



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 209
Examensarbete i pedagogik med
professionell inriktning
Magisteruppsats, 10 poäng
Datum: 2008-01-15

Förändringar i organisationer

En studie av chefers uppfattningar om en omorganisation i
ett företag i transportbranschen

Helena Dahlquist

Handledare:
Marie Jedemark

ABSTRACT

- Arbetets art: Examensarbete i pedagogik med professionell inriktning, 10 poäng.
- Sidantal: 46 sidor exklusive bilagor.
- Titel: Förändringar i organisationer. En studie av chefers uppfattningar om en omorganisation i ett företag i transportbranschen.
- Författare: Helena Dahlquist
- Handledare: Marie Jedemark
- Datum: 2008-01-15
- Sammanfattning: Syftet har varit att studera chefers uppfattningar om en omorganisation i ett företag i transportbranschen.

Den fråga jag ställt mig är vilken betydelse *gemensamma mål och visioner, delaktighet och tid för utvecklingsarbete, ett stödjande förändringsledarskap* samt *en kultur som främjar lärande* har haft i en omorganisation som genomförts i Företaget X.

Den metod som använts har varit kvalitativa intervjuer som tagit utgångspunkt i hermeneutiken där framför allt innebörder och intentioner studerats. Respondenterna har bestått av åtta chefer vid Företaget X.

Det framkommer att omorganisationen inte lyckats till fullo utifrån de mål som sattes upp. Resultatet kan ha haft betydelse av att Företaget X inte haft gemensamma mål och visioner samt inte haft tillräcklig delaktighet och då framför allt i besluts- och planeringsprocesserna. De egenskaper som ledarskapet uppvisat tyder på att det varit lämpligt för att kunna driva förändringar, men det framkommer också att ledarna borde ha lagt mer vikt vid delaktigheten och framtagning av gemensamma mål. Man kan se ett lärande i Företaget X som främst består av det utvecklingsinriktade och anpassningsinriktade lärandet, vilket kan ses som inslag i en kultur för lärande. Däremot är det svårt att utläsa om det finns en balans i lärandet enligt utvecklingens och utförandets logik.

- Nyckelord: Förändring, omorganisation, organisationsförändring, lärande.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Pedagogiska utgångspunkter.....	2
1.2 Disposition	3
2 Tidigare forskning.....	4
2.1 Begreppet förändring	4
2.2 Förutsättningar för en lyckad förändringsprocess.....	5
2.3 Klara och tydliga mål och visioner	7
2.4 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete	8
2.5 Ett stödjande förändringsledarskap.....	11
2.6 En kultur för lärande	12
2.7 Är vissa förändringar svårare än andra?.....	14
2.8 Sammanfattning	15
3 Syfte	18
4 Metod	19
4.1 Val av undersökningsmetod.....	19
4.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod.....	19
4.1.2 Hermeneutik, fenomenologi och fenomenografi	20
4.2 Tillvägagångssätt	20
4.2.1 Litteratursökning	21
4.2.2 Datainsamling och bearbetning.....	22
4.2.3 Analys av data	24
4.2.4 Rapportering.....	24
4.2.5 Etiska överväganden	25
4.2.6 Verifiering	25
5 Redovisning av undersökningens resultat.....	26
5.1 Presentation av Företaget X	26
5.2 Bakgrund till omorganisationen 2006.....	27
5.3 Genomförandet av omorganisationen 2006	27
5.4 Respondenternas uppfattningar om omorganisationen	28
5.4.1 Klara och tydliga mål och visioner	28
5.4.2 Ett stödjande förändringsledarskap	31

5.4.3 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete	32
5.4.4 En kultur som främjar lärande.....	36
5.4.5 Resultatet av omorganisationen	37
6 Diskussion.....	41
6.1 Resultatet av omorganisationen	41
6.2 Klara och tydliga mål och visioner	41
6.3 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete	42
6.4 Ett stödjande förändringsledarskap.....	44
6.5 En kultur som främjar lärande	44
6.6 Avslutande reflektioner.....	45
6.7 Mina resultatats konsekvenser för fortsatt kunskapsutveckling	46
Referenser	a
Bilaga	c
Intervjuguide.....	c

1 Inledning

I en artikel i affärstidningen E24¹ refereras en undersökning som gjorts bland chefsrekryterare om vilka krav som numera ställs på chefen. Nu räcker det inte för chefen att kunna bolaget. Snabbare förändringar, mer tryck från medier, kunder och personal, samt krav på snabba beslut kräver mer ”drillade” ledare. Det räcker inte bara att ha branschkunskap, utan chefen måste också vara en kunnig ledare. Det blir allt viktigare att kunna kommunicera, bygga upp strategier för verksamheten och att engagera personalen. I artikeln talas om sk mjuka egenskaper, som inte främst handlar om att kunna räkna eller att ha hela den senaste kvartalsrapporten i huvudet, utan det blir viktigare att få hela bolaget att dra åt samma håll och enas kring en vision.

Att kraven från omvärlden ökar talar många författare om, bl a Beckhard & Harris, Burke, Goodstein samt Beer & Nohria². De menar att många förändringar i organisationer ofta beror på de ökade kraven från omvärlden. Dessa kan t ex komma från myndigheter, medborgare, ny lagstiftning, fackföreningar, aktieägare m m. Det är inte lika vanligt att en organisation förändras på grund av en intern önskan eller internt behov. Att förändringstakten ökar i organisationer lyfts också fram av många författare, bl a Kirkpatrick och Angelöw³. De menar även att förändringar inträffar i alla typer av organisationer, offentliga såväl som privata, och i alla olika typer av branscher.

De ökande kraven på förändring och den ökande förändringstakten ställer krav på organisationer att klara av att genomföra förändringar. Beer och Nohria⁴ säger att nästan två tredjedelar av alla förändringsinitiativ misslyckas. De har i sin forskning kommit fram till att det finns två arketyper hur organisationsförändringar sker. Dessa kallar de teori E och teori O. Teori E innebär att förändringar i organisationer endast beror på att man vill öka aktieägarnas värde. Förändringarna drivs från toppen med stor hjälp av konsulter och ekonomiska incitament. Teori O, däremot, har som syfte att utveckla organisationens mänskliga förmåga att implementera strategi och lära sig genom handlingar. Dess fokus är utveckling av en kultur som genomsyras av högt engagemang. Medlen är involvering och förändring är mindre planerad. Den vanligaste organisationsförändringen är enligt teori E, men Beer & Nohria betonar vikten av teori O och att lösningen ligger i att kunna integrera de två sätten. Beer och Nohria betonar alltså vikten av att organisationen utvecklas så att den kan klara av att implementera förändring.

¹ Bergin, E. (2006-04-14) refererar en undersökning som konsultfirman GCI gjort.

² Beckhard, R. & Harris, R.T (1977), Burke, W.W. (2002), Goodstein L.D. & Burke W.W. (2000), Beer, M. & Nohria, N. (2000b)

³ Kirkpatrick, D.L. (1985), Angelöw, B. (1991)

⁴ Beer, M. & Nohria, N. (2000a), Beer, M. & Nohria, N. (2000b)

Angelöw⁵ framhåller dock att många individer och organisationer är bristfälligt rustade för att klara av förändringarnas ökade styrka. Han menar att kunskaper kring förändringsprocesser behöver fördjupas och spridas samt att nya förändringsmetoder behöver utvecklas. Detta bekräftas av Kotter⁶ som säger att i alltför många fall har förändringar misslyckats, vilket lett till resursslöseri och ångest. Detta hade dock kunnat undvikas om kunskap om förändringar hade varit större.

Sammanfattningsvis målas en bild upp av ökade krav från omvärlden som ställer ökade krav på förändringar i organisationer. Förändringar inträffar i alla typer av organisationer och branscher och dessutom tilltar förändringstakten ständigt i styrka. Cheferna behöver också annan kompetens än tidigare där fokus ligger mer på att bygga visioner och strategier, kommunicera, involvera medarbetarna och se till att organisationen går åt samma håll. Många förändringar misslyckas dock, vilket kan bero på dålig kompetens om hur förändringar på bästa sätt bör genomföras. Mot denna bakgrund till förändringar i organisationer, väljer jag att se närmare på förändringsprocesser och hur man på bästa sätt kan få dem att fungera i organisationer. Jag är framför allt nyfiken på hur man får en organisation att gå i en ny riktning och om det finns några kritiska punkter som man alltid bör tänka på.

1.1 Pedagogiska utgångspunkter

Jag väljer i detta examensarbete att utgå från två pedagogiska utgångspunkter. För det första bygger jag mitt arbete på det Svensson⁷ säger är grunden för pedagogiska perspektiv och frågor, nämligen den variation i mänskligt handlande som kan iakttas. Vissa handlingar uppfattas också vara mer önskvärda än andra. De pedagogiska frågor som då uppstår är hur man ska uppnå det handlande som uppfattas som önskvärt. De pedagogiska frågorna aktualiseras särskilt när önskat handlande inte uppstår spontant. Ju viktigare man anser att det önskade är, desto större anledning finns det att fråga om hur det kan uppnås. Vid organisatoriska förändringar, anser jag att det främst är detta pedagogiska problem som uppstår. Omvärlden eller en organisations ledning kan ställa krav på förändringar för att en organisation ska bli mer framgångsrik eller för att överhuvudtaget kunna överleva. Hur får man då fram det önskvärda handlandet hos organisationens medlemmar?

Min andra utgångspunkt är att jag vill se närmare på lärandet. Lärandet är centralt i pedagogiken och oftast talar man om pedagogik i termer av att ämnet handlar om uppfostran, undervisning och utbildning. De kvaliteter som oftast är i fokus i den praktiska pedagogiken är kunskaper, färdigheter och värderingar som kommer till uttryck i ord och handlingar⁸.

⁵ Angelöw, B. (1991)

⁶ Kotter, J.P. (1998)

⁷ Svensson, L. (2004)

⁸ Svensson, L. (2004)

1.2 Disposition

Detta examensarbete har delats in i sex kapitel. I detta inledande kapitel har jag gett en kort introduktion till förändringar i organisationer samt vilka pedagogiska utgångspunkter jag väljer att basera mitt vidare arbete på. I kapitel 2 återges tidigare forskning inom förändringsprocesser som jag anser är relevant inför den kommande empiriska undersökningen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning. I kapitel 3 presenteras syftet med detta examensarbete. I kapitel 4 redogör jag för den metod jag valt för min undersökning. I kapitel 5 presenteras resultaten från undersökningen och slutligen, i kapitel 6, diskuteras resultaten från undersökningen i relation till tidigare forskning.

2 Tidigare forskning

2.1 Begreppet förändring

Innan jag går in på själva förändringsprocessen, kan det vara på sin plats att ta reda på hur forskare definierar begreppet förändring⁹. Ordet förändring kan betyda många olika saker. Goodman¹⁰ ger följande definition:

Let us start with a definition of change. There are many meanings for the word: to make change, to put on fresh clothes, to shift (from one side to another), to exchange, to replace, to transfer, to transform. The meaning common to all these definitions is to make different. So in the context of change in organizations, the object of the change process – that is, what is to be made different – could be attitudes, beliefs and behaviors of individuals, interaction patterns of roles or groups, organizations, and so on. Change is the alteration of one state to another.

Goodman betonar vikten av att ha en generell definition av förändring. Han menar att många som skriver om förändringar i organisationer menar planerade förändringar som inträffar då en förändringsledare medvetet ändrar en organisation eller dess medlemmar eller både och. Goodman menar att denna definition blir begränsande då den inte tar med att förändringar i en organisation kan ske slumpvis, genom evolutioner, anpassningar och andra mekanismer. Angelöws¹¹ definition av förändring är identisk med Goodmans¹² ”Change is the alteration of one state to another”. Angelöw menar att förändring kan definieras som att något ändras från ett tillstånd till ett annat.

Ahrenfelt¹³ talar också om förändring som ett tillstånd, men menar att då en förändring är ett tillstånd saknar det därför en absolut början, en given mitt och ett absolut slut. Han drar paralleller med det tillstånd vi befinner oss i under hela livet, i arbete och i privatliv. Vissa faser i livet är lugna, andra häftiga och kaotiska. Förändring är också det tillstånd varje organisation befinner sig i under hela sin levnad.

⁹ Den största delen av den forskning som jag funnit har varit amerikansk, vilket gör att jag varit tvungen att översätta många termer till svenska. Då jag inte har kunnat finna det svenska ordet har jag gjort valet att använda mig av det engelska ordet och satt det inom citationstecken.

¹⁰ Goodman, P.S. (1982), s. 2

¹¹ Angelöw, B. (1991)

¹² Goodman, P.S. (1982), s. 2

¹³ Ahrenfelt, B. (2001)

2.2 Förutsättningar för en lyckad förändringsprocess

Ellström¹⁴ har studerat forskningen om förutsättningar för att nå framgång med förändringsprocesser i organisationer. Han har kommit fram till att det i forskningen framträder ett antal faktorer, vilka kan sammanfattas i följande fyra områden.

- Att det finns klara och tydliga mål och visioner för förändringsarbetet
- Att förändringsarbetet bygger på en hög grad av delaktighet från berörda parter samt att det finns tid och rum för arbete med utvecklingsfrågor
- Att ledningen på olika sätt aktivt stödjer förändringsarbetet
- Att det finns en kultur i organisationen som främjar lärande

Jag har i min litteratursökning funnit ett antal modeller för hur man ska driva framgångsrika förändringar i organisationer. Dessa kan vara intressanta att jämföra och även jämföra med Ellströms områden ovan. Några författare vars modeller jag funnit är Kotter, Beckhard & Harris, Kirpatrick och Nadler¹⁵. Kotters¹⁶ åttastegsprocess verkar vara en modell som ofta förekommer inom litteraturen. Denna process bygger på en tidigare publicerad artikel om vilka vanliga fel organisationer begår då de ska genomföra förändringar i organisationer. Underlaget till artikeln kommer från studier av över 100 företag under ett decenniums tid. Kotters¹⁷ process består av följande steg:

- Att skapa ett angelägenhetsmedvetande
- Att skapa den vägledande koalitionen
- Att utveckla en vision och en strategi
- Att förmedla förändringsvisionen
- Att ge befogenheter för handlande på bred bas
- Att skapa kortsiktiga vinster
- Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar
- Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen

Ellströms fyra områden är väl representerade i Kotters modell. Det första området som innebär att det finns klara och tydliga mål och visioner kan ses som Kotters ”Att

¹⁴ Ellström, P-E. (2001), s. 33

¹⁵ Kotter, J.P. (1995), Kotter, J.P. (1998), Beckhard, R.& Harris, R.T. (1977), Kirkpatrick, D.L. (1985), Nadler, D.A. (1998)

¹⁶ Kotter, J.P. (1995), Kotter, J.P. (1998)

¹⁷ Kotter, J.P. (1998)

utveckla en vision och strategi". Det andra området att förändringsarbetet bygger på delaktighet kan jämföras med Kotters "Att förmedla förändringsvisionen" och "Att ge befogenheter för handlande på bred bas". Det tredje området som innebär stöd från ledningen har framför allt likheter med "Att skapa den vägledande koalitionen" och "Att skapa ett angelägenhetsmedvetande". Ellströms sista område att det finns en kultur som främjar lärande kan framför allt jämföras med Kotters "Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen".

Nadler¹⁸ har en process som framför allt liknar Kotters. Nadler talar bl a om vikten av att erkänna nödvändigheten av en förändring, vilket kan jämföras med Kotters "Att skapa angelägenhetsmedvetande". Han talar vidare om vikten av att utveckla en gemensam riktning, vilket kan ses som Kotters "Att utveckla en vision och strategi". Vidare talar han om vikten av att befästa och upprätthålla förändringen, vilket kan jämföras med Kotters "Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen". Jämför jag Nadlers modell med Ellströms områden finner jag framför allt likheter mellan Nadlers "Att utveckla en gemensam riktning" och Ellströms "Att det finns klara och tydliga mål för förändringsarbetet" samt Nadlers "Att erkänna nödvändigheten av en förändring" och Ellströms "Att ledningen på olika sätt aktivt stödjer förändringsarbetet".

Liksom Kotter och Nadler, talar Beckhard & Harris¹⁹ om vikten av att sätta mål och vikten av att stabilisera det nya förhållandet. De talar vidare om att det är viktigt att definiera övergången från det nuvarande till det framtida tillståndet, utveckla handlingsplaner för att leda övergången samt att utvärdera förändringsinsatsen. Jämför jag Beckhard & Harris modell med Ellströms områden finner jag framför allt likheter med Ellströms "Att det finns klara och tydliga mål för förändringsarbetet".

Kirkpatrick²⁰ har en modell där ett steg innehåller vikten av kommunikation i förändringsprocessen där han betonar att kommunikationen måste ske genom *hela* förändringsprocessen. Detta steg kan jämföras med Ellströms "Att förändringsarbetet bygger på hög grad av delaktighet". Kirkpatrick's modell innehåller även bl a vikten av att analysera eventuella reaktioner som kan uppkomma vid en förändring, t ex motstånd samt vikten av att upprätta en tidplan som ska anpassas efter hur starkt motstånd det finns mot förändringen.

Sammanfattningsvis är samtliga områden som Ellström tar upp väl representerade i Kotters modell. I Nadlers modell har jag funnit likheter med Ellströms områden att det finns klara och tydliga mål för förändringsarbetet samt att ledarskapet ska stödja förändringsarbetet. I Beckhard & Harris modell har jag funnit likheter med Ellströms område att det är viktigt att det finns klara och tydliga mål för förändringsarbetet. I

¹⁸ Nadler, D.A. (1998)

¹⁹ Beckhard, R.& Harris, R.T. (1977)

²⁰ Kirkpatrick, D.L. (1985)

Kirkpatrick's modell har jag främst funnit likheter med Ellströms område att förändringsarbetet ska bygga på hög grad av delaktighet.

Jag väljer att gå vidare i detta teorikapitel genom att ta utgångspunkt i de fyra områden som Ellström ovan kommit fram till är centrala för framgångsrika förändringar i organisationer, nämligen *att ha klara och tydliga mål och visioner, att förändringsarbetet bygger på delaktighet och att det finns tid för utvecklingsarbete, att ledarskapet stödjer förändringen samt behovet av en kultur som främjar lärande* och ta reda på vad forskningen säger om dessa områden. Därefter kommer jag att ta reda på om forskningen säger något om att vissa förändringar i organisationer anses svårare än andra, vad det i så fall kan bero på och hur man bör leda de förändringarna mest framgångsrikt.

2.3 Klara och tydliga mål och visioner

Ellström²¹ kommenterar litteraturen där forskarna säger att förändringsprocesser bör vara visionsdrivna. Han menar att problemet med visionsdrivna förändringsprocesser är att på förhand formulerade och alltför precisa mål tenderar att uppfattas som något som trycks på verksamheten utifrån en ofta inte existerande konsensus inom organisationen. Resultatet blir då i stället ofta att de formulerade målen ses som en ”pappersprodukt” som ledningen tagit fram och som man inte behöver bry sig om, annat än möjligen i formella sammanhang. Medarbetarna tar det inte till sig som något man personligen omfattar och ”äger”. I sämsta fall kan sådana på förhand givna formuleringar av visioner eller mål i stället leda till olika former av öppet eller ”tyst” motstånd som riskerar att försvåra förändringsarbetet, se vidare under kapitlet ”Delaktighet och tid för utvecklingsarbete”. Man kan se en motsättning mellan två olika synsätt vad gäller mål och deras funktioner i organisationer. Ellström menar dock att båda synsätten om mål kan vara riktiga. Klara och tydliga mål för en verksamhet är viktiga för att främja människors motivation och möjligheter till lärande. Dock främjas kanske mest det s k anpassningsinriktade lärandet, se vidare under kapitlet ”En kultur för lärande”. Oklara och kanske även motsägelsefulla mål behöver dock nödvändigtvis inte vara ett hinder för lärande om de används som katalysator för ett utvecklingsinriktat lärande. Ett utvecklingsinriktat lärande förutsätter nämligen en skepticism vad gäller såväl mål som medel. Det är dock viktigt att de individer som ska arbeta för att förverkliga målen förstår och accepterar dem, har varit delaktiga i formuleringen och diskussionen av dem, samt att det finns tillfälle att reflektera över målen.

Det Ellström nämner ovan att mål trycks på verksamheten utan att de blivit förankrade, har likheter med det Beer²² kallar ”*top-down-förändringar*”. Han menar att många organisationsförändringar genomförs av högsta chefen. Chefen definierar problemet baserat på information som andra har samlat in, utvecklar lösningen på egen hand eller

²¹ Ellström, P-E. (2001). Ellström nämner Beckhard & Pritchard och Kotter som exempel på forskare som talar om vikten av visionsdrivna förändringar.

²² Beer, M. (1980)

med hjälp av en mindre skara människor. Till skillnad från ”top-down” finns ”bottom-up-förändring” som kan komma genom delegering från högsta ledningen eller direkt från en individ eller grupp. Denna förändring innebär att ledningen inte är involverad och vet väldigt lite om förändringen. Den tredje varianten är ”shared responsibility-förändring” som dock inte förekommer så ofta. Den ligger mellan ”top-down” och ”bottom-up” och innebär att både de som är i toppen av organisationen och de som är i botten tillsammans är involverade i att identifiera problem och finna lösningar på dem.

Två författare som förespråkar en gemensam vision är Kotter och Senge²³. Kotter säger att en bra vision tjänar tre viktiga syften i en förändringsprocess. För det första *förenklar* den många detaljerade beslut genom att klargöra förändringens allmänna inriktning. För det andra *motiverar* den människor att vidta åtgärder i rätt riktning, även om de inledande stegen kan vara personligt plågsamma. För det tredje hjälper den till att *samordna* olika personers åtgärder på ett snabbt och effektivt sätt. Med en klar vision kan chefer och anställda räkna ut vad de ska göra utan att ständigt höra sig för med chefen eller kollegorna. Visionen underlättar för större förändringar genom att motivera åtgärder som inte alltid ligger i enskilda individers kortsiktiga egenintressen. Med klarhet i inriktningen kan t ex olämpliga projekt identifieras och avslutas.

Kotters syn på visionen verkar ha mest likhet med ”top-down-förändring” medan Senges²⁴ syn på visionen är mer lik ”bottom-up-förändring” då han säger att gemensamma visioner utvecklas ur personliga visioner. Ur den personliga visionen hämtar man sin energi och sitt engagemang. Visionen blir gemensam när den länkas samman med personliga visioner i hela företaget. En anledning till att vi utvecklar en gemensam vision är att människor har behov av att uppleva samhörighet. Visionen formar en gemensam identitet som påverkar medarbetarnas inställning till företaget och gör företaget till ”vårt företag” i stället för ”ledningens företag”. Gemensamma visioner är också viktiga för den lärande organisationen, eftersom de fungerar som mål för utvecklingen.

2.4 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete

Ellström²⁵ menar att ett framgångsrikt förändringsarbete inte främst är en uppgift för ett fåtal engagerade medarbetare som driver projekt mer eller mindre vid sidan av den reguljära verksamheten. Han pekar på att en rad studier visar att det i stället krävs ett brett engagemang och en hög delaktighet från flertalet anställda, samt att det frigörs tidsmässiga resurser som möjliggör detta. Med delaktighet avses dock inte enbart delaktighet i förankringen eller i genomförandet av beslutade förändringar, utan även delaktighet i planerings- och beslutsprocessen som leder fram till förändringar. Ellström poängterar vikten av att tillräcklig tid budgeteras för detta, annars går det inte att över

²³ Kotter, J.P. (1998), Senge, P.M. (1995)

²⁴ Senge, P.M. (1995)

²⁵ Ellström, P-E. (2001)

huvud taget bedriva ett utvecklingsarbete värt namnet. Här kan en motsättning mellan tid för produktion och tid för lärande och utveckling finnas.

Angelöw liksom Olsson²⁶ bekräftar Ellströms syn på delaktighet i förändringsarbetet och vikten av att tidigt involveras. Angelöw hävdar att det goda förändringsarbetet bygger på att så många anställda som möjligt i en organisation görs delaktiga i förändringsprocessen. Ambitionen måste vara att anställda som är berörda av förändringen engageras direkt från början. Denna tidiga involvering handlar om att kunna få vara med och formulera problemen, diskutera förslag till förändringar och åtgärder samt vara med och bestämma takten i förändringen. Utanförskap leder ofta till motstånd mot förändring och lågt engagemang. Att oavbrutet vara föremål för eller delta i en alltför hög takt av förändringar kan dock leda till förändringströtthet. Förändringsarbete som framför allt bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information och ömsesidig tillit brukar ofta välkomnas och ses som positivt.

Ericson²⁷ har i en studie av strategiska förändringar på ett universitetssjukhus också kommit fram till att det är viktigt att hela organisationen involveras och känner sig ansvariga för förändringsprocesserna. Om det t ex finns olika meningar om viktiga frågor, och ambitionen i organisationen är att ha en gemensam ståndpunkt, då måste organisationsmedlemmarna också vara öppna för det. Människor med olika uppfattningar måste lära sig mer om de andras uppfattningar. Ericson talar vidare om vikten av *dialog*. Med dialog avser han inte endast att människor bara ska prata med varandra, utan dialog involverar sociala processer där människor försöker förstå andra människors argument.

Kommunikationen är viktig för delaktigheten. Kotter²⁸ talar om vikten att kommunicera visionen för att medarbetarna ska få en gemensam förståelse av målen. Kotter framhåller att det är svårt att kommunicera enkelt, men problemet med enkel och direkt kommunikation är att den kräver större tankeverksamhet. För att öka förståelsen i ett budskap är det användbart att använda metaforer, analogier och exempel. Det är bra att kommunicera i olika forum och att ständigt upprepa budskapet, men det mest kraftfulla sättet att kommunicera en ny inriktning är dock ofta genom beteendet.

Smith²⁹ bekräftar i en studie att kommunikationen i en förändringsprocess är viktig. I studien fick drygt 200 chefer från olika branscher svara på frågor kring en större organisatorisk förändring som de genomfört inom de senaste två åren. Det kom bl a fram att kommunikation genom hela projektet är kritiskt för att få support från olika intressenter. Det kom vidare fram att det var viktigt att människor förstod vad de

²⁶ Angelöw, B. (1991), Olsson, E. (1985)

²⁷ Ericson, T. (2001)

²⁸ Kotter, J.P. (1998)

²⁹ Smith, M.E. (2003)

behövde göra för att få förändringen lyckosam. Omvänt, karakteriserades misslyckade ansträngningar av att människor inte förstod skälen till förändringen då det fanns vaga mål. Detta kan jämföras med det jag återgett av Ellström³⁰ i ovanstående kapitel där han talar om vikten av att individer som ska arbeta för att förverkliga målen förstår och accepterar dem samt har varit delaktiga i formuleringen och diskussionen av dem.

Om människor inte är delaktiga i en förändring, kan motstånd uppstå. Ofta hävdas att förändringar ovillkorligen leder till motstånd, vilket Angelöw³¹ menar emellertid inte alltid är fallet. Det finns flera skäl till varför anställda å ena sidan kan vara negativa eller göra motstånd mot förändringar och å andra sidan till varför individer kan acceptera eller vara positiva till en förändring. Angelöw menar att det finns människor som faktiskt har behov av förändring, förnyelse, utveckling och nya utmaningar. Det är genom förändringar och utmaningar som människor utvecklas, både personligen och yrkesmässigt. Det handlar om att kunna se förändringar som utmaningar snarare än som hot. Människor välkomnar förändringar som förbättrar deras egen situation.

Burke³² talar om hur en grupp kan bete sig vid en organisatorisk förändring. En reaktion kan vara att *revolution i bästa fall blir evolution*. När man försöker att göra en organisationsförändring så ändras endast några komponenter av organisationen eller inträffar endast finjusteringar. Kulturen kan helt enkelt vara för stark och byråkratin kan prägla för hårt. Det kan uppstå *otillräcklig angelägenhetskänsla*. Frågan som ställs är "Varför ska vi förändra oss?". Många saknar motivation till att tackla förändringen. Vad detta än beror på, så är inte tillräckligt många organisationsmedlemmar övertygade om att förändringen krävs och då finns det ingen kritisk massa att föra organisationen i en annan riktning. En reaktion kan vara att *det här ska också passera*. Den här responsen är typisk historisk. Om och om igen har ledningen provat det ena och det andra för att förbättra organisationen och människorna tror på klichén "Ju mer saker förändras, desto mer förblir de desamma". Organisationsmedlemmarnas svar på förändringen blir att "vänta ut dem". Responsen visar mer apati än den visar aktivt motstånd. En annan reaktion kan vara *skenmanöver*. Den här kategorin visar en stark önskan från organisationens medlemmar att sabotera på ett eller annat sätt. Ett sätt är att skapa en kris som måste tas om hand innan förändringen kan göras, t ex att plötsligt gå försäljningen dåligt och då måste organisationen ta tag i det problemet först. En reaktion kan vara *brist på följeslagare*. Följeslagare, eller potentiella följeslagare står i maskopi med varandra för att finna fel på ledaren. Om det inte finns följeslagare, finns det heller inget ledarskap och utan ledarskap kan avsedd förändring inte inträffa.

Wadell & Sohal³³ kommer i sin litteraturstudie fram till att människor inte gör motstånd mot förändringen *i sig*, utan de gör motstånd mot osäkerhet och vad det som kommer ut av förändringen kan orsaka. Motstånd kan spela en avgörande roll för att få

³⁰ Ellström, P-E. (2001)

³¹ Angelöw, B. (1991)

³² Burke, W.W. (2002)

³³ Wadell, D. & Sohal, A.S. (1998)

allas uppmärksamhet på aspekter av förändringen som kanske är olämpliga, inte genomtänkta och kanske helt fel. I det här fallet bör cheferna uppmuntras till att söka efter alternativa metoder för hur de ska införa förändringen. De måste kommunicera och konsultera sina medarbetare regelbundet. Det här är kanske en av de mest kritiska framgångsfaktorerna när man implementerar en förändring i en organisation. Anställda måste ges tillfälle att vara involverade i alla delar av förändringsprojektet och de måste ges tillfälle att ge feedback.

2.5 Ett stödande förändringsledarskap

Ellström³⁴ menar att ledningens betydelse för att nå framgång med olika typer av utvecklingsåtgärder inte kan överskattas. Han gör en ganska bred definition av ledningen och avser inte enbart ledning på olika nivåer i organisationen, utan även t ex projektledare. Ledningen av förändringsprojekt har stor betydelse i tre avseenden:

- För att stödja förändringsarbetet.
- För att ställa krav på förändring, d v s för att skapa förändringstryck.
- För att legitimera och bidra till en allmän prioritering av förändringsarbetet.

Inom litteraturen om förändringsledarskap framkommer ofta två egenskaper som förknippas med förändringsledarna, nämligen att de är *visionära* och *karismatiska*. Bass³⁵ menar att karismatiska ledare ofta uppvisar ett *uttrycksfullt beteende* som kan inspirera andra, de har *självförtroende*, *beslutsamhet*, *god insikt*, *vältalighet*, *hög energinivå* samt *är fria från interna konflikter* som kan störa vid t ex ett svårt beslut såsom att avskeda medarbetare.

Sashkin³⁶ talar om det visionära ledarskapet. Två personliga karaktäristiska kännetecken krävs för att en ledare ska kunna skapa en effektiv vision. Det första är en personlighetsorientering som fokuserar på att få andra att utföra visionen, medan det andra involverar en uppsättning kognitiva färdigheter för att kunna utveckla själva visionen. Den första kognitiva färdigheten är att *uttrycka visionen*, vilket innebär att bete sig på ett sätt som framställer visionen steg för steg. Den andra kognitiva färdigheten är att *förklara visionen för andra*, d v s att förklara visionen i händelser och mål genom tydlig muntlig och skriftlig kommunikation. Den tredje färdigheten är att *utvidga visionen*, d v s använda aktiviteterna till att genomföra visionen i en mängd situationer, så att visionen kan implementeras på många sätt och på många ställen.

³⁴ Ellström, P-E. (2001)

³⁵ Bass, B.M. (1988). Bass gör en sammanställning av vad en mängd olika forskare har kommit fram till angående karismatiskt ledarskap.

³⁶ Sashkin, M. (1988)

Kotter³⁷ skiljer på ”management” och ”leadership” och menar att den primära funktionen av ”leadership” är att det skapar rörelse och förändring. Kotters definition av ”leadership” ligger väldigt nära det Bass och Sashkin kallar det karismatiska respektive det visionära ledarskapet. Kotter menar att i ”leadership” *pekar ledaren ut riktningen* genom att utveckla en vision för framtiden samt strategier för att kunna utföra de nödvändiga förändringarna som krävs för att nå visionen. Ledaren *samlar folk i led* och kommunicerar riktningen till dem samt skapar vägledande koalitioner. Ledaren *motiverar och inspirerar* medarbetarna så att de rör sig i rätt riktning och hjälper till att undanröja hinder. Inom ”management”, däremot, ägnar sig cheferna åt att *planera och budgetera* och sätta mål inför den nära framtiden och upprättar detaljerade steg för att nå dessa mål. De *organiserar och bemannar* jobben med kvalificerad personal, delegerar ansvar till att genomföra planen och upprättar system för att övervaka implementeringen. De ägnar sig åt *kontroll och problemlösning* genom att övervaka resultaten mot planen i detaljer med hjälp av rapporter och möten. De identifierar avvikelser som vanligtvis kallas ”problem” och planerar och organiserar så att problemen kan lösas³⁸.

2.6 En kultur för lärande

För att främja framgångar i ett förändringsarbete poängterar Ellström³⁹ betydelsen av att stödja en ”vardagskultur” i verksamheten som främjar lärande och förnyelseförmåga. Detta kan uppkomma genom att uppmuntra initiativ, risktagande samt kritisk prövning av vedertagna ”sanningar”. En viktig faktor för att främja en sådan kultur är verksamhetens personalsammansättning med avseende på bakgrund, erfarenheter och kompetens. Det gäller att balansera mellan å ena sidan en alltför hög grad av heterogenitet vad gäller värderingar, personlighet, kompetens etc med risk för destruktiva konflikter och å andra sidan en alltför hög grad av homogenitet med risk för likriktning i tänkesätt och beteendemönster. Det gäller även att balansera mellan individualistisk och kollektivistisk orientering.

För att kunna uppnå en lärande kultur är det viktigt att förstå vad lärande är. Ellström⁴⁰ skiljer på tre olika sorters lärande, *bemästringslärande*, *lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt* och det *utvecklingsinriktade, kreativa lärandet*. Dessa tre lärandebegrepp kan ses som integrerande aspekter av det Ellström kallar ”det goda lärandet”. I praktiken har dock ofta bemästringslärandet, eller det anpassningsinriktade lärandet som det också benämns, kommit att dominera vårt sätt att uppfatta och förstå lärande. Denna aspekt av lärande karakteriseras av att man lär sig något med utgångspunkt i *givna* mål, uppgifter, metoder och förutsättningar utan att nämnvärt ifrågasätta dem. Lärande innebär att tillägna sig på förhand definierade kunskaper, tankesätt, rutiner eller handlingsmönster. Detta är ett lärande som innebär ”att göra

³⁷ Kotter, J.P. (1990), Kotter (1995)

³⁸ Kotter, J.P. (1990)

³⁹ Ellström, P-E. (2001)

⁴⁰ Ellström, P-E. (2001), Ellström, P-E. (1992)

sakerna rätt”. Ett sådant bemästringslärande eller anpassningsinriktat lärande är naturligtvis en betydelsefull och nödvändig del av lärandet, men det är inte tillräckligt för det ”goda lärandet”. Lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt ligger nära bemästrandet, men representerar en annan dimension. Vad som avses är lärande i betydelsen av att ”göra något till sitt eget”, d v s utveckling av ett djupare förhållningssätt till det som lärs och ett slags personligt ”ägande”.

Det tredje lärandet innebär nyskapande och utveckling. Utmärkande för det utvecklingsinriktade lärandet är att individen ifrågasätter det givna och utvecklar och prövar nya tankesätt, handlingsmönster eller verksamheter. Poängen är att lära sig att hantera komplexa situationer och problem, där det handlar om att identifiera och definiera vilken situationen, uppgiften eller problemet är, snarare än att föreslå en lösning. Detta förutsätter ofta att existerande rutiner ifrågasätts och omprövas och att nya tillvägagångssätt utvecklas och prövas genom experimenterande förhållningssätt.

Ellström⁴¹ delar in lärandet i två lärandelogiker, *utförandets logik* och *utvecklingens logik*. Dessa logiker kan användas för att förklara olika sätt att tänka kring lärande i arbetslivet, men också hur man i praktiken kan organisera för att främja ett arbetsintegrerat lärande inom en organisation, ett arbetslag eller ett projekt. *Utförandets logik* domineras av en strävan efter att främja ett effektivt och tillförlitligt utförande av en uppgift som så långt som möjligt även är stabilt över tid. Inom denna logik blir det därför centralt att reducera variation vad gäller kunskap och handlingsmönster inom och mellan individer i en verksamhet, d v s det främjar homogenitet. I termer av lärande premieras i denna logik ett reproduktivt lärande med fokus på att uppnå ett väl inlärt, rutiniserat handlande. Betydelsen av konsensus betonas bl a vad gäller mål och arbetsformer för verksamheten. Idealet är att människorna i en verksamhet så snabbt som möjligt tillägnar sig ”koden” och därmed lär sig ”vad som gäller” och hur man ”bör”, ”får” eller ”måste” handla i olika situationer. Stark fokus ligger också på bemästrandet av gällande metoder och rutiner för att lösa arbetsuppgifterna. Fokus ligger på rutiniserat handlande och problem löses genom tillämpning av givna regler och instruktioner.

Utvecklingens logik domineras av en strävan efter att främja reflektion och innovativitet, liksom en strävan efter att utforska och pröva alternativa synsätt och arbetssätt för att kunna möta nya situationer och krav. Det handlar om att skapa förutsättningar för variation och mångfald, d v s att främja heterogenitet. Utvecklingens logik innebär ett kollektivt handlande och lärande som ställer krav på risktagande och acceptans för misslyckanden, förmåga till kritisk analys samt möjligheter och resurser att praktiskt pröva olika handlingsalternativ. I termer av lärande förutsätter denna logik ett utvecklingsinriktat lärande, vilket innebär en betoning av kritisk reflektion och alternativtänkande i relation till verksamhetens förutsättningar, mål och medel. Lärande blir därmed starkt kopplat till möjligheterna att genom eget handlande påverka omgivningen och experimentera.

⁴¹ Ellström, P-E. (2004)

Långsiktigt kan både utförandets och utvecklingens logik vara väsentliga för en verksamhet, dess överlevnad och utvecklingskraft. Problemet är dock att finna en lämplig balans mellan satsningar på stabilitet, säkerhet och kortsiktiga resultat, i enlighet med utförandets logik, och att främja den långsiktiga utvecklingen som utvecklingens logik strävar efter. Svårigheterna hänger delvis samman med de tidsmässiga och andra resurser som avsätts för att främja ett arbetsintegrerat lärande. Ett utvecklingsinriktat lärande kräver särskilda resurser och till och med ett visst överflöd ("slack") för att inte drivas ut av den mer rutinmässiga verksamhetens krav. I många verksamheter verkar utförandets logik vara dominerande en stor del av tiden med fokus på effektiv handling, planering, styrning och kontroll. Detta kan ses som en konsekvens av en alltför stark fokusering på korsiktig produktivitet och lönsamhet.

2.7 Är vissa förändringar svårare än andra?

Författare inom litteraturen om förändringsprocesser⁴² framhåller att framför allt förändringar i kultur är svåra att genomföra. Innan jag går närmare in på kulturförändringar, så kan det vara på sin plats att definiera ordet kultur. Schein⁴³ definierar kulturen i en grupp som:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation 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.

Schein⁴⁴ förklarar vidare begreppet kultur och säger att kultur är en stabiliserare, en konservativ makt, ett sätt att göra saker förutsägbara. Alla mänskliga system försöker att vidmakthålla jämvikt och maximera sin självständighet i förhållande till sin omgivning. Omgivningen förändras hela tiden och orsakar bristande jämvikt. Kognitiva strukturer såsom begrepp, övertygelser, attityder, värderingar och antaganden hjälper till att organisera stimuli från omgivningen, att göra den begriplig och därigenom ge en känsla av förutsägbarhet och mening åt individen. Då en grupp efter en tid delar antaganden tjänar det till att ge gruppen stabilisering och mening. Utveckling av kultur är därför ett sätt som gör att en grupp eller en organisation kan bevara sin integritet och självständighet, skilja sig från sin omgivning och andra grupper och ge sig själv en identitet.

Beer⁴⁵ säger att i de flesta organisatoriska förändringar tar man inte tillräcklig hänsyn till kulturförändringar. Förändringar i beteende inträffar inte utan en tydlig insats att

⁴² Bl a Beer, M. (1980), Kotter, J.P. (1998), Burke, W.W. (2002)

⁴³ Schein, E.H. (1992), s. 12

⁴⁴ Schein, E.H. (1992)

⁴⁵ Beer, M. (1980)

omskola människor till att anta nya värderingar och normer. Många förändringar kan tillkännages fastän det endast gjorts lite planering för förändringar i socialiseringsmekanismer. Om dessa mekanismer stödjer förändringen är det ofta av en slump. Beers recept för att undvika tröghet i kulturförändring är att förändringsledaren tydligt måste planera för *förstärkningar* såsom incitamentssystem, belöningsystem, mål och kontrollsystem, *sociala förebilder* såsom ledarskap via det goda exemplet, *sociala interaktioner* såsom kommunikation om förändringen, coachning och utveckling av gruppnormer samt *urvals- och utbildningsaktiviteter* såsom ersättning av nyckelpersoner och utbildningsprogram.

Att kulturförändringar är svåra att förändra bekräftar både Kotter och Burke. Kotter⁴⁶ säger att oavsett på vilken nivå eller var någonstans kulturen finns är den viktig, eftersom den kan vara svår att förändra och eftersom den genom att vara näst intill osynlig blir svårare att direkt angripa. Burke⁴⁷ säger att mindre organisatoriska förändringar är mer vanligt förekommande än de stora genomgripande förändringarna. De mindre förändringarna fungerar också oftare än de stora. Burke menar att ett skäl till detta kan vara att djupa organisationsförändringar där man framför allt vill förändra organisationskulturen är väldigt svåra.

2.8 Sammanfattning

Ordet förändring definieras som något som ändras från ett tillstånd till ett annat. Förändring definieras vidare som ett tillstånd, utan att det behöver ha en absolut början, mitt eller slut. Ordet förändring i organisatoriska sammanhang bör inte ha en begränsande definition att endast mena planerade förändringar, utan definitionen bör vara allmänt hållen och innebära alla former av förändringar.

Ellström sammanfattar forskningen om framgångsrika förändringsprocesser i fyra områden, nämligen *att ha klara och tydliga mål och visioner, att förändringsarbetet bygger på delaktighet och tid för utveckling, att ledarskapet stödjer förändringen samt behovet av en kultur som främjar lärande*. Olika författare har sina olika modeller för hur en organisation ska driva förändringar framgångsrikt. Den modell som oftast verkar vara återgiven i litteraturen om förändringar är Kotters åttastegsmodell. Andra författare vars modeller också förekommer är Nadler, Kirkpatrick och Beckhard & Harris. Jämförs modellerna med Ellströms fyra områden framkommer att Ellströms områden är väl representerade i Kotters modell, i Nadlers modell återfinns två områden och i Kirkpatrick och Beckhard & Harris modell är vardera ett område representerat.

Ellström kommenterar litteraturen om visionsdrivna förändringar och kommer fram till att det är både bra och dåligt med precisa mål. Mål som trycks på organisationer kan uppfattas som pappersprodukter, vilket kan leda till motstånd mot förändringen.

⁴⁶ Kotter, J.P. (1998)

⁴⁷ Burke, W.W. (2002)

Ellströms slutsats är dock att det finns både för- och nackdelar med tydliga mål. Tydliga mål och visioner kan utgöra mål för lärande, vilket kan främja framför allt ett anpassningsinriktat lärande. Oklara och otydliga mål behöver dock inte vara ett hinder för lärande om de fungerar som en katalysator för ett utvecklingsinriktat lärande. Ett utvecklingsinriktat lärande förutsätter nämligen en skepticism vad gäller såväl mål som medel. Att mål trycks på organisationen kan jämföras med det Beer kallar "top-down-förändringar" där högsta chefen genomför förändringen på egen hand eller med hjälp av en mindre skara människor. Två författare som förespråkar gemensamma visioner är Kotter och Senge. Kotter anser att i en förändringsprocess tjänar en vision tre viktiga syften, nämligen att *förenkla beslut*, *motivera människor* och *samordna aktiviteter*. Senge menar att gemensamma visioner utvecklas ur personliga visioner. Visionen blir gemensam när den länkas samman med personliga visioner i hela företaget. Kotters syn på visionen har mest likhet med "top-down-förändring" medan Senges syn på visionen är mer lik "bottom-up-förändring".

Delaktighet är viktig i ett framgångsrikt förändringsarbete. Ellström talar om vikten av ett *brett engagemang* och *hög delaktighet* av många anställda. Det måste också frigöras tid för förändringsarbetet. Ellström, Angelöw och Olson talar om att det är viktigt med en tidig involvering redan under planerings- och beslutsprocesserna. Ett utanförskap kan ofta leda till motstånd mot förändringen och lågt engagemang. Att oavbrutet vara föremål för eller delta i en alltför hög takt av förändringar kan dock leda till förändringströtthet. Angelöw betonar vidare vikten av ett förändringsarbete som bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information och ömsesidig tillit. För att öka delaktigheten och minska motståndet är kommunikationen i förändringsprocesser viktig. Kotter talar om vikten av kommunikation för medarbetarnas förståelse av mål och visioner. Misslyckade förändringar kan bero på att människor inte förstått skälen till förändringen. Förändringar behöver inte innebära något negativt. Angelöw menar att människor behöver förändring, förnyelse och utmaningar. Burke talar om olika reaktioner som grupper visar upp vid förändringar. Olika grupp beteenden gör att det helt enkelt inte blir någon förändring. Motstånd kan också spela en roll för att peka på aspekter av förändringen som kanske inte är genomtänkta eller kanske olämpliga.

Ett ledarskap som lämpar sig för förändring framstår som karismatiskt och visionärt. Enligt Bass har en karismatisk person egenskaper såsom ett *uttrycksfullt beteende*, *självförtroende*, *beslutsamhet*, *god insikt*, *vältalighet*, *hög energinivå* samt är *fri från interna konflikter*. Sashkin menar att en ledare måste kunna få folk att utföra visionen. En ledare måste kunna *uttrycka*, *förklara* och *utvidga* visionen. Det karismatiska och visionära ledarskapet har stora likheter med Kotters "leadership". En ledare enligt "leadership" ska kunna *peka ut riktningen*, *samla folk i led* mot visionen samt *motivera och inspirera* sina medarbetare. Detta kan kontrasteras mot en chef enligt "management" som ägnar sin tid åt att *planera* och *budgetera*, *organisera* och *bemanna* samt åt *kontroll* och *problemlösning*.

Ellström poängterar betydelsen av att stödja en "vardagskultur" i verksamheten som främjar lärande och förnyelseförmåga. Detta kan uppkomma genom att uppmuntra initiativ, risktagande samt kritisk prövning av vedertagna "sanningar". För att uppnå en

lärande kultur är det viktigt att förstå vad lärande är. Ellström delar in lärandet i tre olika sorters lärande, *bemästringslärande*, *lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt* och det *utvecklingsinriktade, kreativa lärandet*. Dessa tre begrepp kan ses som integrerande aspekter av "det goda lärandet". Vidare delar Ellström in lärandet i två lärandelogiker, *utförandets logik*, som innebär att människor lär sig hur man bör, får eller måste handla och *utvecklingens logik*, som innebär kritisk reflektion och alternativtänkande. Båda lärandelogikerna behövs och antas vara väsentliga för en verksamhets överlevnad och utvecklingskraft.

Schein förklarar begreppet kultur som en stabiliserare, en konservativ makt, ett sätt att göra saker förutsägbara. Alla mänskliga system försöker vidmakthålla jämvikt och maximera sin självständighet i förhållande till sin omgivning. Flera författare inom litteraturen om förändringsprocesser, bl a Beer, Burke och Kotter, menar att kulturförändringar är mycket svåra att genomföra. Beer framhåller att de inte går att genomföra utan tydliga förstärkningar, sociala förebilder, sociala interaktioner och urvals- och utbildningsaktiviteter. Kotter menar att kultur är svår att ändra på och att den är näst intill osynlig. Burke säger att det finns förklaringar till att mindre förändringar fungerar oftare än de stora. Ett skäl kan vara att större organisationsförändringar ofta innebär förändringar i organisationskulturen.

3 Syfte

Mitt intresse för förändringsprocesser gjorde mig nyfiken på hur man på bästa sätt kan genomföra förändringar i organisationer och vilka kritiska punkter som man bör tänka på. Efter teorigenomgången har jag insett att det finns faktorer som är viktiga för om en förändring ska bli lyckad eller inte. Några centrala områden som Ellström⁴⁸ funnit då han studerat forskningen om förutsättningar för att nå framgång med förändringsprocesser i organisationer är *vikten av gemensamma mål och visioner, vikten av delaktighet och tid för utvecklingsarbete, att det finns ett stödjande förändringsledarskap samt att det finns en kultur som främjar lärande*. För att kunna se närmare på en förändringsprocess utifrån dessa fyra områden har jag valt att studera en omorganisation som genomförts på Företaget X⁴⁹. Jag kommer att ta reda på hur processen gått till alltifrån motiv och mål till planering, genomförande och resultat.

Den fråga jag ställer mig är:

- Vilken betydelse har de fyra områden ovan haft i en omorganisation som genomförts i Företaget X?

⁴⁸ Ellström, P-E. (2001)

⁴⁹ Företaget X är ett företag i transportbranschen med ca 6 500 anställda.

4 Metod

4.1 Val av undersökningsmetod

4.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Då jag valde metod för min undersökning stod valet mellan den *kvantitativa* eller den *kvalitativa* metoden. Dessa båda metoder har sina styrkor och svagheter, vilket gör att det är viktigt att tänka igenom vilken metod som bäst passar den undersökning man ämnar genomföra.

Den *kvalitativa metoden* har som mål att identifiera okända eller ej tillfredsställande kända företeelser, egenskaper och innebörder⁵⁰. Den har sin styrka i att den visar en helhetsbild, vilket möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Den kvalitativa metoden öppnar för en bättre uppfattning av den enskildes livssituation. Metoden medger vidare en viss flexibilitet då forskaren kan ändra på uppläggningsen under undersökningens gång. Flexibiliteten kan dock också ses som en svaghet då olika frågor kan ställas till de olika undersökningsenheterna, vilket försvårar jämförelsen⁵¹.

Den *kvantitativa metoden*, däremot, har som målsättning att undersöka hur på förhand definierade företeelser, egenskaper och innebörder fördelar sig mellan grupper i t ex en population eller med hänsyn till olika händelser eller situationer⁵². När problemformuleringen och planen är klar, genomförs undersökningen enligt dessa. Ny kunskap som kommer fram får inte leda till att ändringar görs i planeringen eller uppläggningsen. Alla undersökningsenheter får också samma frågor och svarsalternativ, vilket innebär en högre grad av styrning från forskarens sida. Styrkan i denna metod är att den kan standardisera en uppläggningsen, vilket möjliggör generalisering, medan svagheten är att det inte går att ändra något under insamlingsfasen⁵³.

Mitt val av metod gjordes utifrån att jag ville ta reda på hur omorganisationen på Företaget X hade gått till. Jag ville få fram hur respondenterna hade upplevt omorganisationen och försöka förstå vilka tankar, känslor och avsikter de haft med omorganisationen. Valet av metod föll därför ganska enkelt på den kvalitativa undersökningsmetoden. Jag ser flexibiliteten i denna metod som en fördel, vilket innebär att jag t ex har kunnat ställa följdfrågor då jag velat gå djupare in på en specifik fråga. Jag är dock medveten om att flexibiliteten i uppläggningsen också kan försvåra jämförelsen.

⁵⁰ Starrin, B. (1994)

⁵¹ Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1997)

⁵² Starrin, B. (1994)

⁵³ Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1997)

4.1.2 Hermeneutik, fenomenologi och fenomenografi

Den kvalitativa metoden kan användas med stöd från olika filosofiska skolor. Tre exempel på skolor som förekommer inom metodlitteraturen är hermeneutik, fenomenologi och fenomenografi.

Inom *hermeneutiken* söks kunskapen om hur *innebörder* och *intentioner* kan förstås hos unika människor och företeelser sedda i sina sammanhang av tid, rum och mening. Hermeneutiken menar att kunskap om vad som gäller för enskilda unika människor i deras livssituation kan öka förutsättningarna att möta, förstå och förhålla sig till en annan människa. Inom hermeneutiken är det viktigt att klargöra den s k *förförståelsen*. Detta innebär att forskaren inte kan frigöra sig från sina förväntningar och farhågor, åsikter och fördomar, känslor och värderingar, men om de medvetandegörs så långt det går, kan han/hon aktivt pröva om tolkningar påverkats och söka andra möjliga tolkningar⁵⁴. Inom *fenomenologin* talar man om "epoché" som betyder att man avstår från att göra ett omdöme. Denna metodologiska attityd innebär att ett fenomen ska beskrivas så noggrant, korrekt, neutralt eller objektivt som möjligt. Till skillnad från hermeneutiken, så sätts i fenomenologin forskarens fördomar och förförståelse inom parentes⁵⁵. *Fenomografien* beskriver det "som visar sig". Det är inte tinget i sig, d v s verkligheten sådan den är oberoende av vår uppfattning, utan det är det som visar sig för våra sinnen som är centralt. Huvudsyftet för den fenomenografiska ansatsen är att beskriva hur fenomen, d v s företeelser eller objekt i omvärlden *uppfattas* av människor⁵⁶.

Utgångspunkten för min undersökning har främst likheter med hermeneutiken. Jag har framför allt velat söka kunskap om innebörder och intentioner och studera dessa i ett sammanhang. Jag anser också att det kan vara svårt att frigöra sig från sina förväntningar, åsikter, känslor och värderingar osv. Därför är det viktigt att medvetandegöra dem och fundera på hur de kan påverka undersökningen och resultatet av denna. För att komma fram till så korrekta slutsatser som möjligt har jag aktivt arbetat med att prova tolkningar och sökt sådant som talar emot de tolkningar jag gjort.

4.2 Tillvägagångssätt

För att beskriva hur jag gått tillväga i min undersökning, har jag valt att utgå från Kvals⁵⁷ sju stadier vid en intervjuundersökning – *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering* och *rapportering* samt Merriams⁵⁸ beskrivning av fallstudien som forskningsmetod.

⁵⁴ Sjöström, U. (1994)

⁵⁵ Barbosa da Silva, A. & Wahlberg, V. (1994)

⁵⁶ Alexandersson, M. (1994)

⁵⁷ Kvale, S. (1997)

⁵⁸ Merriam, S.B. (1994)

Jag har i mitt tillvägagångssätt valt att följa två spår. Ett spår har varit litteraturgenomgången och ett spår är den data jag samlat in i form av intervjuer. Dessa båda spår har jag sedan använt mig av i analysarbetet. Litteraturgenomgången har hjälpt mig att finna intressanta frågor till intervjuerna. I intervjuerna har jag samtidigt funnit intressanta aspekter som jag då sökt upp i litteraturen.

4.2.1 Litteratursökning

Då jag startade arbetet med detta examensarbete hade jag en viss förkunskap inom området *förändringsledning*. Denna förkunskap bestod i att jag läst magisterkursen *Organisation och Ledarskap* samt att jag via mitt arbete som projektledare kommit i kontakt med förändringsledning. Jag har också själv varit med om omorganisationer, vilket fått mig att fundera på hur man bör genomföra dessa på bästa sätt. Med de här förkunskaperna påbörjades litteratursökningen. Min utgångspunkt var att studera en omorganisation ur ett förändringsperspektiv, men min frågeställning var inte mer exakt specificerad än så. Då jag ansåg att min förkunskap inte var omfattande samt att min frågeställning inte var väldefinierad, blev min sökning ganska omfattande⁵⁹. Jag började med att söka källor via de databaser som finns tillgängliga via det elektroniska kursbiblioteket för denna kurs. Framför allt fann jag relevanta källor för mitt ämnesområde via Lunds universitetsbiblioteks katalog (Lovisa), det nationella bibliotekssystemet (Libris) och Electronic Library Information Navigator (Elin). De första sökorden jag använde mig av var de engelska orden *change management*, *organizational change* och *organization* samt de svenska orden *förändring*, *förändringsledning*, *organisatorisk förändring* och *organisation*. Därefter sökte jag även källor via de engelska sökorden och *learning* och *learning organization* samt de svenska motsvarigheterna *lärande* och *lärande organisation*. Jag sökte även efter tidigare uppsatser inom mitt område via en databas som publicerar examensarbeten och uppsatser vid Lunds universitet (Xerxes) för att kunna få hjälp med relevanta källor. Jag är medveten om att detta var en bred sökning och det visade sig också i att antalet träffar blev många. För att ge några exempel så gav en sökning på det engelska ordet *organization* ca 6 000 träffar i Lovisa och ca 15 000 träffar i Elin. En sökning på det engelska ordet *organizational change* gav nästan 1000 träffar i Elin och ca 2 000 träffar i Libris. Däremot gav en sökning på det svenska ordet *förändringsledning* inga träffar alls i Lovisa och Elin och endast fem träffar i Libris. Valet föll på denna breda sökning då jag inte hade bestämt mig för hur exakt min frågeställning skulle specificeras och då jag ansåg att mer kunskap krävdes inom mitt ämnesområde för att kunna göra det.

Nästa steg var att välja vilka källor jag ville ta fram i sin helhet samt att värdera och bedöma varje källa. Utifrån de källor jag fann via min litteratursökning, gjordes ett urval av vilka av dessa jag ville se närmare på⁶⁰. Totalt har jag granskat och värderat över hundra källor. För att få en vägledning till vilka författare som anses vara auktoriteter inom området använde jag mig bl a av tidigare kurslitteratur inom området organisation och ledarskap. Via de källor som granskades fann jag också nya forskare som citerades ofta och referenser till författare som jag upplevde gav intressanta vinklingar. Jag valde

⁵⁹ Merriam, S.B. (1994)

⁶⁰ Merriam, S.B. (1994)

då att söka upp och bedöma relevansen av de källorna. Det var inte alltid jag fann de nya källorna via de tillgängliga databaserna via det elektroniska kursbiblioteket och då använde jag mig av fjärrlån via Social- och beteendevetenskapliga biblioteket vid Lunds universitet. Hur vet man när det är dags att sluta läsa litteratur? Merriam⁶¹ menar att när en känsla infinner sig om att området börjar bli mättat, d v s när man börjar stöta på samma referenser gång på gång och man inte längre hittar nya som verkar intressanta kan det vara dags att sluta. Min ansats har varit att söka och granska så många källor att en viss mättnad uppnåts. Jag är medveten om att jag har gett mig in i ett mycket stort område där det finns en uppsjö av litteratur. En hel del av denna litteratur anser jag inte kan klassificeras som vetenskap, utan har mer karaktären av managementlitteratur. Det är möjligt att det som sägs är baserat på många års erfarenhet, men litteraturen är inte alltid baserad på vetenskapliga studier. Mitt mål har varit att i möjligaste mån använda mig av vetenskapliga källor.

4.2.2 Datainsamling och bearbetning

Syftet med mina intervjuer har varit att samla empirisk information om omorganisationen på Företaget X. Syftet har varit att intervjua chefer på ett företag för att kunna göra en fallstudie. Jag har velat ta reda på hur dessa chefer tänkt, upplevt och resonerat kring planeringen och genomförandet av omorganisationen, hur de uppfattat omorganisationen som förändringsprocess samt hur resultatet blivit. Mina intervjuer kan ses mer som explorativa än hypotesprövande, då jag inte i förväg satte upp några hypoteser⁶². Däremot, vilket jag redogör för mer nedan, valde jag att använda mig av en strukturerad intervjuguide.

Urval av respondenter

Jag valde att göra enskilda intervjuer med åtta personer från Företaget X. I och med att jag valde bort fokusgrupper, är jag medveten om att jag gick miste om det samspel och den dynamik som kan uppstå då flera personer deltar i ett samtal. I gengäld kunde jag gå djupare in på åsikter, attityder och känslor, vilket anses lättare vid enskilda intervjuer⁶³. De första personerna jag intervjuade var de två förändringsledare som hade ansvarat för att leda omorganisationen. Via dem fick jag hjälp med att välja ut ytterligare personer som var lämpliga att intervjua för min undersökning. Mitt urval av övriga respondenter gjordes utifrån tre kriterier. För det första önskade jag endast intervjuer med personer som varit med om omorganisationen 2006. Personer som anställdts efter omorganisationen valde jag därför bort. Detta urval gjordes p g a att jag ville ta reda på hur omorganisationen planerats och genomförts, men också hur resultatet blivit. För det andra önskade jag representation från både ledningen och den s k mottagarorganisationen. Detta urval gjordes då jag strävade efter en så stor helhetssyn som möjligt över omorganisationen och då jag ansåg att flera perspektiv bättre skulle bidra till detta. För det tredje gällde det att definiera mottagarorganisationen. Då organisationen består av ca 6 500 anställda, var det viktigt att finna ett relevant urval. Beslutet togs i samråd med förändringsledarna att mottagarorganisationen skulle

⁶¹ Merriam, S.B. (1994)

⁶² Kvale, S. (1997)

⁶³ Kvale, S. (1997)

representeras av chefer från huvudkontoret och driftorganisationen. Detta val gjordes då den omorganisation som gjorts främst hade varit tydlig och haft inverkan för cheferna på huvudkontoret och driftkontoren. Jag är medveten om att resultatet kan ha påverkats av att urvalet styrts av ledningen, vilket gör att respondenternas objektivitet kan ifrågasättas. Då det inte finns något exakt nyckeltal på hur många personer man bör intervjua, så valde jag att intervjua så många personer som jag ansåg behövdes för att kunna få fram det jag ville i detta examensarbete⁶⁴. Förutom att intervjua de två förändringsledarna, resulterade slutligen urvalet i att jag skulle intervjua två personer från högsta ledningen som varit medlemmar i styrgruppen för omorganisationen, två chefer från huvudkontoret samt två chefer från driftorganisationen.

Intervjutillfället

Innan jag gjorde mina intervjuer hade jag blivit presenterad för de personer som jag skulle intervjua via e-post som skickats av en av förändringsledarna. Jag hade också själv haft kontakt med respondenterna via telefon eller e-post för att bestämma tid för intervju. Vid själva intervjutillfället, klargjorde jag närmare undersökningens syfte och vad den skulle resultera i. Jag informerade om att intervjun beräknades ta högst 60 minuter. Jag förklarade etiska regler att både företaget och personerna skulle vara anonyma i min uppsats. Jag bad om tillåtelse att få banda intervjuerna, vilket samtliga samtyckte till. Jag lade vikt vid att lyssna och försöka förstå och visa intresse för det respondenten berättade och att inte dra förhastade slutsatser. Jag valde att göra strukturerade intervjuer där jag på förväg definierat de frågor jag ville ställa i en intervjuguide, se bilaga. Jag definierade frågorna i intervjuguiden utifrån att jag ville se närmare på hela förändringsprocessen alltifrån motiv och mål till planering, genomförande och resultat. Valet av en strukturerad intervjuguide gjordes därför att jag befarade att jag skulle glömma väsentliga frågor om jag inte hade tecknat ned dem. Däremot ställde jag kompletterande frågor om jag ansåg att svaren var otydliga eller om jag önskade få fram mer information. Som intervjuare bör man se upp med ledande frågor⁶⁵. Jag försökte att inte ställa ledande frågor, men ibland ansåg jag det nödvändigt att ställa en ytterligare fråga för att se om jag förstått resonemanget riktigt. Jag är medveten om att detta kan ha haft karaktären av en ledande fråga, vilket i sin tur kan ha påverkat resultatet. Jag avslutade intervjun med att fråga om den intervjuade ville ge några kompletterande tillägg. Varje intervju tog mellan 30 – 60 minuter att genomföra.

Databearbetning

Inom hermeneutiken är dokumentationen oerhört viktig. Då man ska tolka en handling eller en utsaga är det nödvändigt att kunna gå tillbaka till materialet och se efter i vilket sammanhang den kom. Kanske har man själv genom sitt sätt att fråga lagt svaret i munnen på den intervjuade⁶⁶. Vid utskriften av intervjuerna var jag noga med att transkribera det som sades inklusive mina kompletterande frågor, så att jag kunde ta ställning till om jag ansåg att en kompletterande fråga kunde uppfattas som ledande. Jag sparade också banden, om jag skulle vilja gå tillbaka och lyssna på dem igen. Då jag

⁶⁴ Kvale, S. (1997)

⁶⁵ Kvale, S. (1997)

⁶⁶ Sjöström, U. (1994)

bearbetat mitt intervjumaterial har jag främst använt mig av *meningskategorisering*, vilket innebär att de meningar som respondenterna uttryckt formuleras mer koncist. Vid något enstaka fall av har jag använt mig av *meningskoncentrering*, vilket innebär att långa uttalanden pressas samman i kortare uttalanden⁶⁷. Meningskategorisering har varit användbart då respondenten kommit in på ett annat område än det jag frågat efter. Ibland har jag upptäckt svaren på en fråga under en annan fråga och då har jag markerat att fenomenet funnits där. Meningskoncentrering har varit till hjälp då en respondent broderat ut väldigt ingående om ett visst fenomen eller tappat tråden. För att få en bättre uppfattning om vad personen egentligen sa, kortade jag ned uttalanden.

4.2.3 Analys av data

För att kunna analysera mitt material har jag använt mig av olika kategorier. Jag har utgått från Ellströms fyra områden och därefter valt att analysera materialet utifrån *gemensamma mål, visioner och motiv, ett stödjande förändringsledarskap, delaktighet och tid för utveckling, lärandekultur* samt *resultatet av omorganisationen*. När man ska göra en hermeneutisk analys är det viktigt att söka fram alla utsagor, handlingar och sekvenser som rör det undersökningen ska ge svar på och inte godtyckligt finna några som stämmer med ens förväntningar⁶⁸. Jag har därför arbetat med hela mitt intervjumaterial för att finna sekvenser som kan hjälpa mig att svara på min forskningsfråga. När jag granskat utvalda sekvenser, har jag ofta gått tillbaka till hela intervjun för att se i vilket sammanhang de förekom. Denna analys mellan del och helhet brukar kallas att man arbetar inom den *hermeneutiska cirkeln*⁶⁹. Jag har vidare arbetat med att prova om mina tolkningar påverkats av min förförståelse och aktivt sökt andra möjliga tolkningar för att komma fram till så korrekta slutsatser som möjligt.

4.2.4 Rapportering

Jag har valt att redovisa min undersökning genom att belysa med citat. Detta är det vanligaste sättet att presentera resultaten från intervjuundersökningar⁷⁰. Att belysa med citat anser jag gör rapporten blir mer levande och förhoppningsvis mer intressant för läsaren. Jag har i min undersökning intervjuat både svenskar och danskar. För att göra citaten förståeliga, har jag valt att översätta intervjuerna med de dansktalande till svenska. Jag är medveten om att detta blir föremål för en ytterligare tolkning, men jag hänvisar också till den extra validering jag gjort, för att få intervjuutskriften så korrekta som möjligt, se vidare under ”Verifiering”. I citaten har jag använt tecknet */.../* om jag valt att hoppa över några meningar som jag anser inte tillför något till det jag vill belysa. Jag har valt att sätta ett ord inom parentes om respondenten utelämnat ett ord eller sagt t ex *den* eller *det* och läsaren inte kan förstå vilket ord som åsyftas.

⁶⁷ Kvale, S. (1997)

⁶⁸ Sjöström, U. (1994)

⁶⁹ Sjöström, U. (1994)

⁷⁰ Kvale, S. (1997)

4.2.5 Etiska överväganden

Jag har i samråd med Företaget X valt att utelämna namnet på organisationen och namnen på de intervjuade. Detta val har gjorts då jag vill kunna känna mig fri i mina tolkningar och slutsatser och inte riskera att utelämna en enskild person. Vid intervjutillfällena var jag också noga med att informera om att företagsnamnet och respondenternas namn inte skulle användas i mitt arbete. I min resultatredovisning, har jag delat in respondenterna i olika grupper, se vidare under kapitlet ”Presentation av företaget”. Denna indelning har varit nödvändig för mina slutsatser. Jag anser dock att jag på detta sätt minskat eventuella negativa konsekvenser för respondenterna. Däremot kan det ju vara en fördel för de personer som blivit utvalda till intervju att delta, då de har möjlighet att påverka resultatet av undersökningen och bidra med kunskap inför framtida förändringar i Företaget X⁷¹.

4.2.6 Verifiering

En ständig fråga till intervjuundersökningar är om resultaten är generaliserbara⁷². Nackdelen med den kvalitativa metoden är just att den inte är generaliserbar på samma sätt som kvantitativa metoder. Jag har gjort ett urval där jag intervjuat åtta personer från en organisation med ca 6 500 anställda. Då jag lagt vikt vid att finna ett representativt urval för omorganisationen anser jag att de slutsatser jag kommer fram till kan motivera ett resultat som borde kunna vara applicerbart på andra organisationer. *Reliabilitet* handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas⁷³. Vid kvalitativa intervjuer rör det sig om människor som intervjuades vid en viss tidpunkt. Om intervjun skulle göras om, hur mycket kommer de då ihåg? Kommer de att säga samma sak en gång till? En intervjusituation kan ju aldrig vara exakt lik en annan och därför är reliabiliteten ett svårt begrepp att förhålla sig till när det gäller kvalitativa studier. Om jag skulle upprepa min undersökning, så är min uppfattning att delar av den skulle kunna upprepas, men aldrig exakt likadant. Andra delar skulle säkert inte kunna upprepas. Detta kan förmodligen anses som normalt utfall vid kvalitativa intervjuer. En ytterligare verifiering av undersökningar är att se närmare på undersökningens *validitet*. I ett snävt perspektiv begränsar sig vetenskaplig validitet till gjorda mätningar, vilket gör att man skulle kunna se kvalitativ forskning som ogiltig om den inte resulterar i siffror. I ett bredare perspektiv hänför sig validiteten till i vilken utsträckning en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka⁷⁴. Vad gäller min undersökning, så har jag varit noga med att följa metodiken för hur forskarna säger att man ska genomföra kvalitativa intervjuer. Jag har t ex insett vikten av att utforma min intervjuguide med lämpliga frågor, att transkribera intervjuerna så ordagrant som möjligt och att inse i vilket sammanhang svaren kommit. Det faktum att jag inte endast har intervjuat svenskar utan även danskar, medförde att när jag transkriberade de danska intervjuerna skrev jag dem på svensk-danska, men sände dem sedan för validering till de intervjuade och bad om ett godkännande.

⁷¹ Kvale, S. (1997)

⁷² Kvale, S. (1997)

⁷³ Merriam, S.B. (1994)

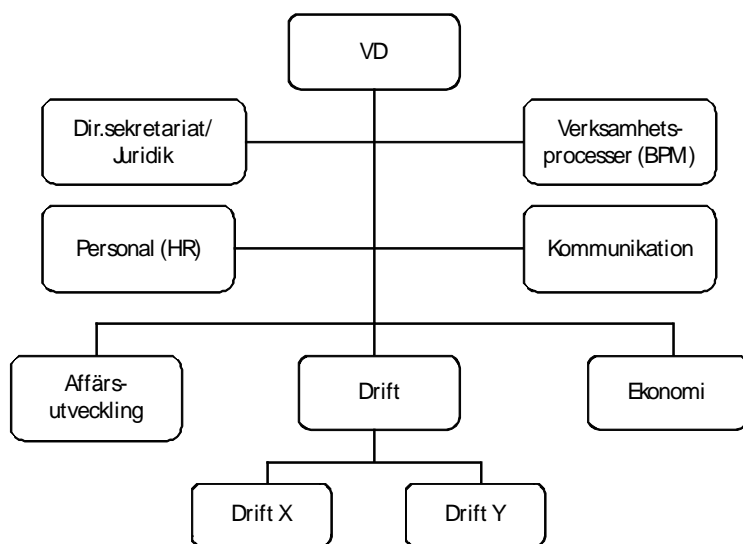
⁷⁴ Kvale, S. (1997)

5 Redovisning av undersökningens resultat

Nedan redovisas resultaten av min undersökning. Först kommer en presentation av Företaget X som sedan följs av en beskrivning av bakgrunden till och genomförandet av den studerade omorganisationen. Därefter redogörs för hur respondenterna har uppfattat omorganisationen.

5.1 Presentation av Företaget X

Företaget X är ett företag i transportbranschen med ca 6500 anställda. Företaget är verksamt i Danmark och i Sverige. Organisationen ser på en övergripande nivå ut enligt nedan⁷⁵.



Figur 1: Översiktligt organisationsschema

Organisationen består av en driftorganisation samt ett antal centrala funktioner på huvudkontoret. I min resultatredovisning kommer begreppen ledningen, huvudkontoret, driftorganisationen och mottagarorganisationen att förekomma. Med *ledningen* avser jag de som deltagit i styrgruppen för omorganisationen. Denna grupp representerades av VD tillsammans med ledningsgruppen samt de två förändringsledarna för omorganisationen. Med *huvudkontoret* avses de centrala funktionerna juridik, personal, verksamhetsprocesser, kommunikation, affärsutveckling och ekonomi samt deras eventuella underfunktioner. Med *driftorganisationen* avses den sammanlagda driftorganisationen, d v s drift X och Y i bilden ovan. Med *mottagarorganisationen* avses huvudkontoret och driftorganisationen tillsammans.

⁷⁵ Kapitlen "Presentation av undersökningsföretaget", "Bakgrund till omorganisationen 2006" samt "Genomförandet av omorganisationen 2006" bygger på intervjun med de två förändringsledarna samt diverse material tillhandahållet från Företaget X.

5.2 Bakgrund till omorganisationen 2006

Företaget X gjorde en omorganisation i april 2005 då man skapade ett Skandinaviskt huvudkontor, vilket inte tidigare hade funnits. Detta Skandinaviska huvudkontor är i dagsläget danskt och svenskt, men på sikt kan det även bli norskt och finskt beroende på hur företaget utvecklas. Det huvudsakliga motivet till omorganisationen 2005 var att man ville förbättra huvudkontorets service till driftorganisationen. För att ta reda på om denna omorganisation fått avsedd effekt, gjordes en analys av den.

I februari 2006 fick två personer, som sedan blev utsedda till förändringsledare för omorganisationen 2006, uppdraget att genomföra ovan nämnda analys. De beslöt att genomföra en kvalitativ undersökning med samtliga elva chefer på huvudkontoret samt samtliga sju regionchefer som organisatoriskt är placerade under respektive driftsdirektör för drift X och Y. Företaget valde också att genomföra en kvantitativ undersökning med de 24 driftcheferna som organisatoriskt är placerade under regioncheferna. I båda dessa undersökningar utvärderades huvudkontoret utifrån kriterierna – samarbete, kommunikation, organisatorisk drive, kvalitet och styrning. I den kvalitativa undersökningen gick de djupare in på uppfattningarna, medan den kvantitativa undersökningen bestod av endast slutna frågor. Vid den kvalitativa intervjun fick huvudkontorets chefer även fylla i ett *input/output-formulär* för sin avdelning. Detta formulär togs fram för att ledningen ville få en överordnad kartläggning av de väsentligaste processerna på huvudkontoret. Varje huvudkontorschef skulle beskriva vad som kom in i avdelningen och vad som kom ut ur avdelningen.

Den 2 mars 2006 var hela undersökningen klar. Det framkom i denna analys att servicen från huvudkontoret till driftorganisationen inte fungerade tillfredsställande utifrån de kriterier som låg till grund för analysen. Framför allt var det Sverige som inte fick rätt support. Företaget insåg behovet av att justera organisationen igen och samtidigt lämnade en högre chef företaget som varit ansvarig hela driftorganisationen, vilket ytterligare förstärkte behovet av att se över organisationen på nytt. Detta ledde till en ytterligare omorganisation som trädde i kraft i maj 2006.

5.3 Genomförandet av omorganisationen 2006

I och med omorganisationen så *decentraliserades ansvar* från huvudkontoret till driftorganisationen, där regionerna blev mer autonoma. Detta innebar bl a att planläggning och verkstäderna flyttades till driftorganisationen. Huvudkontoret utökades också med svensk kompetens. Dessutom bestämdes att alla avdelningar och funktioner skulle ha en *rollbeskrivning* och en *ansvarsfördelning*. En del *befattningar* gjordes också om och bl a togs en del direktörstitlar bort. Att göra organisationen mer serviceorienterad och kundanpassad innebar också *kulturförändringar*. Huvudkontorscheferna hade varit vana vid att styra driften, men nu skulle de bli bättre på att serva driften. Det framhålls dock att omorganisationen inte påverkade medarbetarna längst ut i organisationen, utan den påverkade framförallt cheferna på huvudkontoret och cheferna i driftorganisationen.

För att kunna implementera förändringarna togs en implementeringsplan fram. Denna plan bestod av följande faser och tidplan:

Fas	Tidplan
Fas 0: Förberedelse- och riskutvärdering	genomfört 3 april, 2006
Fas 1: Informera	genomfört 6 april, 2006
Fas 2: Planera	genomfört 21 april, 2006
Fas 3: Genomföra	genomfört 1:a kvartalet 2007
Fas 4: Utvärdera	genomfört 3:e kvartalet 2007

Den 3 april, 2006 var hela organisationsförändringen klar så att den kunde informeras ut under 3 – 6 april, 2006. VD höll först enskilt möte med de chefer som skulle kunna uppleva att de berördes negativt. Därefter, den 5 april, kallades alla berörda chefer till ett informationsmöte. Via informationen fick varje chef information om hur hans/hennes nya avdelning skulle se ut, men de skulle själva göra en *aktivitetsplan* hur de bäst ansåg att förändringen skulle genomföras. Varje chef fick också en *pärm* som de kunde använda sig av när de skulle gå igenom omorganisationen med sina medarbetare. I denna fanns hur den nya organisationen skulle se ut, en summering av utfallet på undersökningen för den specifika avdelningen samt ett förslag till avdelningens rollbeskrivning. En ytterligare aktivitet som ålåg cheferna var att varje avdelning skulle ta fram en till två *förbättringar* som skulle genomföras under det kommande året. Detta kunde vara en aktivitet som baserades på något som kommit fram i undersökningarna och som inte fungerade tillfredsställande. Efter att cheferna fått informationen den 5 april, informerades hela organisationen via e-post angående omorganisationen. Den 6 april hölls stormöte på huvudkontoret där VD informerade och svarade på frågor. Därefter hade respektive chef möte med sina medarbetare och då användes den pärm jag beskrivit ovan. Den nya organisationen trädde i kraft den 26 maj 2006.

5.4 Respondenternas uppfattningar om omorganisationen

Jag har valt att redovisa respondenternas uppfattningar om omorganisationen utifrån Ellströms fyra förutsättningar för framgångsrika förändringar, nämligen *klara och tydliga mål och visioner, ett stödjande förändringsledarskap, delaktighet och tid för utvecklingsarbete samt en kultur som främjar lärande*. Vad gäller en kultur som främjar lärande, så kommer jag att redogöra för lärandet i omorganisationen. Kulturen kommer att analyseras närmare i diskussionskapitlet. Därefter redovisas respondenternas uppfattningar om hur *resultatet* av omorganisationen blivit.

5.4.1 Klara och tydliga mål och visioner

Det framkommer att det inte funnits någon gemensam vision. Det framkommer även att det inte funnits några gemensamma motiv och mål med omorganisationen. Ledningen

uppges att motiven varit att öka servicen från huvudkontoret till driftorganisationen, att företaget skulle vara redo för tillväxt samt att deras driftdirektör lämnade företaget, vilket ledde till behov av att se över organisationen. Mottagarorganisationen, däremot, har inte kunnat uppge vilka motiven varit, utan nämnt samma faktorer för motiv och mål. På frågan om mål, så visar det sig att det funnits många olika mål där nästan varje respondent har sin syn på vilka målen varit. Sammanfattar jag ledningens svar på målen så är de enligt följande.

En respondent menar att huvudkontoret skulle ge en bra *kompetensservice* till driftorganisationen.

/.../ att säkra att vi hade ett optimalt huvudkontor med en korrekt, tillräcklig kompetensservice för vår driftorganisation. (Ledningen)

Två respondenter framhåller att organisationen skulle anpassas så att den var *redo för tillväxt*.

/.../ Det skulle också leda till tillväxt och då var det i huvudsak i Sverige som är vårt tillväxtområde. (Ledningen)

...men också den flexibilitet att vi hade en standardorganisation så när vi köpt ett nytt bolag i Sverige eller Danmark så hade vi i princip processerna klara att rulla ut i de olika extra led vi kunde sätta till. (Ledningen)

Några respondenter talar om att målen var att uppnå *tydligare ansvar* och *tydligare beslutsprocesser*. Två av dem uttrycker sig så här:

Vi hade användning för att klargöra vem som hade ansvar för vad. Speciellt det att få skarp klarhet i beslutsstruktur och relationen till våra kunder var drivande. (Ledningen)

Ja, men målen var att besluten skulle träffas där nu besluten skulle träffas, kan man säga. Mer tydligt ansvar och arbetsområde /.../ (Ledningen)

En respondent menar att målen var en *förstärkning i kulturen* mot kundfokus, ökad medarbetartrivsel och utveckling.

/.../ En kultur som förstärker kundfokus, medarbetarnas trivsel och driva utveckling. (Ledningen)

En respondent framhåller att målen var att *styrka både de centrala och lokala funktionerna*.

Vi skulle både styrka våra centrala funktioner och våra lokala funktioner. Huvudföremålet var en idé om att ändra de skandinaviska regionerna. Alltså, kollektivtrafik är en mycket lokal produkt. Man kan inte styra kollektivtrafik i Skandinavien från X-stad, det ska föregå lokalt. (Ledningen)

En respondent uppger att man ville *anpassa företagets ledningsstruktur till kundens struktur*. Med kund menas i det här fallet offentliga myndigheter som köper kollektivtrafik.

/.../ och samtidigt i Danmark pågick en stor reform där kommuner och andra local government blev omstrukturerade i några regioner, som vi känner till att det är i Sverige också, så uppgifterna var också i vår drift att tillrättalägga vår ledarstruktur så att det passade till den offentliga ledarstrukturen. Alltså, som man kan säga, vi hade en chef/en kund i våra regioner. (Ledningen)

En annan respondent menar att man ville öka den *ekonomiska lönsamheten*.

Vi är ju i en bransch som konstant ändrar sig och som konstant har, kan man säga, en viss ekonomisk press. Och det betyder att vi reviderar och ändrar vår organisation så att den både passar till den ekonomiska möjligheten vi har, men också löpande till den styrning eller ändringar i den filosofi vi använder när vi organiserar./.../ (Ledningen)

Liksom ledningen uppger även mottagarorganisationen ett antal olika mål med omorganisationen. Ett mål, som även ledningen uppgett, var att man ville *anpassa företagets ledarstruktur till kundens struktur för att få mer fokus på kunden*.

Det ena målet var helt klart att visa att vi har en chef på samma nivå som /.../ våra kunder. /.../ Vi kör ju offentlig trafik hela tiden, så vi vill gärna i varje region ha en chef som matchade den geografien. Det var den ena sidan och den andra sidan var så mer fokus på kunden. (Mottagarorganisationen)

Två av respondenterna från mottagarorganisationen menar att målen med omorganisationen varit *öka den ekonomiska lönsamheten*, vilket även ledningen uttryckt. En respondent uttrycker sig så här:

Målet var helt enkelt att vi ville förbättra vår ekonomi. (Mottagarorganisationen)

En respondent säger att de övergripande målen inte varit kända. Däremot uppges att målen för den specifika avdelningen var att den skulle fungera som *en verksamhet*.

Ja, alltså, X och Y (förändringsledarna) som körde det här har nog haft deras klara mål. De känner jag faktiskt inte till specifikt. Mina klara mål var, jag hade en organisation här nere, XX-avdelningen, som skulle fungera bättre som skulle bli ett, liksom en verksamhet. (Mottagarorganisationen)

5.4.2 Ett stödande förändringsledarskap

Omorganisationen drevs som ett projekt med två utsedda projektledare/förändringsledare. De har rapporterat till, men också varit aktiva medlemmar i en styrgrupp där VD varit ordförande. De flesta respondenterna har varit nöjda med det arbete som de två förändringsledarna gjorde. En respondent framhåller att förändringsledare X har varit *tydlig* och *kommunikativ*.

Y hade jag inget att göra med. X hade jag mycket att göra med och jag tycker X klarade det bra. X är mycket klar, tycker jag, med vad X vill ha ut av det, vad X menar och inte menar med det. X är bra på att intervjua folk. Jag tycker X får ut det av en man gärna vill ha ut./.../ (Mottagarorganisationen)

En annan respondent framhåller fördelen med att de två förändringsledarna kompletterade varandras kompetenser. Förändringsledare X framstår igen som *kommunikativ*, men också *visionär* och förändringsledare Y framstår som *visionär* med *god helhetssyn*.

Ja, men X är bra på de här sakerna. X är bra på att ställa de frågor som ska ställas i förbindelse med avdelningen. X är bra på att resonera kring sakerna omkring vilka möjligheter det är i det här sammanhanget? Det är X fördel, mycket kreativ, visionär. /.../ Y är också kreativ och visionär, men Y är också mer den som förstår hur affärsmodellen fungerar. Alltså, om vi gör något här borta, vilken betydelse får det för våra system och borta i den ändan här? Då har Y den stora systemmässiga förståelsen plus också den ekonomiska förståelsen hur business case hänger samman i det här, så jag tycker det var en god kombination. (Ledningen)

Det framkommer också att förändringsarbetet på de enskilda avdelningarna delegerades till respektive avdelningschef, varför dessa chefer också har agerat som förändringsledare längre ut i organisationen. Det verkar endast vara implementeringen som delegerats, vilket tyder på en förmåga hos de två förändringsledarna att *skapa delaktighet*, men kanske inte i hela förändringsprocessen.

Det var X och Y, alltså som var projektledare för det. Sen så var det ju självklart dom regioncheferna som fick ansvar för att implementera planläggning, verkstadsdelen osv. som hade ansvar för att se till att det funkade. (Mottagarorganisationen)

Jag höll information med mitt folk och talade om vad vi skulle, varför vi skulle det /.../ så jag kunde berätta för organisationen vart vi skulle. Helt nerifrån driftledare till verkstadsfolk till, inte alla X-medarbetare, men till de fackliga och berättade för dom om vad vi ville, vad vi skulle och när vi skulle nå det. (Mottagarorganisationen)

En respondent är överlag nöjd, men anser sig komma lite sent in i processen, vilket kan ses som ett tecken på att förändringsledarna *inte involverat* respondenten tillräckligt.

Nu måste jag tänka igenom. Ja, i det stora hela, ja (var jag nöjd). Jag kommer inte riktigt ihåg, men jag tror att jag kände att man kom sent in i processen. Man visste under lång tid vad som försiggick ute i periferin, så på det sättet kände jag till det, men jag kommer ihåg det som att det var lite sent som besluten var tagna. (Mottagarorganisationen)

Två av respondenterna har inte varit helt säkra på vem som var ansvarig för förändringsledningen. Detta tyder på viss *otydlighet* från förändringsledarnas sida. En respondent uttrycker sig så här:

Det översta ansvaret, det var ju direktionen. Det var vår dåvarande (drifts)direktör som var med i det, det var HR-avdelningen, om det var X (HR-direktören) eller Y (en av förändringsledarna) eller det var hela avdelningen, det vet jag inte. Det var på den nivå som man liksom beslutade sakerna. /.../Vem som var projektledare för omorganisationen? Nej, det vet jag faktiskt inte. (Mottagarorganisationen)

Förutom att de två förändringsledarna har lett omorganisationen, så framkommer att VD:n varit delaktig i förändringsledningen. En av respondenterna uttrycker sig så här.

X var väldigt, väldigt involverad i det här som VD för företaget. X samlade alla på huvudkontoret och höll ett stormöte där X gick igenom allting och gav sin syn på saken. Dom som berördes negativt av förändringen tog X in innan vi presenterade förändringen och hade enskilt samtal med dom och sa att det här kommer att hända, det här låg bakom, och det här hoppas vi uppnå. (Ledningen)

5.4.3 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete

Flera respondenter från mottagarorganisationen menar att de inte var så delaktiga i planeringen av omorganisationen. De menar att de först involverades i själva genomförandefasen.

Jag kom själv först in när vi skulle genomföra den kan man säga. Då blev vi kallade till möte, till det här rummet. Alla driftchefer som man ville utse till regionchefer kom in här och fick veta att så här vill vi göra det. (Mottagarorganisationen)

Det enda jag vet är de där frågeformulären. Vi var på intervju och så fick svar tillbaka och så skulle vi själv komma med lösningsförslag som vi vände med förändringsledare X först och så framlades det i styrgruppen. Hur det planlades utöver det, det vet jag inte. /.../. (Mottagarorganisationen)

En av respondenterna från mottagarorganisationen påtalar också att de inte varit involverade i beslutsprocesserna och vet inte hur beslutsprocesserna gått till.

Jag har bara varit på intervju och därefter skulle jag framlägga mitt lösningsförslag och så blev det beslutat något. Jag har inte varit med i att lägga fram det för direktionen eller något som helst. Varför de har tagit de beslut de har tagit, det vet jag inte. Jag har lagt fram mitt lösningsförslag och det blev godkänt, men godkännandeprocessen var jag heller inte en del av/.../. (Mottagarorganisationen)

Från ledningens sida, däremot, talar man om vikten av att involvera medarbetarna. Bl a nämns de förbättringsförslag som cheferna skulle ta fram i samband med omorganisationen som en aktivitet som främjar delaktigheten.

Vi tycker det var en väldigt bra idé att involvera dem./.../ De skulle definiera två aktiviteter som de ville förbättra, positiva och negativa punkter som de hade. För att det skulle bli en succé, så sa vi max två (förbättringar), för då var vi säkra på att det skulle gå och genomföra. Och om de inte skulle gå och genomföra, så var det bara att ta två andra. Vi ville verkligen engagera medarbetarna. (Ledningen)

Ledningen talar även om att de hade mycket kontakt med mottagarorganisationen och nämner att de talat med cheferna på huvudkontoret och regioncheferna i driftorganisationen i den analys som föregick omorganisationen. Däremot gjordes endast en kvantitativ undersökning till driftcheferna, d v s nivån under regioncheferna. Detta tyder på begränsad delaktighet längre ner i organisationen. Däremot uppger ledningen att omorganisationen främst påverkat de högre cheferna i driftorganisationen.

Dels pratade vi med cheferna från funktionerna på huvudkontoret, alltså ledare på huvudkontoret för att se hur ser dom på det här? Hur ser dom på sig själv kan man säga, egenutvärdering. Sen pratade vi med regioncheferna och dom är ute i driften, alltså mottagarorganisationen, högsta ledet. Det är också dom som har väldigt mycket kontakt med huvudkontoret. Sen så gjorde vi en kvantitativ undersökning till driftcheferna. Det är nivån under regioncheferna, som frågade samma typ av frågor fast då slutna frågor. (Ledningen)

Ledningen talar om att genomförandet av förändringsarbetet på respektive avdelning delegerades till ansvarig chef, vilket de framhåller som positivt. Detta kan dock ses som en mer begränsad delaktighet då jag får uppfattningen att det endast var genomförandet som delegerades, men inte planeringen.

Så vi delegerade förändringsarbetet till varje funktion eller vi delegerade ju inte förändringen, utan vi sa att du ska slås ihop eller du ska göra det och så där. Men sen fick dom själv planera genomförandet och säga hur det skulle göras på bästa sätt. Det skulle redovisas sen i styrgruppen och det tvingade dom att verkligen tänka till och inte bara för att undvika det här ”ja, ja, nu blåser den förändringen förbi”, säga det här ska jag göra för att det ska genomföras. Och det tror jag var en jättebra grej. (Ledningen)

Då omorganisationen skulle kommuniceras i organisationen, tog ledningen fram all information och ansvarade för att den nådde medarbetarna. Det framkommer att de nyttjade olika medier för att kunna nå ut i organisationen, vilket tyder på att man ville att hela organisationen skulle vara informerad om förändringen.

/.../ Och då var hela implementeringsplanen, hela organisationsförändringen skulle ligga färdig. Så vi visste precis vad vi skulle göra, att vi skulle bara trycka på knappen och så skulle allting rullas ut. Sen så informationen skulle vara färdig till den 6 april, alltså tre dagar skulle vi informera på och då var det att släppa på det och så bara gick allting ut i alla medier vi har att så här ska det vara. (Ledningen)

En grupp som ledningen själva menar inte varit tillräckligt involverade i omorganisationen var verkstäderna. Enligt ledningen, så ledde bristen på involvering till att två teknikchefer lämnade företaget.

Om du talar med verkstadscheferna, att de plötsligt nu skulle rapportera till en driftchef som inte hade någon kunskap om att underhålla (produkten), och ingen kunskap om reservdelar eller något som helst om verkstadsdrift, det var de inte nöjda med. De två cheferna som var ansvariga för verkstäderna, kände inte att de fick lov till att komma med sin input till om det var en god eller dålig idé. Så vi miste två teknikchefer mot bakgrund att man träffade ett beslut över huvudena på dom/.../ Så det tycker jag var en lärdom. (Ledningen)

En representant från mottagarorganisationen ger dock en annan förklaring till att de två teknikcheferna slutade. I och med den nya organisationen, ställdes också högre krav på teknikcheferna, vilket respondenten menar att de inte var vana vid.

Alltså dom som var i verkstadschefsrollerna och teknisk chef. Det är ingen av dom som är kvar idag. Det är klart att dom kanske inte tyckte att det var så positivt. Vi ställde ju krav på dom. Det har lett till att dom har fått ett annat jobb eller slutat. (Mottagarorganisationen)

En av respondenterna från ledningen menar att det inte fanns *tillräckligt med tid* till projektet, då inga av de befintliga arbetsuppgifterna fråntogs. I ett utvecklingsarbete är det viktigt att det avsätts tid, annars är det svårt att bedriva utveckling.

En sak som jag hade önskat så här i efterhand, för det tar mycket tid, det är att mer tid hade blivit frigjord /.../det är väldigt hårt att köra så stora projekt och ändå ha kvar sina arbetsuppgifter. Men det är vi inte bra på i Företaget X, utan vi har mycket engagemang och så kommer ett roligt projekt och så drivs man av engagemanget och genomför det, fastän man blir väldigt trött för det är så omfattande. (Ledningen)

Om det inte finns delaktighet i förändringsprocessen, kan motstånd uppkomma. Några respondenter menar att det funnits motstånd mot omorganisationen, medan andra menar att den blivit väl mottagen, utan något större motstånd. De som anser att det endast funnits litet motstånd uttrycker sig så här:

Det är alltid någon som tycker att det där är en dålig idé. Men jag tycker inte vi mötte motstånd /.../. (Mottagarorganisationen)

Nej, det tycker jag faktiskt inte (att vi stötte på motstånd) och det tror jag beror på att förarbetet för en gång skull var riktigt bra gjort och väldokumenterat, så de (medarbetarna) kunde se varför det var en förändring. (Ledningen)

Av de respondenter som anser att det funnits motstånd talar en del av dem om ett s k "tyst motstånd", vilket beskrivs som ett förhållningssätt hos medarbetarna att förändringen kommer att passera utan att man behöver ändra sig. Därför anser medarbetarna inte att de behöver engagera sig i förändringen.

Den största kritik /.../ är inte omorganisationen, det är Företaget X. Företaget X gör så här hundra gånger eller ett antal gånger (sätter händerna för ögonen). "Ok", säger de gamla medarbetarna, "vi gör bara så här, för sen går vi tillbaka om två år". (Mottagarorganisationen)

Det lyckades bra, så det var inte så många, det var inga högljudda protester. Det var det inte, utan jag tror mer att motståndet mot förändring är det här tysta, "Jag låtsas att jag inte gör nånting". /.../ Men det var inga barrikader och inga strejker. (Ledningen)

Några av respondenterna menar att motståndet varit större på huvudkontoret än i driftorganisationen. De menar att det kan bero på att det var huvudkontoret som främst skulle ändra på sitt arbetssätt. Huvudkontoret fick mindre ansvarsområden och skulle vara mer serviceorienterade gentemot driftorganisationen.

Jag tror att de (driften) var mycket positiva till att vi för första gången någonsin ändrade huvudkontoret efter vad driften sa. Så på det sättet tror jag det var bra. Men jag tror internt på huvudkontoret att det varit någon som har varit mindre nöjd, för det är ju inte kul att bli fråntagen ansvarsområden eller få ansvarsområden som man inte är intresserad av. (Ledningen)

Motståndet är mest från huvudkontoret. I och med att dom tappade sin makt över det hela. /.../ (Mottagarorganisationen)

5.4.4 En kultur som främjar lärande

Samtliga respondenter upplever att de lärt sig något i arbetet med omorganisationen. Det lärande de ger uttryck för har främst likheter med det utvecklingsinriktade lärandet som innebär kritiskt, reflekterande och ifrågasättande lärande. En lärdom som en respondent uppger är delaktighet så tidigt som möjligt i processen.

Men jag tror det är viktigt att få folk med lite tidigare i processen och det är riktigt svårt, och när du nu frågar mig, så kan jag själv tänka, OK, har jag nu fått med mig alla medarbetare? Och det tror man ju alltid att man har. Men så kan någon sitta i hörnet och säga ”jag har inte hört något”. (Mottagarorganisationen)

Flera respondenter talar om att de lärt sig att förklara för sina medarbetare *varför* en förändring ska genomföras och inte endast säga att den ska genomföras.

Även om beslut är tagna så kan man ju säga ”det här är ett beslut, gör så” eller så kan man säga ”det här är ett beslut, nu ska du höra varför och *därför* gör vi så här och så här”. Det är nog något man ska komma ihåg. (Mottagarorganisationen)

/.../ Så jag har lärt att varje mening talar och som ett minimum ge dem ett svar varför det inte blir som de vill ha det. Bara för att de säger något som är negativt, betyder det ju inte att vi ska rätta det, men så ska de veta *varför*, så att de i alla fall har en möjlighet att förstå det. Man kan inte bara ignorera och låta dem sitta/.../. Man måste ta hänsyn till alla människor. Så jag kan säga att jag lärt mig mänskliga aspekter i den här processen. (Mottagarorganisationen)

En respondent framhåller att en lärdom varit att genomföra förändringar mer på känsla än att förlita sig på detaljerade processbeskrivningar.

Jag har lättare att veta var verksamheten är och skapa förändringar som blir genomförda med stor hastighet än den här lite mer ingenjöraktiga tillgången till förändringar i organisationer. För jag tycker att det alltid är en tendens till att det här ingenjöraktiga detaljerade organisationsförändringsprocesser inte blir förankrade. (Ledningen)

En av respondenterna anser att tidpunkten inte var optimal då omorganisationen trädde i kraft precis före semestern och detta gjorde att det var svårt att följa upp hur det gick, vilket innebär att tidpunkten för en omorganisation har betydelse för utfallet.

De erfarenheter vi gjort är att nästa gång det ska vara en organisationsförändring, om man själv bestämmer när det ska vara, så ska det aldrig vara i början av året. För när vi var

färdiga med det här och det skulle träda i kraft den 29 maj, det berörde ju alla medarbetare det här, så betyder det plötsligt att alla skulle igång med att tänka annorlunda. Men så gick vi in i sommarsemestern och den startar i juni månad och då är det först i augusti som vi (förändringsledarna) skulle följa upp på att de följde handlingsplaner, det har vi inte följt upp på. (Ledningen)

En respondent talar om att det är viktigt att inse att det sker förändringar hela tiden, så det behövs ett sätt att snabbare följa upp dem.

Nånting som jag lärt mig är att jag trodde att vi gjorde nånting som var väldigt bra och skulle vara för evigt, men det gör det ju inte. Det gör det ju inte och så är det, att det vi gjorde var bra, men man kanske inte skulle lägga så mycket krut och så långt in i framtiden, skriva ihop det på ett annat sätt så man inte behöver följa upp så mycket eller ha en snabbare uppföljning, men under en kortare period, eftersom allting förändras så fort. (Ledningen)

5.4.5 Resultatet av omorganisationen

Nedan återges respondenternas uppfattning om i vilken utsträckning målen uppnåtts. Det framkommer att det funnits olika mål med omorganisationen, vilka jag tagit upp tidigare i detta kapitel. Nedanstående är en sammanställning över de svar som framkommit i intervjuerna, vilket gör att en del mål har fler svar än andra. Då det första målet rör huvudkontorets service gentemot driftorganisationen väljer jag att särredovisa i de fall respondenten tillhör driftorganisationen respektive huvudkontoret för att ge en så rättvisande bild som möjligt.

Mål: Att ha en bra kompetensservice till driftorganisationen samt att styrka de lokala och centrala funktionerna.

Huvudkontoret anses fortfarande inte tillräckligt serviceorienterat av mottagarorganisationen. En respondent uppger IT-avdelningen som exempel och menar att det är helt personberoende om servicen fungerar eller inte och att det beror mindre på strukturen.

*.../ att de skulle bli mer service-minded från huvudkontoret, det har det inte blivit. Man kan säga att det är personavhängigt totalt, det är inte strukturavhängigt om det har blivit bättre eller sämre. Man kan säga att det finns en IT-människa som är bra medan en annan, som var här igår t ex, sån här bara ”Jag hittade inte den här linan till faxen, eller vad det nu var för något. Jag får se om jag hittar den till på fredag, annars får det vänta till december, för jag ska på semester”. Det är så! .../Men det har kommit in en bra chef. Han ska ha all credit för det engagemang han lägger ned.
(Driftorganisationen/mottagarorganisationen)*

En respondent från ledningen menar dock att IT-avdelningen har förbättrats och framhåller bl a att IT-avdelningen fått en mer serviceorienterad chef samt att avdelningen förstärkts med svensk kompetens.

På IT, där de fick den sämsta score på undersökningen, där har vi fått flyttat, ansvarsområdet från ekonomi till business process management (verksamhetsutveckling), och så har vi fått en mer serviceorienterad IT-chef och så har vi fått svensk kompetens in också. Och så har vi placerat svensk kompetens i Sverige så det inte bara var en IT-funktion på huvudkontoret som serverar Danmark och Sverige, utan en central IT-funktion med personer sittandes fysiskt i Sverige och i Västdanmark. (Ledningen)

En respondent från mottagarorganisationen framhåller bokföringsavdelningen som en avdelning där det fungerar mycket bättre efter omorganisationen. Här framhålls mindre tid för felrättning och en bättre dialog med driften.

Jag tycker det har blivit en succé i bokföringsavdelningen. /.../Vid den tidpunkt då vi gick igång med det här, gick 75 % av min dag till att felrätta och brandsläcka fel eller till missnöjdhet i driften och idag går 5 % av min tid till det, d v s att teamen själva tar mycket mer av den felrättning som kommer./.../ Jag känner att det är mycket bättre idag och jag känner att den support vi får från driften är mycket bättre idag. Vi kan ju inte leverera något annat än det vi får in. (Huvudkontoret/mottagarorganisationen)

Det framförs dock också kritik mot bokföringsavdelningen. En annan respondent från mottagarorganisationen uttrycker sig så här:

/.../ och så fakturerarna eller intäkterna, det är jättedåligt och sen i ett skede efter fick vi även en business controller, så det har vi fått rekrytera själv, en riktigt vass. Så det är jättebra. Innan var det dåligt, uruselt. (Driftorganisationen/mottagarorganisationen)

Vad gäller den centrala planläggningsavdelningen, så framkommer att den lyckats, men det framkommer också att den har justerats efter omorganisationen och tilldelats större ansvar. I och med omorganisationen blev den centrala planläggningen mer av en supportorganisation, men har nu åter igen fått större ansvar.

Jag tycker att när jag tittar på planläggningsdelen, så tycker jag faktiskt att den lyckades. /.../ Nu har vi stramat den centrala funktionen och gett den lite mer power. När den centrala organisationen endast var supportorganisation, var det ju inte så mycket power i den. Då ska du ju bara hjälpa. Men nu gör vi om den så att den igen får power och beslutandekraft. Det ser jag som en styrka jämfört att det bara var support. (Huvudkontoret/mottagarorganisationen)

En respondent är dock kritisk till att planläggningsavdelningen justerades och fick mer ansvar än som var beslutat i omorganisationen. Respondenten menar att de med minst kompetens fick gå över till den lokala planläggningsavdelningen och de med bäst kompetens stannade kvar på den centrala avdelningen.

Men sen om man tar den centrala planläggningen. Vilka tror du den centrala planläggningen låter gå över? Jo, det är ju dom som är sämst. Så då misslyckas det ju så klart. (Driftorganisationen/mottagarorganisationen)

Ett positivt resultat med omorganisationen som framhålls är *decentraliseringen* med mer ansvar och befogenheter till driftorganisationen. Respondenter från mottagarorganisationen uttrycker sig så här:

Att vi fick hand om teknikdelen blev ju jättebra. Och planläggningsdelen./.../
(Driftorganisationen/mottagarorganisationen)

Mina ledare under tycker att det var bra att vi fick mer ansvar och befogenheter ut i driftorganisationen, att vi fick det samlade ansvaret för både drift och verkstad alltså underhåll på varje depå./.../. (Driftorganisationen/mottagarorganisationen)

Även ledningen anser att det blivit lyckat med att driftorganisationen fått ökat ansvar, men inser att kompetensöverföringen inte fungerat helt tillfredsställande.

Jag tycker vi har haft succéer och fiaskon 2006. Succéerna var att vi fick snabbt starkare regional ledning, det är det inget tvivel om, men en del av de saker vi decentraliserade blev mycket svårare än när det var centralt och det har tagit oss 1 – 1 1/2 år att inse att sprida facklig kunskap rent fysiskt kan få stora konsekvenser. (Ledningen)

Mål: Att företaget skulle vara redo för tillväxt

En respondent framhåller att företaget har anpassat sig mer för tillväxt, framför allt för tillväxt i Sverige, och menar att funktioner på huvudkontoret förstärkts med svensk kompetens. Detta kan även jämföras med citatet ovan angående IT-avdelningen.

...den där att vi skulle mer bli anpassade till Sverige, den tycker jag har blivit jätte-jättebra, för att vi har förstärkt många funktioner med svensk kompetens. Där har det blivit en stor ändring. (Ledningen)

Mål: Att företaget skulle fungera som *en* verksamhet

En respondent är positiv till resultatet och påtalar att företaget fungerar mer som *ett företag* nu och pekar på att det skett attitydförändringar bland personalen som nu är bättre på att hjälpa varandra.

Idag är vi Företaget X, vi är inte något huvudkontor och så nån drift. Vi kan nog bli bättre, men vi har nått långt. /.../ Jag tycker där är en attitydändring också, det hänger kanske samman med kulturen, men folk är villiga till att ta nya uppgifter. Förr visste inte

folk vad de skulle göra. De var så oorganiserade, så gjorde man det som stod på ens papper./.../ Det är skillnad nu. (Huvudkontoret/mottagarorganisationen)

Mål: Att förstärka kulturen mot kundfokus, ökad medarbetartrivsel och kunna driva utveckling

Det framhålls också att företaget blivit mer *kundfokuserat* och att man snabbare kan anpassa sig efter kundens krav. Med kund menas offentliga myndigheter och enskilda passagerare.

Jag tycker att vi blivit snabbare på att ändra oss för Företaget X är ju en jättefirma, riktigt många anställda. Man kan likna det vid en stor tank, det tar tid att svänga den. Jag tycker vi blivit snabbare att rätta in oss till vad är det kunden vill, och så gör vi de saker som kunden vill, relativt snabbt. Det tycker jag vi blivit bättre på de senaste åren, än vi var förr. (Driftorganisationen/mottagarorganisationen)

Mål: Att öka den ekonomiska lönsamheten samt att anpassa företagets ledarstruktur till kundens struktur

En respondent från ledningen menar att företaget blivit mer kundfokuserat och att detta också kan ses i resultatet.

Ja, det kan jag (se att resultatet blivit bättre efter omorganisationen). Jag kan se att när vi fick etablerat en regional ledarnivå gör att det är mycket, mycket fokus på relationen med våra kunder och det betyder faktiskt också att de lyckas också i högre grad att säkra den regionala ekonomin, på det sätt att det är en högre grad av kunskap om våra kontrakt och kontraktens möjligheter och de ekonomiska konsekvenserna./.../ Det gör att det finns förståelse lokalt för vad det är för kontraktrelation vi har, vad det betyder det här med bonus och incitament och betalningar. (Ledningen)

En respondent från mottagarorganisationen menar dock att målet med omorganisationen inte nåtts med tanke på budgeten.

Vad ska jag säga. Jag tycker inte målet är nått till 100 % med det att vi vet precis vad vi gör och vi håller budgeten och sånt, nej, då är det inte nått. Men det kan det ju finnas många olika orsaker till. (Mottagarorganisationen)

Mål: Att ha tydligare ansvar och tydligare beslutsprocesser

En respondent från ledningen framhåller att beslutsprocesserna har blivit snabbare.

Jag tycker den fungerar bättre, det tycker jag, för att det har blivit kortare väg från, vad ska man säga, från det att man har en problemställning till det att man ska träffa ett beslut. Så det har blivit en kortare väg i beslutsprocessen och det gör att något av de mellanled som där var kunde försinka kommunikationen och besluten./.../ (Ledningen)

6 Diskussion

Syftet med detta examensarbete har varit att ta reda på vilken betydelse områdena *gemensamma mål och visioner, delaktighet och tid för utveckling, ett stödjande förändringsledarskap* samt *en kultur som främjar lärande* har haft i en omorganisation i Företaget X. Min metod har varit en kvalitativ undersökning där jag tagit reda på chefers uppfattningar om en omorganisation som ägde rum i Företaget X år 2006. Jag har i min undersökning tagit utgångspunkt från hermeneutiken och framför allt studerat innebörder och intentioner. Jag anser att metoden har fungerat väl för att kunna ge svar på den fråga jag ställer mig. Jag är dock medveten om att min undersökning är avhängig av det urval jag gjorde och de frågor jag valde att ställa. Det är klart att man kan ställa sig frågan vilket resultat jag hade kommit fram till om jag valt ett annat urval och ställt andra frågor. Urvalet kunde jag dock endast påverka genom att be Företaget X om respondenter enligt de kriterier som anges i metodkapitlet. Däremot kunde jag inte påverka valet av specifika personer, vilket gör att jag inte kunnat bedöma deras subjektivitet. De frågor jag ställde var med tanke på att jag inte ville styra respondenterna för mycket, utan ville att de skulle kunna prata fritt och ge egna exempel, så att jag kunde få fram tankar, känslor och intentioner. Hade jag ställt mer stringenta frågor, kanske jag emellanåt hade fått tydligare svar, men med risken att frågorna blivit ledande. En svårighet jag ställts inför var att jag inte endast intervjuat svenskar, utan också danskar. Detta har inneburit ett mer omfattande arbete med att transkribera intervjuerna.

6.1 Resultatet av omorganisationen

Resultatet av omorganisationen är svårbedömt, då respondenterna har uppgett en rad olika mål med den och det är svårt att veta vilka av dessa mål som är viktigare än andra. Det som jag uppfattar är de centrala målen i omorganisationen är *att ha en bra kompetensservice till driftorganisationen och att styrka de lokala och centrala funktionerna* samt *att vara redo för tillväxt*. Det framkommer också att förändringar i detta företag alltid har en *ekonomisk aspekt*. Resultatet av dessa mål pekar på att tillväxtmålet är uppnått, medan de andra två målen inte uppnåtts till fullo. Några respondenter är positiva till dem och tycker att dessa mål uppnåtts, medan andra är mer negativa och anser att de inte uppnåtts. Frågan är vilken betydelse områdena *gemensamma mål och visioner, delaktighet och tid för utveckling, ett stödjande förändringsledarskap* samt *en kultur som främjar lärande* har haft för omorganisationens framgång. Kunde omorganisationen ha blivit mer framgångsrik?

6.2 Klara och tydliga mål och visioner

Det framkommer i mina resultat att det inte finns någon samsyn på vilka motiven till omorganisationen varit. Ledningen har uppgett ett antal motiv, medan mottagarorganisationen inte kunnat skilja på mål och motiv. Företaget X saknar också

en gemensam vision och de har heller inte haft entydiga gemensamma mål. Detta framkommer genom att alla respondenterna uppgav sina mål som de ansåg att omorganisationen skulle uppnå. Två författare som förespråkar vikten av gemensamma visioner är Kotter och Senge. Kotter⁷⁶ säger att en bra vision tjänar tre viktiga syften i en förändringsprocess. Den *förenklar* beslut, *motiverar* människor samt hjälper till att *samordna* olika personers åtgärder på ett effektivt sätt. Senge⁷⁷ menar att visionen formar en gemensam identitet som påverkar medarbetarnas inställning till företaget och gör företaget till "vårt företag" i stället för "ledningens företag". Gemensamma visioner är också viktiga för den lärande organisationen, eftersom de fungerar som mål för utvecklingen. Ur Kotters och Senges perspektiv enas organisationen mot ett specifikt mål om den har en gemensam vision. Den underlättar för förändringen och lärandet genom att organisationens medlemmar vet i vilken riktning de ska gå. Avsaknaden av en gemensam vision, gemensamma motiv och tydliga mål i Företaget X kan ses som ett hinder för att organisationen ska kunna gå i en gemensam riktning.

Ellström⁷⁸, däremot, talar både för och emot visioner och alltför precisa mål. Han menar att problemet med visionsdrivna förändringsprocesser är att på förhand formulerade och alltför precisa mål tenderar att uppfattas som något som trycks på verksamheten utifrån. Resultatet blir då i stället ofta att de formulerade målen ses som en "pappersprodukt". Detta har likheter med det Beer⁷⁹ kallar "*top-down-förändringar*" där chefen definierar problemet och utvecklar lösningen på egen hand. Klara och tydliga mål för en verksamhet är ändå viktiga för att främja människors motivation och möjligheter till lärande där främst det s k anpassningsinriktade lärandet främjas. Oklara och otydliga mål behöver dock inte vara ett hinder för lärande om de fungerar som en katalysator för ett utvecklingsinriktat lärande. Ett utvecklingsinriktat lärande förutsätter nämligen en skepticism vad gäller såväl mål som medel. Utifrån Ellströms synsätt kan alltså klara och tydliga mål och visioner vara både positivt och negativt. Då Företaget X saknat gemensam vision och gemensamma mål bör detta inte ha främjat ett anpassningsinriktat lärande. Däremot skulle det ha kunnat främja ett utvecklingsinriktat lärande om organisationen hade ifrågasatt målen. Vad gäller förändringsprocessen får jag uppfattningen att ledningen styrt den ganska väl, vilket kan liknas med en "top-down-förändring". Ledningen har t ex talat om för cheferna hur de ska agera i förändringsprocessen och vilka aktiviteter de ska genomföra, vilket skulle tyda på att det främjat ett anpassningsinriktat lärande.

6.3 Delaktighet och tid för utvecklingsarbete

Det framkommer att alla i Företaget X inte varit delaktiga från början. Flera respondenter upplevde att de involverades först i genomförandefasen, men de var inte delaktiga i planerings- och beslutsfasen. Ledningen, däremot, anser att de har engagerat

⁷⁶ Kotter, J.P. (1998)

⁷⁷ Senge, P.M. (1995)

⁷⁸ Ellström, P-E. (2001)

⁷⁹ Beer, M. (1980)

medarbetarna och att de genomfört aktiviteter som ska stimulera till delaktighet, bl a nämns att cheferna skulle komma in med förbättringsförslag och att man delegerat förändringsledningen till de enskilda cheferna. Man kan märka en viss avsaknad av överensstämmelse vad gäller ledningens uppfattning om att de har skapat delaktighet och mottagarorganisationens uppfattning där de inte anser sig ha varit tillräckligt delaktiga. Ellström⁸⁰ menar att ett framgångsrikt förändringsarbete inte främst är en uppgift för ett fåtal engagerade medarbetare som driver projekt mer eller mindre vid sidan av den reguljära verksamheten. Han säger att det istället krävs ett brett engagemang och en hög delaktighet från flertalet anställda. Med delaktighet avses inte enbart delaktighet i förankringen eller i genomförandet av beslutade förändringar, utan även delaktighet i planerings- och beslutsprocessen som leder fram till förändringar. Ellströms syn på involvering bekräftar av Angelöw och Olsson⁸¹ som också påtalar vikten av tidig involvering i förändringsarbetet. Angelöw⁸² menar att förändringsarbete som bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information och ömsesidig tillit ofta brukar välkomnas och ses som positivt.

Det framkommer också att Företaget X inte avsatt tillräckligt med tid för arbetet med förändringen. En respondent menar att inga av de ordinarie arbetsuppgifterna framtogs, utan arbetet med omorganisationen lades på ändå. Ellström⁸³ betonar vikten av att tillräcklig tid budgeteras för förändringen, annars går det inte att bedriva utveckling värd namnet. Att Företaget X inte involverat medarbetarna tillräckligt tidigt i processen samt att inte tillräckligt med tid avsattes till omorganisationen kan ses som en försvårande förutsättning för omorganisationen.

Det framkommer vidare att det ständigt görs många förändringar i Företaget X. Angelöw⁸⁴ framhåller att oavbrutet vara föremål för eller delta i en alltför hög takt av förändringar kan leda till förändringströtthet. En annan reaktion kan vara det Burke⁸⁵ talar om att förändringen av olika skäl helt enkelt inte blir av. Burke säger att en reaktion kan vara att *det här ska också passera*. Den här responsen är typisk historisk. Om och om igen har ledningen provat det ena och det andra för att förbättra organisationen och människorna tror att ju mer saker förändras, desto mer förblir de desamma. Organisationsmedlemmarnas svar på förändringen blir att "vänta ut den". Detta kan man se i Företaget X, där man talar om s k "tyst motstånd", vilket innebär att medarbetarna anser att de inte behöver förändra sig. Detta kan vara ett uttryck för att det sker förändringar väldigt ofta i Företaget X, men också ett uttryck för låg delaktighet i förändringarna.

⁸⁰ Ellström, P-E. (2001)

⁸¹ Angelöw, B. (1991), Olsson, E. (1985)

⁸² Angelöw, B. (1991)

⁸³ Ellström, P-E. (2001)

⁸⁴ Angelöw, B. (1991)

⁸⁵ Burke, W.W. (2002)

6.4 Ett stödande förändringsledarskap

I mina resultat visar det sig att förändringsarbetet har letts av framför allt två förändringsledare som i sin tur har rapporterat till, men även varit aktiva medlemmar i en styrgrupp som representerats av ledningen. Det framkommer också att VD varit mycket engagerad i förändringsarbetet samt att avdelningscheferna har ansvarat för förändringen på sina respektive avdelningar. Överlag har man varit nöjd med det arbete som de två förändringsledarna gjort. De egenskaper som framträder i ledarskapet är att de två förändringsledarna varit *kommunikativa, tydliga, visionära* samt har haft *helhetssyn*. Att de delegerat förändringsledarskapet visar på att de kan *skapa delaktighet*, men kanske inte i hela förändringsprocessen då de endast verkar ha delegerat genomförandet. Det framkommer även en viss *otydlighet* i ledarskapet då två av respondenterna uppger att de inte varit helt säkra på vem som varit ansvarig för förändringsledningen. Har förändringsledarskapet varit lämpligt för att kunna leda förändringar? Inom litteraturen om förändringsledarskap framkommer ofta två egenskaper som förknippas med förändringsledarna, nämligen att de är *visionära* och *karismatiska*. Bass⁸⁶ menar att karismatiska ledare ofta uppvisar ett *uttrycksfullt beteende* som kan inspirera andra, de har *självförtroende, beslutsamhet, god insikt, vältalighet, hög energinivå* samt är *fria från interna konflikter* som kan störa vid t ex ett svårt beslut såsom att avskeda medarbetare. Sashkin⁸⁷ talar om det visionära ledarskapet och vikten av att *uttrycka visionen, förklara visionen för andra* samt att *utvidga visionen* så att många aktiviteter görs i enlighet med den. Kotter⁸⁸ menar att "leadership" är ett passande ledarskap för att skapa förändring. I "leadership" *pekar ledaren ut riktningen, samlar folk i led och motiverar och inspirerar* medarbetarna så att de rör sig i rätt riktning. Jämför jag de egenskaper som förändringsledarna i Företag X visat upp, så kan jag se att de positiva egenskaper som framkommer, att de varit *kommunikativa, tydliga, visionära* samt har haft *helhetssyn*, är egenskaper som i allra högsta grad är väsentliga för att kunna utöva ett passande förändringsledarskap. Det faktum att några respondenter upplevt en viss otydlighet kring deras roll, kan ses som sämre egenskaper för förändringsledarskapet.

6.5 En kultur som främjar lärande

Ellström⁸⁹ talar om vikten av att stödja en kultur i verksamheten som främjar lärande och förnyelseförmåga. Han talar om det "goda lärandet" och med det menar han att tre olika sorters lärande integreras, nämligen *bemästringslärande, lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt och det utvecklingsinriktade, kreativa lärandet*. Ellström⁹⁰ delar även in lärandet i två lärandelogiker, *utförandets logik* och

⁸⁶ Bass, B.M. (1988). Bass gör en sammanställning av vad en mängd olika forskare har kommit fram till angående karismatiskt ledarskap.

⁸⁷ Sashkin, M. (1988)

⁸⁸ Kotter, J.P. (1990), Kotter (1995)

⁸⁹ Ellström, P-E. (2001), Ellström, P-E. (1992)

⁹⁰ Ellström, P-E. (2004)

utvecklingens logik. Han menar att både utförandets och utvecklingens logik kan vara väsentliga för en verksamhet, dess överlevnad och utvecklingskraft. Problemet är dock att finna en lämplig balans mellan dem. I den omorganisation jag studerat kan jag se exempel på både det utvecklingsinriktade och det anpassningsinriktade lärandet. Däremot är det svårt att utläsa om det finns en balans i lärandet enligt utvecklingens och utförandets logik. Som jag ovan diskuterat angående avsaknaden av gemensam vision och gemensamma mål, så skulle detta kunna vara ett uttryck för det utvecklingsinriktade lärandet om organisationen använder dem som katalysator för ifrågasättande. Ett utvecklingsinriktat lärande förutsätter nämligen en skepticism vad gäller såväl mål som medel⁹¹. Om omorganisationen, däremot, hade haft tydliga mål hade det främst främjat ett anpassningsinriktat lärande. Det faktum att jag upplever förändringsprocessen som ganska styrd, likt en ”top-down-förändring”, borde vara ett uttryck för att Företaget X har ett anpassningsinriktat lärande. Att det inte funnits tillräckligt med tid för arbetet med omorganisationen borde ha försvårat ett utvecklingsinriktat lärande. Ellström⁹² menar nämligen att ett utvecklingsinriktat lärande kräver särskilda resurser och till och med ett visst överflöd (”slack”) för att inte drivas ut av den mer rutinmässiga verksamhetens krav. En faktor som tyder på ett utvecklingsinriktat lärande är att samtliga respondenter menar att de lärt sig något nytt på arbetet med omorganisationen och att de också visar att de har reflekterat över och analyserat omorganisationen, vilket brukar känneteckna ett utvecklingsinriktat lärande.

6.6 Avslutande reflektioner

Det framkommer att omorganisationen inte lyckats till fullo utifrån de mål som sattes upp. Resultatet kan ha haft betydelse av att Företaget X inte haft gemensamma mål och visioner samt inte haft tillräcklig delaktighet och då framför allt i besluts- och planeringsprocesserna. De egenskaper som ledarskapet uppvisat tyder på att det varit lämpligt för att kunna driva förändringar, men det framkommer också att ledarna borde ha lagt mer vikt vid delaktigheten och framtagning av gemensamma mål. Man kan se ett lärande i Företaget X som främst består av det utvecklingsinriktade och anpassningsinriktade lärandet, vilket kan ses som inslag i en kultur för lärande. Däremot är det svårt att utläsa om det finns en balans i lärandet enligt utvecklingens och utförandets logik.

En avslutande reflektion är om omorganisationen var särskilt svår att genomföra? Ett av de centrala målen för omorganisationen på Företaget X var att huvudkontoret skulle bli mer serviceinriktat gentemot driftorganisationen. För att uppnå detta har organisationen uppgett att det krävdes en kulturförändring. Många författare bl a Kotter, Burke och Beer⁹³ talar om att kulturförändringar är svåra att genomföra. Beer⁹⁴ säger att i de flesta organisatoriska förändringar tar man inte tillräcklig hänsyn till kulturförändringar.

⁹¹ Ellström, P-E. (2001)

⁹² Ellström, P-E. (2004)

⁹³ Kotter, J.P. (1998), Burke, W.W. (2002), Beer, M. (1980)

⁹⁴ Beer, M. (1980)

Förändringar i beteende inträffar inte utan en tydlig insats att omskola människor till att anta nya värderingar och normer. Många förändringar kan tillkännages fastän det endast gjorts lite planering för förändringar i socialiseringsmekanismer. Beers recept för att undvika tröghet i kulturförändring är att förändringsledaren tydligt måste planera för *förstärkningar* såsom incitamentssystem, belöningsystem, mål och kontrollsystem, *sociala förebilder* såsom ledarskap via det goda exemplet, *sociala interaktioner* såsom kommunikation om förändringen, coachning och utveckling av gruppnormer samt *urvals- och utbildningsaktiviteter* såsom ersättning av nyckelpersoner och utbildningsprogram. Det Beer nämner som viktigt vid kulturförändringar har inte kommit fram via min undersökning. Kanske kan svårigheten med att få huvudkontoret mer serviceinriktat förklaras utifrån att de inte planerat för eller förstärkt den förändringen tillräckligt.

6.7 Mina resultats konsekvenser för fortsatt kunskapsutveckling

Jag har bidragit med en empirisk undersökning om chefers uppfattningar om en omorganisation i ett företag. Vad går det då att lära sig av den specifika undersökning jag genomfört? Jag anser att jag bidrar till forskningen genom att göra en vetenskaplig studie av en omorganisation som inte tidigare har studerats. De resultat jag kommit fram till kan utgöra ett bidrag till forskningen om hur man bör driva framgångsrika förändringar i organisationer. I överensstämmelse med forskningen har jag i min undersökning kommit fram till att det är svårt att genomföra förändringar i organisationer och att få ett lyckat resultat. Jag har vidare kommit fram till att de områden jag studerat, som uppges vara viktiga förutsättningar för framgångsrika förändringar, inte helt tagits hänsyn till i min studerade omorganisation och att resultatet kan ha påverkats av detta. Slutligen anser jag att Företaget X kan lära sig av detta examensarbete och förhoppningsvis dra lärdom inför kommande organisationsförändringar. Jag har själv lärt mig mycket om förändringsprocesser som jag är övertygad om att jag kommer att få stor nytta av framöver.

Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alexandersson, M. (1994). Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus. I Starrin, B. & Svensson P-G. (Red.). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Barbosa da Silva, A. & Wahlberg, V. (1994). Vetenskapsteoretisk grund för kvalitativ metod. I Starrin, B. & Svensson P-G. (Red.). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. (1988). Evolving Perspectives on Charismatic Leadership. I Conger, J.A. & Kanungo R.N. *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1977). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley Series on Organization Development. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000a). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, Vol: 78:3, ss. 133-141.
- Beer, M. & Nohria, N. (Eds.). (2000b). *Breaking the Code of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bergin, E. (2006-04-13). *Kraven på cheferna ökar*. Hämtad 2007-12-27 från www.e24.se
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P-E. (2001). Lärande och innovation i organisationer. I Backlund, T. & Hansson, H. & Thunborg, C. (Red.). *Lärdilemman i arbetslivet: teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.E (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande. I Ellström, P-E. & Hultman G (Red.). *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in Organisations – Towards a Conceptual Framework for Understanding Strategic Change. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 17, ss. 109-131.

- Goodstein L.D. & Burke W.W. (2000). Creating Successful Organization Change. I French, W.L. & Bell, C.H. Jr. & Zawacki, R.A. (Eds.). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kirkpatrick, D.L. (1985). *How to Manage Change Effectively: Approaches, Methods, and Case Examples*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Vol. 73:2, ss. 59-68.
- Kotter, J.P. (1998). *Leda förändring: Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Egmont Richter AB. Översatt av Larsson, I.R.L & Waltman, K.H.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nadler, D.A. with Nadler B.M. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Olsson, E. (1985). *Mellanmänskliga förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur.
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader. I Conger, J.A. & Kanungo R.N. *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sjöström, U. (1994). Hermeneutik – att tolka utsagor och handlingar. I Starrin, B. & Svensson P-G. (Red.). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, M.E. (2003). Changing an Organisation's Culture: Correlates of Success and Failure. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24:5, ss. 249-261.
- Svensson, L. (2004). *Pedagogiska uppsatser: Pedagogikämnet*. Lund: Pedagogiska institutionen.
- Wadell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: A Constructive Tool for Change Management. *Management Decision*, Vol. 36: 8, ss. 543-548.

Övrigt material

Organisationsscheman över Företaget X.

Frågeunderlag och resultatet av analysen från omorganisationen 2005 från Företaget X.

Implementeringsplan för omorganisationen 2006 från Företaget X.

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrund

1. Vilken är din befattning?
2. Vilken roll hade du i den omorganisation som genomfördes 2006?

Omorganisationen 2006

1. *Varför* genomförde ni omorganisationen 2006, d v s vilka var *motiven*?
2. *Vad* ville ni uppnå med omorganisationen, d v s vilka var era *mål* och *vision*?
3. *Vilken typ av förändring* innebar omorganisationen? (t ex förändring i kultur, beteende, attityd, arbetsätt, arbetsinnehåll, befattningar...)
4. Endast fråga till förändringsledarna: *Vem* utsåg er som ansvariga för omorganisationen? Vet ni anledningen till *varför*? Hur såg ert uppdrag ut?
Endast fråga till ledningen, huvudkontorscheferna och driftcheferna: *Vem* ansvarade för omorganisationen? *Varför/vet* du *varför* den personen utsågs? Hur tycker du förändringsledarskapet fungerade?
5. Hur *planerade* ni omorganisationen? Kan du ge något exempel? (t ex identifiering av förändringar, utnämning av förändringsledare, plan för kommunikation, plan för utbildning av medarbetarna...)
6. Hur *genomförde* ni omorganisationen? Se ovan nämnda punkter. Kan du ge något exempel?
7. *Varför* valde ni att *planera* och *genomföra* omorganisationen på detta sätt?
8. Hur skulle du vilja beskriva din *syn på förändringsprocesser*?
9. Hur *upplevde du* omorganisationen? Var den lyckad? *Varför/varför inte*? Kan du ge något exempel?
10. Vet du hur omorganisationen *upplevdes av medarbetarna*? Om inte, vad tror du?
11. Stötte ni på *motstånd* mot förändringen/omorganisationen? Kan du ge något exempel?
12. I vilken utsträckning tycker du att *målen* med omorganisationen har *uppnåtts*? Kan du ge något exempel?
13. Hur tycker du att *organisationen fungerar idag*? Fungerar den bättre eller sämre efter omorganisationen? På vilket sätt? Kan du ge något exempel?
14. Tycker du att du har *lärt dig något i arbetet* med omorganisationen? Tycker du att du har *lärt dig av resultaten* av omorganisationen? I så fall *vad*? Kan du ge något exempel? Kan du få användning av detta framöver?