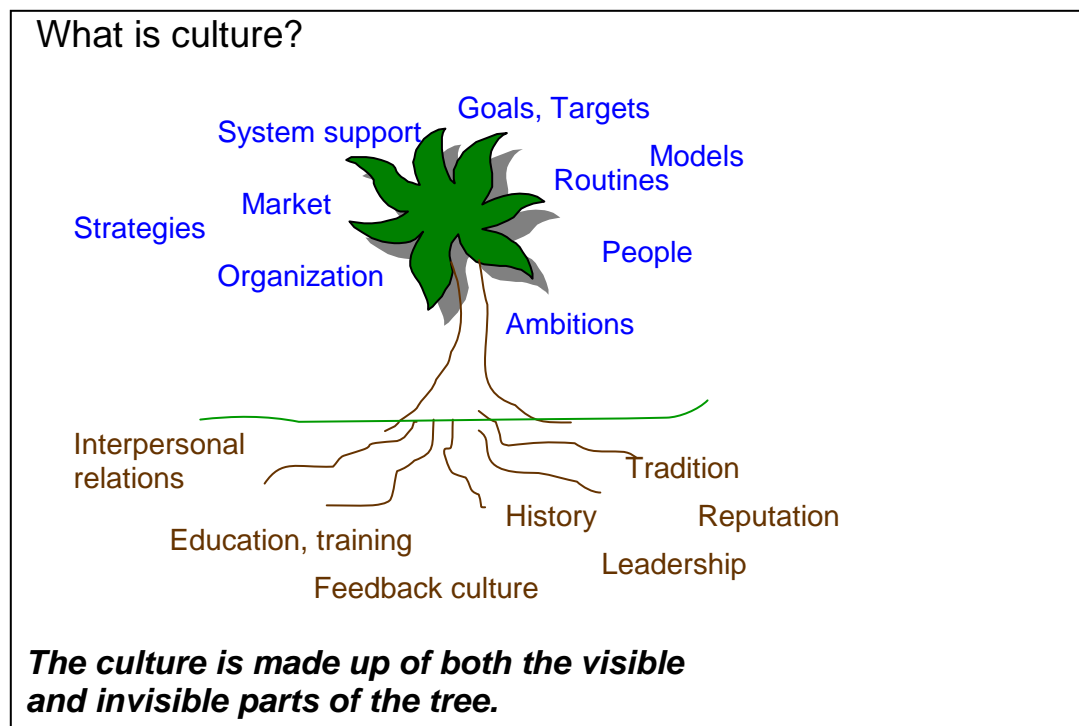
År	- 19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-
Män	0	2	31	40	58	17	0
Kvinnor	0	9	34	56	49	9	0

Figur 4.1 Åldersstruktur över anställda inom If Industri 2006.⁴⁹

4.2 If Industris lednings syn på kultur

Under intervjun med en chef inom If Industri presenterades ledningens syn på kultur, den kommande förändringen samt den utarbetade idealkulturen. Som figur 4.2 nedan visar används inom If Industri trädet som metafor. Detta med hänvisning till att trädet anses betona att kulturen består av både synliga, stammen och kronan, samt osynliga, rötterna, faktorer och förhållanden inom organisationen. Av figuren framgår även de faktorer och förhållanden som If betraktar som synliga respektive osynliga delar av kulturen.

⁴⁹ If Industri age structure



Figur 4.2. Trädet som metafor för kulturen beskriver ledningen inom If Industris syn på kultur.⁵⁰

En förändring av organisationskulturen ska inom kort genomföras inom hela If Industri, och det finns en tänkt projektplan för detta. Bakom denna förändring ligger ett stort arbete av personerna i ledningen med att skissa fram en idealkultur, det vill säga själva målet med förändringen. De har även planerat för hur förändringen ska gå till. Medarbetarna inom organisationen har ännu inte informerats om den kommande förändringen och dess omfattning eller innebörd. Tanken är att förändringsarbetet ska påbörjas med en gemensam kick-off för samtliga chefer inom If Industri Norden. Under denna sammankomst ska diverse aktiviteter och pedagogiska övningar äga rum, som alla har till syfte att stimulera cheferna till förändringen samtidigt som idealkulturen förmedlas. Tanken är att respektive chef sedan tar med sig kunskapen och erfarenheten hem för att fullfölja implementeringen av idealkulturen.

Viktiga faktorer som If:s ledning fokuserar på som influenser till kulturen är officiella dokument, bonus-, målsättnings- och utvärderingsprocesser. Även intern och extern kommunikation och profilering, ledarskaps- och rekryteringspolicy anses vara viktiga och användbara verktyg i förändringen.⁵¹

⁵⁰ If Industrial Culture

⁵¹ If Industrial Culture

4.3 Idealkultur

Ledningen inom If Industri har utarbetat fem kulturella principer att sträva efter. Dessa principer och dess innebörd kommer i fortsättningen att gemensamt benämnas idealkultur eller kärnvärden. De fem kärnvärdena som kommer från arbetshäftet *If Industrial Culture* är:

1. Customer focus and value creation focus. I alla delar av organisationen ska If Industri lyckas kombinera starkt kundfokus med ambitionen av att i ett långsiktigt perspektiv maximera ett finansiellt värdeskapande.

2. Professionalism. Fokusering ska ligga på kvalitet och ett vetenskapligt synsätt ska eftersträvas. Kvalitetsstandarderna ska vara höga så att möjlighet ska finnas för att utkonkurrera konkurrenter. Målet är att allt ska vara professionellt samt att beslut ska tas på basis av fakta.

3. Performance focus. Målet är en hög ambitionsnivå såväl för den individuella prestationen som för den kollektiva. Individens och gruppens prestationer ska utvärderas, ärlig och direkt feedback ska ges och det ska finnas en fokusering på personlig utveckling. På If Industri ska auktoritet och inflytande förtjänas med utgångspunkt i kunskap och meriter.

4. Entrepreneurialism. If ska främja entreprenörsanda och initiativtagande. Det måste garanteras en snabbare utveckling och implementering av nya synsätt för att kunna hänga med i konkurrensen.

5. Teamwork. Attityden till samarbete ska vara positiv i hela organisationen. If Industri ska inte vara en grupp av individualister utan istället ska samarbete främjas. Det ska finnas en positiv kan-göra attityd och alla har en viktig skyldighet i att göra If Industri till en inspirerande och givande arbetsplats.

5. Analys 1 – Företag och ledning

Då jag anser att ovan presenterade empiriska studier gav nya förutsättningar kommer jag med hjälp av valda teorier att problematisera uppdraget i denna analys. Detta gör att ett flertal frågor kommer att lämnas öppna, för att förhoppningsvis kunna besvaras efter ytterligare empiriska studier och nästkommande analys.

If Industris lednings planerade tillvägagångssätt säger mycket om dess syn på både kultur och förändring. Att en organisation i näringslivet medvetet tar ställning kring vad organisationskultur är för dem, i förhållande till begreppen kulturen som rotmetafor och variabel, är knappast troligt. Jag tror ändå att inom de flesta organisationer är omedvetet det dominerande synsättet att se organisationskulturen som en variabel, i varje fall när vi rör oss på ledningsnivå. Inom If Industris ledning används kulturen som en variabel, ett verktyg, eftersom uppfattningen är att kulturen nu medvetet ska påverkas genom en toppstyrd förändring. Organisationskulturen ska bidra till att skapa hållbara konkurrensfördelar. Men är detta en definition av kultur som kännetecknar hela organisationen, eller är det endast ledningens syn? Hur påverkar det om ledningen ser och behandlar organisationskulturen som en variabel, om de anställda samtidigt ser kultur som en rotmetafor som genomsyrar allt i organisationen?

Att If använder trädet som metafor säger en del om ledningens förhållningssätt till sin organisationskultur, oavsett om det är medvetet eller ej. Den största delen av trädet, kronan och stammen, är synlig men de viktigaste delarna, rötterna, är osynliga. De synliga faktorerna tenderar att svara på frågan kring *vad* som kan förändras, samtidigt som de osynliga faktorerna är de som tenderar att svara på *hur* kulturen kan förändras.

Även om ledningen i förändringsprocessen behandlar kulturen som en variabel är deras mål att idealkulturen ska fungera som en rotmetafor och påverka de djupa värderingarna inom organisationen. Möjligen kan det uppstå ett problem när ledningen, som jag upplever det, inte är konsekvent utan kanske omedvetet vill använda kulturen både som variabel och rotmetafor. Dels är kulturen under förändringsprocessen ett verktyg som ledningens besitter och kan välja att använda för att påverka de anställdas beteende, samtidigt som målet är att kulturen ska

vara något som genomsyrar hela organisationen. Vad sänder ledningens agerande för signaler då kulturen under förändringen behandlas som ett verktyg men ledstjärnan är att kulturen ska fungera som en rotmetafor?

Ledningen anser sig kunna styra över kulturen snarare än att behöva anpassa sig efter den. Förändringen är toppstyrd och planlagd och det är ledningen som har skissat fram en idealkultur. Detta utan att först undersöka eller kartlägga nuvarande kultur. Tanken är att denna idealkultur sedan ska implementeras steg för steg nedåt i organisationen. Tillvägagångssättet bygger på Lewins definition av förändring som något övergående även om reproducering, snarare än nedfrysning, är aktuellt som tredje fas i förändringsprocessen. Förändringen ska inledningsvis ske genom ett toppstyrt storslaget teknokratiskt projekt men under reproduceringsfasen ska den fortsätta drivas spontant, utan direkt påverkan från ledningen, som en förändring likt omgestaltande av vardagen.

Min upplevelse är att ju närmre själva förändringsprocessen som If Industri har kommit så har de också börjat tvivla på möjligheterna till att förändra kulturen i önskad utsträckning. Kanske finns det någonstans en medvetenhet kring att de genom att planmässigt försöka förändra kulturen endast kan komma en bit på vägen. Det är sedan när det verkliga arbetet tar vid som de också har minskat inflytande över förändringen. Därav intresset av att veta var organisationen står idag, samt hur motivation kan skapas. Deras förförståelse är snarare att det finns personer inom organisationen som är allmänt förändringsobenägna, än att det kommer att uppstå ett specifikt motstånd mot den kulturella förändringen. I relation till Ahrne och Papakostas kategorier, oförmåga och ovilja till förändring, talar detta för att oförmågan att se behovet av förändringen är ett stort motstånd inom If Industri. Ett större motstånd än oviljan till förändringen grundad på rädslan att förlora trygghet.

Idealkulturen och därmed målet med förändringsprocessen är utarbetad av ledningen, och enligt rotmetaforsynen är det fel väg att gå. För att få genomslagskraft är det en bättre väg att skapa kommunikation och förståelse kring förändringen. På så sätt kan organisationen också gemensamt komma fram till en önskvärd kultur. Då idealkulturen redan finns nedskriven är nästa steg är att handskas med de problem och frågor som det valda tillvägagångssättet ger upphov till. För vilka är kärnvärdena viktiga? Är de möjliga att uppnå eller upplevs de redan existera idag?

Idealkulturen kan också vara en källa till problematik. Dels är begreppen som de nu framförs generella, allmänna och vanliga managementbegrepp. Är de för generella och vad innebär de för If Industri? Går det att sträva efter allt detta samtidigt? Professionalism och kundfokus kan uppfattas vara varandras motsatser, likaså entreprenörsanda och teamwork. Att fokusera mot kund behöver inte vara detsamma som att agera professionellt, vilket värde ska då prioriteras? Vill If skapa en prestationskultur måste kanske teamwork och professionalism tonas ner? Att en organisationskultur är stark, vilket kräver gemensamma värderingar, är en förutsättning för att den ska kunna nyttjas och fungera som en konkurrensfördel för organisationen. Då detta är det primära målet för If Industri anser jag att ett färre antal och mer preciserade begrepp i idealkulturen hade varit en bättre utgångspunkt. Däremot är en viktig del av förändringen att också samtidigt implementera vissa av dessa begrepp i den dagliga verksamheten, men behöver då detta ske genom kulturen?

Ledningsintervjun var som tidigare nämnts enbart tänkt att ge ramar, men ledde istället till att uppdraget problematiserades. För att komma vidare väljer jag nu att återgå till uppdraget och kartläggningen av dagens organisationskultur i förhållande till ovan presenterade idealkultur. Undersökningen handlar i detta skede också om upplevelsen hos de anställda kring vad som skapar motivation. I nästkommande analys kommer problematiseringen att fortgå.

6. Empiri 2 - Medarbetare

Här presenteras empiriskt material från intervjuer med anställda inom If Industri. Till grund för intervjuerna har en intervjuram använts som haft sin utgångspunkt från ovanstående empiri och analys.

Intervjuer

De fem intervjuerna med anställda inom If Industri har skett med personer med olika befattningar, år inom företaget samt kön och ålder.

Intervjuperson 1: Kvinna, 38 år, Affärsutvecklare, 3 år inom If

Intervjuperson 2: Man, 41 år, Controller, 3 år inom If

Intervjuperson 3: Man, 46 år, Chef Risk Management Services, 9 månader inom If

Intervjuperson 4: Man, 29 år, Casualty Underwriter, 3 år inom If

Intervjuperson 5: Man, 58 år, Riskingenjör, 26 år inom If och ursprungliga bolag.

På grund av anonymitetskrav kring vem av respondenterna som har sagt vad under intervjuerna kommer ovanstående kategorisering inte att användas. Jag kommer att använda mig av färger för att det under intervjuresultatets presentation ska gå att följa om det är samma eller olika personer som sagt respektive citat. Det skapar också en möjlighet att i figurerna följa en persons respektive åsikter om dagens kultur i förhållande till idealkulturen.

6.1 Idealkultur

Var befinner sig If: s kultur idag i förhållande till de fem kärnvärdena?

6.1.1 Professionalism

Professionalismen beskrivs som viktig och självklar. Samtliga respondenter anser att det generellt finns en hög grad av professionalism inom If Industri, även om de inte är eniga kring huruvida det går att höja nivån ytterligare. Som framgår av figur 6.1 nedan så menar en

respondent att professionalism är så hög den kan vara, samtidigt som en annan anser att det är en bra bit kvar till en professionell kultur. Någon respondent definierar professionell kultur med att i det vi alla och en var gör inte lämna något åt slumpen. En annan respondent använder en motorbåt som metafor och säger;

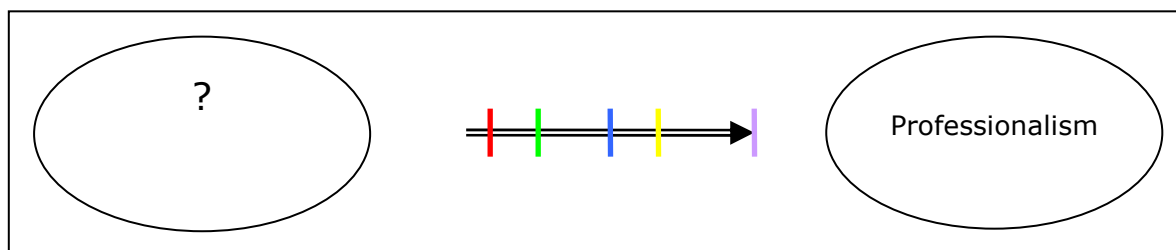
”Om man tänker en motorbåt så styrs man inte av ett segel utan det är motorn som styr och jag styr dess riktning, det vill säga att det handlar om medvetna val.” /Röd

Professionalismen idag anses av en respondent härstamma från de tidigare organisationerna och därmed vara en form av nationell professionalism. Personen har tänkt på att många refererar långt tillbaka i tiden, samt att förhållandevis lite tid har använts till kompetensutveckling på det professionella planet.

Som exempel på situation då professionalismen upplevs nämns tillvägagångssättet vid påtvingade förändringar. Då en ny lagändring ska träda i kraft så är förarbetena och förberedelserna för att möta dess konsekvenser oftast utförda på ett mycket bra, professionellt, sätt. En kulturell professionalism anser en respondent också upplevs av att det genomgående återkopplas till strategiska mål i det operativa arbetet. En annan anser dock;

”Vi är professionella utåt, det vill säga i uppträdande mot kunder och andra bolag men den interna professionalismen kan bli mycket bättre.” /Gul

Upplevelsen hos en respondent är att If Industri kan bli betydligt mer professionell både i effektivitet och kvalitet. Lyckas detta så kommer också andra positiva delar av kulturen att framträda, som exempelvis högre grad av kundorientering. Professionalismen upplevs vidare som något komplext. Istället för att skapa en generellt professionell kultur, att vara världsmästare på allt, så anses det att If Industri borde fokusera mer på att bli bäst på något.



Figur 6.1. Figuren visar hur långt på vägen mot en professionell kultur som respektive respondent anser att If Industri idag befinner sig.

6.1.2 Performance focus

Prestationsfokus handlar för respondenterna om att mäta, prestera och använda styrsystem. En respondent tycker att det råder en oklarhet i organisationen om vad begreppet innebär och tror att många endast syftar till det interna verktyget *Performance manager*. Samtliga respondenter är överens om att det sedan en tid tillbaka finns en prestationsorientering inom organisationen, och då framförallt med hjälp av ovan nämnda prestations- och utvecklingsverktyg. Som framgår av figur 6.2 skiljer sig respondenterna åt med avseende på upplevelsen kring hur mycket prestationsorientering som förekommer. Alla menar dock att det finns bra förutsättningar.

En respondent upplever en hög fokusering på prestation, och framförallt att dialogen kring prestationer idag ligger på rätt nivå. Det som talar för den höga prestationsorienteringen för denna respondent är att de flesta är helt medvetna om vad det är som ska nås.

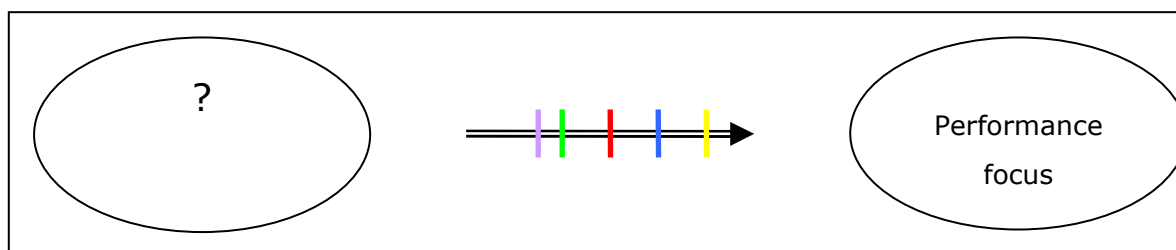
”Gör vi ett bra jobb så syns det och vi blir belönade för det också, både i att vi får feedback och bonus, på så sätt uppmuntras prestation.” /Blå

En annan åsikt är att det behövs högre fokus på prestationer, och framförallt då individuella prestationer. Upplevelsen är otydliga kopplingar mellan mål och prestation, samt otydlighet i vilka prestationer som belönas. Det upplevs också vara en stor variation i hur prestationer utvärderas, men samtidigt vill respondenten framhäva att man alltid på något sätt blir belönad i slutändan. Ytterligare någon menar att ambitionen är att alla medarbetare ska ha individuella mål, och så är det. Men det är mål som anses vara mer eller mindre specificerade och lämpade för uppföljning. Någon tycker att målen borde synkroniseras bättre internt. Detta eftersom de nu kan motsäga varandra i olika business units som är beroende av varandra för att nå sina mål. Vidare anses det också råda suboptimering mellan business areas och att problem uppkommer i gränssättningen mellan dem på grund av att de har olika system för lön och bonus.

Internrekrytering beskrivs som ett viktigt redskap för att skapa prestationsfokus. Såväl uppmuntrande som försvårande exempel på internrekrytering exemplifieras från respondenterna. Som praktiskt fall på hur If arbetar med internrekrytering beskrivs If: s Talent program som är avsett för medarbetare som upplevs ha stor utvecklingspotential och som är beredda att möta nya utmaningar.

Samtliga respondenter är överens om att prestationsorientering är viktigt. En respondent anser dock att det inte ska vara ett kärnvärde. Istället bör If fundera på att använda något begrepp som är lite mer gångbart och menar;

”Performance kan ingå lite grann i de andra värdena också. Du har professionalism, entreprenörsanda och teamwork och performance ingår i dem. Och om de tre fokuseras mot kund så ger det added value nöjda medarbetare, kunder och ägare.”/Röd



Figur 6.2 visar hur långt på vägen mot en prestationsfokuserad kultur som respektive respondent anser att If Industri idag befinner sig

6.1.3 Kundfokus

Att kundfokus är ett viktigt kärnvärde är alla helt överens om. Dock arbetar endast ett fåtal av respondenterna direkt mot kund. Som framgår av figur 6.3 är kundfokus också ett kärnvärde som av samtliga upplevs som etablerat i organisationen, men som hela tiden kan bli bättre. En respondent uttrycker sig;

”Jag tycker att vi har en sådan kultur men våra främsta konkurrenter kanske är ännu mer aktiva än vi och därför måste vi bli bättre.” /Lila

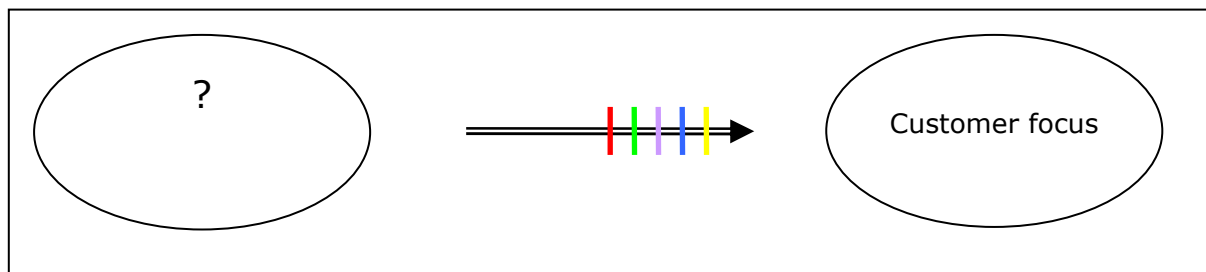
En annan anser att kundfokuseringen är näst intill så stark den kan vara och säger;

”Vi är ute hos kund 2-3 dagar i veckan och teoretisk hinner vi inte mer.” /Grön

En respondent tycker att de är professionella i arbetet mot kund, men att de i högre utsträckning skulle behöva få med hela teamet till att skapa en känsla för kunden. Ytterligare en menar att kundfokus är viktigt även hos dem som inte arbetar direkt mot kund, men där är det svårare och just därför måste kundfokus bli en del av kulturen. En annan respondent

tycker att denna tydliga kundfokusering finns även i andra led mot kund. Personen upplever att alla som inte arbetar direkt mot kund ändå har slutkunden i åtanke, och att de prioriterar arbete för en kund högre än en intern utredning. Att arbeta för att behålla samt attrahera nya kunder beskrivs vara att arbeta kundfokuserat.

En respondent tycker att mycket kraft redan idag läggs på att vara ute hos kund. Personen menar att genom att förbättra interna processer, intern kommunikation, internt samarbete och genom att följa upp det som görs kan ytterligare tid frigöras för kund. Vidare är en åsikt att kundfokusering borde vara kulturens rubrik. För med en kultur bestående av de övriga kärnvärdena professionalism, performance, entreprenörsanda och samarbete nås automatiskt en hög fokusering på kund.



Figur 6.3 Figuren visar hur långt på vägen mot en kundfokuserad kultur som respektive respondent anser att If Industri idag befinner sig

6.1.4 Entreprenörsanda

När det handlar om entreprenörsanda råder det enighet om att den idag är nästintill obefintlig inom If Industris kultur. Ett talande uttryck av en respondents upplevelse är;

”Ingen kultur alls. Initiativ uppmuntras, men kommer inte, inte ens när det gäller personlig utveckling vilket man egoistiskt sett kan tycka vara jättedumt.” /Röd

Ytterligare en person som tycker att graden av entreprenörsanda är låg och att det är underligt eftersom själva affärsidén på If Industri är att hitta unika kundlösningar. Det är genom att tänka nytt de kan bli bättre på att tillgodose kunden. En respondent kommenterar det så här:

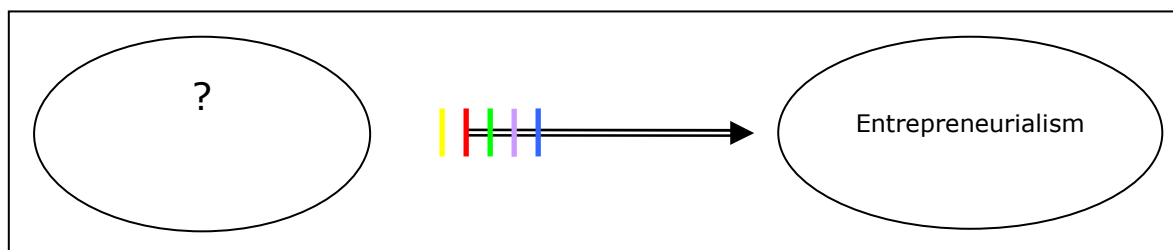
”Uppfinnarjocke och entreprenörsandan drunknar idag i det dagliga slitet. If har haft hårt kostnadsfokus då det är en relativt ny organisation och ett hårt kostnadsfokus är ingen miljö som uppmuntrar till att gå utanför boxen och komma med nya förslag.” /Grön

Den bristande entreprenörsandan förklaras bland några av respondenterna som en ren generationsfråga, samt att personalomsättningen har varit för låg. En betydelsefull orsak anses också vara att de människotyper som verksamheten kräver i det dagliga arbetet är matematiska perfektionister som inte direkt förknippas med entreprenörstänkande. Istället anser personen att det behövs fler medarbetare i organisationen som i grunden har entreprenörtänkande inom sig. Detta också eftersom det upplevs att av de som styr är det för många som, kanske ofrivilligt, dämpar initiativtagande.

Alla respondenter är dock inte överens om att entreprenörsanda är något som organisationen ens bör sträva mot. En respondent menar att det på If Industri kan vara till mer skada än nytta. Det viktigaste upplevs vara att göra som företagsledningen bestämt och inte försöka komma med egna idéer. Respondenten upplever därför att entreprenörsanda inte kan vara hälsosamt för en organisationskultur utan bara på någon enstaka ledande befattning.

If Industri upplevs av en respondent som ostrukturerade i att tänka ut nya produkter och skapa synergier, och att det borde finnas en tydlig process för det. En annan åsikt är att initiativtagande borde uppmuntras mer då det upplevs som tomma ord i pratet om entreprenörskap. En uppfattning från några respondenter är att ledningen inte erfars vara öppen eller ha möjlighet till att ta till sig och värdesätta initiativ när de kommer, även om det i ord sägs uppmuntras.

”Idag är det nästan så att någon bli överraskad om någon tar initiativ eller kommer med förslag. Om man har initiativ eller förslag idag får man nästan brotta sig fram för att få någon att lyssna på det. Eftersom alla är så nerkörda i det dagliga slitet så måste det styras mot detta.” /Grön



Figur 6.4 Figuren visar hur långt på vägen mot en entreprenörsanda i kulturen som respektive respondent anser att If Industri idag befinner sig.

6.1.5 Teamwork

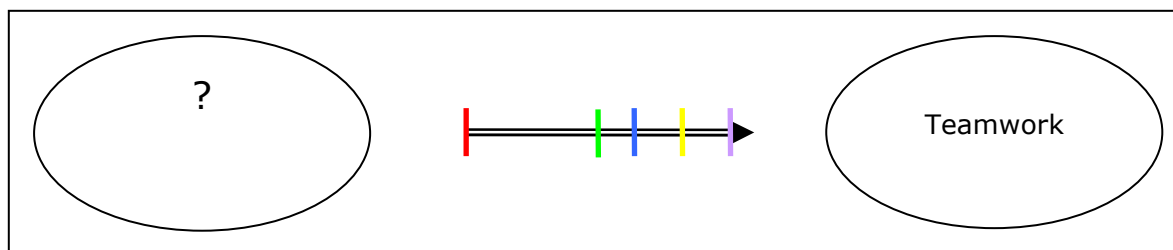
Teamwork är det kärnvärde där respondenternas olika upplevelser är som mest avvikande från varandra. Som framgår av figur 6.5 anser en respondent att organisationskulturen redan idag präglas starkt av teamwork samtidigt som en annan anser att teamwork inte alls är något som finns inom dagens kultur.

Grundinställningen till att samarbeta beskrivs av två respondenter som bra och att alla ställer upp för varandra. Detta åtminstone när det rör samarbetet i det närmsta ledet eller i förutbestämda grupper, där arbete tvingas lösas i grupp eftersom en person inte har alla svaren själv. Samarbetet utanför de bestämda grupperna upplevs inte som lika tillfredställande av en respondent. Denne vill därför gärna omformulera detta kärnvärde så att innebörden av ett mer generellt utvecklat samarbete cross-cross i organisationen tydligt framkommer. Personen anser att samarbetet över gränserna i organisationen inte fungerar och därför behöver bli mer vardagligt. Idag upplevs organisationen alltså som bra på att samarbeta när den tvingas till det, men det görs helst inte frivilligt. Respondenterna är återkommande inne på att det dock finns bra förutsättningar för teamwork. Det anses finnas en formellt bra struktur för samarbete och tydliga planer för arbete i projektgrupper.

”Man premierar teamwork idag men lever inte riktigt upp till ambitionen. Finns på papper och i planer men det tränger ej ut i verksamheten. Kanske finns en lite dålig känsla /.../ av vi och vårt.” /Grön

En respondent beskriver hur de hört tidigare projektledare i organisation säga att det är svårt att få uppslutning och engagemang, samt att de inte vill vara det igen för då får de bara göra allt arbete själva. Fredagsfiket på avdelningen tas av flera upp som något viktigt för känslan av gemenskap inom organisationen. Det beskrivs också som ett bra tillfälle att träffa de som man annars inte träffar i det dagliga arbetet. En respondent anser att teamwork är drivkraften bakom de andra kulturella idealen, att de föds av ett gott samarbete.

”Samarbetar vi mer, lär vi känna varandra mer så får vi ömsesidig respekt, får förståelse för varandra och vad vi kan, vi lär oss mer av varandra och då kommer professionalism, performance och entreprenörsanda.” /Röd



Figur 6.5 Figuren visar hur långt på vägen mot en kultur där teamwork är viktigt som respektive respondent anser att If Industri idag befinner sig

6.2 Motivation

Hur upplever respondenterna att de själva kan motiveras till en kulturell förändring och vad tror de att kollegorna motiveras av?

Den delade uppfattningen bland respondenterna är att ledningen känner större behov av att förändra kulturen än vad övriga anställda gör. Det framkommer spontant att de i dagsläget inte tror att så många känner sig motiverade, med reservation för att det säkerligen är stor skillnad mellan de olika grupperingarna inom If Industri. En respondent ifrågasätter förändringen, hur mycket vill de egentligen förändra? Personen ifrågasätter också huruvida det är möjligt att medvetet förändra kulturen och anser att det enda som behövs för att skapa en kulturell förändring är tid, och ledningen kan inte gör något eftersom de inte kan skapa mer tid. Ytterligare en respondent ser tid som den viktigaste framgångsfaktorn för förändringen. Samtidigt anses det som att det nu, och de kommande tre till fem åren, är ett gyllene tillfälle att skapa förutsättningar och engagemang bland medarbetarna. Anledningen till detta är den framtida generationsväxlingen.

Förståelse, specificering och delaktighet nämns som viktiga pusselbitar för att skapa motivation. Några av respondenterna anser att idealkulturen och kärnvärdena inte får vara för generella. Det är innehållet i dem som måste framkomma snarare än begreppen, så att varje individ kan relatera dem till sin personliga utveckling. En annan uttrycker sig:

”Idealkulturen är konsultbegrepp som ej behövs eller fungerar i en komplex verksamhet.” /Gul

För att åstadkomma förändring anser en respondent att ledningen måste inse att det inte enbart hjälper att presentera snygga presentationer, planer eller strategier. Förändring sker i huvudet på medarbetarna och alla måste förstå varför den behövs. En respondent menar att alla måste ha en gemensam bild av både nuet och målet för att känna motivation, och framförallt måste det finnas förståelse för varandras synsätt. Idag upplevs det som att alla ser samma sak men från olika håll, ingen har fel men inte heller förståelse för varandras infallsvinklar. Personen påpekar att ledningen måste presentera sin bild, exempelvis:

”Så här ser vi världen, så här ser vi på vår organisation och här är våra utmaningar och när vi har de utmaningarna så är vår uppfattning att vi bör ha en kultur som ser ut så här.” /Röd

Även om det bara skiljer något mellan de olika bilderna av organisationen och förändringen, räcker det för att skapa motstånd. Någon respondent menar att ofta förstår alla inte varandra, men för att gilla läget och arbeta efter andras mål måste man först få möjlighet att argumentera. På så sätt kan också en upplevelse av möjlighet att påverka målen skapas, en påverkbarhet som nämns som viktig. Det framkommer också att det anses att If Industri måste sammansvetsas mer som grupp. Det ska inte behöva hända olyckor och tragedier för att de ska bli mer sammansvetsade.

Det nämns av en respondent som viktigt att ledningen, kanske med kraftfulla tag, visar resten av organisationen att de prioriterar en kulturförändring. Detta genom att ännu mer och ännu tydligare samtala och skapa diskussion. Tre respondenter nämner just ledningens agerande som ovärderligt för att skapa motivation för förändring. De måste få medarbetarna att helhjärtat ställa upp på att det är ”vår” organisation.

Trygghet framkommer bland respondenterna som något nödvändigt för att skapa motivation. En respondent anser att de är trygga i sina avdelningar men inte i den stora gruppen. Det framkommer att alla är duktiga, men lite rädda för att göra bort sig och framförallt så vågar många inte visa om de inte har allt rätt eftersom de är perfektionister. Därför tror personen att alla, med hjälp av varandra, behöver arbeta på sitt självförtroende och med att våga göra fel och bjuda på sig själva. För mycket trygghet, som återfinns i den lilla gruppen, tror en respondent å andra sidan också kan motverka viljan till förändring.

Under intervjuerna rör sig respondenterna mot mer konkreta förslag kring hur ledningen kan skapa en förändring, snarare än förslag till hur de kan skapa motivation. Förslag som framkommer är att de bör fortsätta arbeta med den interna propagandan, som anses vara ett viktigt och bra sätt att sprida budskap på. Men den bör användas med en viss försiktighet för om alla projekt kommer ut så blir det inflation och idén faller. En respondent framhåller att ledningen återkommande behöver samtala kring idealet och utvecklingen, förslagsvis bör fredagsfiket utnyttjas. Kärnvärdena anses också behöva användas naturligt i det vardagliga talet. Det nya verktyget *Performance manager* står respondenterna bakom, och anser att ledningen bör följa upp och vidareutveckla det så att det blir ett bra verktyg. Att lyfta fram exempel, och synliggöra när någon har gjort något som ligger i linje med det som eftersträvas, anges som ett tänkbart tillvägagångssätt för ledningen.

7. Analys 2 – Medarbetare

Denna analys kommer med hjälp av den nytilkomna empirin att fortsätta diskussionen kring några av de frågor som lämnades öppna under den första analysdelen. Empirin från intervjuerna med medarbetarna kommer också att analyseras i relation till problemformulering och tidigare beskrivna teorier. Analysen är strukturerad enligt den teoretiska problemanalysen efter områdena organisationskultur, förändring samt motstånd och motivation.

7.1 Organisationskultur

Av kartläggningen framgår att det råder oenighet kring hur dagens kultur ser ut. En orsak kan vara att det finns subkulturer inom organisationen, vilket både respondenter och ledning nämner. Oenigheten kan också bero på att respondenterna är utvalda för att påvisa olikheter och i viss mån har skilda referensramar såsom ålder, kön, år inom If och tidigare tjänster. Ett problem med kartläggningen är att veta vilken kultur de framställer för mig. Tillkännager de den kultur som de upplever inom organisationen eller snarare den som de tror att jag vill höra? Av de svar jag fått så ser jag dock inget som tyder på att de har valt sina berättelser med hänsyn till det sistnämnda.

Av de figurer (6.1-6.5) som har presenterats framgår med tydlighet komplexiteten i organisationskulturen. Samtliga respondenter har mycket olika uppfattningar om dagens kultur i förhållande till den av ledningen utarbetade idealkulturen. Jag kan inte se något samband i att de respondenter som upplevs vara entusiastiska och för kärnvärdena, tenderar att svara lika när det gäller hur nära idealkulturen If Industri är idag. Detta utan att förändringen egentligen ens påbörjats. Ett mönster är dock att de kärnvärden respondenterna personligen inte anser vara särskilt viktiga, anser de finns och fungerar bra redan De av respondenterna som inte är intresserade av kulturen beskriver den också som positiv och nästintill tillfredställande enligt idealkulturen. Detta är något som troligen har ett samband med att människor tenderar att välkomna förändringar som förbättrar deras egen situation. När

ett värde då inte är av personlig betydelse, och man därmed inte är intresserad av att lägga energi på det, är ett sätt att undkomma det på att säga att det redan existerar.

Även om fokus har varit på upplevd kultur i förhållande till ideal, har även en del tankar om hur önskvärd idealkulturen är berörts. Idealkulturen upplevs så här långt vara för generell, och några respondenter är kritiska till att vissa värden ska vara en del av kulturen. Entreprenörsanda anses kunna vara mer till skada än till nytta, och samma respondent tycker att performance focus är ett värde som inte bör stå för sig självt. Vidare upplevs det av en respondent att det vore bättre att fokusera på att bli bäst på något istället för att försöka bli bra på allt. Detta är något som kan knytas samman med reflektionen i den första analysen om huruvida If Industri borde fokusera på att skapa en stark och gemensam kultur och istället sprida några av kärnvärdena genom andra kanaler än kulturen.

Det råder ingen öppenhet i kulturen inom If Industri. Alla respondenter förhåller sig generellt till kulturen och kommande förändring i sina uttryck. Jag får uppfattningen att ingen egentligen är villig att ”avslöja” något. Kanske kan det bero på tajming då de vet att en förändring är på gång, men att de inte riktigt vet vad och därför vill förhålla sig försiktigt. Ledningens agerande så här långt i förändringen talar inte heller för någon öppenhet. En respondent nämner personerna som finns inom organisationen som matematiska perfektionister som har svårt för att relatera till något så abstrakt som kulturen. Detta är en känsla jag också får under en intervju och säkerligen också något som har satt prägel på kulturen.

Det finns hos några av respondenterna en vilja att konkretisera, generalisera och förenkla kulturen. Värden och värderingar såsom teamwork och entreprenörsanda vill respondenterna skapa planer och processer för. Denna strukturering av kulturen överensstämmer också med att några av respondenterna har svårt för att prata om motivation. De pratar hellre om konkreta åtgärder ledningen kan vidta för att driva förändringen. Detta är något som talar för att kulturen, i förhållande till Smirich distinktion, ses som en variabel i organisationen. En vilja och förväntan bland medarbetarna, som både framkommer under en intervju och som jag upplever, är att kärnvärdena ska fungera som styrverktyg snarare än implementeras i organisationen. Eftersom jag uppfattar att ledningens mål är att kulturen ska fungera som en rotmetafor, och därmed inte förenklas till ett verktyg, uppstår här ett problem. I viss mån

anser jag att det är en problematik som ledningen har skapat då de har varit inkonsekventa i hur de själva hanterar kulturen, ibland som variabel och ibland som rotmetafor.

7.2 Förändring

Som beskrivits under analysen av ledningsintervjun ser ledningen snarare kulturen som en variabel än som en rotmetafor. Ovan har jag redogjort för att några av respondenterna också tenderar att betrakta kulturen som en variabel. Samtidigt förekommer även rotmetaforsynen bland respondenterna, inte minst genom hur de ser på möjligheterna till att förändra kulturen. En respondent anser att ledningen inte kan påverka kulturen eftersom de inte kan skapa tid. Den kulturella förändringen ses då snarare som en organisk social rörelse än som en förändring som kan genomföras i projektform. Denna respondent ser alltså ingen möjlighet till en förändring efter det av ledningen planerade tillvägagångssättet. Två respondenter menar att ledningen de kommande åren har ett gyllene tillfälle till att skapa förutsättningar för en kulturell förändring. Därmed ser de också att ledningen har en möjlighet att påbörja en förändring i projektform, men att förändringen implementeras först genom ett omgestaltande av vardagen där ledningen enbart har möjlighet att påverka dess riktning. Övriga två respondenter ser däremot en möjlighet i att ledningen genom en medveten plan förändrar kulturen likt ett teknokratiskt projekt.

Skillnaden mellan en kulturell förändring och en mer specifik förändring, som till exempel omorganisation, är också att vid det sistnämnda kan det vara en fördel att låta förändringen ske snabbt. Detta för att tidigt kunna skapa en harmoni inom organisationen och gruppen igen. Att påverka värderingar och människors beteende, som måste anses vara syftet vid kulturell förändring, är mer komplext och tar längre tid än så. Flera respondenter anser att en kulturell förändring är en långvarig förändringsprocess, och tid är den allra viktigaste framgångsfaktorn för en respondent. Respondenterna relaterar därav inte till Lewins förändringsmodell och dess definition av förändring som ett övergående tillstånd.

7.3 Motstånd och motivation

För att nå framgång med en förändring måste den och det sätt den drivs på vara i harmoni med rådande organisationskultur. Om den disharmonierar skapas istället förändringsmotstånd.

En gemensam kultur underlättar ett agerande som harmonierar med kulturen, och därför är det enklare att driva förändringar i en organisation med gemensam organisationskultur än i en med flera subkulturer. Såväl medarbetare som ledning upplever att det idag inte finns någon gemensam kultur inom If Industri, utan istället flera subkulturer. Detta talar för att kulturen kan vara en hämmande faktor för förändring, eftersom det är svårt för ledningen att agera efter gällande kulturella normer när de skiljer sig åt mellan olika grupper inom organisationen. Å andra sidan är starka kulturer svåra att förändra och en kultur, likt If Industris, som upplevs som splittrad förenklar synliggörandet av det kulturella förändringsbehovet.

Bland några av respondenterna framkom under intervjuerna ett avvaktande förhållningssätt. Detta är förmodligen grundat på bristande kunskap om förändringen och dess syfte samt hur den kan komma att påverka dem som individer. Troligen är det en konsekvens av ledningens tystnad och bristande information. Tystnad kan vara ett ansenligt misstag före, under och efter en förändring eftersom den skapar möjlighet till egna tolkningar och funderingar. Det finns eventuellt medarbetare inom If som har hört ryktesspridningar om förändringen där den framställs som något som kan komma att påverka medarbetarna negativt. En kulturell förändring behöver inte skapa motstånd genom oro eller rädsla för försämringar. Detta då dess syfte egentligen inte är negativt för någon, vilket det exempelvis kan vara vid en omorganisation. Tystnad kan å andra sidan också vara en metod för att försöka hålla tillbaka förändringsmotståndarna, då ett specifikt motstånd mot förändringen inte kan skapas om information inte har lämnats.

I relation till Murreys ”20-70-10” princip finns alla dessa tre grupper representerade bland respondenterna. Av de intervjuade är det en person som genomgående är relativt negativ och framför sitt missnöje kring förändringen och som därmed kan räknas in i gruppen med 10 procent. Samtidigt anser en annan respondent att förändringen är av yttersta vikt, alltså en representant för gruppen 20 procent. Övriga tre respondenter har mer nyanserade uppfattningar beroende på kärnvärde och kan placeras mellan de två ovan beskrivna ytterligheterna när det handlar om intresset för förändringen. Dessa kan därmed räknas in bland den stora massan, gruppen med 70 procent, som ännu inte tagit ställning.

Även om ambitionen inte bör vara att motivera samtliga medarbetare inom organisationen, exempelvis inte de 10 procent som aktivt påvisar sitt motstånd redan under förändringens

inledningsskede, kan det finnas en vinst med att lyckas eliminera förändringsmotståndet bland medarbetarna vid en kulturell förändring. Av den problemanalysmodell (figur 2.3) jag har skapat av Herzbergs och Lewins utgångspunkter framgår det att jag anser det är förenkling att se det som inte är en källa till motstånd som en länk till motivation. Att förändringsmotståndet minskas inom If Industri innebär inte att förändringsmotivation därmed skapas. Istället är det viktigt att skilja mellan och ha förståelse för att vissa förhållanden enbart minskar motstånd, men inte skapar motivation, om de tillgodoses på ett tillfredställande sätt. I en förändringsprocess är det därför också viktigt för ledningen att minska missnöjesfaktorerna likaväl som att hitta motivationsfaktorerna. Min uppfattning, enligt kombinationsmodellen, är att det är de inre faktorerna som skapar krafter och motivation för förändringen, samtidigt som de yttre endast kan minska motståndet och krafterna mot förändring. I enlighet med ”20-70-10” principen, där det är viktigt att identifiera de olika grupperna, kan denna modell fungera som ett redskap i förhållande till de olika gruppernas individer. De medarbetare som räknas i gruppen med 20 procent, och som redan är positiva och motiverade, kan ytterligare motiveras genom kontakt med inre faktorer. Inom gruppen med 70 procent kan såväl motivationsskapande faktorer som motståndshindrande faktorer vara aktuella. På de negativa medarbetarna, i gruppen om 10 procent, kan de faktorer som hindrar motstånd användas. Det som under medarbetarintervjuerna framkom som viktiga motivationsfaktorer har jag därför nedan sammanfattat och kategoriserat efter hur väl de påverkar inre respektive yttre förhållanden. Enligt kombinationsmodellen Lewin-Herzberg därmed också hur de fungerar i skapandet av motivation respektive hur de minskar och hindrar förändringsmotståndet.

Att informera, skapa delaktighet, agera kompetent, och använda tillgängliga styrverktyg är några av de motivationsfaktorer som framkom under medarbetarintervjuerna. Dessa relaterar jag till yttre faktorer som måste tillgodoses av ledningen för att motstånd inte ska uppkomma, och om motstånd redan finns kan dessa om de tillfredställs eliminera motståndet. Att jag anser att dessa faktorer endast relaterar till individens yttre beror på att det finns en förväntan över att de ska uppfyllas. När något förväntas har det blivit en yttre faktor som skapar besvikelse och motstånd om det inte tillgodoses. Andra faktorer som respondenterna nämnde, och som beskrivs nedan, kan enligt kombinationsmodellen användas av ledningen för att istället skapa motivation och drivkraft till förändringen. Detta eftersom de genom dem kommer i kontakt med individernas inre faktorer. Ledningen anses behöva göra medarbetarna delaktiga, och ge dem möjlighet att påverka förändringen så att den överensstämmer med deras personliga utveckling. De behöver också skapa en förståelse för förändringens behov,

och det anses även vara viktigt att de visar förståelse för medarbetarnas synvinkel. En respondent tycker det är viktigt för motivationsskapandet att medarbetarna i högre utsträckning vågar misslyckas. Detta bedöms ledningen kunna påverka genom att förbättra individernas självkänsla och självförtroende.

Ovan gjorda kategorisering blir till viss del en förenkling, något som inte minst framkommer genom att begreppet delaktighet finns representerat som en faktor som relaterar såväl till individens inre som yttre. Delaktigheten kan drivas så långt att medarbetarna, som ovan beskrivits, har möjlighet att påverka förändringens mål. Då relaterar delaktigheten till inre förhållanden och känslor och kan därmed skapa motivation. Samtidigt är alternativet att delaktighet förekommer på ytan endast i den mån att förväntningar tillgodoses för att minska motståndet.

Denna analys, och de empiriska och teoretiska studierna den vilar på, ligger som grund för de kommande rekommendationerna som jag anser är relevanta för If Industris ledning att beakta. Dessa kommer dock inte att följa ovanstående analys struktur utan är utformad efter uppdragets två frågor samt de ur dem identifierade problem.

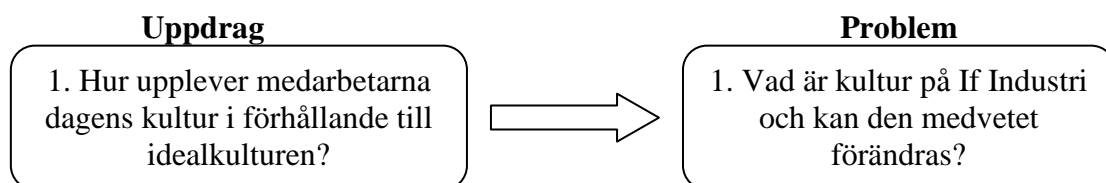
8. Slutsats och rekommendationer

I kommande slutsats återgår jag till uppdraget, hur ledningen inom If industri med utgångspunkt i nuvarande kultur kan motivera till förändring i riktning mot utarbetad idealkultur. Jag eftersträvar att med konkreta rekommendationer besvara uppdraget och med inspiration från min problematisering tillföra ett mervärde. Denna slutsats kan också läsas som en sammanfattning över studien.

8.1 Reflektioner och rekommendationer

Genom studien har jag förhållit mig kritisk till If Industris kulturella förändring, inte minst genom att jag ifrågasatt och problematiserat dens givna utgångspunkter. Det bör poängteras att jag dock ser en legitimitet i att försöka förändra kulturen enligt If Industris planerade tillvägagångssätt. Min åsikt är också att i den situation som If:s ledning befinner sig, hade det till och med varit naivt att inte försöka styra och förändra kulturen. Jag anser däremot inte att en kultur helt kan förändras efter dessa villkor, men tillvägagångssättet kan troligen ligga som grund för en mer långsiktig förändring. Att definiera en idealkultur tror jag är ett arbete som har varit av vikt att genomföra före den kommande generationsväxlingen. Detta eftersom det då kommer att finnas möjlighet att rekrytera efter hur väl de sökande bär på och stämmer in i respektive kärnvärde. Jag anser alltså att idealkulturen bör fungera som en mall för de egenskaper som efterfrågas vid kommande rekryteringar. Viktigt är då dock att den specificeras och värderas så att ingen konflikt uppkommer mellan kärnvärdena.

8.1.1 Uppdragets första delfråga och problematisering



Figur 8.1 Repeterande figur över hur uppdragets första delfråga leder till en första problemfråga.

En slutsats är att respondenterna uppfattar dagens kultur som splittrad. I relation till flera av kärnvärdena finns också ytterligheter representerade. Detta är något som bidrar med viktig information till förändringsprocessen och problematiseringen. En kort sammanfattning över kartläggningen presenteras här:

Professionalism - Professionalismen beskrivs som viktig och självklar samt generellt hög av samtliga respondenter. Det är dock oenighet kring huruvida de ytterligare kan höja nivån.

Customer focus – Ett kärnvärde som upplevs som viktigt och där alla är överens om att det redan finns. Flertalet av respondenterna anser att kundfokuseringen kan bli ännu bättre.

Performance focus- Respondenterna skiljer sig åt med avseende på upplevelsen kring detta kärnvärdes förekomst, de menar dock att det finns goda förutsättningar för att skapa prestationsfokusering.

Entrepreneurialism – Ett kärnvärde som inte anses finnas i någon utsträckning idag, är heller inte viktigt för en av respondenterna.

Teamwork – Splittring råder bland respondenterna kring dagens attityd till teamwork, någon anser att den idag är negativ och en annan respondent upplever den som positiv.

Begreppet kultur, och om det är möjligt att förändra den, har olika innebörd för respondenterna. Men också mellan ledning och respondenterna uppkommer skillnader i hur kultur betraktas och inte minst kring vilka möjligheter som finns till att förändra den.

Informera och motivera – med medvetenhet om skilda utgångspunkter

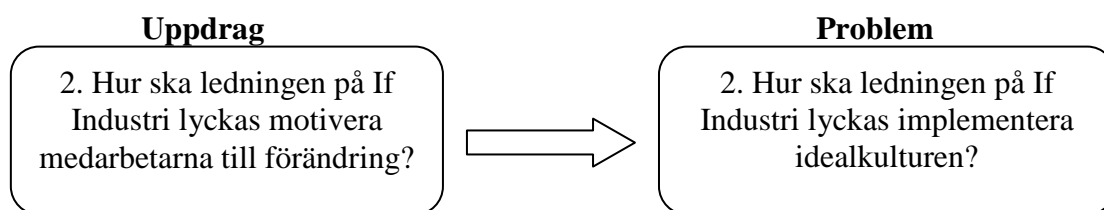
De olika upplevelser som råder kring dagens kultur anser jag synliggör behovet av kontinuerlig information och tydlig ledning. Detta då det knappast kan förutsättas att de olika individerna kommer att uppfatta ledningens idealkultur på liknande sätt, eftersom referenskulturen är så splittrad. Som framkommit finns det även oenigheter bland respondenterna om huruvida det överhuvudtaget medvetet går att förändra kulturen. Av denna anledning bör ledningen vara förberedd på att de individer som är av uppfattningen att kulturen inte medvetet kan förändras, förmodligen inte heller kommer att vara intresserade av förändringsprocessen. I varje fall inte efter det tillvägagångssätt som ledningen planerar. Detta ställer stora krav på ledningen att likaväl som att motivera förändringens orsak och idealkulturen, även motivera det valda tillvägagångssättet. Min uppfattning är vidare att ledningen inom förändringens ramar framställer kultur som en variabel samtidigt som målet med förändringen är att kulturen ska genomsyra allt. Detta är ett förhållningssätt som jag

anser skapar problem och därmed något ledningen bör fundera över och istället agera som de lär.

Bli bäst på något – inte bra på allt

Jag anser att de av If Industri valda kärnvärdena är viktiga var för sig och står för värderingar som kan bidra till bättre prestationer och lönsamhet. Min åsikt är också att det är värderingar som skapar attraktivitet och legitimitet för organisationen, såväl internt som externt. Däremot finner jag inte att samtliga dessa värden är viktiga för skapa en kulturell helhet. Idag finns det inte någon gemensam kultur. Det anser jag talar för att förändringsprocessen bör handla om att skapa en gemensam kultur och identitet, utefter ett fåtal av kärnvärdena, snarare än att försöka implementera alla. Eftersom samtliga kärnvärden är viktiga för organisationen, även om de till viss del står i konflikt till varandra, är min åsikt att ledningen bör fundera på vad det finns för möjlighet att implementera något av dessa genom andra kanaler än kulturen och dess förändring.

8.1.2 Uppdragets andra delfråga och problematisering



Figur 8.2 Repeterande bild över hur uppdragets andra delfråga leder till en första problemfråga.

Några av de motivationsfaktorer som framkom under medarbetarintervjuerna är att informera, skapa delaktighet och förståelse, agera kompetent och bemöta förväntningar samt att använda möjliga verktyg. Dessa relaterar jag till yttre faktorer och något som ledningen kan använda för att minska förändringsmotståndet. För att skapa motivation och drivkraft till förändringen bör ledningen, för att komma i kontakt med individernas inre faktorer, skapa delaktighet, trygghet, förståelse och individuellt behov av förändringen. De bör också påvisa förändringens prioritet.

Visa med hjälp av prioritering och ödmjukhet vad som ska prioriteras

En viktig utgångspunkt är att intervjupersonerna upplever att det idag inte finns någon motivation för förändring. Bakgrunden till att detta saknas framkommer främst bero på att

varken förändringsbehov eller något problem i nuvarande kultur upplevs. Den dagliga arbetsbördan är också något som påverkar att en kulturell förändring uppfattas som att enbart ytterligare belastning läggs på respektive individs redan befintliga arbetssituation. Därför anser jag att det är av yttersta vikt, något som också framkom hos respondenterna, att ledningen visar att de prioriterar förändringen. Först då kommer övriga medarbetare också överväga detta. Viktigt i sammanhanget är då också att något annat väljs bort under tiden.

Eftersträva inte att motivera samtliga - värdesätt de motiverade

Med hänsyn till situationen inom If Industri, att 35 procent av de anställda kommer att uppnå pensionsålder inom fem år, anser jag att det blir ännu tydligare att ledningen inte bör lägga energi på att motivera alla till förändringen. Men samtidigt tror jag att en kulturell förändring är specifik i förhållande till andra förändringar, och att det är viktigt att ha med sig de flesta eftersom det är individerna som måste reproducera kulturen. Därav nästkommande rekommendation. Min åsikt är också att ledningen bör använd sig av de medarbetare som vill driva förändringen för att försöka motivera de som är tveksamma. Det är inte säkert att det är cheferna som på bästa sätt kan driva förändringen och motivera de tveksamma, särskilt inte om de inte är övertygade själva eller om de rent av inte anser att förändringen är viktig.

Tillfredställ missnöjesfaktorerna och stimulera motivationsfaktorerna

För att få med sig så många medarbetare som möjligt på förändringen, utan att behöva motivera motståndarna, anser jag att ledningen har två vägar att vandra samtidigt. Detta för att på bästa sätt, utefter dagens förutsättningar, skapa en förändring som bidrar till en hållbar och gemensamt implementerad kultur. Dels måste motståndet mot förändringen hanteras samtidigt som motivation till att driva förändringen skapas. Ledningen kan minska motståndet, krafterna mot förändringen, genom att relaterar till yttre faktorer samtidigt som de kan skapa motivation, krafter för förändring, genom kontakt med individernas inre faktorer.

Nedan följer uppslag till nya studier inom If Industri men först avslutar jag denna studie med ett citat om motivation under en förändringsprocess.

”In order to motivate people positively through a period of change it is necessary to develop trust and goodwill. This can only be achieved by winning over the hearts and minds of everyone in the organization.” (Cartwright)⁵²

Av detta citat framgår tydligt betydelsen av att skapa motivation genom att relatera till individens inre faktorer. Däremot är inte, som framkommit, min åsikt att alla i organisationen måste motiveras som ovanstående citat vill påvisa.

8.2 Uppslag till nya studier

En intressant infallsvinkel är att studera de inom If Skadeförsäkringsbolag olika affärsområdenas kulturer samt deras uppfattningar om varandra. Finns det något samband eller någon relation mellan dessa kulturer? Finns det någon möjlighet att skapa kulturella synergier mellan de olika affärsområdena?

I relation till den omfattande kulturella förändringen och kommande generationsväxling anser jag också att det är intressant att göra en studie inom organisationen över de personliga egenskaper som efterfrågas, för att sedan göra en kartläggning över de idag befintliga personliga egenskaperna. Ett gap kan då identifieras, för att sedan användas som grund för kommande rekrytering. Redan av den idag utarbetade idealkulturen, och av mina intervjuer med ledning och medarbetare, framgår flera av de egenskaper som efterfrågas.

⁵² Cartwright (1999)

9. Källförteckning

Böcker

Ahrne G, Papakostas A. *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund, Studentlitteratur, 2002

Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*. Malmö, Liber Ekonomi, 2001

Angelöw, B. *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund, Studentlitteratur, 1991

Bang, H. *Organisationskultur*. Lund, Studentlitteratur, 1999

Cartwright J. *Cultural transformation: nine factors for continuous business improvement*. London, Financial times/prentice Hall, 1999

Ekgren A. Hinnfors J. *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*. Danmark, Studentlitteratur 2006.

Furnham A. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York, NY: Psychology Press, 2005

George J, Jones G. *Understanding and managing organizational behaviour*. New Jersey, Pearson Education, 2005

Granberg O. *PAOU: personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm, Natur och kultur, 2003

Hatch M. *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund, Studentlitteratur, 2002.

Jacobsen D I, Thorsvik J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund, Studentlitteratur, 2002.

Lindmark A, Örnevik T. *Human Resource Management: organisationens hjärta*. Lund, Studentlitteratur, 2006

Murrey, E. *Fast forward: Organizational change in 100 days*. USA, Oxford University Press, 2002

Reinecker L, Jorgensen P. *Att skriva en bra uppsats*. Malmö, Liber, 2002

Schein E, *Organizational Culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992

Trost J, *Kvalitativa intervjuer*. Lund, Studentlitteratur, 2005

Artiklar

Sif-nytt Småland, Medlemsmagazin Nr 2-2007

Smirich L, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 28.1983.

Övrigt

Arbetshäfte, If Industrial Culture

If P & C Insurance 2006

Årsberättelse 2006, Sampo Group

www.if.se

www.skandia.com

www.sr.se/cgi-bin/ekot/arkiv.asp?DagensDatum=2004-02-11&Artikel=366985

10. Bilaga

10.1 Intervjurnam medarbetare

Var befinner sig If: s kultur idag i förhållande till de fem kärnvärdena?

Hur kan man gå tillväga för att skapa motivation till en kulturell förändring?

