

Södertörns Högskola

Företagsekonomi, Magisteruppsats

2005-06-01

Handledare: Ramström, Dick

Millak, Jurek

Att förändra med ledarskap och kultur

- en fallstudie om förändringsprocesser

Författare: Andersson Maria

Kähäri Erik

Förord

Stockholm, juni 2005

Först och främst vill vi tacka ledare och medarbetare på vårt fallföretag som gett oss intressanta och mycket givande intervjuer. Därefter vill vi tacka våra handledare Dick Ramström och Jurek Millak för deras handledning och goda råd under arbetet med magisteruppsatsen. Vi vill även ge ett tack till vår opponert för den kritiska och relevanta granskningen.

Slutligen vill vi tacka våra familjer för deras hjälp och stöd.

Maria Andersson

Erik Kähäri

Abstract

Development and change may be two of the most discussed subjects in the corporate world, especially when it comes to organizational issues. Change is something organizations have struggled with through the years. Earlier research focused on organizational effectiveness by increasing productivity rates. Focus in today's research lies in softer values like culture and leadership and the increasing pace of organizational change and the fact that change tends to be more drastic.

With this in mind the purpose of this study will be to through a case study describe, explain and analyze which factors support and hinder a successful completion of a change process. We have chosen to conduct our case study at an organization who recently has undergone a change process and are in the preface of a change in their production line. The purpose of the completed changes was to increase the production effectivity and productivity in an earlier divided and unstructured organization, by creating a new organizational culture and there by changing the mentality of the employees.

As a starting point for our analysis lied our theoretical framework that we developed from different theories on change, leadership and culture. We found it necessary to use existing theories in order to get a better and more structured picture of how the different factors influenced each other. Some of the authors whose theories we used are Kotter, Sandström and March and Simon on change process. When it comes to organizational culture we used Schein, Argyris, McGregor, Bang and Herzberg.

In order to point out the complexity that exist between that different factors we chose to conduct semi structured interviews that were based on our theoretical framework. After an analysis of the interviews linked to the theories we were able to conclude that a leadership supporting participation and communication makes the reception and completion of a change process easier. Lack of these factors and there by of information exchange creates insecurity and a lower level of change process acceptance. Further on can't the completed change be said to be fully completed as the leaders still fail on the information exchange factor.

The organizational culture affects the change process on different levels. The leaders try to create a culture supporting change. How the employees see this and if they choose to listen depends on what kind of subcultures that exists. To eliminate these subcultures as the leaders wants can take time. A more open organization with a developed dialog and less of a hierarchic structure will benefit the change process given that all employees are fully aware of the bigger picture and what needs to be done and how.

Finally the question is whether organizational culture should be changed first or last when an organization faces a change. Here a reconnection has to be done to today's constant changing society and the answer lies in line with this; situation adjustment.

Sammanfattning

Utveckling och förändring är kanske två av de mest omtalade begreppen i företagsvärlden, speciellt vad gäller organisationsfrågor. Förändringar är något som organisationer tampats med genom alla tider. I tidigare forskning låg fokus till stor del på hur organisationer skulle bli effektivare genom att höja produktionsstakten och liknande. I dagens forskning ligger intresset i att förändringstakten har ökat och förändringarna tenderar att bli mer omvälvande och drastiska. Forskningen idag är även inriktad på mjukare faktorer så som kultur och ledarskap.

Vårt syfte med undersökningen blir utifrån detta att genom en fallstudie beskriva, förklara och analysera vilka faktorer som främjar och bromsar genomförandet av en förändringsprocess. Vi har valt att göra en fallstudie på en organisation som nyligen genomgått en förändring samt står inför en förändring av produktionslinjen. Den genomförda förändringens syfte var att effektivisera och höja produktiviteten i en tidigare splittrad och ostrukturerad organisation, bland annat genom att skapa en ny organisationskultur och därigenom förändra mentalitet hos de anställda.

Till grund för analysen låg vår valda teoriram som vi utvecklat utifrån olika teorier på området förändring, ledarskap och kultur. Vi ansåg det nödvändigt att använda befintliga teorier för att få en bättre och mer strukturerad bild av vad som påverkade olika samband. Några av de teoretiker vi väljer att utgå ifrån är Kotter, Sandström och March och Simon när det gäller förändringsprocesser. Vad gäller organisationskultur valde vi bland annat Schein, Argyris, McGregor, Bang och Herzbergs.

För att få fram den komplexitet som råder mellan de olika faktorerna valde vi att göra semistrukturerade intervjuer utifrån vår teoriram. Efter en analys av dessa kopplad till teorin kunde vi bland annat dra slutsatserna att ett ledarskap som stödjer delaktighet och kommunikation underlättar mottagandet och genomförandet av förändringsprocesserna. Brist på delaktighet och kommunikation och därmed på informationsutbyte skapar osäkerhet och en lägre acceptansnivå. Vidare kan den genomförda förändringen inte ses som helt genomförd då ledarna fortfarande brister i mjuka delar så som informationsdelgivning.

Vad gäller kulturen i fallföretaget påverkar den införandet av förändringsprocessen på olika nivåer. Ledarna arbetar för att skapa en kultur gynnsam för förändringar. Hur de anställda sedan upplever detta och om de sedan väljer att lyssna beror på de subkulturer som råder. Att ta bort dessa, som ledarna önskar, kan ta tid. En öppnare organisation med mer dialog och en mindre hierarkisk struktur är förmånligt för förändringen under förutsättningen att alla inblandade har full förståelse för helheten och vad som måste göras och på vilket sätt.

Slutligen blir frågan om kulturen ska förändras först eller sist, när organisationen står inför en förändring. Här måste en återkoppling göras till dagens föränderliga samhälle och svaret ligger i linje med detta; situationsanpassning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Frågeställning	2
1.4 Syfte	2
1.5 Val av forskningsområde	3
1.6 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Metodval	5
2.1.1 Vetenskaplig ansats	5
2.1.2 Typ av studie	5
2.1.3 Kvalitativ metod/kvantitativ metod.....	6
2.1.4 Primärdata	6
2.1.5 Sekundärdata	6
2.2 Bedömningskriterier	7
2.2.1 Validitet.....	7
2.2.2 Reliabilitet	7
2.2.3 Objektivitet.....	7
2.4 Källkritik	8
2.4.1 primärdata.....	8
2.4.2 Sekundärdata	8
3. Teori	9
3.1 Förändringsprocesser och förändringsledarskap	9
3.1.1 Mål och delmål.....	11
3.1.2 Teori x och teori y	12
3.1.3 Två-faktorteori	12
3.2 Organisationskultur	13
3.2.1 Kulturnivåer	13
3.2.2 Subkulturer	14
3.3 Teoriram	15
3.3.1 Teoriram kring förändringsprocesser och förändringsledarskap	15
3.3.2 Vald teoriram kring organisationskultur	15

4. Empiri.....	16
4.1 fallföretag	16
4.1.1 Organisationen	16
4.1.2 Studieobjektets placering och roll i organisationen	16
4.1.3 Förändringsprocesserna.....	17
4.1.4 Nyckelbegrepp	17
4.1.5 Egna observationer	18
4.2 Intervjuer	18
4.2.1 Genomförd Förändringsprocess	18
4.2.2 Förändringsledarskapet	20
4.2.3 Lönesystemet.....	22
4.2.4 Kultur	23
4.2.5 Förändringen av produktionslinjen	25
5. Analys	27
5.1 Förändringsprocessen och ledarskapets påverkan på förändringsprocessen. 27	
5.1.1 Kommunikation.....	27
5.1.2 Delaktighet, Mål och Vision	28
5.1.3 Motivation	29
5.1.4 Analys av jämförelsen mellan ledarna och medarbetarnas åsikter gällande ledarskapet och förändringsprocessen.....	30
5.2 Kulturens påverkan på förändringsprocessens genomförande	31
5.2.1 Subkulturer och groupthink.....	32
5.3 Förändringen av produktionslinjen	33
6. Slutsatser	35
6.1 De olika förändringsprocesserna	35
6.2 Förändringsledarskapets påverkan på förändringarna.....	35
6.3 Kulturens påverkan på förändringarna	37
6.4 Sambandet mellan ledarskapet och kulturen.....	38
7. Reflektion	39

Källförteckning

Bilagor

1. Inledning

Vi börjar inledningen med en bredare bakgrundpresentation av vårt forskningsområde. Vi diskuterar den aktuella utvecklingen för att sedan smalna av diskussionen till en problematisering av valt problemområde. Där utvecklar och motiverar vi vår frågeställning. Därefter följer vår frågeställning samt syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

I företagsvärlden är kanske utveckling och förändring två av de mest omtalade begreppen vid organisationsfrågor. Förändringar har dock organisationer tampats med genom alla tider. Tidigare var den Tayloristiska tanken om effektivitet och produktivitet måttet på hur en organisation skulle skötas.¹ Den äldre forskningen fokuserade därför mer på att rationalisera och effektivisera rent fysiska faktorer som utformning av fabriker.

Intresset i dagens forskning ligger i att förändringstakten har ökat och förändringarna tenderar att bli mer omvälvande och drastiska. Genom åren med början på 1950 talet har de anställdas hälsa och villkor blivit allt mer väsentligt inom organisationsforskningen. Vid en förändringsprocess är hänsyn till de anställda och deras situation därav av stor betydelse. Detta dels för de anställdas skull, dels för organisationen. Friska medarbetare är mer produktiva och lönsamma.²

Integrering och globalisering med omvärlden i exempelvis den Europeiska Unionen skapar en ny hårdare typ av konkurrens. Den ständigt vidareutvecklade informationsteknologin har enligt Åkesson satt företagen i en uppåtgående spiral av förändring³ En annan forskare som i sina avhandlingar påpekar dessa faktorer inverkan på föränderligheten är Barbro Nilsson⁴. Även Jackson påpekar den teknologiska utvecklingen och globaliseringen som en anledning till den höga förändringstakten. Med en god anpassningsförmåga kan dock företagen utnyttja den hårda konkurrensen till sin fördel och vinna kunder, genom att producera kvalitativa produkter.⁵

1.2 Problematisering

Förändringsarbetet är ett problemområde som kan belysas utifrån olika perspektiv. Idag är företagen på grund av den teknologiska utvecklingen mer kunskapsintensiva och måste således ha en organisation som stödjer en ständig kunskapsutveckling.

Anpassning blir utifrån ovanstående resonemang en viktig faktor för en organisations överlevnad. Schein menar att det krävs intern integration och extern anpassning för att ett företag ska fungera på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.⁶ Personalen måste få uppdaterad och aktuell utbildning för att förstå utvecklingen och syftet med en förändring.⁷

¹ Nilsson B, (2003) *Förändringsdynamik –utvecklande, lärande och drivkrafter för förändring*, sid. 34ff

² Almers S, Aronsson G, (1991) *Förändringsstress och inflytande*, sid. 1

³ Åkesson G, (1997), *Företagsledning i strategiskt vakuum*, sid. 1ff

⁴ Nilsson B, (2003) *Förändringsdynamik –utvecklande, lärande och drivkrafter för förändring*, sid. 11

⁵ Jackson M (2000), *An Analysis of flexible and Reconfigurable Production Systems*, sid. 49

⁶ Schein E.H, (1992) *Organizational culture and leadership*, sid 12

⁷ Jackson M (2000), *An Analysis of flexible and Reconfigurable Production Systems*, sid. 41ff

Kulturen är en annan faktor som måste tas hänsyn till vid en förändringsprocess. Grupptänkande och subkulturer påverkar medarbetarnas förhållningssätt till organisation och ledning. Därav kan kulturen underlätta eller försvåra införandet av en förändring.

Ledaren är en del av kulturen och vi kan således inte undersöka det ena utan att även beröra det andra.⁸ Utifrån detta är en förståelse för *organisationskulturen* värdefull om en ledare ska lyckas i sin ledarskapsroll vid en förändringsprocess. En ledare är en förmedlare av kulturen samtidigt som denne är en produkt av den samma.⁹ För att lyckas som ledare i ett förändringsarbete måste denne således ha kunskap om hur kulturen och strukturen vuxit fram och varför den ser ut som den gör. Ledaren kan då använda kulturen som ett arbetsinstrument för att driva igenom förändringar.¹⁰

Sambanden mellan förändringsprocessens implementering, organisationskulturen samt förändringsledarskapet blir utifrån detta relevanta faktorer i genomförandet av lyckade förändringar.

1.3 Frågeställning

Vi vill undersöka vilka förutsättningarna är för en effektiv förändringsprocess. Utifrån detta har vi avgränsat oss till nedanstående frågeställningar;

- Vilken påverkan har förändringsledarskapet på hur förändringar mottas och genomförs?
- Vilken påverkan har organisationens kultur på mottagandet och genomförandet av förändringar?

1.4 Syfte

Att genom en fallstudie beskriva, förklara och analysera vilka faktorer i förändringsledarskap och organisationskultur som främjar och bromsar genomförandet av en förändringsprocess.

1.5 Avgränsning

Vi avgränsar oss till att studera ett företag då vi vill få en djupare inblick i detta. På grund av tid och andra omständigheter kan denna inblick inte nås om vi valt att studera fler företag. På företaget avgränsar vi oss till att studera det målstyrda arbetslag som genomgått mest förändring. Vi intervjuar även fabrikschefen och personalchefen. Dessa chefer är de som utvecklat, samt kommunicerat förändringsplanen till medarbetarna på golvet, utan mellanled. Vidare avgränsar vi oss till att behandla en nyligen skedd förändring samt en nyligen påbörjad, då dessa händelser har en pågående verkan på arbetslaget. Vår beskrivning av företagskultur och ledarskap kommer således inte bli en fullständig beskrivning utan mer en indikator för just den berörda produktionsenheten. Vi avgränsar oss även till att belysa problematiken utifrån frågeställningen relevanta teorier och är medvetna om att andra teoretiska referensramar finns.

⁸ Schein EH (1992), *Organizational culture and leadership*, sid. 1

⁹ Ibid, sid 14ff

¹⁰ Sandström B (2000) *Att lyckas som förändringsledare*, sid. 138ff

1.6 Val av forskningsområde

För att studera det nyss beskrivna området måste vi hitta ett företag som genomgått förändringar. Företaget vi valde har en marknad som präglas av ny teknologi och produktutveckling. Med anledning av detta är det relevant för företaget att följa med i utvecklingen vilket kräver förändring. Vi har undersökt två förändringar i två olika stadier detta för att få djupare information om vad som är viktigt under förändringarnas olika skeden. En förändring är nyligen genomförd och den andra ska påbörjas inom en snar framtid.

Vi har valt detta företag då vi har en bekant som blev anställd där som nyutexaminerad civilingenjör. Han arbetar med förändringar och införandet av dessa. Vi har hört oss för om hur arbetet har gått, och har funnit att de problem organisationen brottas med sammanfaller väl med vårt intresse i denna uppsats.

1.7 Disposition

I detta avsnitt beskriver vi uppsatsens upplägg. Detta för att ge oss och läsaren en tydligare bild av hur arbetet sett ut och hur de olika delarna sammanfaller med varandra.

Avsnitt ett: Innehåller en problembakgrund som sedan smalnar av mot det aktuella problemområdet vilken beskrivs i en problematisering. Därefter kommer de konkreta frågorna vi avser att undersöka och besvara. Efter detta följer vårt övergripande syfte samt en avgränsning.

Avsnitt två: I denna del presenterar vi olika metodval och vetenskapliga inriktningar. Under varje rubrik följer en kommentar till de val vi gjort och en motivation till det samma.

Avsnitt tre: Innehåller en sammanställning av för oss relevanta teorier. Dessa är tagna från litteratur på området, och bildar en referensram till det fortsatta arbetet.

Avsnitt fyra: Vår empiri börjar med en presentation av fallföretaget därefter kommer en sammanställning av intervjumaterialet vi fått fram på vårt fallföretag.

Avsnitt fem: Här utformas en analys och vi kopplar empiri till teori och analyserar utifrån våra frågeställningar.

Avsnitt sex: Här presenteras våra slutsatser utifrån våra frågeställningar på ett tydligt och strukturerat sätt

Avsnitt sju: Detta avsnitt innehåller en avslutande diskussion där vi reflekterar över arbetet och våra egna tankar kring detta.

2. Metod

I detta avsnitt avser vi att klargöra vilken forskningsmetod vi har använt. Vi kommer att fokusera på de val vi gjort och motivera dessa.

2.1 Metodval

Vi valde att studera frågeställningen utifrån dels arbetslagets perspektiv, men även ur förändringsledarnas perspektiv. Detta för att få en inblick i båda uppfattningarna. Vi var medvetna om att det var svårt att ta hänsyn till alla faktorer som påverkade situationen på företaget och att detta ledde till en subjektiv bild av denna. Det speciellt då vi valt att undersöka subjektiva områden så som kultur och uppfattningar av ledarskap. Vi ansåg att en objektiv beskrivning av verkligheten, med anledning av valt område, var omöjlig att göra och vi ville utifrån det endast öka vår förståelse för de förhållanden som verkade bakom vårt problemområde och syfte. Vi ansåg vidare att vi inte skulle bli helt opåverkade av undersökningsobjektet utan var medvetna om den subjektivitetsrisk som fanns. Innan intervjuerna genomfördes fick vi gå runt i fabrikslokalen och observera. Detta gjorde att vi fick en djupare inblick och detta var något vi tog till vara på i analysen.

I vår uppsats ansåg vi det viktigt att först beskriva studieobjektet och de olika teorierna vi valt att använda, vi använde då en deskriptiv undersökningsansats. Detta gjorde vi för att ge oss och läsaren en grundläggande nödvändig förståelse för det ämne uppsatsen behandlar. Därefter utforskade vi situationen på företaget i syfte att få en djupare inblick i den. Detta då vi annars inte ansåg oss kunna göra en trovärdig analys av problemområdet. Vår undersökning var även förklarande då vi ville förklara de eventuella samband som fanns mellan olika faktorer. Att vi använde alla tre undersökningsansatserna motiverade vi med att vi annars inte ansåg oss få den helhetsbild som krävdes i undersökningen. Inte heller ansåg vi oss kunna gå vidare mellan att referera, relatera och reflektera utan att gå igenom dessa ansatser.¹¹

2.1.1 Vetenskaplig ansats

I vår undersökning ville vi studera hur förändringsprocessen påverkas av kultur och ledarskap. Detta valde vi att undersöka utifrån olika teorier på området, vilket gjorde vår undersökning deduktiv. Vi ansåg det nödvändigt att använda befintliga teorier för att få en bättre och mer strukturerad bild av vad som påverkade olika samband. Vi var medvetna om att möjligheten fanns att skapa nya hypoteser anpassade på den aktuella situationen och genom dem utmana befintliga teorier, men ansåg att inte detta vara något huvudsyfte och intresse.¹²

2.1.2 Typ av studie

Vi valde att göra en fallstudie, då vi ville fokusera på ett företag och för att vi enkelt hade access till ett företag. En fallstudie underlättar även möjligheten till fördjupning då tiden för undersökningen är begränsad. Inte heller är marknaden företaget verkar på stor och då det endast finns ett fåtal aktörer blir sekretess och access problematiskt med tanke på vår frågeställning. En fallstudie gav oss även mer tid att fördjupa våra kunskaper inom området och passar enligt Saunders väl in på en deduktiv ansats, vilket vi hade. Inte heller ansåg vi det nödvändigt att göra flera fallstudier då vårt syfte inte är att kunna ta fram generaliserbara

¹¹ Saunders M, Lewis P, Thornhill A, (2000) *Research methods for business students*, sid. 97ff

¹², Ibid sid. 94

resultat. Detta då en fallstudie definieras som utveckling av detaljerad samt intensiv kunskap om ett enda fall eller ett antal relaterade fall.¹³

2.1.3 Kvalitativ metod/Kvantitativ metod

Vi gjorde en kvalitativ studie eftersom vi ville få en djupare inblick i företaget och hitta meningen bakom vad som kan främja och hindra en förändringsprocess. Denna mer ingående information krävdes för att uppfylla vårt syfte.¹⁴ För att få fram komplexiteten på de olika områdena valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer som vi kategoriserade för att åstadkomma en meningsfull analys. Till grund för dessa intervjuer låg vår valda teoriram, där vi avslutade med en begreppsrepresentation. Utifrån intervjuerna sökte vi sedan att analysera teorin och empirin i förhållande till vårt syfte och vår problemformulering.¹⁵

Vid en helt kvantitativ studie som exempelvis en enkätstudie skulle forskaren inte ha haft samma direkta kontakt med undersökningsobjektet som vid en intervjusituationen. Därigenom blir objektet och forskaren vid en kvantitativ undersökning i mindre utsträckning påverkade av varandra vid undersökningstillfället.¹⁶ För att få fram den mer ingående information som vi sökte skulle en sådan kontakt som en enkätundersökning ger varit bristfällig och otillräcklig. Därav krävdes vad gäller intervjuform och undersökning en kvalitativ metod.

2.1.4 Primärdata

Vår primärdata samlades in med semistrukturerade intervjuer. Vi intervjuade personalchef och fabrikschef utan bandspelare och förde då anteckningar. Dessa intervjuer blev mer i diskussionsform och utgick från de teman vi hade i frågeställningen. Därefter intervjuade vi fem medarbetare i ett arbetslag samt deras gruppleadare. Dessa intervjuer bandades in parallellt med att vi förde anteckningar. Valet av semistrukturerade intervjuer motiverar vi med att vi på detta sätt kunde få tillgång till mer information än vi fått med en strukturerad intervjuform. Genom de semistrukturerade intervjuerna fick vi möjlighet att skapa en diskussion samt att anpassa frågorna efter vad som framkom och efter vem vi pratade med. Intervjuformen gav oss även en viss kontroll på vad vi ville fokusera på.¹⁷ Genom att delvis använda en strukturerad intervjuform, minskades risken att glömma någon fråga, det blev även enklare att hålla respondenten vid ämnen, då denne kanske ibland gled in på, för oss, mindre intressanta områden.

2.1.5 Sekundärdata

Vi använde sekundärdata som underlag till våra teorier. Vår sekundärdata bestod av litteraturkällor och Internetkällor. Vi läste en rad olika böcker, avhandlingar och artiklar på området för att skapa oss en inblick i forskningen och de olika problemområden som kunde finnas. Därefter valde vi den teori vi ansåg relevant för vår problemformulering och vårt syfte, med utgångspunkt från vår teoretiska referensram. Nackdelen med sekundärdata är att den ofta inte är insamlad i det syfte vi använde den till. Den är även färgad av författaren, vilket vi var medvetna om. Vi försökte dock använda så nyutkommen litteratur som möjligt, vad gäller avhandlingar och artiklar detta för att spegla den aktuella och senaste forskningen. Internet har vi i övrigt mest använt oss av för att hitta information som breddade vår kunskap om olika områden. Denna ökade kunskap fungerade som en vägvisare i det fortsatta arbetet med att

¹³ Saunders M, Lewis P, Thornhill A, *Research methods for business students*, (2000) s. 94

¹⁴ Patton M.Q, *How to use qualitative methods in evaluation*, (1987) s. 9

¹⁵ Saunders M, Lewis P, Thornhill A, *Research methods for business students*, (2000) s. 380ff

¹⁶ Ibid s. 250ff

¹⁷ Ibid s. 247ff

söka litteratur. Några av de ord vi använde oss av då vi sökte i databaser som artikelsök, EBSCO och i sökmotorer som Altavista var; Förändringsprocess, förändringsledarskap och organisationskultur.

2.2 Bedömningskriterier

2.2.1 Validitet

För att öka vår validitet grundade vi undersökningen i olika teorier som behandlar vårt problemområde. På detta sätt kunde vi, till viss del, säkerställa att de frågor vi ställde var relevanta för vår frågeställning, vilket leder till ett rättvisande resultat och ökad validitet. Vi måste alltså vara säkra på att undersökningen är fri från systematiska mätfel, att vi mäter det vi avser mäta. Även det faktum att respondenterna på fallföretaget, efter vi sammanställt empirin, fick en möjlighet att läsa igenom denna och korrigera eventuella feltolkningar ökar vår yttre validitet. Vår validitet kunde dock brista i frågorna till de intervjuade då det här fanns en risk för att vi missade att ställa en relevant fråga.¹⁸ Vi var medvetna om att vi kunde ha valt att använda fler teorier och beskriva fler synsätt på de olika områdena, vilket kanske skulle lett till andra resultat, detta undvek vi dock, till förmån för en tydligare avgränsning och mer fokuserad uppsats.

2.2.2 Reliabilitet

Det var här svårt att säga vad som påverkade vår reliabilitet alltså studiens möjligheter till upprepning med samma resultat.. Att göra kvalitativa undersökningar utan statistiska resultat försvårar arbetet med att säkra reliabiliteten. Istället måste tillit läggas till logiska analyser mellan relevant teori och empiri. Vad som dock stärkt vår reliabilitet var att vi inte använt oss av ostrukturerade intervjuer, då dessa är svårare att upprepa dock minskar även semistrukturerade intervjuer möjligheterna till en fullgod upprepning men inte i samma utsträckning då vi bifogar huvudfrågorna¹⁹

2.2.3 Objektivitet

Alla människor har olika tankemodeller och referensramar, dessa kan vara medvetna eller omedvetna. I vår undersökning kom våra omedvetna tankemodeller att speglas. Dels när vi tolkade data dels när vi valde teorier samt utformade intervjufrågor. Även respondenterna präglades av sina tidigare erfarenheter. Hade vi valt att intervjua andra personer hade kanske resultaten blivit annorlunda. Att en av oss, sedan tidigare, är bekant med en anställd på företaget minskade vår objektivitet. Samtidigt kan detta ha lett till en ökad förståelse för företaget och dess processer. För att öka vår objektivitet formulerades intervjufrågorna av den av oss som inte, sedan tidigare har någon bekant på företaget. not

2.4 Källkritik

2.4.1 Primärdata

Våra intervjuer med personalchefen och fabrikschefen utfördes utan bandspelare, detta kan leda till att vi missat vissa detaljer. Vi hade dock möjlighet att ringa tillbaka vid eventuella

¹⁸ Wiedersheim-Paul F, Eriksson L.T, (1991) *Att utreda forska och rapporteras*, sid. 38ff

¹⁹ Lennerlöf L, (1989) *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel, en introduktion i beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. sid. 83ff

frågor. Vi lämnade även vårt färdiga arbete till dem för att de skulle få möjlighet att rätta till eventuella fel. Detta kunde leda till att något de sagt ändrades då de ångrat sig eller inte längre vill stå för den informationen. Vi var även uppmärksamma på att ledarna var måna om att ge företaget en bra framtoning, vilket dock inte torde vara lika viktigt då företaget önskade att vara anonymt. Enligt Hughes et al accepterar ledarna en förändring snabbare medarbetarna och detta kan även vara en anledning till att de är mer positiva.²⁰ Dessa faktorer är vi medvetna om kan ha påverkat svaren på intervjuerna.

När vi intervjuade medarbetarna hade vi bandspelare och detta kan ha skapat oro som ledde till att de inte vågade uttrycka sig fullt ut. Det var även ledarna som valde ut arbetslaget vi intervjuade och de kan således valt ett lag som gav en önskad bild av företaget. Det arbetslag vi intervjuade var det första att genomgå förändringen därav hade de kommit längre i utvecklingen. Detta kan varit en av anledningarna till att ledarna valde detta lag, då de kanske är mer positivt inställda. Vi garanterade dock anonymitet vilket vi hoppades skulle underlätta och få fram mer obekväma åsikter. Här måste vi dock reservera oss för eventuella intervjuareffekter.

2.4.2 Sekundärdata

Större delen av vår sekundärdata består av litteratur skriven av forskare och konsulter samt informationsblad angående företaget. Detta är ett medvetet val då vi vill spegla både forskares och konsulters syn på ämnet. Det kan innebära att innehållet i konsultlitteraturen inte är lika kontrollerat och vetenskapligt som i de rent vetenskapliga skrifterna vi använt oss av. Vi är medvetna om att den litteratur vi använt ibland är skriven i ett annat syfte än det vi använt den till. Anledningen till att vi valde att kombinera rent vetenskaplig litteratur med annan typ av litteratur var att de olika typerna av författare kan se förhållanden utifrån olika perspektiv.

Vi har försökt blanda svenska och utländska författare. Att bara använda amerikansk litteratur hade inte blivit helt rätt. Den litteraturen är ofta skriven utifrån de förhållanden som råder i Amerika. Således blir det en snedvridning när den appliceras på ett svenskt företag. För att motverka detta har vi tagit del av svensk litteratur. Vi har kombinerat äldre litteratur med nyare. Detta har vi gjort för att den nya forskningen är en vidareutveckling av grundforskningen från 1950- och 60-tal.

²⁰ Hughes R.L, Ginnet C.R, Curphy G.J, (1999), *Leadership, enhancing the lessons of experience*, s 397

3. Teori

Som nämnts i inledningen finns det faktorer i förändringsledarskapet och organisationskulturen som kan underlätta eller bromsa förändringsprocessen. Utifrån vår frågeställning och syfte presenterar vi i teorin faktorer som dagens forskning fokuserar på. Efter att läst forskningsartiklar och avhandlingar samt från vår egen förförståelse anser vi dessa, faktorer vara relevanta. Genom beskrivningar av olika teorier på förändringsprocess, förändringsledarskap samt organisationskultur, vill vi frammana en egen definition av begreppen.. Vi är medvetna om att vissa områden liknar varandra, detta beror på deras täta sammankoppling. Vi väljer dock att ändå belysa vissa faktorer flera gånger för att få en mer mångfacetterad bild av de olika områdena. Teoriavsnittet avslutas med en sammanfattning av vår teori- och begreppsram vilken ligger till grund för vår analys

3.1 Förändringsprocesser och förändringsledarskap

Förändringsprocesser och lärande är tätt sammankopplat. Rogers är en teoretiker på området. Han står för en pedagogisk synvinkel på lärandet och menar att utbildning i ett föränderligt samhälle ska förlita sig på utveckling, inte statisk kunskap. Hans teorier syftar till att underlätta inläring samt visa på grundförutsättningar för detta.²¹

Förändringsledarskap är ett viktigt verktyg för en lyckad förändringsprocess. Även på detta område finns en rad olika teoretiker. Kotter är en stor teoretiker på ledarskaps- och förändringssteori.²² Vi väljer att komplettera hans teori med Sandström²³, då dessa på många områden liknar varandra. En annan teoretiker och konsult som skriver om förändring och utveckling är Barklöf. Han menar att organisationen vid en förändring går igenom en rad olika faser och för en lyckad förändring måste ledarna och medarbetarna vara medvetna om dessa faser. Utan denna medvetenhet utvecklas inte organisationen i linje med förändringens syfte.²⁴

Ovissshetsfasen är enligt Barklöf den första fasen i en förändringsprocess. Denna inträder när medarbetarna förstår att en förändring ska ske. Då medarbetarna inte vet om de måste byta arbetsuppgifter och arbetsplats kan de här känna osäkerhet och hot. *Ovissshetsfasen* kan bli utdragen då en förändring ofta tar lång tid att driva igenom. En förtroendeminskning gentemot ledarna kan ske vid dålig eller bristande information. Får medarbetarna delta i planeringen och uttrycka sin oro och sina problem ökar, enligt Rogers, deras mottaglighet för inläring av de nya systemen.²⁵ Kotter menar att det första en förändringsledare bör göra är att *Förmedla en känsla av förändringsbehov*. Finns inte detta kommer medarbetarna förmodligen inte ha någon energi eller motivation till att genomföra en förändring. Med bristande förståelse och motivation kan medarbetarna även motarbeta planerade förändringar då de för dem enbart tycks ta tid och vara besvärligt.²⁶

Beskedsfasen är enligt Barklöf nästa fas. Denna inträder när beskedet om förändringens utseende läggs fram. Här är det viktigt att ledarna som delger sina medarbetare eventuella uppsägningar och omplaceringar, är väl insatta i förändringsprocessen och kan förklara denna på ett tillfredsställande sätt. Rogers menar att det i en förändring kan förekomma ambivalens

²¹ Rogers C (1976), *Frihet att lära*, sid. 97ff

²² Kotter J.P (1996), *Leading change*, sid. 33ff

²³ Sandström B, (2000), *Att lyckas som förändringsledare*, sid. 21ff

²⁴ Barklöf K, (2000), *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*, sid. 98ff

²⁵ Rogers C (1976), *Frihet att lära*, sid. 149

²⁶ Kotter J.P (1996), *Leading change*, sid. 33ff

då det kan kännas svårt och riskfyllt att överge beprövade tankebanor och arbetssätt. Vågar medarbetarna överge det gamla tankesättet ökar möjligheterna för dem att utvecklas.

Omställningsfasen är enligt Barklöf efter förändringen när det är dags att få organisationen att komma igång. Här krävs en genomgång av organisationen och dess struktur så att arbetet smärtfritt kan komma igång. Att se över de personalförändringar som gjorts och minimera eventuellt kompetensfall blir då viktigt. Här menar Rogers att medarbetarnas inläring är beroende av hur de kan se sina egna syften och önskningar uppfyllas. Känner medarbetarna att de har mycket att vinna på en förändring kommer inläringen till de nya rutinerna gå snabbare och omställningsfasen blir lättare.²⁷ Alla i organisationen måste vara på det klara med vilken deras nya arbetsuppgift är och aklimatiseras i sina nya arbetsgrupper. Efter en förändring blir det därav viktigt för ledarna att påminna sin personal om visionen och den nya organisationens mål och struktur. En tydlig vision menar även Kotter och Sandström kan hjälpa organisationen att nå målen. Detta fungerar extra väl om medarbetarna får vara med i utvecklandet av visionen. På detta sätt känner de delaktighet och genom den viktiga kommunikationen skapas engagemang.

I både beskeds och omställningsfasen blir det viktigt med starka och tydliga ledare. Detta beskriver Kotter och Sandström som *Vikten av starka förändringsteam*: Ingen ledare kan ensam kommunicera, motivera och visionera. Ledarna måste skapa inflytande, och då är en grupp ledare att föredra framför enskilda individer.

I ny start som är Barklöfs sista fas, är det viktigt att medarbetarna får definiera den förändring de varit med om för att sedan förstå varför den gjorts. Detta för att inte medarbetarna ska tappa förtroende och engagemang.. Görs detta underlättas ett avslut och medarbetarna kan se framåt. I denna fas ska ledningen uppmuntra handlingar till stöd för den nya förändringen så att denna implementeras i företaget. Enligt Rogers kommer inläringen och övergången från det gamla till det nya underlättas om medarbetarna ges eget ansvar och får frihet att vara kreativa. Detta ökar engagemanget och även motivationen till att vidareutvecklas. Även Kotter och Sandström menar att ledarna måste *öka det individuella handlandet*. Exempel på vad som kan minska möjligheterna till detta är formella system och strukturer där ansvarsfriheten är låg, eller att de anställda inte får tillgång till rätt typ av utbildning och kompetensutveckling.

Enligt Kotter och Sandström är det viktigt att organisationen *ej tar ut segern i förskott*. Förändringen är inte klar förens den är helt införlivad i företaget och medarbetarna har fått en förståelse av den. Förändringen måste således bli en del av kulturen för att anses genomförd. Kulturen är, enligt Kotter, det sista och svåraste att förändra.²⁸

I den dagsaktuella forskningen blir Kotters teori ibland kritiserad då den lägger kulturen som en sista faktor att förändra. Detta bland annat i en artikel av Paul Bate et al, som heter *Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design meets Organization Development*. I artikeln menar författarna att struktur och kultur är två faktorer som hör ihop och påverkar varandra. Därför ses kultur ofta som en variabel i förändringsprocesser. De har utvecklat en modell de kallar kulturkänslig omstrukturering. Där huvudteorin innebär att kulturen är det första som man måste ta hänsyn till vid förändringar. Hela organisationen ska vara delaktig i identifieringen av kulturen. Faktorer som hierarki och vi mot dem känsla ska, genom delaktighet, lyftas fram och diskuteras. Slutligen menar

²⁷ Rogers C, (1976), *Frihet att lära*, sid 145ff

²⁸ Kotter J.P (1996), *Leading change*, sid. 152

författarna att förändringsprocesser och genomförandet av dessa är starkt sammankopplat med vilken kontext de ska utföras i. Till skillnad från Kotters teori där kulturen kommer som sista variabel att förändra, ligger den i den mer aktuella forskningen som den första variabeln vid förändring.²⁹

En annan artikel som berör förändringsledarskap är *A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment*. Artikeln syftar till att analysera anställdas motstånd till förändring, där medarbetarna varit uppmuntrade till att delta i arbetet med att ta fram en ny organisations design. Den främsta anledningen till motstånd var inte medvetna självintressen utan en ovilja att bryta de integrerade generaliserade kognitiva tankeramarna. En förändring av dessa blir således nödvändig för att lyckas förmedla och implementera en förändring. Ledarnas huvuduppgift blir även i denna teori att motivera.

För att lyckas med förändringsprocessen räcker inte alltid en lednings goda intentioner, för att medarbetarna ska ändra sina tankesätt. Det är därför viktigt att upprätthålla en ständig dialog samt vara insatt i medarbetarnas förväntningar och åsikter. Känner medarbetarna sig åsidosatta och betydelselösa vad gäller åsiktsvärdering, kommer acceptansen för förändringsprocessen vara låg. Ledningen ska även vara tydlig med att de själva kanske inte är fullt insatta i vad de nya tankesätten innebär, detta för att inte förvirra medarbetarna vid beslut som kanske inte ligger i linje med det nya tankesättet.³⁰

Då en förändringsprocess kan vara lång och arbetskrävande finns risk för att medarbetarna tröttnar. Ledarens uppgift blir, enligt Kotter och Sandström, att lägga upp delmål och delprocesser som medarbetarna når. De ska bli belönade för *kortsiktiga vinster*. Ytterligare teoretiker som betonar vikten av delaktighet och att skapa mål och delmål för att uppnå en enad och effektiv organisation är March och Simon.

3.1.1 Mål och delmål

March och Simon menar att mål ses som en bro mellan motivation och uppfattningsförmåga av situationen. En individ har enligt March och Simon svårare att ta till sig stora mål i organisationen. Att skapa delmål utifrån organisationens huvudmål blir ett sätt att skapa delaktighet. Delmålen ska finnas för att medarbetarna lättare ska förstå sin del i processerna och därmed lättare kunna ta till sig syftet med målen.

Samtidigt som en indelning i delmål är att eftersträva för uppfattningsförmågan, kan de även skapa splittringar och suboptimering. Detta kan ske om grupper eller delar inom organisationen skapar egna delmål som inte stödjer huvudmålet. Här finns en risk att en grupp blir så fokuserad på att nå sitt delmål att de tar till medel som gynnar dem, men kanske motverkar det stora målet. Ledarskapet blir här ett viktigt verktyg för att styra rätt och undvika splittring.³¹

Som nämnts ovan är det viktigt att motivera och stödja sina medarbetare i en förändringsprocess. För att kunna göra detta måste ledaren ha förståelse för medarbetarna och vad som motiverar dessa. McGregors, klassiska och ofta omnämnda, teori om x och y

²⁹ Bate P, Khan R, Pye A, (2000), *Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development*, Organization science Vol 11 No 2 (Mar-Apr) Sid. 197-211

³⁰ Labianca G, Gray B, Brass D.J, (2000), *A grounded model of organizational schema change during empowerment*, Organization science vol 11 no. 2 (Mar-Apr) sid. 235-257

³¹ March J.G, Simon H.A, (1958), *Organizations*, 2:a upplagan, sid 172ff

människan/organisationen, är kanske inte främst menad för förändringsledarskap, vi anser ändå den vara relevant för vår undersökning då synen på medarbetarna reflekteras i ledarskapet. Teorin är gammal men ses fortfarande som en av de grundläggande teorierna. Vad som ska kommas ihåg är att denna teori är en grov förenkling och går ej att tillämpa i en konkret mening. Syftet är snarare att visa på tendenser och väcka intresse för problematiken kring att bli som betraktaren ser en.

3.1.2 Teori x och teori y

Enligt McGregor kan ledaren i en organisation dela in människan och organisationer i x eller y. X-människan antas ogilla arbete, och undvika detta så ofta som möjligt. En sådan organisation är således varken effektiv eller produktiv. I och med det måste man övertala, kontrollera eller hota med straff, för att uppnå målen. X-människor vill även undvika ansvar och söker formell diskretion. Har ledaren denna uppfattning om sina medarbetare kommer de så småningom även att leva upp till att vara X-människor. Det för att människor anpassar sig till de förväntningar omvärlden har på dem.

I motsats till detta antas Y-människan eller organisationen se på arbetet som något roligt. Dessa människor har självkontroll och är självständiga. De kommer även att acceptera och söka ansvar, vilket leder till att beslutsfattandet blir decentraliserat. En ledare som förutsätter att denne har Y- människor som medarbetare, kommer automatiskt att ge dem mer ansvar. Således blir dessa människor mer självgående.³² Vad som ska kommas ihåg är att denna teori avser individer såväl som organisationer. Hur ledaren ser på individerna som finns i organisationen förklarar företagspolitiken och ledarskapet samt följderna av dessa. Även organisationens historia påverkar individernas inställning och motivation, detta är något ledarna måste vara medvetna om.³³

Utan motiverade medarbetare blir det därför problematiskt att genomföra förändringar. En annan välomskreven och klassisk teori om motivation är Herzbergs två faktor teori. Denna teori har fått en del kritik då den baseras på en studie gjord på främst tjänstemän, hypotesen är dock testad i flera olika studier.³⁴ Vi väljer att inkludera den då vi dels kommer att undersöka tjänstemanna sidan och dels anser den vara ett intressant och relevant komplement till McGregors teori.. Vi ser inte teorin som någon absolut sanning utan endast som en del av plattformen till analysen.

3.1.3 Två -faktor teorin

Herzberg beskriver i sin teori hygienfaktorer och motivatorer. Herzberg menar att hygienfaktorerna som exempelvis kan vara lön, arbetsförhållanden, övervakning, företagets policy och liknande motverkar vantrivsel men att det inte motiverar till goda prestationer. Att hygienfaktorerna är tillfredsställande blir extra viktigt i monotona arbeten med få motivatorer. Tidigare forskare ansåg, tvärtemot detta, att hygienfaktorerna motiverade och tillfredsställde medarbetarna.

Enligt Herzberg är istället källan till motivation motivatorer. Exempel på sådana kan vara att ha ett meningsfullt och intressant arbete, möjligheten att växa och utvecklas samt att få ett ökat ansvar.

³² McGregor D, (1966), *Företaget och människan*, s. 33ff

³³ *ibid*, s 38ff

³⁴ Herzberg F, (1967), *Work and the nature of man*, s. 93ff

Herzberg menar dock att vissa individer motiveras av hygienfaktorer och andra av motivatorer. Det blir här viktigt att ha en ledare som förstår vad hans medarbetare motiveras av, vilket nödvändigtvis inte måste vara det ledaren motiveras av. Finns ingen förståelse för detta ökar risken för felstyrning och splittring inom organisationen³⁵

Organisationskulturen är en annan faktor ledaren måste ha förståelse för vid förändringsprocess. Organisationskulturen påverkar medarbetarnas förhållningssätt till organisation och ledning. Kulturen kan därav underlätta eller försvåra en förändringsprocess.

3.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett stort begrepp som definieras på många olika sätt. Att mäta organisationskultur rent statistiskt och kvantitativt är näst intill omöjligt.³⁶ Vi väljer här att nämna en av dessa definitioner för att ge en bild av hur vi själva valt att definiera begreppet i uppsatsen. En stor teoretiker på detta område är Schein, han är ofta omnämnd och en bra grund i utvecklandet av organisationskulturbegreppet. Hans definition på organisationskultur är:

”A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves problems of external adaption and internal integration, that has 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 those problems”³⁷

Ovanstående citat visar på vikten av intern integration och extern anpassning. Organisationskulturen blir, enligt Schein, ett medel för att utföra detta och styra företaget mot de mål som är uppsatta. Ett sätt att få en bättre överblick över hur en organisationskultur är uppbyggd kan vara att använda sig av Scheins kulturnivåer. Denna teori har vi valt att använda då den lämpar sig bra som en stomme i arbetet med att upptäcka kulturella drag inom organisationen.

3.2.1 Kulturnivåer³⁸

Schein menar att det finns tre nivåer av kulturen vilka är *artefakter*, *uttryckta värderingar* och *grundläggande antaganden*. Med *artefakter* menas den mest grundläggande nivån av en kultur. Här innefattas allt som syns ses och hörs. Exempel på detta kan vara teknologin, vilket språk som används, hur medarbetarna tilltalar varandra och hur arbetsmiljön är utformad. Det enkla med denna nivå är att den är lätt att urskilja men svår att förstå sig på. Vad som sägs och syns kan ha en annan innebörd än den mest självklara.

Uttryckta värderingar: När en grupp ställs inför ett problem eller en ny situation måste den hitta ett sätt att komma vidare och lösa problemet. Uttryckta värderingar är alltså en grupps gemensamt överenskomna tankesätt, baserat på gruppens tidigare handlingar och erfarenheter.

Grundläggande underliggande antaganden: Om en lösning på ett problem används och fungerar upprepade gånger kommer den så småningom att tas för givet som den enda och självklara lösningen på just det aktuella problemet. Medlemmarna internaliserar dessa antaganden och andra lösningar och hypoteser ses som oförståeliga. De grundläggande

³⁵ Herzberg F, (1967), *Work and the nature of man*, sid. 71ff

³⁶ Håkansson K, (1995), *Förändringsstrategier i arbetslivet*, sid. 134

³⁷ Schein E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, sid. 12

³⁸ Ibid, sid. 16ff

antaganden är svåra att ändra och få inblick i vid en kulturell undersökning. Argyris är en annan av de teoretiker som arbetat mycket med organisation och kultur. Han skriver bland annat om uttryckta värderingar och aktiva handlanden. Vi beskriver denna teori nedan då vi anser att eventuella skillnader eller likheter mellan handlingar och uttryckta värderingar har en effekt på medarbetarna och kulturen.

Theories-in-use är vårt faktiska handlade, vad vi gör utan att kanske prata om det. Dessa beteendemönster är djupt inrotade och svåra att ändra på.³⁹ Dessa skiljer sig från espoused theories, vilka är de önskningar, värderingar och visioner som uttrycks och som organisationen utåt sett eftersträvar. Företaget kan alltså uttrycka en önskan, men sedan handla på ett annat sätt. Exempelvis kan ledningen säga sig ta hänsyn till den anställdes vilja att inte bli omplacerad i organisationen, men om denne motsäger sig en omplacering kan han eller hon bli avskedad.⁴⁰

3.2.2 Subkulturer

Subkulturer bildas då en grupp under en längre tid utvecklar gemensamma erfarenheter och ställs inför gemensamma situationer och problem, skilda från det resten av organisationen möter.

”En undergrupp av organisationens medlemmar som samverkar ofta med varandra, som identifierar sig själva som en distinkt grupp i organisationen, som delar en uppsättning problem som de flesta i gruppen är ense om är besvärliga och som rutinmässigt handlar mot en bakgrund av gruppens unika kollektiva verklighetsuppfattning”⁴¹

Huruvida subkulturer är bra eller dåligt för företag som befinner sig i ett tillstånd av förändring är svårt att säga. På en ständigt skiftande marknad, kan en helt likformig organisation vara svår att manövrera. Subkulturernas bidrag till mångfald kan då vara en god egenskap i arbetet med att hitta nya lösningar och tankebanor.⁴² Samtidigt kan en stark företagskultur öka medarbetarnas känsla av delaktighet och engagemang, vilket resulterar i en ökad arbetsinsats och vilja till förbättring och kanske då även förändring. Konflikter mellan subkulturer kan bero på att några gemensamma mål inte finns. Som en effekt av att ha en stark kultur kan det utvecklas groupthink. Detta är något som kan ske i organisationen som helhet men även subkulturgrupper är mottagliga för detta. En anledning till att detta uppstår är organisations och ledarskapsbrister.⁴³

Grupptänkandet kännetecknas av tre faktorer. Gruppen har en tendens att *överskatta gruppens makt* och moral. De *känner sig osårbara* och rättfärdigar handlingar för sig själva och inför andra. Gruppen präglas vidare av *trångsynthet* och bristande förmåga och vilja att förstå kritik eller alternativa synpunkter. Ett tryck utvecklas i riktning mot enhetligt tänkande. De som har en annan åsikt än gruppen trycks undan och måste vara tysta. En övertygelse om gruppens enighet och korrekthet skapas då ingen uttrycker sitt motstånd.⁴⁴ Att utveckla ett grupptänkande kan vara ett hinder för gruppen, risken finns att fokus hamnar på att vara eniga och stå emot externa hot istället för att lösa en uppgift så effektivt som möjligt.⁴⁵

³⁹Schein E.H, *Organizational culture and leadership*, (1992) s. 22

⁴⁰ Ibid s. 326

⁴¹ Bang H, (1999), *Organisationskultur*, sid. 29ff

⁴² Ibid, sid. 32ff

⁴³ Granström K, (2000), *Dynamik i arbetsgrupper*, sid. 96

⁴⁴ Jacobsen D.I, Thorsvik J, (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, sid. 123ff

⁴⁵ Jacobsen D.I, Thorsvik J, (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, sid. 131

3.3 Teoriram

I detta avsnitt sammanfattar vi vår teori med utgångspunkt från huvuddelarna som vi kommer beröra i analysen. Detta gör vi för att ge oss själva och läsaren en bättre överblick av teoridelen samt för att poängtera de mest relevanta aspekterna av de olika teorierna.

3.3.1 Teoriram kring förändringsprocesser och förändringsledarskap

De första teoretikerna vi här väljer att utgå ifrån är, när det gäller förändringsprocesser och förändringsledarskapet, Kotter, Sandström och Bates et al, Deras teorier återfinns i detta kapitel på sidorna 9-10. De menar alla att ledarna för att genomföra en lyckad förändring måste vara tydliga med *visionen*. De måste även *motivera* och *engagera*, allt för att skapa *delaktighet*. Vidare menar författarna att delaktighet kan skapas genom att ge medarbetarna mer ansvar och genom olika typer av belöningar. För att lyckas med detta är det viktigt att *ledarteamet är starkt* och sammansvetsat. Det måste även finnas en medvetenhet hos ledarna om de olika faser som verksamheten går igenom under en förändring. Vidare skiljer sig Kotters mer traditionella teori från Bates et al;s nyare, detta då de inte är eniga om huruvida kulturen ska vara den första eller sista faktorn att förändra. Här anser vi även Labianca et al;s teori om att de kognitiva tankemåttarna måste brytas för att genomföra en lyckad förändring, relevant och intressant för vårt syfte. Denna teori återfinns på sidan 10.

På sidan 11 och 12 kommer för vårt syfte, ytterligare relevanta teorier, det börjar med March och Simon som menar att *mål och delmål* skapar en bro mellan motivation och uppfattning. Därav ska delmål utvecklas och arbetslaget förstå syftet med dessa och *enat arbete* mot dessa och det övergripande målet. Vidare har vi tagit upp McGregors teori om X och Y och Herzbergs motivationsteori. Båda kan knytas an till ledarskap och motivation och blir på det sättet relevant för vårt syfte och vår problemformulering. Enligt McGregor förklarar typen av individer i organisationen följderna av företagspolitiken och ledarskapet samt att ledarna måste vara medvetna om att organisationens *historia påverkat individerna* i den. detta blir för oss en viktig källa för att öka förståelsen för mottagandet av förändringsprocessen.

3.3.2 Teoriram kring organisationskultur

När det gäller kulturbegreppet utgår vi från följande huvudteorier i analysen. På sidorna 12 och 13 har vi beskrivit Scheins *tre kulturnivåer*, som kan användas för att skapa en bättre bild av kulturen. Efter detta följer, på sidan 13, Argyris teori som menar att *skilnader i uttryckta och underliggande värderingar* kan påverka förtroendet och därmed engagemanget och motivationen hos arbetslaget. Detta blir således en viktig aspekt i arbete med kulturen, som har en mycket viktig del i förändringen. På sidan 13 och 14 beskriver vi Bangs teori. Denna menar bland annat att kulturen kan delas in i olika delar, detta bland annat genom *subkulturer* vilka kan uppstå i organisationer. Samtidigt som en stark kultur motverkar splittring och ökar delaktigheten kan subkulturer, enligt Bang, bidra med nya tankar och problemlösningalternativ. Detta kan även resultera i *groupthink* vilket kan ha en negativ inverkan på den delaktighet och helhetssyn som en god ledare ska eftersträva.

4. Empiri

I detta avsnitt återger vi det insamlade intervjumaterialet. Vi gör det i samma ordning på ämnesområden som i teoridelen. I första delen återger vi ledarnas syn på förändringsprocessen, förändringsledarskapet samt kulturen. Här finns inga citat då bandspelare inte användes. Därefter följer en sammanställning av medarbetarnas intervjuer. Detta avslutas med en sammanfattning av en, av företaget, genomförd enkätundersökning på arbetslaget. Vi är medvetna om att ämnesområdena ibland sammanfaller, och att det på grund av detta ibland kan bli upprepningar. Vi anser det dock relevant att belysa vissa områden från olika perspektiv och väljer därmed att upprepa oss där vi anser det nödvändigt. Vi börjar dock med en presentation av fallföretaget.

4.1 Fallföretag

I detta avsnitt presenterar vi vårt fallföretag, som är ett medelstort tillverkande företag inom verkstadsindustrin. Med anledning av företagets önskan om att vara anonymt kommer inga tydligare beskrivningar av dess verksamhetsområde. Det är få aktörer på den svenska marknaden och fallföretaget skulle lätt kunna identifieras.

4.1.1 Organisationen

Företaget har från 1992 då de var konkursmässiga vuxit snabbt. Företaget går bra och antalet anställda har ökat med cirka 100 personer på 5 år. I Sverige arbetar ungefär 240 anställda på företaget. Företaget satsar nu på att ta in fler akademiker, vilket varit en bristvara på exempelvis områden som forskning och utveckling. Anledningen till genomförd förändring, och kommande förändring på produktionslinjen är just den tillväxt företaget befinner sig i. För att upprätthålla sin konkurrenskraft måste organisationen anpassa sin produktionsförmåga och effektivitet till en högre tillverkningsvolym.

Företaget har två huvudprodukter och tillverkar de flesta av delarna till de, över hundra olika produktvariationerna själva. Organisationen befinner sig på en marknad med få konkurrenter och hård konkurrens. Dess miljö är föränderlig och efterfrågan säsongsbetonad. Uppgifterna på golvet består av standardiserad tillverkning. De har även tillverkning i Finland och självständiga återförsäljare i ett flertal länder världen över. Företaget säljer således inga produkter direkt till konsumenterna eller grossister.

4.1.2 Studieobjektets placering och roll i organisationen

Vi intervjuade ett av de målstyrda arbetslagen i produktionen. I varje målstyrt arbetslag utses en gruppleddare, ett materialombud, ett miljöombud samt ett teknik/underhållsombud. Vi intervjuade även personalchefen och fabrikschefen. Dessa har en nära kontakt med medarbetarna, dels i det dagliga arbetet men även vad gäller utvecklandet och genomförandet av förändringsprocesserna. Vidare är chefernas kontor placerat i fabrikslokalen och de är alltså även fysiskt nära sina medarbetare.

Den grupp vi intervjuade var den första att genomgå de fyra utbildningsdagarna i samband med förändringen. De har således kommit längre än de andra vad gäller internaliseringen av förändringen.

4.1.3 Förändringsprocesserna

Genomförd förändring

Inriktning och mål: Företaget ska nå en effektiv produktion där kundens behov är kända av var medarbetare. Organisationen ska byggas av lag där individen respekteras och delaktighet finns. För företagets långsiktiga överlevnad måste vi minska slöseri med tid, material och resurser. Flödet genom verkstaden ska vara optimerat och produktionen förbrukningsstyrd.

Fokus: Effektiv och störningsfri produktion

Målområden:

- Leveranssäkerhet
- Produktivitet
- Organisationen ska byggas av lag som har nedbrutna mål för sitt arbete
- Kvalitet
- Leveransprecision, Leverans kvalitet från leverantörer
- Ledtid från start montering till inleverans i färdigvarulager
- Sjukfrånvaro
- Kundperspektiv
- Utbildning

Kommande förändring av produktionslinjen

En förändring av produktionslinjen planeras även som ett steg i det fortsatta arbetet med effektiviseringen. Denna förändring är än så länge i planeringsstadiet. Den påverkar dock medarbetarna och omnämns i intervjuerna med dessa. För vårt problemområde anser vi denna förändring lika viktig, som den nyligen genomförda.

4.1.4 Nyckelbegrepp

Fallföretaget har definierat några begrepp som ska visa på vad företaget eftersträvar och vilken bild de vill sända ut till konsumenter och konkurrenter.

Oslagbar service: Servicen skall vara god såväl internt som externt. Företaget syftar till att satsa på att en god kontakt upprätthålls med återförsäljare. De vill förstärka och förädla detta samarbete.

Pålitlighet: Företaget ska uppfattas som ett pålitligt företag vad gäller leveranstider och kvalitet. Företaget arbetar för ständig förbättring på dessa områden.

Tydlighet: Vad gäller tydlighet ska denna vara intern såväl som extern. Internt ska kommunikation och rutiner vara tydliga allt för att minska onödigt dubbelarbete. Externt handlar det om att skapa ett tydligt varumärke och skapa en kommunikation med återförsäljare såväl som slutkonsumenter.

Förmåga att utveckla och förnya: Företaget avser här att lägga stora resurser på att utveckla och förnya hela verksamheten. Det kan gälla allt från återförsäljarutveckling till att implementera den nyaste tekniken. De vill även utveckla nya grepp vad gäller marknadsföring och service. Utvärdering av detta sker bland annat med hjälp av marknadsundersökningar.

God lönsamhet i alla led: För att uppnå detta arbetar företaget ständigt med att öka organisationens effektivitet. Målet med detta är en nöjd kundkrets samt ökade intäkter och minskade kostnader.

4.1.5 Egna observationer

Under besöket på fabriken fick vi möjlighet att titta på produktionsavdelningen. Vi beskriver här hur vi upplevde detta, samt det allmänna intrycket av företaget.

Luften i produktionslokalen var relativt ren. Lokalerna var ljusa och ljudnivån acceptabel. Dock var vissa maskiner mer högljudda. Hörselskydd fanns, men användes inte av alla. I övrigt var lokalerna rena men upplevdes röriga vad gäller produktionen. I takt med företagets tillväxt har lokalerna byggts ut, utan någon större eftertanke. Detta skapar onödigt mycket spring och långa transportvägar mellan olika monteringsstationer. Några av dessa var gammalmodiga och ej automatiserade. Detta leder även till att mycket av monteringsarbetet är ett hantverk. Nu hade de dock köpt in robotar, vilket underlättar det tyngsta arbetet.

4.2 Intervjuer

Nedan följer en återgivning av de intervjuer vi genomförde med ledare och arbetslaget. Frågorna återfinns för ledarna i bilaga 1, och för arbetslaget i bilaga 2. Här lägger vi inte in några egna värderingar utan beskriver endast vad de uttryckt. Uppdelningen följer samma struktur som i teorin. Den börjar med respondenternas syn på den genomförda förändringsprocessen och förändringsledarskapet för att sedan gå in lönesystemet och kulturen slutligen kommer åsikter kring den kommande förändringsprocessen. Inom varje område återges först ledarnas syn och sedan arbetslaget. Därefter följer en jämförelse mellan de båda. Detta för att en jämförelse i analysen ska underlättas. I detta avsnitt är ledarna personal- och verkstadschefen. Den kommande förändringen på produktionslinjen presenteras i ett separat avsnitt.

4.2.1 Genomförd förändringsprocess

Ledarnas syn på förändringsprocessen

I och med att förändringen lett till arbete i målstyrda arbetslag, tror ledarna att medarbetarna upplever organisationen som mindre okontrollerbar. Målen har brutits ner i delmål och nyckeltal som är som är konkreta och lätta att följa upp. Detta har tydliggjort målen för varje individ och arbetslag. Dessa är anpassade för de olika arbetslagen och förmedlas genom möten och, på individnivå, genom utvecklingssamtal. Ledarna menar att det inför förändringen fanns oro och misstro men genom att de hållit vad de lovat har denna minskat. Samtidigt anser de att om förväntningarna blir för höga kan missnöje uppstå trots uppfyllda mål.

I och med förändringen togs konsulter in, enligt ledarna var syftet med denna medvetna strategi att öka arbetslagets delaktighet. En annan anledning till att medarbetarna ökat sin känsla av delaktighet kan, enligt ledarna, vara att medarbetarna i samband med förändringsarbetet fick fyra utbildningsdagar. Här kunde de ställa frågor och vädra sin oro. Detta skapade enligt ledningen en helhetssyn och förståelse för förändringen som de anställda inte haft tidigare. Ledarna upplever att det sedan förändringen genomförts, skett förbättringar i produktionen. Leveranssäkerheten är bättre och materialbristerna är inte lika stora, även frånvaron har minskat. De upplever även att medarbetarna tycker det blivit bättre.

Arbetslagets syn på förändringsprocessen

I början av förändringsprocessen var många av medarbetarna skeptiska då tidigare förändringsprocesser inte blivit av. Detta har skapat misstro och minskat förtroende för ledarna. Informationen kring syftet och målen med förändringsprocessen upplevdes till en början som dålig vilket skapade misstro. Målen och syftet med förändringen har enligt medarbetarna, under vägen, tydliggjorts. Nu menar de att de bättre förstår affärsmålen och deras del i att förverkliga dem. Detta tack vare regelbundna möten, internkundfokus och gruppledarnas täta kontakt med verkstadschefen.

Medarbetarna tycker utvecklingssamtalen är en bra chans för att framföra sina åsikter och tydliggöra för sig själva vad som måste göras för att nå målen. Medarbetarna menar dock att de i början av förändringsprocessen kunde bli bortglömda vid vissa mötestillfällen, vilket skapade irritation. De menar att vissa ledare har en tendens att falla tillbaka till det gamla tankesättet där organisationen inte involverade medarbetarna på samma sätt. Den första förändringen, är, enligt medarbetarna, därav inte helt genomförd än.

Medarbetarna upplever vidare att helhetssynen blivit bättre, vilket de menar kan ha att göra med att de fått vara med i förändringsprocessen och prata med konsulter. Efter de fyra utbildningsdagarna upplevde vissa av medarbetarna att de fått bättre självförtroende och växt som individer. De upplever även att arbetslaget blivit mer sammansvetsat. Detta tyckte de berodde på ledningens uppmuntrande inställning och möjligheterna att ta och ge kritik. I och med det ökade engagemanget stannar inte produktionen längre av vid exempelvis materialbrist. Medarbetarna menar att de springer runt i fabriken för att få ihop material och hålla produktionen igång.

Som en medarbetare uttrycker det:

”När vi har materialbrister är det tur att vi får ihop det så bra som vi får. Det kanske saknas grejer och ändå håller vi målen, det blir ett jävla arbete, men ändå fungerar det. Vi skulle lika gärna kunna strunta i det som vi gjorde förut. Nu tar vi tag i saker och ting. Inte får vi någon klapp på axeln då inte.”

Vi har fått ta del av en av företaget genomförd enkätundersökning på det berörda arbetslaget. Denna undersökning visar på att majoriteten i arbetslaget efter första förändringen upplever en förbättring vad gäller samarbete mellan skiftlagen, det egna skiftlaget samt övriga produktionsgrupper. De upplever även att tillsättandet av gruppledare, ombud samt whiteboardtavlor varit positivt. Även de regelbundna arbetsplatsträffarna företaget infört upplevs som något bra. Utifrån enkäten upplevs ingen förbättring vad gäller samarbete med produktionsledare och övriga stödfunktioner däremot upplevs kommunikationen och informationsflödet som förbättrat av de flesta i gruppen.

Jämförelse mellan ledarnas och Arbetslagets syn på förändringsprocessen

Vad gäller genomförandet av förändringsprocessen har medarbetarna och ledarna till stor del samma uppfattning. Medarbetarna menar att de genom utbildningsdagar och samarbete med konsulter blivit mer delaktiga vilket var ledarnas syfte med utbildningsdagarna. Medarbetarna kände först misstro inför förändringen och menade att målen vara otydliga, men med hjälp av utvecklingssamtal och möten har detta försvunnit. Även ledarna anser att misstron minskat. Vidare menar ledarna att de anställda fått en bättre helhetssyn och att de blivit mer

sammansvetsade. Detta får medhåll hos medarbetarna och det kan enligt dem bero på att fokus har lagts på internkunder och på att förstå tillverkningsprocessen och sin del i kedjan.

4.2.2 Förändringsledarskapet

Ledarnas syn på förändringsledarskapet

Enligt ledarna har organisationen på grund av tillväxten varit splittrad och lösningar på problem endast tillfälliga. Detta har skapat en mindre produktiv tillverkning. Splittringen berodde även på att produktionsstyrning och informationssystem inte hängit med i tillväxten. Båda två enligt ledarna förbättrats. Nu menar ledningen att beslutsvägarna kortats och för att ytterligare få bukt med informationsproblematiken har ledningen satt upp whiteboards vid de olika arbetsstationerna. På dessa kan de anställda skriva upp eventuella problem och materialbrister. Dessa tavlor läses av varje dag och ledarna skriver sina svar på tavlorna.

Vidare menar ledarna att förändringsprocessen berör hela organisationen och inte endast medarbetarna på golvet. De menar att alla måste förstå att de måste ställa om sina tankebanor. Det blir viktigt att alla är insatta i vad som händer. Därav har de, i försök att ena organisationen, haft bowlingkvällar och liknande där medarbetare såväl som ledare varit med. Ledarna har även själva varit på utbildningsdagar där de fått diskutera sitt ledarskap och kulturen inom organisationen. De har arbetat med att bli sammansvetsade och skapa en enhetlig ledarskapskultur genom alla beslutsnivåer

Vidare menar ledarna att kulturen ska vara verktyget vid förändringar så väl i organisationsstrukturen som i ledarskapet. Därför har ledningen valt att främst lägga fokus på ”de mjuka delarna” vid förändringsarbetet.

Arbetslagets syn på förändringsledarskapet

Medarbetarna upplever att de i och med förändringen blivit friare. Gruppledarna har mer befogenheter och arbetslagen upplevs som mer självgående.. Tidigare var det ledningen som styrde vilket kunde skapa problem, då medarbetarna inte anser att de alltid förstår vad som behövs på golvet. Medarbetarna menar att det är roligt att vara med och påverka själva Den upplevda förtroendeökningen från ledarnas håll motiverar och de känner att de växer med ansvaret. Medarbetarna önskar att de även kunde få vara med i utvecklingsarbetet i fabriken. De menar att de vet hur det bör vara, men att deras åsikter tas in för sent.

” De ska göra produktionsvänliga pumpar, så är det inte alltid, men hade vi varit med så hade det kanske blivit så. Det är fruktansvärt viktigt. Kommunikationsproblemet ligger i väggarna och informationsbiten brister ibland ut mot oss, när det blir förändringar på vissa grejer sätter det sig i vissa rum.. Vi ska stå och gissa hur det ska göras. Gången på det hela måste förbättras alltså dialogen med produktionsteknik, och konstruktörer ska förbättras. Det är ju vi som vet kanske mer än de vad som ska göras. Så vi måste vara med från början om vi ska göra en ny produkt. Ta in oss i ett tidigt stadium och fråga om vi tycker det är bra, det kommer för sent nu.”

De anställda menar även att produktionen och trivseln skulle förbättras om de blev delaktiga i denna process. När det gäller delaktigheten och arbetslagets involvering i produktutvecklingen menar en av medarbetarna på att;

”Stå och gör en och göra det fint är roligt, men sen ska det fungera. På produktionssidan har det blivit bättre men med labb fungerar det inte. Det är inte lätt när de kommer och säger att vi måste ha en sån här. Så säger man vad är det då? Så får man gå till produktionsteknik och tjata för att få ritningar. Tjänstemännen faller in i det gamla tänkesättet ibland och glömmer ge oss instruktioner. Då tar det en massa tid för oss att förstå vad som ska göras.”

dålig kommunikations och beslutsvägar resulterar enligt medarbetarna, även i att ledningen blir rädda för att ta på sig ansvar. Antingen vill ingen ta tag i ett problem, eller så ska alla besluta om det tillsammans. Detta skapar förvirring och en känsla av att ledarna inte vet vad de gör. Detta problem fanns, enligt medarbetarna även innan förändringen och har inte blivit mycket bättre.

”Man vet inte vem som ska besluta, det flyttar från den ena till den andre och till slut är det inte någon som kan besluta. Det är inte tydligt, det kunde bli bättre. Det är ingen som tar ansvar och säger att det är mitt fel om något blir fel, men det har blivit bättre”

Den nya VD:n visar sig inte mycket i produktionen. Detta skulle vara uppskattat, dels för att öka delaktigheten, men även för att ge medarbetarna en chans att framföra sina åsikter direkt till högsta ledningen. De menar att whiteboardtavlor är bra för att förmedla information men att allt inte skrivs ner. Enligt några av medarbetarna, skulle mer spontana frågor ställas om ledarna visade sig mer i produktionen. Detta kunde förhindra att åsikter och problem försvinner på vägen genom de långa besluts och kommunikationskanalerna som medarbetarna menar ”sitter i väggarna”. Tillgänglighet till ledarna har dock blivit bättre, men en av medarbetarna menar att det kan bli bättre.

Några av medarbetarna att de får mer ansvar men inga befogenheter. De önskar att de själva fick ta beslut om exempelvis mindre inköp. Detta utan att behöva traggla beslutet genom en lång ledningskedja. Medarbetarna har diskuterat detta med ledningen, men de menar att löften och handlingar endast runnit ut i sanden. Det tror det kan bero på tjänstemännens rädsla för att förlora ansvar och arbetsuppgifter. En önskan om ökade befogenheter uttrycks på följande sätt;

”Det var sagt att små saker som förslits skulle vi få ta hand om själva istället för kontoret. Man skulle kunna ringa och köpa själv. Det var det prat på men det flöt ut på sanden, har ingen befogenhet, får bara kolla upp och skriva upp. Man vill kunna fixa små saker själv och inte behöva ringa och höra och prata med den och den.”

Medarbetarna menade att förändringsprocessen som nyligen genomförts på det stora hela lett till förbättringar. De upplever ett tydligare ledarskap, även om det ännu återstår en bit på vägen. Vidare upplever medarbetarna att ledningen litar på dem, och inte tycker att de måste styras. Medarbetarna sätter främst sin tillit till gruppledaren som sedan får vidarebefordra åsikter till produktionsledningen. Även det faktum att gruppledaren får sitta med vid anställning upplevs som något som förbättrat relationen till ledningen. De tror att ledarna är nöjda med det de presterar i sin grupp.

De vi intervjuade ställer sig olika till att ta ansvar. De flesta tycker det är roligt med ansvar, men några menar att det är skönt att ha ett arbete som de kan glömma när dagen är slut. Samtidigt menar de flesta på att de endast vill ta ansvar om de känner sig kapabla till det. Medarbetarna skulle uppskatta mer beröm, främst då de arbetar med bristande resurser och ändå når målen. Angående detta säger en av dem;

”Beröm och beröm, det är vi som får berömma oss själva. Det är sällan vi får något större beröm av verkstadschefen. Vet vi att vi har gjort ett bra arbete skulle det vara positivt, det höjer dig.”

I och med förändringen upplever de anställda att de lärt känna ledarna bättre, och ändrat uppfattning om dem men trots det anser de sig inte ha ökat sitt förtroende för dem. Arbetslagets syn på medarbetare som blivit tjänstemän genom internrekrytering är att de förstår hur det är på golvet. Samtidigt tycker de att de nya tjänstemännen glömt hur det är på golvet och endast gör karriär för karriärens skull och inte för att de har rätt kunskap. Medarbetarna menar att det nog är bättre att ta någon utifrån och sätta på ledarpositionerna

Jämförelse mellan ledarnas och arbetslagets syn på förändringsledarskapet

Ledarna menar att det innan den första förändringen fanns brister i produktions och kommunikationssystemet. Detta har enligt ledarna blivit bättre, bland annat genom whiteboardtavlor. Även medarbetarna menar att kommunikationen blivit bättre, men att whiteboardtavlor inte gör hela jobbet. Enligt dem, fastnar information fortfarande i vissa rum och de känner att ledarna inte visar sig tillräckligt mycket i produktionslokalen. Dialogen skulle enligt medarbetarna kunna förbättras ytterligare.

Ledarna menar att förändringen berör hela organisationen. Därav har de försökt komma fram till en enhetlig ledarskapskultur genom utbildning och samtal. Att förändringen inte är helt genomförd i hela organisationen menar såväl medarbetare som ledare. Enligt medarbetarna visar detta sig i att de inte får vara med i utvecklingsarbetet så mycket som de önskar. De tror att tjänstemännen är rädda för att förlora ansvar om de gör medarbetarna delaktiga.

Ledarna menar att de vid den här förändringen lyckats hålla löften och att medarbetarna därav känner ökat förtroende. Medarbetarna ställer sig tvetydiga till om förtroendet förbättrats, men menar att de känner sig friare nu. I övrigt anser såväl medarbetarna som ledarna att ledarskapet varit tydligt vad gäller den genomförda förändringen. Fallet är dock inte det samma med den kommande förändringen av produktionslinjen. Här anser medarbetarna att informationen är otydlig och att ledarna lyssnar dåligt. Det finns även oro och osäkerhet som uppkommer då ledarna, enligt medarbetarna inte lyssnar. Här yttrar sig inte ledarna mycket, utan menar att denna förändring fortfarande befinner sig i planeringsstadiet och att de inte är helt klara med vad och när något kommer att hända.

Vidare menar ledarna att de ser kulturen som ett verktyg vid förändringen och att de valt att fokusera ledarskapet mot dessa bitar. Detta är något som medarbetarna tycker har blivit felfokuserat, då de hellre får klara besked vad gäller den konkreta förändringen av produktionslinjen.

4.2.3 Lönesystemet

Ledarnas syn på lönesystemet

Samtidigt som ledarna påpekar att arbetslagets engagemang och känsla av delaktighet efter förändringen blivit bättre, krävs fortfarande en hög grad av styrning. Ledningen har problem med anställda som inte kommer till arbetet eller går hem för tidigt utan giltig anledning. Detta har bland annat resulterat i ökad kontroll och ett löne- och belöningsystem där närvaro är en

variabel som belönas. Ledarna menar att de ännu inte kan släppa på kontrollen då organisationen ej är tillräckligt mogen. När organisationen mognat kan lönesystemet ändras för att passa in med de anställdas ändrade uppfattning angående arbetet. Vidare menar ledarna att belöning och lönesystem ska vara individuellt så att varje individ kan kontrollera vad den kan göra för att påverka sin lön.

På grund av olika motivationsnivåer i arbetslagen skulle, enligt ledarna, ett belöningsystem baserat på gruppens prestationer inte bli rättvist. Det nya lönesystemet ska således bestå av 80 % fast lön och resterande del ska vara påverkbar av individen enligt kriterier som kvalitet, arbetsvilja och utvecklingsvilja. Detta tillsammans med en åtstramad kontroll, tror ledarna således ska förbättra och öka medarbetarnas prestationer. Ledarna menar att lönen är främsta motivatorn för medarbetarna, men möjligheten att genom interrekrytering arbeta sig uppåt i företaget finns även. Ledarna menar att vissa medarbetare ser detta som en god möjlighet till utveckling. Då ledarna anser att rätt kompetenser inte alltid finns och har funnits inom organisationen, arbetar de med r att få in mer akademiker. Bland annat inom forskning och utveckling.

Arbetslagets syn på lönesystem

Medarbetarna anser att lönesystemet som ska införas är mer rättvist än det gamla. De tror att vad de ska göra för att få en viss lön blir tydligare. Med det gamla lönesystemet upplevde medarbetarna att de fick lön på måfå. Ingen visste riktigt vad som gällde för att nå en viss lönenivå. De menar vidare att lönen motiverar till förbättring och att den individuella lönen är bra för rättvisan och tydlighetens skull. De anser även att ett belöningsystem för gruppen som helhet skulle vara bra och motivera även de med en mer negativ inställning. För att motivera dessa i övrigt menar medarbetarna att det krävs en mer omvälvande attitydförändring.

Jämförelse mellan ledarnas och arbetslagets syn på lönesystemet

Ledarna menar att de anställda fått ett bättre engagemang. Fortfarande anser de dock att de måste ha en relativt hård kontroll och styrning. Detta främst genom lönesystemet, vilket ska fungera som både ett kontrollerande och motiverande verktyg. Medarbetarna tycker att ett lönesystem med en individuell del är motiverande och att det känns bra att kontrollen ökar, då de tidigare känts som de fått lön på måfå. Som tidigare nämnts anser dock medarbetarna att de tror att ledarna inte tycker att de behöver ha kontroll på dem. Så är inte fallet enligt ledarna, därav lönesystemet.

Ledarna tror att den individuella lönen är bäst och att en gruppbaserad del av lönen inte skulle bli rättvist och skapa osämja bland medarbetarna. I motsats till detta anser medarbetarna att just en gruppbaserad lön skulle motivera och stärka gruppsammanhållningen även vad gäller medarbetare med negativ inställning.

4.2.4 Kultur

Ledarnas syn på kulturen

När det gäller kulturen menar ledarna att de arbetar med att skapa en enhetlig och sammansvetsad ledarskapskultur genom alla nivåer. De vill ta bort det informella ledarskapet som förekommer och få medarbetarna att fokusera på ledningen. Ledningen har under sin ledarskapsutveckling utvecklat ett underlag för hur de vill att organisationskulturen ska se ut.

Det som främst ska motverkas är den dåliga attityden somliga har till arbetet, vilken bland annat visar sig i att de inte dyker upp.

Ledarna menar vidare att medarbetarna när de blivit väl sammansvetsade i sina arbetslag och känner en trygghet där, orkar öppna ögonen och se till kedjan. För att ytterligare tydliggöra produktionskedjan har ledningen, som tidigare nämnts, infört ett system där nästföljande led i kedjan ska ses som en kund. Detta menar de ökar engagemanget och förståelsen för varför de ska prestera bra. Gruppledarna i varje grupp har möten med leden före och efter deras, för att ytterligare öka kommunikationen och kontakten.

Bland medarbetarna menar ledarna att det råder olika kulturer i olika arbetslag. Vissa arbetslag har kommit längre i förändringsprocessen och mognat mer än andra. Så länge alla inte ligger på samma nivå måste de ha kontroll och styra de ännu ej självständiga grupperna. De menar vidare att det inom de flesta grupper råder en god kamratskap, men att det ibland kan förekomma motsättningar mellan olika grupper.

Varje målstyrt arbetslag har en gruppleadare som väljs i gruppen. Enligt ledarna är detta val präglad av politik. Den bästa medarbetaren i gruppen väljs sällan, då prestationsnivån skulle bli för hög för resterande medlemmar. Vidare menar ledarna att det här kan väljas en medelmåtta för att inte sätta för stor press på gruppen. I övrigt har det i nåt fall varit problem med val av gruppleadare. Ingen ville ta på sig ansvaret och detta kan, enligt ledarna, bero på den kultur som råder i gruppen.

Gruppleadaren sitter med vid rekrytering av ny personal till sin grupp. Detta för att de som anställs ska passa in i gruppen. Då företaget ligger på en liten ort, där ryktsespridningen går snabbt, kan en gruppleadare från orten känna till dem som söker ett arbete. Detta tillsammans med företagets nära samarbete med facket ökar möjligheterna att få in rätt personal. Detta till skillnad från tidigare då de anställde mer på måfå. De noggranna kontrollerna vid anställning gäller enligt ledarna även vid rekrytering till chefspositioner.

Arbetslagets syn på kultur

När det gäller kulturen i organisationen och produktionen menar medarbetarna att vi-känslan blivit bättre och att de nu i större utsträckning ser sin del i helheten. De känner även att de blivit mer öppna gentemot det andra skiftet och att de nu kan rätta varandra i större utsträckning. Att det idag inte längre är lika mycket splittring mellan grupperna tror de även beror på att de har internkundfokus, vilket kräver en dialog. Tidigare var det mer grupperingar och uppdelat. Fortfarande finns det dock spår av detta. Det visar sig bland annat i att vissa grupper har en mer negativ inställning till förändringarna. Detta tror medarbetarna beror på att det är några i gruppen som drar ner resten. Medarbetarna tycker inte att det är mycket skitprat på raster och liknande. Atmosfären är bra och praktikanter och nyanställda tas, enligt de själva, bra hand om. När det gäller sammanhållningen menar en av medarbetarna på att;

”Det var lite dåligt i början och det finns väl lite splittring kvar, men i det stora hela fungerar det ganska bra med den dialogen vi har. I och med att andra grupper är vår kund måste vi få ett samarbete. Det är ju denna vi-känslan vi ska få, denna hade vi inte förut, var och en stod vid sin arbetsplats och gav blanka fan i vad de andra gjorde”

Som nämnts finns det dock de som ser allt negativt och medarbetarna upplever att dessa personer inte ger förändringen och övrig information en chans, de misstolkar allt. Det gäller dock ett fåtal och i det stora hela arbetar organisationen mot samma mål.

Sammanfattningsvis menar medarbetarna att dialogen och sammanhållningen i organisationen blivit bättre men att det fortfarande finns luckor och brister, förändringsprocessen är inte avslutad och de menar att ledningen inte får vara rädda för att låta det kosta pengar och tid för att lyckas. De menar även att förändringen gått lättare på grund av företagets positiva utveckling. Företaget har inte behövt skära ner och avskeda på grund av dålig ekonomi, detta gör enligt medarbetarna en förändring mer lättmottaglig och inte lika hotfull.

Jämförelse mellan ledarnas och arbetslagets syn på kulturen

Såväl medarbetarna som ledarna menar att organisationen blivit mer sammansvetsad, vikt känslan har ökat och detta tror båda sidor beror på internkundfokuset. Enligt medarbetarna har de även blivit mer öppna inför det andra skiftet och andra grupper.

Både ledarna och medarbetarna menar att det råder olika kulturer i olika arbetslag. Valet av gruppleddare är enligt ledarna politiskt präglad och så länge vissa lag är drabbade av konflikter anser ledarna att de måste vara med och ha relativt mycket kontroll. Målet är dock helt självständiga arbetslag. Vissa lag är mer negativa än andra, dessa arbetslag försöker inte ta till sig ny information eller förändringens syfte. Vidare menar ledarna att de nu blivit noggrannare när de nyanställer och gruppleddaren för det aktuella arbetslaget får sitta med vid intervjuerna, detta för att få in medarbetare som passar i laget. Medarbetarna tycker att detta skapar en bra relation till ledningen och att nyanställda och praktikanter blir väl mottagna.

4.2.5 Förändringen av produktionslinjen

Förändringen av produktionslinjen befinner sig fortfarande i planeringsstadiet. Ledarna menar att vad som exakt kommer hända är oklart. Här har de tagit in konsulter och medarbetarna är rädda för att deras åsikter inte kommer att tas på allvar och att konsulterna i slutändan endast lyssnar på ledningen. Oron för produktionslinjen uttrycks bland annat på följande sätt;

”Vi får se hur det blir med den nya linjen, det är lite oroligt. Vi hört om det i flera år, men det har inte blivit något. Man vet inte hur det blir när de ska göra om avdelningen. Många blir oroliga, man vet inte vart man ska, ska jag stå där nere? -Det verkar så krångligt där. Vi har inte fått den delen klar för oss. Det skulle vara bra om det kom ett beslut. Det ändrar sig från möte till möte, alla säger så olika, vi får inte vara med och bestämma. Det är bättre att veta fast man inte tycker om det då kan man bearbeta det eller söka sig någon annanstans.”

Det har pratats om förändringarna på linjen i flera år utan att något hänt. Detta gör oron svårhanterlig och utan klara besked kan medarbetarna inte bearbeta sin inställning till en eventuell omplacering. Här är medarbetarna mer skeptiska. De säger att de hela tiden får olika besked om vad som ska göras och hur förändringen ska bli. Inget är säkert och allt ändras. De önskar att ledarna inte gav något besked överhuvudtaget innan de har bestämt sig. Ovissheten skapar oro då det finns risk för att arbetslagen splittras. Det arbetslag vi intervjuade trivs ihop. De har inga samarbetsproblem med andra medarbetare men menar att det ändå skulle bli jobbigt att inte vara nära de andra i laget.

”När det gäller linjen hade det varit bra om det varit tydligare med hur det bli och hur vi ska jobba, vi ska ändå stå där åtta timmar per dag, då vill man gärna veta var man ska vara. Det andra (mjuka delarna) faller sig på plats efteråt. Vi får ta en diskussion kring detta med linjen, hur detaljerna ska lösa sig om vi ska byta arbetsgrupperna.”

Medarbetarna upplever även att ledningen på detta område är dåliga på att lyssna och att informationsflödet är långsamt. De anser sig heller inte tillräckligt delaktiga i förändringen kring produktionslinjen. De tycker att ledarna borde lyssna mer på vad de säger då de arbetar där varje dag. Här menar dock medarbetarna att ledningen varit väldigt tydliga med de ”mjuka delarna” så som kultur, ledarskap och organisationsbitarna. De har däremot varit otydliga med de konkreta delarna i förändringen, vad som verkligen ska göras. Detta tycker medarbetarna är en brist i ledarskapet och menar att detta är felfokuserat;

5. Analys

I detta avsnitt kopplar vi samman teorin med empirin. Vad gäller teorin utgår vi från teoriramen i slutet av teoriavsnittet. Där vi anser det intressant och relevant kommer vi även knyta an till resterande teoridel. Detta avsnitt kommer att ha samma struktur som de tidigare. Vi kommer därmed att börja med en analys av förändringsledarskapet, för att sedan fortsätta med en analys av kulturens påverkan på förändringsprocessen. Med förändringsprocessen menas nedan den genomförda förändringen. Avsnittet avslutas med en analys av den kommande förändringen på produktionslinjen.

5.1 Förändringsprocessen, och ledarskapets påverkan på förändringsprocessen

5.1.1 Delaktighet och Kommunikation

Enligt bland annat Kotter och Sandström är en av ledarens viktigaste uppgifter vid en förändring att skapa delaktighet och engagemang. Enligt ledarna skapades detta genom arbetslagets fyra utbildningsdagar. Under dem kunde medarbetarna vädra sina åsikter och öka sin förståelse för förändringsprocessen. Medarbetarna menar att utbildningsdagarna och de regelbundna utvecklingssamtalen har lett till ökad förståelse för individens roll i företaget och förändringsprocessen. Under utbildningsdagarna fick medarbetarna en chans att påverka. Något de tidigare inte ansett sig ha möjlighet till. Detta har lett till ökad arbetsmotivation och produktionen stannar inte längre av vid exempelvis materialbrist.

Dialogen mellan medarbetare och ledare uppfattas fortfarande till viss del som bristfällig vilket kan vara anledningen till vissa medarbetares negativa attityd. Medarbetarna vi intervjuade uttrycker detta som att medarbetarna i vissa arbetslag aldrig lyssnar, och alltid misstolkar information. Detta får stöd i teorierna kring förändringsledarskap som starkt betonar vikten av god dialog för att skapa förståelse.

En annan faktor som Kotter tillsammans med de andra teorietikerna påpekar direkt och indirekt är kommunikation. Utan denna kan ett förändringsbehov ej förmedlas, inte heller kan förståelse för förändringen helt ut skapas. Medarbetarna upplever att det nya systemet, med att se på nästa del i kedjan som en intern kund, fungerar bra och har ökat kommunikationen, inte bara med ledare, utan även med andra arbetslag. Detta upplever även ledarna, som anser att den ökade kommunikationen mellan arbetslagen och förståelsen för det egna arbetslagets roll i organisationen har skapat en bättre helhetssyn hos medarbetarna, vilket i sin tur ökar förståelse och delaktighet vid förändringsprocessen. Även whiteboardtavlor har skapat förutsättningar för en bättre kommunikation, vilket underlättar relationerna och således även förändringar. Här finns dock fortfarande missnöje med att ledarna inte visar sig i lokalerna tillräckligt mycket. Detta har en negativ effekt på den viktiga dialogen och kan spä på arbetslagets känsla av utanförskap.

Att medarbetarna får vara med i arbetet med förändringsprocessen och framtagandet av denna samt att de får möjlighet till en ständig dialog med ledarna är något som främjar förändringsprocessens genomförande enligt bland annat Labianca et al. Medarbetare som känner sig åsidosatta och betydelselösa har en lägre tolerans för en förändring. Genom delaktighet och god kommunikation kan även en förändring av de kognitiva tankemönsterna underlättas, vilket samma författare menar är en nödvändighet för en lyckad förändring. Medarbetarna upplevde i början av förändringen att de ibland kunde bli bortglömda vid möten och att information och beslut fastande i vissa rum, detta upplevdes kränkande och skapade

irritation. De menar att det ibland kändes som ledarna och tjänstemännen, vid dessa tillfällen, föll tillbaka i gamla tankesätt. Detta tyder på att de kognitiva tankeramarna inte helt har förändrats. Irritation av detta slag skulle, enligt Labianca et al, kunna undvikas om ledarna var tydliga med att de själva inte är helt insatta i vad förändringen innebär och att det, även för dem, kommer ta ett tag att anpassa sig till de nya tankesätten.

5.1.2 Mål och Vision

En tydlig målformulering menar Bland annat Kotter och Sandström är viktigt för att behålla motivationen och förtroendet för ledarna. Detta kan göras genom att ge medarbetarna tillgång till utbildning och kompetensutveckling. Detta kan sägas ha gjorts i fallföretaget vid utbildningsdagarna som genomförts samt samarbetet med konsulterna. Målstyrda arbetslag med ett lönesystem där varje individ har tydligt formulerade mål, ska leda till ökade befogenheter och en mer kontrollerad verksamhet.

Ledarna uttrycker en oro för att förväntningarna lätt kan trissas upp, och medarbetarna blir då besvikna även om de nått målen. Enligt Kotter och Sandström skulle belöning av kortsiktiga mål i kombination med tydliggörande av att arbetet måste fortgå mot mer långsiktiga mål, kunna bidra till att oron för besvikelse undviks. Även March och Simon poängterar vikten av delmål som en bro mellan motivation och uppfattningsförmåga. Detta får stöd hos medarbetarna som menar att det nya lönesystemet och utvecklingssamtalen gett en ökad delaktighet och förståelse för den individuella prestationens betydelse. Enligt March och Simon finns risk för suboptimering om fokus endast hamnar på det egna delmålet och inte på huvudmålet. För att motverka detta kan systemet med internkunder användas. Detta påtvingar en helhetssyn och förståelse för processen som ger en grund för att se syftet med delmål såväl som huvudmål. Det ger ökad delaktighet vilket underlättar förståelsen för en förändring.

Att de målstyrda arbetslagen har fått mål och delmål att arbeta efter kan anses vara vad Argyris kallar espoused theories, alltså uttryckta värderingar. Olika uttryckta värderingar kan uppstå inom arbetslagen och i de lag som blivit sammansvetsade kan ett enhetligt tänkande bildas. Om detta tänkande är negativt påverkar detta förändringsprocessen negativt. Ledarskapet blir ett viktigt verktyg för att lyckas få bort negativa uttryckta värderingar. Detta ska vara tydligt, rätt fokuserat samt kommuniceras med en ständig dialog, i linje med de tidigare presenterade teorierna angående förändringsprocesser och ledarskap. Görs inte detta och motsättningar bildas mellan vad ledarna uttrycker och vad som verkligen görs skapas ytterligare osäkerhet och misstro.

Medarbetarna upplever att det i och med förändringen blivit friare och de tycker det är roligt att vara med och kunna påverka. Detta skapar enligt Rogers en öppnare inställning till förändringar. Rogers menar bland annat att medarbetarnas egna syften måste bli tillfredställda för att motiveras till förändring. När ledarna tidigare styrde kunde problem uppstå, då medarbetarna anser att ledarna inte alltid vet vad som behöver göras. Delvis känner medarbetarna att deras åsikter fortfarande tas in för sent och att ledarna utan deras medverkan inte har rätt beslutsunderlag vilket kan leda till att felaktiga beslut fattas. Detta visar återigen att den nya förändringens tankesätt inte alltid är helt implementerat hos ledarna. Att dialogen är dålig och att ledarna, enligt medarbetarna inte alltid tar sitt ansvar, kan enligt dem bero på att de inte vågar ta ansvar. Att ha ett otydligt ledarskap och svaga ledarskapsteam försvårar en förändringsprocess enligt bland annat Kotter och Sandström.

En annan viktig faktor för en lyckad förändring, är enligt de flesta teoretiker en tydlig vision som tillsammans med en tydlig målsättning kommuniceras av ledarna. Medarbetarna tyckte

inte detta skedde i början av förändringen men att det blivit bättre. Att medarbetarna känner förtroende för ledarna beror på att ledarna, den här gången, inte endast pratat om att genomföra en förändring. Det som har sagts ska göras har denna gång verkligen gjorts. Vad gäller förtroendet för ledarna ansåg medarbetarna vidare att detta inte har ökat i och med förändringen. Detta är något som kan bero på att kommunikationsbristerna fortfarande finns och att medarbetarna anser att de fortfarande kan bli åsidosatta i, för dem, viktiga ärenden. Detta är delar i ledarskapet som, enligt bland annat Labianca et al, försvårar en förändring. Författarna menar att en ständig dialog och ett utbyte av förväntningar och åsikter är ett krav för en lyckad förändring. Även här skulle ledarna, enligt Labianca et al, kunna vara tydligare med att informera om deras egna eventuella brister, allt för att skapa förståelse för eventuella snedsteg. Ett bra förtroende för ledarna är även enligt bland annat Kotter viktigt för att lyckas med en förändring.

5.1.3 Motivation

Ledarna menar att medarbetarna blivit mer självgående och att vissa arbetslag mognat mer än andra. De anser dock att de inte helt kan släppa kontrollen. Ledarna har haft problem med anställda som inte kommer till arbetet. Detta visar sig bland annat i det nya lönesystemet, där närvaro är en belöningsfaktor. Således anser ledarna att medarbetarna fortfarande måste styras och kontrolleras. Utifrån McGregors teori X och Y, innebär detta att ledarna till viss del haren X-syn på medarbetarna och organisationen. Ledarna menar dock att de kan släppa på kontrollen om organisationen mognar. Enligt McGregor har Y-människor en vilja att prestera, arbeta självständigt, ta ansvar, och söker sig till karriärmöjligheter. Ledarna menar att individuell lönesättning och möjligheter till att klättra inom företaget motiverar de anställda. Detta visar på att ledarna inte ser alla anställda som X-människor fullt ut. Utifrån detta kan konstateras att ledarna inte har en utpräglad X-syn på organisationen, även om den för tillfället dominerar.

Medarbetarna upplever att ledarna ger dem större frihet och mer ansvar i och med förändringen. De känner dock att de inte får tillräckligt med befogenheter för att kunna hantera ansvaret, vid exempelvis mindre inköp av material. Här kan vi återigen knyta an till Kotter, Sandström och Bates et al. De menar alla att ledarna för att skapa motivation, ska öka det individuella handlandet. Att ledarna ger ansvar tyder på en Y-syn, men att de sedan inte ger nödvändiga befogenheter, visar återigen på ledarnas försiktighet. Att ledarna inte vågar släppa kontrollen helt, kan bero på att ledarna inte anser organisationen mogen. Således väljer de att delge lite ansvar i taget. Enligt Rogers gör ökad frihet och mer ansvar att medarbetarna utvecklas och motiveras. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna blir mer Y-människor, vilket skapar en organisation med bättre förutsättningar för en lyckad förändring.

Enligt McGregors teori påverkas medarbetarna av ledarnas syn på dem. Har ledarna en X-syn kommer således medarbetarna bli X-människor. Vid en förändringsprocess kan detta skapa problem då X-människor inte önskar vara delaktiga eller ta ansvar. De anses även sakna det viktiga engagemanget och motivationen då de inte är intresserade av arbetet. Ledarna måste samtidigt välja en ledarskapsstil som fungerar, och avvägningen blir svår liksom avgörandet om ledarna skapar X-människor eller om de är det från början. Något som stödjer det senare antagandet är att några av respondenterna sa att det var kul med ansvar, men att de samtidigt uppskattade ett arbete som de kunde glömma när arbetsdagen var över. Därmed inte sagt att de är X-människor fullt.

Herzbergs två-faktor teori utgår ifrån att hygienfaktorer som exempelvis lön och arbetsförhållanden ej motiverar till goda prestationer, men motverkar vantrivsel. Ledarna har valt att använda lönen som en motivator, vilket medarbetarna uppskattar och menar leder till bättre prestationer. Herzberg anser att motivatorer som ansvarstagande och utvecklingsmöjligheter motiverar till goda prestationer. Dock menar Herzberg att individer motiveras av olika saker. Medarbetarna anser att internrekrytering är både bra och dåligt. Det är bra då de får chansen att arbeta sig uppåt, men de menar att det är dåligt då de som kommit upp sig ibland glömmer hur det var på golvet. Medarbetarna ställer sig försiktiga till möjligheten att klättra inom företaget. Vissa menar att de skulle ta till vara på möjligheten om de kände sig kapabla att hantera ansvaret. Att få mer ansvar på golvet ansåg dock samtliga medarbetare vara något positivt. Därav kan sägas att medarbetarna motiveras av både hygienfaktorer i form av lön och motivatorer i form av ansvar.

Ledare som kan motivera är viktigt för att lyckas genomföra en förändring. För att kunna motivera måste ledarna känna till vad som motiverar de anställda. I fallföretaget belönas medarbetarna delvis genom lönen. Medarbetarna uppskattar detta och lönen fungerar därmed som en motivator. Medarbetarna menar att en individuell lön är bra och rättvis samtidigt som de tycker att en gruppbaserad lön skulle motivera även medarbetare med en mer negativ inställning. Detta går tvärtemot vad ledarna anser då de menar att en gruppbaserad bonus skulle skapa orättvisor. Stämmer det medarbetarna säger ligger belöningen inte helt i linje med vad som motiverar dem. Detta kan enligt Herzberg leda till splittring och en ineffektivt ledarskap. Genom att lyssna på medarbetarna vad gäller denna fråga skulle attityden då kunna förändras bland de mer negativt inställda.

5.1.4 Analys av jämförelsen mellan ledare och medarbetares åsikter gällande ledarskap och förändring

Både ledare och medarbetare menar att kommunikationen blivit bättre men enligt medarbetarna är den inte helt bra. Det gäller här för ledarna att vara uppmärksamma på att medarbetarna anser att brister fortfarande finns. Uppmärksammas inte detta utan ledarna fortsätter sitt arbete med tron att allt är bra kommer problemen att öka. Vidare menar ledarna såväl som medarbetarna att organisationen ännu inte är helt förändrad och att detta gäller för alla. Detta visar på att ledarna är medvetna om de brister som finns. Även här blir utvecklingssamtal och möten ett viktigt verktyg för att hålla uppe en dialog så att ledarna håller sig a jour med vad som händer.

En annan olikhet bland ledarnas och arbetslagets åsikter är att ledarna upplever att förtroendet ökat för dem, medan medarbetarna menar på att det är det samma som förut. Detta kan vara en av anledningarna till att ledarna känner att dialogen är tillräcklig. De tror medarbetarna litar på dem och att de då inte behöver delge allt. Här kan en anknytning göras till den kommande förändringen på produktionslinjen. Här anser medarbetarna att dialogen varit dålig och budskapen tvetydiga. Detta kan bero på att ledarna känner att de har arbetslagets förtroende och därför inte behöver satsa lika mycket på kommunikationen. Enligt Labianca et al, skapar en dålig dialog lägre acceptans vad gäller förändringar och omstruktureringar. Den upplevt dåliga dialogen kan då vara anledningen till att medarbetarna känner oro och misstro gentemot ledarna vad gäller förändringen av produktionslinjen. Att förtroendet är viktigt och att missförstånd som genom ovanstående resonemang kan förekomma, måste förhindras, får stöd i Barklöfs ny start fas där medarbetarna ska identifiera den förändring som har skett för att inte tappa förtroende. Detta blir ett sätt att vädra åsikter och klargöra vad som gäller efter förändringen.

5.2 Analys av kulturens påverkan på förändringsprocessens genomförande

Enligt Schein kan organisationskulturen delas in i tre olika nivåer, där den första är artefakter. Denna grundläggande nivå, innefattar allt som syns och hörs. Exempelvis medarbetarnas språk, hur de tilltalar varandra och ledarna, placering av rum och liknande. Både fabrikschefens och personalchefens rum var placerade i produktionslokalen. Detta kan tyda på att organisationskulturen är sådan att ledarna vill uppfattas som lättillgängliga och att personalen inte ska dra sig för att komma in och prata om det är något de undrar över. Detta visar sig även i att medarbetarna inte är rädda för att säga vad de tycker och anser sig kunna säga till och rätta varandra.

Att kommunikationen ändå anses vara bristfällig kan bero på de underliggande värderingarna. Att det ibland är en sak som sägs och en annan sak som görs, bekräftas av att medarbetarna önskar få ta mer ansvar, vad gäller mindre inköp. Detta skulle, enligt dem, diskuteras och ändras på, men ingen större förbättring har gjorts. Enligt Argyris kan medarbetarna känna förvirring om det råder det missförhållanden mellan theories in use och espoused theories. Detta kommer ha effekt på kulturen och således även förändringen.

Bristande vilja att delegera ansvar kan leda till försämrat förtroende för ledarna, vilket för övrigt inte blivit avsevärt bättre efter förändringen. Att säga en sak och sedan göra samma sak skapar god stämning. Detta visar sig i att ledarna vad gäller den genomförda förändringen hållit vad de lovat. Detta ansåg medarbetare såväl som ledare varit bra och underlättat förändringsprocessen.

Scheins andra nivå, de uttryckta värderingarna, kan knytas an till fallföretagets nyckelbegrepp. Det är dessa företaget och medarbetarna ska eftersträva. Även här kan en anknytning göras till Argyris espoused theories vilket kan sägas vara nyckelbegreppen. Nyckelbegreppen kan med rätt ledarskap bli en stark ledstjärna för medarbetarna och genom det skapa förståelse och engagemang inför förändringen. Det finns dock en risk med att denna typ av begrepp endast blir vackra ord. Om så är fallet och en överensstämmelse med verklighetens handlade saknas, kan medarbetarna känna oförståelse och irrelevans inför nyckeltalen och då även för organisationens huvudmål. Detta kan i sin tur skapa oförståelse och ointresse för förändringar.

Scheins tredje nivå kallas för grundläggande underliggande antaganden. Detta är antaganden och lösningar på problem som för en grupp ses självklara. När dessa ifrågasätts upplever gruppen andra lösningsförslag som oförståeliga och konstiga. Beprövade metoder är djupt internaliserade och skapar grundläggande antaganden. Vilka dessa är i fallföretaget är mycket svårt att säga. Det krävs en mer ingående och långvarig studie för att identifiera dessa. Det kan till och med vara så att medarbetarna själva inte är medvetna om dessa antaganden, då de tas så förgivet att en reflektion över ett visst handlande ej ses som nödvändigt.

Då många av medarbetarna arbetat länge på företaget ökar chansen för att grundläggande underliggande antaganden finns. Medarbetarna har arbetat med samma typer av problem med ungefär samma människor under en längre tid. Till slut kan då en enhetlig lösnings och tankesam utvecklas. Utifrån detta antagande kan en förändringsprocess påverkas. Hur den påverkas beror i sin tur på vilka de grundläggande antagandena är. Om detta kan vi således inte spekulera och analysera.

5.2.1 Subkulturer och groupthink

Enligt Bang utvecklas subkulturer då en grupp under en längre tid ställs inför gemensamma situationer och problem, vilket utvecklar gemensamma erfarenheter. Både medarbetarna och ledarna menar att arbetslag och organisation blivit mer sammansvetsad. Medarbetarna menar att ”vi-känslan” blivit bättre sedan de började fokusera på internkunder. Dock påpekar ledarna arbetslagens olika mognadsgrad. Medarbetarna menar att vissa lag har en mer negativ inställning vilket visar på att subkulturer utvecklats i arbetslagen. Det faktum att arbetslagen blivit mer sammansvetsade lägger en grund för subkulturer. Vad som även kan bidra till subkultureernas tillkomst är att många av medarbetarna, arbetat under en längre tid i företaget och att organisationen tidigare varit splittrad vad gäller produktionen såväl som kulturen. En splittrad och ofokuserad organisation leder till missnöje och osäkerhet. En yttre fiende som exempelvis, en lam ledning, ostrukturerad organisation eller en splittrad organisationskultur, är alltid ett effektivt verktyg för att täta en grupp, vilket även kan vara en grogrund för subkulturer.

Att valet av gruppleddare är ett politiskt val som ibland kan skapa komplikationer, visar även det på att olika kulturer råder i olika grupper. Vid förändringsprocessen har ledarna arbetat med att identifiera en organisationskultur som de önskar ska finnas, detta för att få bort subkulturer och informella ledarskap. Utifrån det och att arbetslagen är i olika mognadsfaser kan en splittrad organisationskultur motverka en god förändringsprocess. I detta fall är kanske mångfalden olika kulturer kan ge, inget att eftersträva. Detta då några av arbetslagen enligt såväl ledare som medarbetarna endast har en negativ inställning. För att subkulturer ska tillföra organisationen nya tankar ska självklart nackdelarna tas upp, men inte enbart fokuseras på.

Enligt Granström kan konflikter mellan subkulturer uppstå om gemensamma mål saknas. Medarbetarna menar att sammanhållningen mellan arbetslagen och skiften blivit bättre efter förändringen, detta kan då bero på att ledarna blivit tydligare med målen och syftet med arbetet. Vilket även, som tidigare nämnts, får stöd av March och Simon som menar att delmål och mål fungerar som en bro mellan motivation och uppfattningsförmåga. Ledarna menar även att det är godkamratskap inom lagen, men att de mellan dem kan finnas motsättningar, vilket även det visar på att subkulturer kan existera. Enligt medarbetarna kan de efter förändringen, i större utsträckning rätta varandra och säga till om något är fel. Detta visar på att toleransnivån höjts och kanske även att subkulturer och vi-mot-dem känslan håller på att försvinna. Detta tillsammans med den ökade delaktigheten kan koppas till Bates et als; teori om kulturkänslig omstrukturering. Enligt teorin ska även medarbetarna vara med och ta fram kulturen. Denna teori är dock inte helt tillämplig då mötena om organisationskulturen endast berörde ledarna. Kanske är det bristen på delaktighet vad gäller detta som gjort att medarbetarna känner att för mycket fokus lagts på de ”mjuka delarna”. Här finns en bristande förståelse vilken just beror på odelaktighet vad gäller den kulturella diskussionen.

Groupthink kan utvecklas som en följd av subkulturer. I fallföretaget menar några medarbetare att vissa arbetslag har en negativ attityd, vilket drar ner hela laget. Även det politiska spel som präglar valet av gruppleddare är utsatt för groupthink. Här kan finnas en rädsla för att sticka ut. Medarbetarna i laget vågar inte välja den bästa utan håller sig till någon som sköter sitt arbete lagom bra. Ledarna har upplevt dessa svårigheter och detta visar på att förändringens mening, vilken bland annat är att effektivisera inte har nått ut till alla. Här går politiken och kulturen före företagets övergripande mål och arbetslaget suboptimerar

genom sitt val av gruppleddare. Den egna delen går före gynlandet av helheten. Internkundfokus kan då användas för att leda tänkandet från den egna gruppen och till helheten.

Ledarna såväl som medarbetarna menar att organisationen innan förändringen var präglad av ineffektivitet, ad hoc lösningar och splittring. Detta leder till förtroendeminskning vilket kan undvikas genom att stärka ledningen. Detta kan sägas ha gjorts då ledarna varit på utbildning och försökt komma fram till en enhetlig ledarskapskultur vilket ligger i linje med Kotters teori om att skapa starka förändringsteam för en lyckad förändring.

Andra sidan av myntet är dock att detta kan vara en grogrund för groupthink och en mycket stark subkultur hos ledare, delvis på grund av ledarnas maktposition. Skapas här ett groupthink där vissa ledare inte vågar säga vad de tycker, kan det leda till suboptimering och detta får konsekvenser för medarbetarna. Här kan beslut tas som är felaktiga, vilket skapar dålig stämning i produktionen och därmed försvårar förändringsarbetet. Det finns även positiva sidor med en stark ledarskapskultur. En sådan kan vara att en stark kultur är just det som behövs när organisationen och medarbetarna inte är helt mogna att vara så självständiga som ledarna önskar. Även det faktum att organisationen växer och ständigt måste utvecklas kan kräva att det finns ett starkt ledarteam, utan detta kan företaget lätt falla tillbaka till ad hoc lösningar och en splittrad och ofokuserad produktion.

Att ha en stark ledarskapskultur utmynnar även i att medarbetarna känner igen sig i tänkandet hos alla ledare, och vet att ledarna prioriterar samma saker, vilket kan motverka förvirring. Detta har kanske inte skett, då medarbetarna menar att de får en rad olika besked vad gäller förändringen av produktionslinjen. Här har ledarna inte lyckats ena sig om vilken information som ska gå ut till medarbetarna. Även detta visar på att förändringen ännu ej är helt internaliserad hos organisationen. En annan faktor som också visar på detta är att medarbetarna anser att vissa ledare är rädda för att släppa på ansvaret, då medarbetarna tror att de tror att de då blir onödiga för företaget. Även att tjänstemännen ibland glömmer att rådfråga medarbetarna visar på detta.

Ledarna har valt att använda kulturen som ett verktyg vid förändringsarbetet vilket visar sig i att de blivit noggrannare vid nyanställning. Gruppleddarna sitter med vid rekryteringen och hänsyn tas att den nyanställde passar in i arbetslaget där denne placeras. Detta kan ha en god effekt på arbetslaget och stärka sammanhållningen och kulturen samtidigt som nytänkande kommer in. Det kan dock även ha motsatt effekt och endast spä på en redan negativ subkultur och groupthink. Den nya anställde kanske inte vågar ha en positiv attityd i en negativ grupp och därav förändras inte gruppen. Detta speciellt om gruppleddaren sitter med vid rekryteringen. Här finns en risk för att gruppleddaren såväl som rekryten spelar ett spel framför ledarna och sedan gäller något annat ute i fabriken. Så kan fallet vara då företaget ligger i en liten stad där alla känner alla. Ledarna tycker dock detta är positivt då det går lätt att få information om en arbetssökande. Den negativa sidan är dock just det att den sökande kanske vet vem gruppleddaren är och vågar då inte stå emot det groupthink som råder i arbetslaget.

5.1.4 Produktionslinjen

Den förändring som genomförts på fallföretaget har skett med anledning av ökad efterfrågan som i sin tur kräver ökad produktivitet. Således ser medarbetarna att förändringen beror på något positivt. Detta kan vara en av anledningarna till det relativt goda omdömet. Enligt Rogers och andra teoretiker blir en förändring alltid svårare att genomföra om den involverar uppsägningar och liknande.

Den kommande förändringen på produktionslinjen har det pratats om i flera år. Oron hos medarbetarna är stor, och olika besked som lämnas hela tiden skapar svårigheter med att bearbeta eventuella omplaceringar och förändringar. Detta kan knytas an till Barklöfs ovisshetsfas. I denna fas, som i detta fall har blivit utdragen, kan dåligt informationsflöde ha skapat en förtroendeminskning gentemot ledarna. Oron späds på då medarbetarna inte känner sig delaktiga och upplever att ledningen på denna punkt saknar förtroende för dem. Detta går rakt emot vad som upplevdes angående den genomförda förändringen. Att denna skepsis och oro finns kan därmed leda till problem och motsättningar när förändringen ska genomföras. Detta är något som i sin tur kan leda till en lägre acceptansnivå för eventuellt obekväma omplaceringar. Detta dels för att medarbetarna får svårare att se sina egna syften tillfredställda, dels på grund av förtroendebristen för ledare som ger dubbla budskap. Här kan en anknytning göras till Argyris teori som innebär att ledarna kan skapa förvirring genom att säga en sak och göra en annan.

Medarbetarna menar att ledarna i arbetet med den genomförda förändringen såväl som den planerade, är mycket tydliga med de ”mjuka delarna” så som kultur, värderingar och visioner. Vad de önskar är att ledarna fokuserade mer på vad som konkret ska göras. Denna åsiktsskillnad mellan ledare och medarbetare återses i den teoretiska diskussionen. Kotter menar att kulturen är det sista som ska förändras medan Bates et al menar att det är det första som måste ändras för att lyckas med förändringen. Ur arbetslagets synvinkel upplevdes ledarskapet som felfokuserat. Kanske visar även detta att de omtalade kommunikationsbristerna faktiskt finns. Enligt medarbetarna har ledarna inte varit tillräckligt tydliga och de anser att det skulle vara bättre om de kom med ett förslag när de verkligen bestämt sig istället för att hela tiden ändra sig. Med en god dialog skulle detta underlättas och förutsättningarna för en lyckad förändring av linjen öka.

Det finns även en rädsla hos medarbetarna att åsikter de delger konsulterna inte tas på allvar och att ledningen i slutändan struntar i vad de säger. Även detta tyder på att grundläggande tankeramar fortfarande finns kvar, dels hos medarbetarna som inte vågar lita på ledarna, men även hos ledarna som fortfarande håller på kontrollen. Kotter och Sandström menar att medarbetarna för att förstå förändringen ska vara med i utvecklandet av visionen, vilket då kan underlätta måluppfyllelse.

Medarbetarna trivs ihop och ”känner sig som hemma” i sina arbetslag och är rädda för att splittra dem. Detta är något ledarna ska ta vara på i beskedsfasen, när de ska delge den kommande förändringen. Här måste kommunikationen förbättras och ledarna tydligt klargöra vad som kommer att ske och varför. Annars finns en risk för att den redan existerande oron ökar och förtroende och motivation minskar. Även i omställningsfasen där eventuellt nya arbetslag bildas måste ledarna vara medvetna om att det kommer ta ett tag innan medarbetarna känner sig hemma. Detta gäller speciellt i de arbetslag som känner sig sammansvetsade. Hur väl detta sker beror enligt Rogers på hur väl medarbetarna kan se sina egna syften och önskningar gå till uppfyllelse. På företaget ska det nya lönesystemet tydliggöra individens mål och denna ska själv kunna påverka lönen. Således blir detta ett verktyg för att sammanlänka företagets och individens mål så att förändringen blir lyckad. För att införa förändringarna på linjen på ett lyckat sätt blir ledarskapet mycket viktigt. Då oro finns hos medarbetarna måste ledarna utåt sett verka säkra på sin sak och genom det förmedla en känsla av trygghet. Här kommer vikten av starka förändringsteam in och ledarnas arbete med att skapa en enhetlig sammansvetsad ledarskapskultur kan sägas ligga i linje med detta. Utan ett starkt ledarteam kan organisationen vid förändringen bli svårstyrd och återigen splittrad och präglad av ad hoc lösningar.

6. Slutsats

Nedan kommer vi utifrån analysen besvara vår problemformulering samt vårt syfte. Vi börjar med en kort sammanfattning av de olika förändringsprocesserna för att friska upp minnet. Sedan kommer vi fram till våra slutsatser utifrån vår analys. Detta först angående förhållandet mellan ledarskapet och kulturen och denna påverkan på förändringen. Sedan följer slutsatser angående ledarskapets och kulturens påverkan på förändringsprocessen.

6.1 Sammanfattning av de olika förändringsprocesserna

Den förändring organisationen nyligen genomgått hade syftet att effektivisera och höja produktiviteten i en tidigare splittrad och ostrukturerad organisation. Detta genomfördes bland annat genom att skapa en ny organisationskultur och därigenom förändra mentaliteten hos medarbetarna. Som ett led i effektivitetsskapandet står organisationen nu inför ännu en förändring. Denna förändring som är mer konkret innebär som tidigare nämnts, att produktionslinjen ska göras om.

I den första förändringsprocessen låg fokus på mer mjuka delar som kultur och arbetsplatstrivsel, och ledarna var mycket drivande då de anser detta viktigt. Ledarskapet kan därav här ha uppfattats som säkert och tydligt. Inför den kommande förändringen finns en viss osäkerhet hos ledarna och detta speglas i ledarskapet. Enligt medarbetarna är detta tvetydigt och mer osäkert. Den kommande förändringen kommer delvis att skötas av konsulter som ska effektivisera produktionen vilket ger ledarna en annorlunda roll. Detta kan således vara en anledning till att medarbetarna upplever en viss osäkerhet hos ledarna som nu inte har samma kontroll.

Sammanfattningsvis kan sägas att det inför de båda förändringarna funnits osäkerhet och misstro gentemot ledarna. Osäkerheten beror i båda fallen på informationsbrist och ett otydligt ledarskap. Av detta kan slutsatsen dras att den genomförda förändringen inte är helt genomförd då ledarna fortfarande brister i mjuka delar så som informationsdelgivning. Detta är mycket relevant för att skapa trygga medarbetare. För att ledarskapet ska bli tydligt måste ledarna ha en klar bild av vad som kommer att hända. Detta är inte lätt i början av en förändring och här kan orsaken ligga till det otydliga ledarskapet. En koppling kan göras till Argyris espoused theories och theories in use, vilket innebär att ledarna säger en sak och sedan gör en annan. I början av båda förändringarna var detta fallet.. Således ser vi redan här att ledarskapet har en stark inverkan på hur förändringarna mottas. Nedan följer ytterligare slutsatser vi kunnat dra angående ledarskap och förändring.

6.2 Förändringsledarskapets påverkan på förändringarna

Nedan drar vi slutsatser om ledarskapet kring aspekter så som delgivande, delaktighet, och tillit. Här berörs lönesystemet och skillnaderna i ledarskapet vid de olika förändringarna.

Inför den genomförda förändringen fick medarbetarna vara med och diskutera och utveckla förändringsarbetet. Detta tydliggjorde syftet med förändringen samt ökade kommunikationen med ledarna. Att ledarna skapat delaktighet har således underlättat förändringsprocessens genomförande, vilket även ligger i linje med valda teorier. I och med förändringen blev således även målformuleringen mer tydlig och produktionen mer strukturerad. Alla medarbetare vet numera sin del i kedjan, delvis tack vare internkundsystemet. Tillsammans med att medarbetarna upplever att det fått mer ansvar och blivit friare skapar detta

motivation, och en positiv inställning till förändringsprocessen och det ledarskap denna genomförts med.

Ytterligare en faktor som höjer motivationen är belöningsystemet. Den påverkbara och mer strukturerade lönegrunden motiverar medarbetarna samtidigt som det ger ledarna en möjlighet att behålla kontrollen över en, enligt dem, ännu ej mogen organisation. Att motivera medarbetarna med medel som motiverar dem är en förutsättning för en lyckad förändring. Här kan således påstås att ledarskapet i form av ett nytt lönesystem underlättat förändringsarbetet.

Även det faktum att ledarna denna gång hållit vad de lovat gällande förändringsprocessen har lett till att förändringen fått ett bra mottagande av de flesta. Ibland kan medarbetarna dock även efter förändringen känna sig bortglömda, åsidosatta och att deras åsikter tas in för sent. Detta visar på att det gamla tankesättet fortfarande hänger kvar hos ledarna och förändringen är således inte helt implementerad. Inte heller visar sig ledarna, enligt medarbetarna, tillräckligt mycket ute i produktionslokalen. Detta försämrar dialogen och kan således försvåra en total implementering av förändringen. Även det faktum att medarbetarna anser att ledarna ibland inte vågar ta ansvar lägger grunden för ett försämrat förtroende vilket inte gynnar införandet av förändringar.

Förändringsledarskapet upplevs nu som bra och tydligt då ledarna är drivande vad gäller förändringar av kultur och tankesätt. Trots detta hänger viss osäkerhet kvar, speciellt som tidigare nämnts, inför förändringen av produktionslinjen. När det gäller de kommande förändringarna upplever medarbetarna ett otydligt ledarskap och det skapar oro på grund av osäkerheten. Detta leder i sin tur till en lägre toleransnivå vilket skapar ett sämre mottagande av förändringen. Även ett upplevt dåligt informationsflöde samt kommunikationsbrister försämrar toleransnivån för eventuellt obekväma omplaceringar och liknande.

Vi drar här slutsatsen att ett ledarskap som stödjer delaktighet och kommunikation underlättar mottagandet och genomförandet av förändringsprocesserna. Brist på detta och på informationsutbyte skapar osäkerhet och en lägre acceptansnivå. För ledarna blir det således av stor vikt att lyckas balansera ett delgivande ledarskap med ett ledarskap där de fortfarande behåller kontrollen. Motivation i form av belöningar blir ett verktyg för att skapa kontroll men även för att styra organisationen mot uppsatta mål. Genom belöningsystemet kan ledarna visa vad som uppmuntras respektive anses dåligt. Denna kontroll är relevant vid införandet av förändringar i en ännu ej helt arbetsmotiverad organisation.

Vidare kan vi dra slutsatsen att förändringen varit lättare att genomföra då företaget befinner sig i en uppåtgående spiral. Detta skapar en positivare stämning vilket underlättar införandet av förändringar. Även det faktum att den första förändringen förbättrat produktionsresultaten fungerar som en morot och skapar en positiv attityd.

Ledarna har arbetat för de mjuka delarna och varit mycket drivande när det gäller att skapa en ny organisationskultur, nedan följer de slutsatser vi kan dra kring förhållandet mellan kultur och förändring.

6.3 Kulturens påverkan på förändringarna

Nedan kommer vi att dra slutsatser kring områdena ledarskapskultur, subkulturer och groupthink. Även nyckelbegreppens roll i organisationen tas upp.

För att ytterligare lyckas med förändringen är det relevant att ledarna identifierar en önskad organisationskultur. Detta skapar medvetenhet om problemen vilket är ett måste om de ska kunna lösas. Här underlättar det om medarbetarna förstår kulturen och går med på vad som ska gälla vad gäller arbetsmoral och liknande. Medarbetarna har ej fått vara med när det gäller detta och det kan vara anledningen till att de ställer sig tveksamma till att de mjuka delarna hamnat i fokus. På grund av bristande delaktighet och kommunikation har således kulturen och skapandet av denna inte fullt ut gynnat genomförandet av förändringarna. Förbättras detta kommer läget inför den kommande förändringen se bättre ut och möjligheterna att den mottas positivt ökar.

Många av medarbetarna har arbetat länge på företaget och därigenom blivit sammansvetsade. Detta bidrar till en djupt rotad kultur, vilket ökar chanserna och riskerna för att grundläggande antaganden uppstår och blir internaliserade. Medarbetarna har ökat kommunikationen med andra skift och känner att möjligheterna till att korrigera varandra förbättrats. Detta ligger i linje med förändringens syfte. Denna öppnare stämning och dialog har en positiv inverkan på genomförandet av förändringarna. Dialogen ökar chanserna för att medarbetarna får förståelse för helheten och inte endast ser till sin del i produktionen. Även en sammansvetsad ledarskapskultur är bra då det skapar starka ledarteam, vilket kan motverka osäkerhet hos såväl medarbetare som ledare. Att ha en säker organisation underlättar förtroendegivande och tagande och därigenom genomförandet av en förändring.

Något som kan knytas an till att medarbetarna blivit sammansvetsade är förekomsten av subkulturer och groupthink. Här finns arbetslag som har en negativ inställning och dessa kan dra ner andra. På detta sätt kan den negativa inställningen sprida sig. Speciellt i de fall där ett groupthink förekommer. På fallföretaget kan därmed slutsatsen dras att subkulturer, med sin mångfald, inte stödjer en förändring. Detta så länge vissa inte har en önskad nivå av arbetsmoral.

Olika kultur i olika arbetslag leder till att olika typer av gruppleddare väljs. I ett lag med en negativ attityd kan en negativt inställd gruppleddare väljas som kanske inte är mottaglig för nya tankesätt. Detta försvårar således förändringsarbetet. Att ledarna fortfarande, enligt medarbetarna, säger en sak och sedan gör en annan, samt att information fortfarande fastnar i vissa rum, är båda tecken på att kulturen är något svårföränderligt och att tankeramarna är djupt rotade. Detta till nackdel för förändringen. Positivt är dock att det med tålamod går att förändra även detta.

Nyckelbegreppen som företaget står för kan endast anses vara en del av kulturen om de efterlevs och ses upp till. Utan detta blir nyckelbegreppen bara fina ord och inga incitament finns för att de ska efterföljas. Är fallet det motsatta kan de ha en positiv inverkan på förändringen. Lönesystemet blir här ett verktyg som används för att motivera till att eftersträva och nå upp till nyckelbegreppen.

Det slutsatser vi kan dra av kulturens påverkan på förändringsprocessen är att medarbetarna upplever att ledarna till viss del fortfarande följer en kultur som inte stödjer delegering av ansvar och befogenheter. Ledarna har sagt att diskussionen om ökade befogenheter ska tas upp men inget har gjorts. Att de är fast i gamla tankesätt leder till att kulturen i detta fall har en negativ inverkan på förändringsprocessen. Att informationen stannar i vissa rum och att medarbetarna uppfattar sig som oviktiga stödjer denna slutsats.

6.4 Sambandet mellan ledarskapet och kulturen

En annan slutsats vi kan dra är att ledarskapet och kulturen är starkt sammankopplade och påverkar varandra ömsesidigt. Tidigare i organisationen har ledarna styrt och lösningarna varit ad hoc. Medarbetarna har inte känt sig delaktiga och detta kan ha lagt grunden till den kultur som innebär bristande arbetsmoral och lågt förtroende för ledarna. Således har ledarskapet haft en negativ inverkan på organisationen och kulturen även om syftet inte var detta. Att förhållandet även är omvänt visar sig i att ledarna just på grund av bristande arbetsmoral, måste behålla kontrollen och hierarkin. Detta slutar i en ond cirkel vilken genom förändringen ska brytas.

Sammantaget kan sägas att kulturen i fallföretaget påverkar införandet av förändringsprocessen på olika nivåer. Ledarna arbetar för att skapa en kultur gynnsam för förändringar. Hur de anställda sedan upplever detta och om de sedan väljer att lyssna, beror på de subkulturer som råder. Att ta bort dessa, som ledarna önskar, kan ta tid. En öppnare organisation med mer dialog och en mindre hierarkisk struktur är förmånligt för förändringen under förutsättning att alla inblandade har full förståelse för helheten och vad som måste göras och på vilket sätt.

7. Reflektion

Nedan följer slutligen en egen diskussion kring kultur och ledarskap. Diskussionen berör främst den tvetydighet, angående om kulturen ska vara den första eller sista faktorn att förändra, som vi stött på i såväl teorin som empirin. Det är även ett motiv till varför vi väljer att diskutera detta ämne. Denna diskussion är friare och inte alltid lika tätt anknuten till teori och empiri. Vi börjar med en kort sammanfattning av diskussionsområdet.

I teorin menar tidigare forskare så som Kotter att kulturen är den sista faktorn som ska förändras för att en organisations förändring ska anses genomförd. Detta går rakt emot senare forskningsartiklar av bland annat Bates et al. De menar att kulturen måste vara det första som ändras om en förändringsprocess ska bli lyckad. Även i vår empiri finns denna meningsskiljaktighet. Ledarna menar att "mjuka faktorer" så som kulturen måste förändras först för att resterande ändringar ska vara genomförbara. Arbetslagets åsikt är att de hellre vill veta vad som konkret kommer att hända och att det andra, alltså kulturen och liknande, kommer att lösa sig efterhand.

Att förändra kulturen först skapar goda möjligheter att anpassa denna efter den kommande förändringen och det som kommer krävas av organisationen efter förändringen. Samtidigt som det skapar en god grund för en lyckad förändring måste det kommas ihåg att kulturen är något svårföränderligt och att skapa en ny kultur är något som tar lång tid. Ska en förändring av kulturen vara det första som görs måste ledarna vara mycket tydliga med varför och vilket syfte den kulturella förändringen har. Görs inte detta kan oförståelse, som den som återfinns i empirin uppstå. Här måste även medarbetarna vara med och utveckla en kultur som de anser bra, vilket kan göras genom att identifiera nackdelarna med den rådande kulturen och komma till insikt med vad som behöver ändras för att nå målen med förändringen.

Att överhuvudtaget inte bry sig om den kulturella aspekten vid en förändring kan skapa problem. Detta speciellt vid konkreta omplaceringar och splittringar av väl sammansatta grupper. Att här förändra kulturen som en sista faktor kan bli svårt, då mycket missnöje kan ha uppstått i organisationen på grund av obekväma omplaceringar. Sker detta blir acceptansnivån och förståelsen för kulturella förändringar förmodligen lägre. Detta då förtroendet gentemot ledarna, vilka kanske är de som ska hålla i kulturförändringarna, kan ha sjunkit.

Även om kulturen är det första som ska förändras är detta som nyligen nämnts en tidsmässigt lång process. Kulturen kan därav bli det sista som verkligen förändras efter förändringen är genomförd, det om man verkligen kan säga att en kultur är färdigförändrad. Vi kommer aldrig komma till kärnan av en kultur om vi inte får komma in i organisationen. Därmed kan vi aldrig påstå att den förändrats färdigt. När förändringen genomförts kan den tid ha gått som krävs för att en ny kultur ska börja ta form. Således är förändringarna av kulturen en ständigt pågående process. Vi anser att detta krävs då en stel och oflexibel kultur rimmar illa med en dynamisk omvärld. Utifrån detta måste kulturen vara något som varken är det första eller sista som förändras utan något som är dynamiskt och ständigt föränderligt. Här kan problem uppstå i skapandet av en kultur som dels stödjer organisationens förändringsarbete, men som samtidigt ska vara dynamisk. Frågan blir då hur ledarna ska ändra den rådande kulturen vilken är gammal och djupt inrotad. En totaländring kan här bli svår. Ett sätt att lyckas med att skapa en ny kultur blir då belöningssystem där arbetsmotivation såväl som kreativitet uppmuntras. En annan viktig faktor är att hela organisationen blir medveten om vilken kulturell förändring

det är som krävs. Här får tjänstemän inte anse sig stå över medarbetare på golvet utan alla måste kritiskt granska sig själva för organisationens bästa.

Kontentan blir att kulturen inte alltid behöver förändras. Här måste hänsyn tas till organisationsförändringens storlek och omfattning. Kulturen blir, enligt oss, endast viktig att förändra om organisationen ska genomgå övergripande ändringar exempelvis strukturmässigt eller personalmässigt. Vad som då även bör beaktas är att en konkret förändring som exempelvis innebär en öppnare planlösning av arbetsplatserna kan ha en effekt på kulturen utan någon direkt inverkan från ledarskapet. Detta för att nya samarbetsformer kan komma att krävas. Här måste ledarna vara öppna och medvetna om vad olika omplaceringar kan få för effekt. Finns denna medvetenhet kan en omstrukturering av produktionslokaler och liknande användas som ett verktyg i arbetet med att förändra kulturen.

Vad det handlar om är att ha förmågan att situationsanpassa organisationen efter de krav som ställs. Här måste organisationen vara tillräckligt flexibel för att klara av detta, samtidigt som inte onödigt stora ändringar görs, exempelvis av kulturen.

Källförteckning

Litteratur

- Almers S, Aronsson G, (1991), *Förändringsstress och inflytande, En studie av förändringar på arbetet och betydelsen av individuellt inflytande som stressreducerare i förändringsprocesser*, Arbetsmiljöinstitutet, Solna
- Barklöf K, (2000), *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*, Rådet för arbetslivsforskning, Uppsala
- Bate P, Khan R, Pye A, (2000), *Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development*, Organization Science Vol 11 No2, INFORMS
- Bang H, (1999), *Organisationskultur, 2:a upplagan*, Studentlitteratur, Lund
- Feldman M, (2000), *Organizational Routines as Source of Continuous Change*, Organization Science, Vol 11 No6, INFORMS
- Granström K, (2000), *Dynamik i arbetsgrupper*, Studentlitteratur, Lund
- Herzberg F, (1967), *Work and the nature of man*, The world Publishing Company, Cleveland, Ohio
- Hughes R.L, Ginnet C.R, Curphy G.J, (1999), *Leadership, enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill, Boston
- Håkansson K, (1995), *Förändringsstrategier i arbetslivet*, Monograf from the department of Sociology, University of Göteborg
- Jacobsen D.I, Thorsvik J, (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund
- Jackson M (2000), *An Analysis of flexible and Reconfigurable Production Systems*, Department of Mechanical Engineering, Linköpings Universitet.
- Kotter J.P (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Labianca G, Gray B, Brass D.J, (2000), *A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment*, Organization Science, Vol 11 No2, INFORMS
- Lennerlöf L, (1989) *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel, en introduktion i beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Allmänna Förlaget, Stockholm
- March J.G, Simon H.A, (1958), *Organizations, 2:a upplagan*, Blackwell Publisher, Cambridge, Massachusetts

McGregor D, (1966), *Företaget och människan*, McGraw-Hill Book Company, Inc, New York, USA

Nilsson B, (2003), *Förändringsdynamik– utveckling, lärande och drivkrafter för förändring*, Department of behavioural science, Linköpings Universitet

Patton M.Q, (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, SAGE Publications, Inc, Californien, USA

Rogers C, (1976), *Frihet att lära*, Charles E Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio

Sandström B (2000) *Att lyckas som förändringsledare*, Industrilitteratur AB, Stockholm

Saunders M, Lewis P, Thornhill A, (2000) *Research methods for business students*, 2:a upplagan, Prentice Hall, Harlow, England

Schein EH (1992), *Organizational culture and leadership*, 2:a upplagan, Jossey-Bass, San Fransisco, USA

Wiedersheim-Paul F, Eriksson L.T, (1991) *Att utreda forska och rapportera*, 5:e upplagan, Liber Hermods, Malmö

Åkesson G, (1997), *Företagsledning i strategiskt vakuum, om aktörer och förändringsprocesser*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan, Stockholm

Internetkällor

www.jstor.org, 14/2-05

Interjvuer 1/3-05

Personalchef

Fabrikschef

Medarbetare 5 stycken

Bilaga 1

Frågor till Ledare

- Vilken roll har du haft i förändringsarbetet?
- Hur länge har du arbetat på fallföretaget?

Förändringsprocess

- Hur har förändringsprocessen sett ut, vad har hänt?
- Upplever Du att ni varit tydliga med att förmedla anledningen till förändringen?
- Vilken typ av ledarskap skulle du säga att ni använt er av? (delegera, eller styra)
- Har ni gett medarbetarna möjlighet att påverka och lyssnat på deras åsikter?
- Har dessa använts i arbetet med förändringarna?
- Har ni varit tydliga med visioner och mål?
- Har ni lyckats implementera dessa?
- Anser ni att kommunikationen är bra med medarbetarna?
- Hur har kommunikationen sett ut?
- Vilka problem har du ansett funnits?
- Vad har varit bra?
- Har de anställda blivit belönad för framgångar? (kortsiktiga mål)

Organisation

- Hur ser organisationens miljö och omvärld ut?
- Tror ni de anställda tagit tills sig och förstått syftet med förändringen? Varför?
- Vad tror ni motiverar arbetarna?
- Vilken typ av belöningar har ni?
- Känner de anställda sig delaktiga och motiverade i sitt arbete?
- Hur arbetar ni med att skapa engagemang, delaktighet och motivation?
- Har ni satt upp några mätbara mål för förändringen?

Organisationskultur

- Kan ni hålla de löften ni ger?
- Hur fungerar samarbetet mellan ledning och arbetare?
- Hur tror du arbetarna ser på ledningen och varför?
- Hur ser ni på arbetarna, måste de övervakas eller kan de vara självgående?
- Vilka faktorer har ni tagit hänsyn till i förändringsarbetet?
- Har ni sett organisationskulturen som en faktor i sådana fall hur?
- Tror du att ledningen har ett bra förtroende hos de anställda? Varför, varför inte?
- Hur ser ert förtroende ut för de anställda?
- Har konflikter och motsättningar fått vädras?
- Har ni använt er av specialister konsulter etc, har organisationen som helhet fått vara med i det arbetet?
- Upplever ni att ni och arbetarna kan samarbeta, pratar ni samma språk? (olika subkulturer)
- Upplever ni groupthink? (hos er och medarbetare)
- Har medarbetarna förståelse för kritik?

- Hur arbetar ni för att öka de individuella handlandet?

Bilaga 2

Frågor till medarbetare

- Hur länge har du arbetat på fallföretaget?

Förändringsprocessen

- Upplever Du att Du fått tillräckligt med information om förändringen och syftet med denna?
- Förstår du varför förändringar görs? (internalisering, artikeln)
- Har ledningen tydliggjort behovet av förändringen?
- Varför har den nyligen gjorda förändringen gjorts?
- hur har du påverkats av förändringen? (byta arbetsuppgifter, arbetsområdet/plats)
- Hur upplevde du förändringen?
- Har ledarskapet varit tydligt?
- Känner du förtroende för förändringsledarna?
- Känner Du dig delaktig i processen? (har du fått uttrycka dina åsikter, har de tagits till vara på har du fått eget ansvar? Har du fått vara med och bestämma?)
- Vad har varit bra och dåligt med förändringen, har dina intressen uppmärksammats?
- Hur har anpassningen gått?
- Har ni förändrats eller gått tillbaka till de gamla mönstrena igen?
- Har ni fått göra någon utvärdering?

Organisation

- Är arbetsuppgifterna specialiserade?
- Finns det mycket regler och procedurer och instruktioner, finns dessa nedskrivna?
- Är arbetsuppgifterna standardiserade?
- Upplever du att ansvaret är decentraliserat eller är det centraliserat.?
- Kommer instruktioner och regler uppifrån eller får ni vara med och bestämma om arbetsuppgifter och fördelning av dessa.?
- Upplever du att ledningen lyssnar på förslag och idéer?
- Vad motiverar dig på arbetet?
- Belönas det som motiverar dig?
- Om nej, vad belönas?
- Känner du till företagets mål och visioner?
- Känner Du att företagets mål och visioner är en motivationskälla som stämmer överens med din?

Organisationskultur

- Upplever du att ledningen agerar utefter vad de sagt?
- Bryts löften eller hålls de?
- Är det som sägs vad gäller värderingar och liknande det som ledningen arbetar utefter?
- Hur upplever du gemenskapen i din arbetsgrupp?
- Vilken typ av jargong är det i gruppen?
- Hur ser gruppen på ledningen?
- Finns motsättningar eller förstår ni varandra?

Förändringsledarskap

- Känner Du att ni belönas för de framsteg ni gör?
- Hur tror du ledningen uppfattar arbetarna på golvet?