



LUNDS  
UNIVERSITET

PSY 142 HT – 2003

# KANDIDATARBETE

Det goda förändringsarbetet  
på Godbiten AB  
Ett aktionsvetenskapligt angreppssätt

MAGNUS LINDBLAD  
ELIN SÄLLSTRÖM

**Psykologisk forskningsmetodik PSY 142 • C-NIVÅ**

Institutionen för psykologi  
I samarbete med  
UNIVA- Universitetsinstitutet i Lund  
*Handledare: Curt R Johansson & Kenneth Daun*

## **Abstract**

Godbiten Konditori AB is a company within the provision industry that has embarked upon a great organizational change. Organizational changes usually face great resistance. We have reviewed literature on this subject. The organizational development team at Godbiten AB has used an action-research approach, to minimize the problem of resistance and to improve the quality of the process. Our research question was whether or not any significant positive changes could be found compared to a similar study 2002. To evaluate the progress we have used questionnaires concerning: the level of innovative organizational climate, GEFA; competence, leadership and structure, KLS; finally a questionnaire measuring the psychosocial working environment. The results points to a significant differences on several scales. We believe that many of those changes are linked to the change in the production management.

<b>FIGURLISTA</b> .....	<b>2</b>
<b>TABELLISTA</b> .....	<b>3</b>
<b>DET FRAMGÅNGSRIKA FÖRÄNDRINGSARBETET</b> .....	<b>4</b>
ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR OCH LEDARSKAP UR ETT TRADITIONELLT PERSPEKTIV .....	4
KRITIK MOT DE TRADITIONELLA PERSPEKTIVEN.....	5
AKTIONSVETENSKAP .....	7
ORSAKER TILL FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND .....	10
STRATEGIER FÖR MINSKAT MOTSTÅND .....	13
FÖRETAGSBAKGRUND .....	15
SYFTE.....	16
FRÅGESTÄLLNINGAR .....	16
<b>METODTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>16</b>
GEFA.....	17
KLS-ANALYSEN .....	19
PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	22
<b>METOD</b> .....	<b>24</b>
UNDERSÖKNINGSDELTAGARE .....	24
PROCEDUR.....	25
MATERIAL .....	25
DATABEARBETNING .....	26
<b>RESULTAT</b> .....	<b>27</b>
GEFA.....	28
KLS-ANALYSEN .....	30
PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	33
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>34</b>
GEFA.....	35
KLS-ANALYSEN .....	37
PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	39
VIDARE DISKUSSION.....	41
<b>SLUTSATS</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>43</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>44</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>45</b>
<b>BILAGA 3</b> .....	<b>46</b>
<b>BILAGA 4</b> .....	<b>47</b>
<b>BILAGA 5</b> .....	<b>48</b>

## Figurlista

<b>Figur 1. Organisationsklimat som mellanliggande variabel.....</b>	<b>17</b>
<b>Figur 2. Faktorer som tillsammans påverkar arbetsklimatet.....</b>	<b>18</b>
<b>Figur 3. Koordinering mellan yttre och inre drivkraftsvariabler.....</b>	<b>20</b>
<b>Figur 4. Människans reaktioner på arbetsmiljön.....</b>	<b>23</b>
<b>Figur 5. Klimatprofiler för typ företag, samt Godbiten 2002 och 2003 .....</b>	<b>29</b>
<b>Figur 6. Yttre drivkraftsvariabler klassificerade på nivåerna tvång, manipulation och frihet år 2003 .....</b>	<b>32</b>
<b>Figur 7. Yttre drivkraftsvariabler klassificerade på nivåerna tvång, manipulation och frihet år 2002 .....</b>	<b>32</b>

## Tabellista

<b>Tabell 1. Argyris modell II efter översättning av Johansson (2003).....</b>	<b>10</b>
<b>Tabell 2. Beroende T test GEFA .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabell 3. Oberoende T test GEFA.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabell 4. Beroende T test KLS .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabell 5. Oberoende T test KLS.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabell 6. Beroende T test PSY SOC.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabell 7. Oberoende T test PSY SOC .....</b>	<b>33</b>

## Det framgångsrika förändringsarbetet

80 % av mänskligheten ser förändringar som ett hot medan bara 20 % ser möjligheterna i förändringar skriver Sandström (2000). Detta ställer till stora problem i denna ständigt utvecklande och förändrande omvärld, där kraven på företagens förändringskompetens är hög. Men denna förändringskompetens kan vara svår att uppnå då det under 1900-talet var den förutsägbara och stabila verksamheten som präglade människors värderingar och handlingar. Victor A Thompson skrev redan för 20 år sedan att framtidens organisationer skulle bli mera innovationsbefrämjande. Han beskrev också vad som skulle karakterisera dessa organisationer. Han sa bland annat att organisationerna skulle ha en lösare struktur, friare kommunikation, mer grupprocesser och arbetsrotation, vara projektorganiserade och decentraliserade och skapa stimulerande uppgifter. Nu, 20 år senare kan man fastställa att Thompson hade rätt gällande utvecklingens riktning (Ekvall 1988).

### *Organisationsförändringar och ledarskap ur ett traditionellt perspektiv*

Den traditionella synen på organisationsförändringar har varit och är fortfarande till stor del påverkad av Kurt Lewins idéer. Kurt Lewin var den store pionjären inom OD, organisational development. Han grundade den så inflytelserika organisationen Research Center for Group Dynamics, och var organisationens förste direktör. En av hans mest kända modeller är *force-field modellen*. Den bygger på att förändringsarbetet delas upp i tre faser: upptining, förflyttning samt återfrysning. I upptiningsfasen luckras de krafter som motverkar förändring upp och de berörda utbildas gällande de nya förutsättningarna. Därefter påbörjas förflyttningen mot den nya nivån. När förflyttningen är genomförd ska läget återfrysas, stabiliseras på den nya nivån. Det görs med hjälp av t.ex. förändring av företagskulturen, normer och policys. Lewin ansåg att två typer av handlingar påverkade förändring positivt; de pådrivande krafterna att förändra, samt minskande av motståndskrafterna mot föreslagna förändringar (Arnold, Cooper & Robertson, 1998; Yukl, 2002).

Lewin fick många följeslagare som också ansåg att planerade organisationsförändringar går igenom olika faser. Förslagen på antalet faser och dess innehåll har varierat. Arnold, Cooper och Robertson (1998) redogör för hur Bullock och Batten gick igenom tidigare forskning på området och utifrån denna utvecklade de en modell vars huvudidéer bygger på fyra förändringsfaser och olika förändringsprocesser. De fyra faserna är: utforskningsfasen, planeringsfasen, aktionsfasen och integrationsfasen. En annan modell uppbyggd på faser är föreslagen av Jick, och Woodward and Bucholz, deras modell beskrivs i Yukl (2002). Modellen har tagit sina huvudtankar från de faser som en människa upplever vid en personlig katastrof: förnekelse, ilska, sorg och anpassning. De menar att faran med förändringar är att gå för fort fram. Görs det hinner man inte bearbeta den nya situationen och som följd av detta ökar motståndet.

Yukl (2002) skriver i sin bok "Leadership in Organizations" om hur teoretiker på området ledarskap tillskriver ledaren en stark påverkan på utvecklandet av organisationskultur, vision och handlingar. Det är tankar som stöds av Holmberg och Henning (2003, s127) som menar på att det:

Vid kritiska situationer krävs av chefskapet handlingar som är av strategisk, kommunikativ och personlig art. I detta ligger ledarens pedagogiska uppgift att i dialog med sina medarbetare skapa förståelse för omvärldsförändringar i relation till organisationens uppgifter.

Holmberg och Henning (2003) lägger stor vikt vid att ledaren ska ha förmågan att blicka in i framtiden och få människor att röra sig i samma riktning via tankens styrning. Det kan ske genom att lyfta fram visionernas betydelse och värderingars styrande kraft så att vår uppmärksamhet riktas mot tankemönster som sorterar bort det gamla och betonar det nya.

### *Kritik mot de traditionella perspektiven*

Kritiken har blivit starkare mot de olika modellerna för planerade förändringar och för ledarskap i förändring. Många modeller bygger på att man förflyttar sig från en fas till

en annan. Men i den kaotiska värld vi lever i är dock förändringen mer kontinuerlig och faserna svåra att urskilja. Många av modellerna baseras på att man kan komma fram till enhälliga beslut. Detta antagande bortser från inre politik, maktkamp, förhandlingar och konflikter. Många studier visar att strävan efter makt i organisationer, samt hävdandet av sina egna intressen är signifikanta faktorer i förändringsprocessen. Dessutom är kritiken mot en generell modell hård eftersom man inte kan tillämpa en modell på alla organisationer, i alla situationer och vid alla tidpunkter (Arnold, Cooper & Robertson, 1998; Hosking & Morley, 1991).

Huvudproblemen i ovanstående teoretiska läger, som Hosking och Morley (1991) kallar det *entitativa synsättet*, är att organisationen betraktas som en samling delar som är utbytbara. Johansson (2003) beskriver att en syn på organisationer där arbetsroller separeras och arbetsuppgifter delas upp leder till ”det trasiga arbetet”. Det på grund av att information har svårt att transporteras över gränser och att ingen har en helhetssyn på arbetet, utan allt är fragmenterat. Att informationsutbytet hindras beror på kompetensklyftor, fackspråk och yrkesjargong. Johansson fortsätter på sidan fyra:

I den mån chefen inte fattar beslut själv är det vanligt att kompetensbrister och partnernotsättningar i företagen föranleder att externa konsulter kallas in som ”neutrala” experter för att ”objektivt” utreda existerande förhållanden och föreslå åtgärder och förändringar över huvudet på de anställda. Dessa hamnar då i en problematisk situation genom att de förväntas genomföra – och ta ansvar för – experternas förslag samtidigt som de saknar kunskap om det som ska genomföras. Detta skapar vad som brukar kallas *inlärld hjälplöshet* och gör att företaget löper stor risk att hamna i en ond cirkel. Bristande kunskap leder till sänkt självförtroende och passivisering, vilket föranleder inkallandet av ”specialister” som tillskansar sig företagskännedom och dränerar företaget på den kunskap som finns.

Hosking och Morley (1991) kritiserar den stora fokuseringen på individen och dennes möjlighet att påverka. De kallar det ”the individualistic fallacy” en term som de hämtat från Allport. Yukl (2002) menar på att det i västerlandet kan vara av kulturell natur. Där existerar en kultur av ”heroiska ledare” som på egen hand löser problemen. Ledaren förväntas ta fullt ansvar och är ensam att prisas för företagets framgångar, men å andra



sidan också ensamt skyldig för företagets misslyckanden. Det här fostrar orealistiska förväntningar och hjälper att rättfärdiga astronomiska löner.

Hosking och Morley (1991) ser på organisationer ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv där individerna påverkar varandra och tillsammans utgör och skapar varandras *kontext* samtidigt som de själva påverkas av kontexten. Det är med andra ord även fel att isolera kontexten och dess inverkan, utan att ta hänsyn till individerna. Det leder enligt Allports termer till ”the culturalistic fallacy”. Hosking och Morely (1991) menar att organisationer är kontinuerligt framväxande nätverk. De organiseras på grund av att människorna i dem behöver hjälp av andra för att genomföra sina personliga projekt, det kan vara t.ex. att få erkännande inom organisationen eller få ihop pengar till drömmresan. Det sker genom *intelligenta sociala aktioner*. Vilket innebär informella förhandlingar, konversationer i nätverk ofta på lateral nivå där makt och politik utgör viktiga inslag och där personernas kognitiva resurser används för att framhäva sina styrkor och minimera inverkan av sina svagheter. Nätverken sträcker sig inte sällan utanför organisationens gränser.

Ekvall (1988) beskriver en organisationsform som han kallar den *humanokratiska organisationen*. Den kan ses som en förebild att sträva efter för organisationer. I denna organisation deltar de anställda i de aktiviteter som har med förändringar att göra, i sådant som rör val, värderingar och beslutsfattande, och det som gäller verkställning av fattade beslut. En organisation av detta slag leder till maktspridning, flexibilitet, ökad kommunikation och bättre arbetstillfredsställelse.

### *Aktionsvetenskap*

Det har växt fram en ny inriktning inom organisationsforskningen som kallas *aktionsvetenskap*. Sammanställningen nedan baseras på hur ämnet beskrivs i Arnold, Cooper och Robertson (1991), Argyris (1985) och Johansson (2003). Aktionsvetenskap bygger som så mycket annat inom OD, organisational development på teorier av Kurt Lewin. Han var den som först myntade begreppet *action research*, *aktionsforskning*. Grundtankarna kan fångas med två kända citat av honom “there is nothing as practical

as a good theory” (Johansson 2003, s5) och ”research which produces nothing but books will not suffice” (Johansson 2003, s4). Aktionsforskning har som mål att inte bara beskriva och förklara utan även åstadkomma förändringar. Arbetet karakteriseras av att forskare och praktiker gemensamt studerar och försöker lösa praktiska organisatoriska problem med hjälp av vetenskapliga metoder, varvid återföring av erfarenheter och nyfunnen kunskap spelar en stor roll för utvidgningen av teorin. Aktionsforskningen bygger på ett långsiktigt och seriöst samarbete mellan tre parter: organisationsledningen, de som förändringen riktas mot och förändringsagenten, som ofta är forskaren, men även kan vara en annan konsult, intern eller extern. Arbetet bygger på iterativa cykler där man identifierar problem, planerar lösningar, agerar och utvärderar. Förhandlingar och omförhandlingar är centrala inslag. Det är kritiskt att få en hög grad av engagemang av alla involverade, framförallt i stora företag.

Många av de forskare som följde Lewin inom aktionsforskningen fokuserade antingen på praktiska problem eller på utvecklandet av vetenskapliga teorier. Som ett svar på detta skrev Chris Argyris (1985) boken ”Action Science”, aktionsvetenskap, där han starkt poängterar den simultana lösningen av praktiska problem och utbyggandet av vetenskapliga teorier. Redogörelsen här baseras på denna bok och hur Johansson (2003) beskrivit ämnet. Argyris teori bygger på socialpsykologiska och kognitiva tankegångar. Människor ses som *informationsbearbetare*, som på grund av begränsad förmåga att bearbeta den enorma och komplexa informationen från omvärlden bygger *theories of action, handlingsteorier*. Dessa bygger på hur problem beskrivs, problem framing, och en förenklad bild av omvärlden, bestående av inlärda scheman, maps, koncept, strategier.

Det finns två typer av agerande teorier; *espoused theory, uttalad teori* bestående av medvetna normer och värderingar, och *theory-in-use, praktikteori* kunskap som utgörs av regler, normer och förhållningssätt som man är omedveten om. Problemet uppstår när dessa inte stämmer överens, vilket fångas väl med ordspråket ”gör som jag säger inte som jag gör”. För att kunna åstadkomma en förändring krävs det ofta att dessa praktikteorier görs synliga. Det är svårt eftersom de bygger på *tacit knowledge, tyst kunskap*. Vilket styr varför man agerar som man gör. Denna kan göras synlig genom

förutsättningslös diskussion, reflektion och systematiskt tolkning av ens eget och andras agerande i sociala situationer.

För att förändra praktikteorier krävs ofta *double-loop learning*. Detta skiljer sig mycket från det mer vanligt förekommande *single-loop learning*. Vilket karakteriseras av målmedelrationalitet. Från en given utgångspunkt ska man snabbast och effektivast ta sig till ett mål. Misslyckas man försöker man på ett annat sätt. Det handlar om att göra saker på rätt sätt. Double-loop learning handlar om att göra rätt saker. Vilket medför att själva målet ifrågasätts, vilket ofta är tabu och därför kan bli mycket svårt

Argyris beskriver sedan hur uttalad teori och praktikteori ofta yttrar sig i organisationer. Det uttalade arbetet beskrivs inte sällan som: (1) att alla deltar i hur syfte definieras; (2) att alla vinner och ingen förlorar; (3) att man visar känslor; (4) att man undviker att intellektualisera. I verkligheten handlar medlemmarna i organisationen för det mesta efter vad Argyris kallar *modell I*. Den består av fyra normativa grundantaganden vars syfte är att få kontroll över och styra handlandet: (1) uppfyll de verksamhetsmål och syften så som de har blivit definierade; (2) maximera vinst och minimera förlust; (3) undvik att skapa negativa känslor och visa dem ej; (4) betona rationalitet och handla logiskt.

Argyris hävdar att människor är programmerade att använda modell I, vilket inte har kunnats motbevisas. Modell I är anpassad för enkla, rutinmässiga och okomplicerade situationer där man inte ifrågasätter. Detta arbetssätt motverkar double-loop learning och ökar det defensiva tänkandet. Följden är att problem inte blir lösta och att effektiviteten blir låg.

Argyris har som kontrast till detta tänkande skapat *modell II*, se tabell 1 översättning av Johansson (2003 s9). Arbetet enligt modell II främjar lärande och utveckling av organisation och medarbetare. Nyckeln är att aktörerna ska kunna visa hur de tänker, känner och agerar och på så sätt skapa prestigelösa konstruktiva konfrontationer.

Tabell 1. Argyris modell II efter översättning av Johansson (2003).

Styrande-faktorer	Handlings-strategi	Beteende-konsekvenser	Läroprocess	Organisations-konsekvenser
Tillförlitlig och relevant information.	Skapa betingelser så att aktörer kan delta, vara aktiva och skapande samt ta ansvar.	Aktörer ses som öppna och generösa utan försvarsinställning.	Divergent tänkande, icke bekräftande processer.	Ökad långsiktig effektivitet (autenticitet, valfrihet).
Fria och genomtänkta val och beslut.	Arbete och organisation kontrolleras ömsesidigt.	Goda och dynamiska relationer mellan individer och grupper.	"Double-loop learning".	Hög problemlösningsförmåga
Personlig bekräftelse av beslut och fortlopande uppföljning av att de verkställs.	Egna och andras positioner försvaras gemensamt syftande till utveckling och mognad (konkreta budskap, reducerad motstridighet, oklarhet).	Normer som främjar lärande och kompetensutveckling (tillit, förtroende, öppen konfrontation kring svåra frågor).	Öppen och fördomsfri prövning av egna och andras idéer.	

Fel och misstag ses som värdefulla tillgångar för lärandet. Hur viktigt det är kan belysas av det svenska flygvapnet. I flygvapnets ungdom och en lång tid framåt var erkännandet av fel och misstag en stor personlig risk. Flygvapnet var också hårt drabbat av haverier. Då infördes ett program där man utan risk kunde erkänna fel och misstag som kunde ha fått allvarliga följder och uppmuntrades till att göra så. Resultatet var ett massivt lärande med följd att antalet haverier drastiskt reducerades (Erikson & Lindhé 2003).

#### *Orsaker till förändringsmotstånd*

Curtis och White (2002) har skrivit en review artikel med titel "Resistance to change: Causes and solutions". De menar att förändringar i sig själv varken är bra eller dåliga utan nödvändiga för företagets överlevnad och konkurrenskraft. Förändringar kan

beröra människor på olika sätt, men motstånd är naturligt att förvänta sig. Hur pass starkt motståndet blir beror på vilken typ förändring är av. Det är oftast mindre motstånd mot teknologiska förändringar än mot sociala förändringar. Curtis och White (2002) refererar till en rad forskare inom området. Nedan redovisar vi en summering av deras resultat.

Ökad osäkerhet är oftast följderna av organisationsförändring. Det hävdas att motståndet i allmänhet inte uppstår på grund av organisationsförändringen i sig utan på grund av förändringens konsekvenser. Organisationsförändringar stör jämvikten i en grupp och resulterar därför i stress för den enskilde individen. Förändringar föranleder också osäkerhet. Denna osäkerhet beror på ovisshet inför framtiden, till stor del beroende på bristande information. Man kan exempelvis vara orolig över om man kommer att klara av de krav som ställs på en efter förändringen eller om ens anställning är hotad.

Curtis och White (2002) skriver att alla förändringar i en organisationskultur innebär någon typ av förlust. Rädslan för personlig förlust är sannolikt det enskilt största hindret för förändringar inom organisationer. Förlusten kan röra egenintressen som minskad makt och inflytande. Motstånd kan också uppstå när ledningen och personalen utvärderar situationer olika. Konflikten mellan ens egen tro och den uppgift man konfronteras med kallas av Festinger *kognitiv dissonans*. En person kan uppleva kognitiv dissonans när en organisationsförändring ska genomföras och personen i fråga känner sig säker på att den föreslagna förändringen inte kommer att gagna organisationen. För att reducera dissonansen, som ofta leder till ångest, kan man ändra sitt beteende eller sina tankar.

En annan anledning till motstånd är när personerna berörda av förändringen inte förstår anledningen till förändringen eller misstror anledningen till den. Motståndet blir än värre om relationen mellan ledningen och de andra anställda är frostig och förändringen introduceras av ledningen på ett okänsligt auktoritärt sätt.

Personligheten hos en individ kan också vara avgörande för hur han eller hon kommer att hantera organisationsförändringar. Curtis och White (2002) lyfter fram *self-esteem*,

*självförtroende* som den starkaste bestämmande faktor för beteendet. Anställda med lågt självförtroende ser förändringar som oönskad press som underminerar dem, medan de med hälsosamt självförtroende ser förändringar som utmaningar. Bandura använder sig av ett liknande begrepp *self-efficacy*, *själveffektivitet*, det beskrivs i Pervin (1997). Det handlar om hur man uppskattar sin förmåga att lyckas med en uppgift. Det beror på hur högt man värderar målet och framför allt huruvida man har resurserna att klara av det. Till skillnad från självförtroendet som är stabilt och gäller generellt så är *self-efficacy* uppgiftsspecifik och lättare att förändra. Bandura menar att *self-efficacy* till hög grad styr beteendet, vad vi väljer att göra, hur mycket vi satsar, hur mycket tid vi spenderar och hur vi känner oss.

Ett annat personlighetsdrag som påverkar motstånd är behovet av kontroll. Curtis och White (2002) menar med kontrollkänslan, att agera och besluta så man kan få de önskade konsekvenserna och undvika motsatsen. När man befinner sig mitt i en organisationsförändring är det lätt hänt att man förlorar känslan av kontroll. Resultatet av detta kan vara, rädsla, osäkerhet och instabilitet.

Brody och Ehrlichman (1998) redogör för trait-teorin *Big Five*. Big Five-teorin menar på att personligheten består av en kombination av fem faktorer: *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness* och *neuroticism*. Det är inte svårt att se en koppling mellan ett lågt värde på *openness to experience* och högt motstånd mot förändringar, då en person med lågt värde på *openness to experience* beskrivs som en konventionell rutinmänniska. En person med högt värde beskrivs å andra sidan som nyfiken, kreativ och en som gillar variation. *Neuroticism* handlar om stabiliteten i en persons känsloliv och ett högt värde är kopplat till negativa känslor. En person med högt värde på *neuroticism* beskrivs som känslösam, orolig och självömkande.

Ett sätt att hantera stress är med hjälp av omedvetna *försvarsmekanismer*. Tankarna bakom detta kommer från psykoanalytisk teori. En av de vanligaste försvarsmekanismerna är förnekelse. Curtis och White (2002) skriver med referens till Rashford och Coghlan om förnekelse i samband med Lewins force-field modell. De menar att förnekelse har två dimensioner en kognitiv och en emotionell. Förnekelse för behovet

av förändring uppstår i upptiningsfasen, det vill säga i den fasen då informationen om förändringen först presenteras. För att möta denna reaktion är det viktigt att organisationen förklarar tydligt varför förändringen är nödvändig och vad förändringen får för konsekvenser, detta är den kognitiva aspekten. Den emotionella aspekten är att de anställda ska känna att de kan uttrycka sin oro och få gehör från ledningen och på så sätt uppleva en emotionell säkerhet.

Vi har haft ett tydligt fokus på individen men det är också av betydelse att titta på hela organisationens personlighet, vilken utvecklas genom psykosociala interaktioner mellan medlemmarna. Varje organisation har sin unika personlighet, sitt eget beteende, sin egen historia, sina egna kognitiva och emotionella behov etc. Om man kan förstå denna personlighet kan man förutspå möjliga motståndskällor och därmed implementera strategier för att reducera motståndet i tid.

### *Strategier för minskat motstånd*

Ett enkelt sätt att reducera motstånd är att introducera förändringar långsamt. Detta ger de involverade tid att tänka igenom förändringen och söka information. Lewander (1997) är av samma åsikt och menar på att organisationsförändringar ska genomföras successivt så att man hinner ”träna” in nya rutiner.

Ett annat effektivt sätt att överbrygga eller reducera motstånd mot förändringar är att låta de anställda vara deltagande i arbetet med att identifiera och planera förändringar. De berörda får på så sätt en aktiv roll i planerandet och genomförandet av förändringen. Denna metod är tidskrävande men förändringsarbetet blir oftast lyckat. Holmberg och Henning (2003) instämmer om att beslut som fattas över huvudet på medarbetare oftast leder till starka reaktioner och motstånd.

Det är viktigt att de anställda känner ”psychological ownership” gentemot företaget. Med det menas att man känner ett psykologiskt band till företaget. Alltså att de kan identifiera sig med företaget och känna positiva känslor gentemot det. Att koppla företaget och förändringen till de anställdas bild av *the self, självet* ökar de anställdas

engagemang i förändringsarbetet. Det på grund av att de flesta har en positiv grundinställning till självet.

Artikeln påpekar hur viktigt det är att man undervisar de anställda om behovet av en förändring och om fördelar som förändringen kan medföra. Detta framhålls även av Lewander (1997) som menar att det är viktigt att man skapar förståelse och acceptans för förändringens syfte och mål. Kongruensen mellan organisationens och individens målsättningar är avgörande för om individen blir emotionellt involverad i verksamheten och finner utmaning i uppgifterna. Målen får dock inte vara orörliga för då kvävs kreativiteten.

För att man ska kunna implementera förändringen framgångsrikt är det av betydelse att det utvecklas en tillit mellan förändringsombudet och de som är involverade i förändringen. För att det skall vara möjligt måste förändringen genomsyras av en öppen och ärlig kommunikation och det från första stund då förändringen börjar planeras. Ett bra sätt att utveckla tillit är att samordna möten för att konstruktivt konfrontera de olika synpunkter som förmodligen existerar.

Att extra stöd erbjuds för dem som involveras i förändringen kan också vara ett framgångsrikt sätt att reducera motstånd. Detta stöd kan reducera den oro och rädsla som kan uppstå i förändringssituationer. Exempel på extra stöd kan vara att man erbjuder utbildning utöver det vanliga eller att man reducerar arbetsbördan under förändringsprocessen.

Slutligen kan man minska motståndet mot förändringar genom att använda sig av ett utomstående förändringsombud. Om man har en utomstående och objektiv person som är ansvarig kan detta underlätta introduktionen av förändringen. Det är dock viktigt som Johansson (2003) skriver att man inte hyr in externa konsulter för att cheferna själva inte har någon helhetsbild över företaget. Om företaget ständigt vänder sig till externa konsulter så fort åtgärder behöver göras utarmas chefernas egen kreativitet och yrkeskunna (Johansson, 1983). Det är också centralt att förändringsombudet involverar de anställda som berörs på ett tidigt plan.



De förändringsansvariga i den organisationsförändring som vi har studerat har försökt arbeta med de genomgångna teorierna i tankarna. Vi ska titta på utfallet av detta arbete.

### *Företagsbakgrund*

Godbiten Konditori AB är ett företag inom livsmedelsindustrin som tillverkar olika kakor. Huvudprodukten är mazariner, andra produkter är torra kakor, mjuka kakor samt konditorikakor. Företaget grundades 1970 och omsätter drygt 95 miljoner kronor och har ca 130 anställda. Deras viktigaste marknader, förutom den svenska, är Norge, Finland och Danmark. Företaget var tidigare hierarkiskt uppbyggt med en stark central styrning. Detta medförde att den enskilda medarbetaren hade väldigt monotona arbetsuppgifter med begränsade möjligheter till påverkan. Det medförde i sin tur att företaget förlorade kompetent personal. Den förre produktionschefen hade dessutom lovat flera förändringar som aldrig trädde i kraft. Detta påverkade moralen negativt. Strax innan han lämnade företaget påbörjades dock ett förändringsarbete. Förändringsarbetet intensifierades efter hans avgång, när en ny produktionschef och produktionsledning tillsattes. En utvecklingsgrupp sattes samman bestående av personer med olika kompetens-områden och positioner. Detta skedde i samarbete med UNIVAs representant Kenneth Daun. Visionen är att införa flödesgrupper där arbetslag har hand om olika produktgrupper (t.ex. mazariner) från råvara till färdigpackad produkt. Fördelen med flödesgrupper är att operationella problem som planering och omställningar kan utföras av arbetslaget vilket gör att cheferna kan få tid till taktiska och strategiska uppgifter. Problemen med att införa flödesgrupper är att de olika funktionerna kräver olika tid (baktid, tid för att svalna) och är olika arbetsintensiva (ett fåtal personer inom uppvägning och trågning kan förse resten av fabriken med degar). Idag existerar en flödesgrupp och det är konditorikakor.

### *Syfte*

Godbiten Konditori AB har påbörjat det svåra arbetet med att genomföra en omfattande organisationsförändring. De har i samarbete med UNIVA tagit ett aktionsvetenskapligt angreppssätt på förändringen. Förändringsarbetet bedrivs som ett aktionsforskningsprojekt där vi har fått i uppdrag att inom givna ramar, självständigt genomföra datainsamling och analys för att studera om arbetet har börjat leda till förbättringar vad gäller organisationsklimatet, kompetens, ledarskap och struktur (KLS-analys) samt psykosocial arbetsmiljö. Undersökningen har även syftet att utöka UNIVA:s kunskapsbas angående förändringar.

### *Frågeställningar*

Kan man iaktta signifikanta positiva förändringar mellan de mätningar som genomfördes i oktober 2002 av Camp och Ågren (2002) och de mätningar som genomfördes av oss, november 2003. Vi använder därför en riktad forskningshypotes  $\mu_2 > \mu_1$  nollhypotesen är  $\mu_2 \leq \mu_1$ . Testningen sker med en ensidig hypotesprövning. Vi testar på signifikansnivå 5 % för typ I fel. Om signifikanta förändringar påvisas, kan dessa då spåras till specifika förändringsåtgärder?

## **Metodteoretiska utgångspunkter**

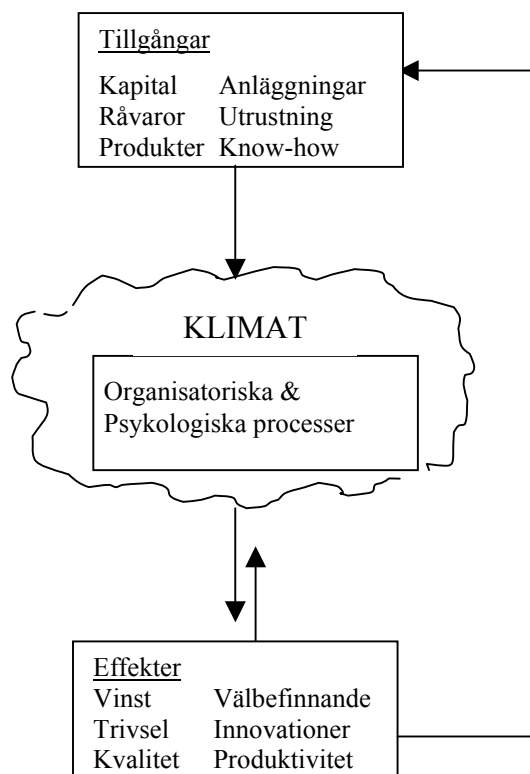
Vi har valt att använda fyra olika formulär: *GEFA*, *KLS-analys*\* och *psykosocial arbetsmiljö* samt ett formulär med öppna frågor. Vi valde dessa formulär för att kunna göra en uppföljning och jämförelse med tidigare insamlad data med ovanstående formulär från Godbiten Konditori AB. Vi har använts oss av GEFA-formuläret för att se hur det innovativa organisationsklimatet ser ut på Godbiten eftersom företaget står inför en omfattande organisationsförändring. KLS-analysen användes för att mäta variablerna kompetens, ledarskap och struktur. Därefter ska variablerna klassificeras på de olika nivåerna tvång, manipulation och frihet, för att se hur balansen förefaller mellan de

\* KLS-analysen är under utveckling och en ny version är på väg. Den gamla version vi har använt oss av går även under namnet MD-analys, analys av mänsklig drivkraft.

styrande och de styrda. Med utgångspunkt från det resultat som framgår kan analysen användas för att utveckla organisationen i den riktning som människorna i organisationen anser vara meningsfull för både individuella och organisatoriska mål. Slutligen användes enkäten om psykosocial arbetsmiljö för att mäta hur de anställda upplever sitt arbete och hur de känner sig.

### GEFA

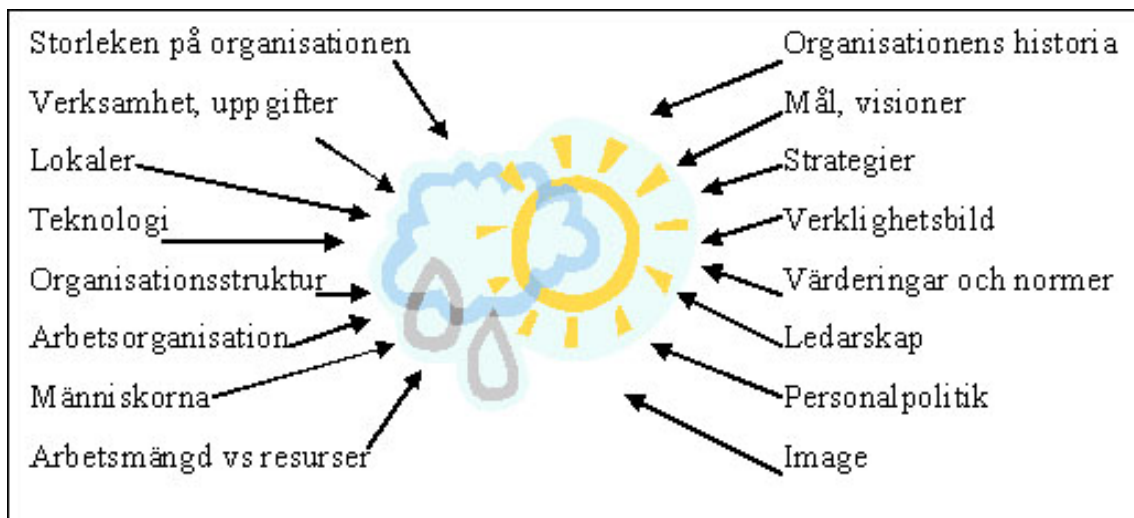
GEFA-formuläret med teori är skapad av Ekvall och vår redogörelse bygger på ”Manual-formulär A: Arbetsklimat” av honom. Arbetsklimat är över tid stabila karakteristika som beskriver livet i organisationen. Ekvall definierar begreppet *organisationsklimat* på sida 2 som ”Beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar livet i organisationen”. Denna definition visar på socialpsykologiska förhållanden av ytkaraktär. Klimatet formas i samspelet mellan medlemmarna och den organisatoriska miljön. Då vissa reaktioner uppstår hos merparten av medlemmarna uppstår ett klimatinslag.



Figur 1. Organisationsklimat som mellanliggande variabel efter Ekvall.

Klimatet kan ses som en mellanliggande variabel i processen mellan in-put och out-put. Hur effekterna blir påverkas av hur det psykologiska klimatet är, eftersom klimatet inverkar på olika organisatoriska processer, så som problemlösning, samarbete och planering. Men klimatet inverkar också på individualpsykologiska processer som lärande, identifikation och motivation. Effekterna av verksamheten påverkar i sin tur resurserna och klimatet, om det går dåligt för organisationen påverkas möjligheterna att satsa på nya resurser och personalens beteende, attityd och känslor. Man ska dock påpeka att samma klimat kan ge upphov till olika beteende hos olika individer eftersom vi tolkar och upplever saker på olika sätt beroende på våra motiv och behov.

Det finns många olika företeelser mer eller mindre djupgående i organisationen som påverkar klimatet, såsom normer, värderingar och trosuppfattningar. Även strukturella och formella delar av organisationsbilden som exempelvis arbetsorganisation och beslutshierarki inverkar på arbetsklimatet.



Figur 2. Faktorer som tillsammans påverkar arbetsklimatet efter Ekvall.

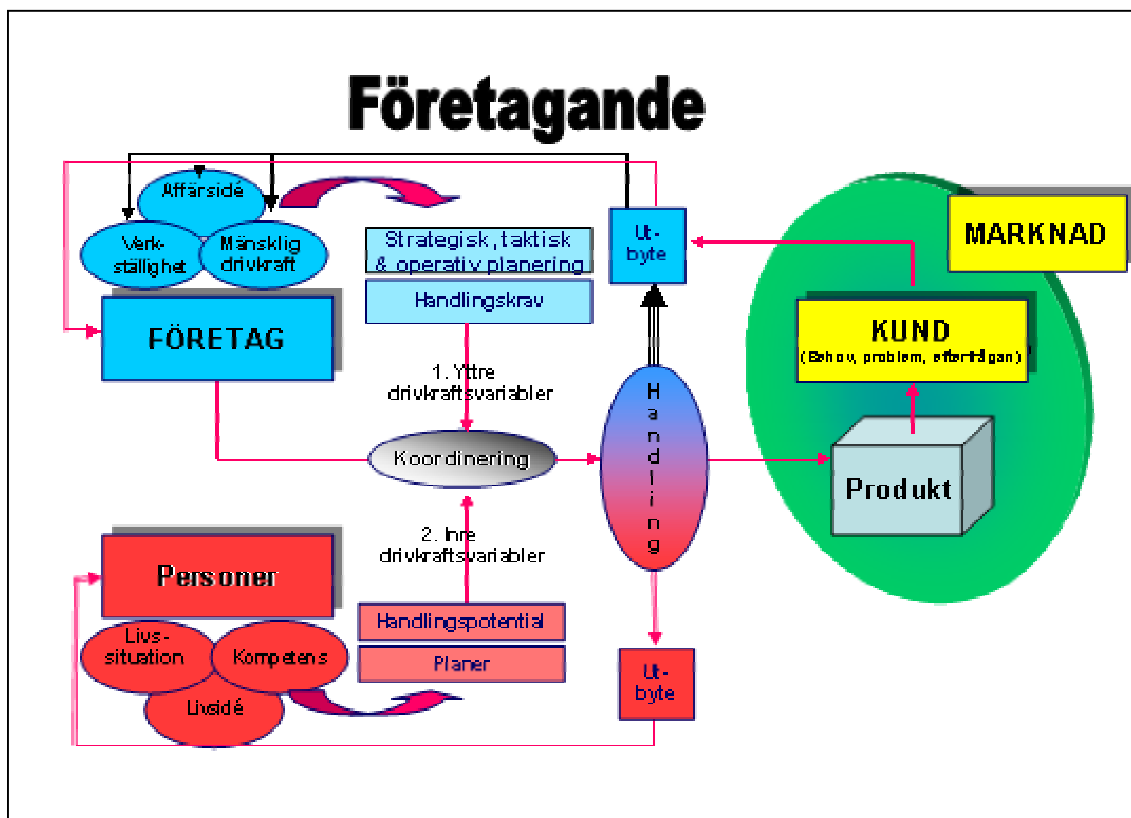
Alla dessa faktorer påverkar klimatet, men inte oberoende av varandra. Det är balansen mellan dessa faktorer som är avgörande för vilket klimat som utvecklas. Det sker också en ömsesidig påverkan eftersom även klimatet kan påverka faktorerna. En individs klimatbeskrivningar beror inte enbart på det faktiska klimatet, utan även på individens

personlighet och hur stor erfarenhet personen har av organisationen. De dimensioner som mäts i GEFA är främst relevanta för organisationens förmåga till förändring och nytänkande. De klimatdimensioner som mäts med Ekvalls formulär är följande;

- *Utmaning*; De anställdas engagemang och känsla för verksamheten.
- *Frihet*; Den självständighet och initiativförmåga som människorna utövar.
- *Idéstöd*; Idéerna bemöts av respekt och man lyssnar på varandra.
- *Tillit*; Man känner trygghet i relationerna och vågar göra fel.
- *Livfullhet*; Den dynamik som finns i organisationen. Dynamiken uppstår då det ständigt händer nya saker.
- *Lekfullhet/humor*; Det råder en lättsam atmosfär, där man fritt och avslappnat kan generera nya idéer.
- *Debatt*; Möten där synpunkter och idéer behandlas.
- *Konflikter*; Emotionella spänningar mellan individer. Konflikter kan fungera som idégenerator, men konflikter som blir allt för destruktiva och personliga är inte hälsosamma för en innovativ organisation.
- *Risktagande*; Förmågan att hantera och acceptera osäkerhet. Man vågar genomföra förändringar även om man känner en viss osäkerhet för utfallet.
- *Idétid*; Den tid som används för att utveckla nya idéer.

### *KLS-analysen*

KLS-analysen har konstruerats av Daun. Redogörelsen nedan bygger på den stencilerade rapporten "Humanivitet, kort introduktion" av Daun (2002). KLS är en förkortning av de tre variablerna *kompetens*, *ledarskap* och *struktur*. Daun använder begreppet *mänsklig drivkraft* i sin modell. Det är dock viktigt att poängtera att han inte använder begreppet i traditionell psykologisk mening. Mänsklig drivkraft motsvarar alltså inte begreppet motivation utan står för den inneboende kraft i människor som är grunden för mänsklig handlingskraft och innovation. Teorin bygger på att mäta de variabler som påverkar den mänskliga drivkraften och med utgångspunkt från detta kunna förbättra dessa förutsättningar och på så sätt kunna frigöra mänsklig drivkraft. Det leder i sin tur till ökat engagemang, initiativförmåga, kreativitet etc.



Figur 3. Koordinering mellan yttre och inre drivkraftsvariabler efter Daun (2003).

Tanken med modellen är att koordinera företaget med personerna inom företaget. Det görs genom att de *yttre drivkraftsvariablerna* matchas med de *inre drivkraftsvariablerna*.

1. De yttre drivkraftsvariablerna kommer från företagets affärsidé, verkställighet och mänskliga drivkraft. Affärsidén handlar om vad företaget är till för, vilka problem, behov man löser, hur och för vem. Verkställighet handlar om vilka resurser man har till sitt förfogande som maskiner, styrsystem och lokaler men även faktakunskaper och logik. De här tre delarna samverkar till *handlingskrav* för de anställda. Dessa handlingskrav är intimt sammanbundna med de yttre drivkraftsvariablerna för de anställda. De yttre drivkraftsvariablerna består enligt Daun utav kompetens, ledarskap och struktur. Handlingskraven och de yttre drivkraftsvariablerna ska möta personalens individuella *handlingspotential* och inre drivkraftsvariabler i en ömsesidig berikning.

2 De inre drivkraftsvariablerna är direkt påverkbara av individen själv och består här utav livsidé, kompetens och livssituation. Livsidé är de målsättningar som en individ har i sitt arbete men även i sin övriga livsmiljö. I denna faktor vägs även individens livsvärderingar och normer in. Med kompetens menas en individs utbildningsnivå, kontaktnät, livserfarenhet, förmågan till informationssökning och förmågan att omvandla kunskap till konkret önskvärd handling. Livssituation är den sociala situation en person befinner sig i, vilka tillgångar individen råder över, vilken status personen har i sina livsmiljöer med mera. De här faktorerna utgör basen för en individs handlingspotential.

Kompetenskraven har ändrats drastiskt för företagen på dagens globala marknad. Kraven på att kunna vara flexibel och därigenom kunna anpassa sig till omvärldens ständigt förändrade krav har ökat. Det har gjort att kraven på mental kompetens har ökat, det vill säga förmågan att bland annat kunna analysera och lösa problem. Kompetens delas upp i kompetensefterfrågan, kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Ledarskap är ett komplext begrepp som har definierats på olika sätt. Daun definierar begreppet på sida sju som ”på vilket sätt den mänskliga drivkraften genereras för verksamhetens räkning”. Ledarskap delas här upp i ledning, kommunikation, personligt förhållningssätt samt utbyte. Personligt förhållningssätt innebär vilken människosyn som genomsyrar företaget. När det gäller utbyte är det viktigt att skilja på belöning som utlovas före (mota) respektive efter (belöning) prestation.

Med struktur menas hur människor och fysiska tillgångar organiseras. Struktur och ledarskap sätter gränserna för individernas handlingsfrihet. Struktur delas in i undervariablerna arbetsorganisation, anställningsvillkor, samråd & förhandling, ansvar & befogenhet.

Organisationen poängsätts på de yttre drivkraftsvariablerna, kompetens, ledarskap och struktur därefter klassificeras de på olika nivåerna *tvång*, *manipulation* och *frihet*. På tvångsnivå är det en stor obalans mellan de styrande och de som blir styrda. Utrymmet

för de anställdas kreativitet och initiativförmåga är obefintligt och deras arbetsinsatser regleras ensidigt av de styrande.

På manipulationsnivå dominerar fortfarande organisationsledningens vilja, fast de vill ge sken utav att de anställda är delaktiga i besluten. De styrande skapar sig en bild av individernas inre drivkrafter som utnyttjas med hjälp av belöningar och hot. Det här är inte alltid ett problem, utan problem uppstår först när kraven som ställs står i kontrast med individens vilja/principer. Det leder till kognitiv dissonans, med ångest som följd.

På frihetsnivå föreligger det full handlingsfrihet och man kan på ett självständigt sätt uppnå de överenskomna målen. Dock måste man sätta upp vissa ramar gällande ekonomi, tid, kvalitet och kvantitet. På så sätt uppnår man en vinna/vinna-situation mellan organisation och individ.

### *Psykosocial arbetsmiljö*

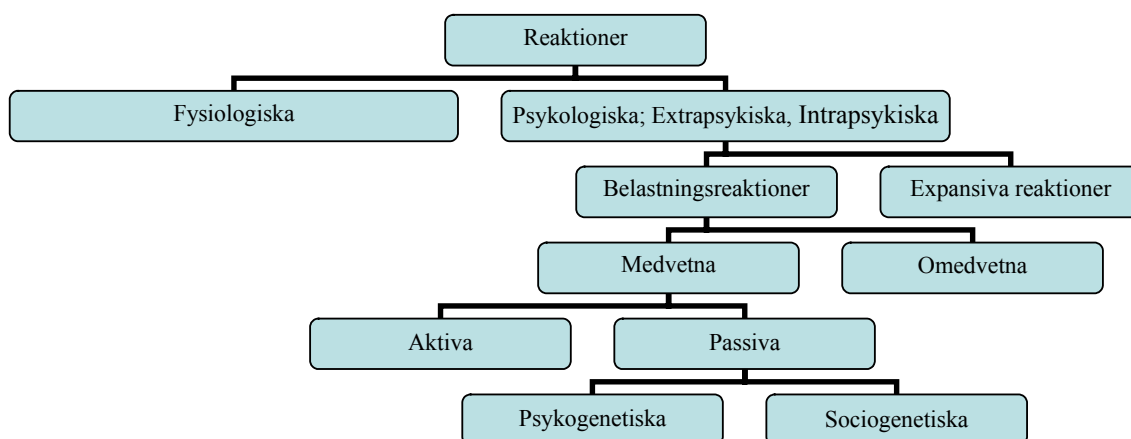
Teorin bakom psykosocial arbetsmiljö beskrivs i Johansson (1983) tryckt i Nordiska forskarkurser. Texten nedan är baserad på denna rapport. Johansson skriver att tidigare antagande har varit att ett enformigt arbete kunde kompenseras av en aktiv fritid. Numera vet man att så inte är fall och att ett enformigt arbete istället tenderar att utarma fritiden. Därmed har arbetsmiljön stor betydelse för den mänskliga utvecklingen och trivseln, såväl på jobbet som på fritiden.

Människan påverkas av faktorer i arbetsmiljön. De faktorer som påverkar människan positivt kallas *stimulatorer*. Stimulatorer berikar arbetsmiljön. De som påverkar människan negativt kallas *stressorer*. Stressorer är en belastning för människan. Stressorer och stimulatorer kan delas upp i två kategorier, objektiva och upplevelsebetingade. De upplevelsebetingade påverkar människan genom dennes sätt att uppfatta något. De objektiva faktorerna påverkar människan oberoende av upplevelse ex; bakterier. Ekonomiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer är huvudsakligen upplevelsemässiga. De upplevelsebetingade faktorerna kan delas upp i inre och yttre faktorer. Den inre upplevelsebetingade faktorn förekommer i vår



tankevärld och behöver inte ha någon motsvarighet i den verkliga världen, ex; fantasier, förväntningar etc. Däremot är det den faktiska omgivningen som utgörs av de yttre upplevelsebetingade faktorerna.

Människor påverkas av sin arbetsmiljö på tre vis; fysiologiskt, psykologiskt och socialt. Det kan vara svårt att skilja mellan fysiologiska och psykologiska reaktioner. Exempelvis så är problem som magkatarr både relaterat till kropp och själ. De fysiologiska reaktionerna framkallas av objektiva och upplevelsebetingade stressorer, medan psykologiska och sociala stressreaktioner nästan enbart framkallas av upplevelsebetingade stressorer.



Figur 4. Människans reaktioner på arbetsmiljön efter Johansson (1982).

De psykologiska reaktionerna kan delas upp i extrapsykiska och intrapsykiska reaktioner. De extrapsykiska reaktionerna är iakttagbara, medan de intrapsykiska sker på ett inre känslomässigt plan utan någon påtaglig yttre beteendeförändring.

De psykologiska reaktionerna kan vara belastningsreaktioner eller expansiva reaktioner. Belastningsreaktionen inskränker beteendet, medan den expansiva reaktionen utökar beteenderepertoaren. Det är främst kognitiva och sociala motiv som är relaterade till de expansiva reaktionerna. Ökad kreativitet är ett exempel på en expansiv reaktion.

Belastningsreaktionerna kan man i sin tur dela upp i medvetna och omedvetna reaktioner. De omedvetna reaktionerna är av stor betydelse men mycket svåra att undersöka. De medvetna belastningsreaktionerna kan delas upp i aktiva och passiva reaktioner. Med aktiva reaktioner menas att man försöker förhindra belastande faktorer. De passiva reaktionerna fungerar däremot som ett psykiskt försvar mot stressorerna. Denna reaktion kan leda till ökad belastning och även verka som stressor.

Slutligen kan de passiva reaktionerna klassificeras som *psykogenetiska* och *sociogenetiska*. Sociogenetiskt betingade reaktioner kan härledas till individens omgivning, så som familjemedlemmar och arbetskamrater. Belastande sociogenetiska känslor kan vara att man känner sig utnyttjad, lurad, ignorerad etc. De psykogenetiska reaktionerna kan vara reaktioner så som trötthet, depression och ångest. De psykogenetiska reaktionerna utvecklas oftast utan inverkan av någon påtaglig miljöfaktor. De kan framkallas ur personens tankevärld.

## Metod

### *Undersökningsdeltagare*

Undersökningen genomfördes på samtliga anställda på Godbiten Konditori AB under senhösten 2003. Personerna i produktionen, vilken undersökningen inriktar sig på, är av blandade åldrar och av många olika nationaliteter. Materialet i denna undersökning består även av tidigare insamlat material av Camp och Ågren från Godbiten Konditori AB från senhösten 2002. Tidsmässigt är julen fel period för enkätundersökningar. När det gäller ett företag som Godbiten är deras försäljning mindre under julen eftersom många potentiella köpare bakar eget hemma. Detta medför att det är mindre att göra på företaget och att många anställda därmed är lediga. Vårt stora bortfall kan tänkas bero på att många anställda inte befann sig på företaget under de dagar då enkäterna distribuerades.

Vi fick in 69 stycken enkäter av de 126 vi delade ut. Bortfallet låg alltså på ca 45 %. Vi är medvetna om riskerna med att de som inte svarade kan vara av annan uppfattning än de som vårt resultat baseras på. En risk kan vara att en del av bortfallet beror på språksvårigheter, eftersom de anställda är av blandade nationaliteter, detta gäller både det externa och interna bortfallet. När det gäller databearbetningen så sorterade vi bort de anställda som bara varit på företaget i tre månader eller mindre, för vi ansåg att de inte hade tillräcklig erfarenhet av företaget, och därmed inte kunde svara rättvisande. Vi skilde också på dem som jobbar inom produktionen och på dem som jobbar inom ledning, administration. På grund av att vi inte hade tidigare resultat från ledning och administration uteslöts de sedermera. Det var 43 anställda som svarade på de öppna frågorna.

### *Procedur*

Efter avtalat möte med produktionschefen Viggo Kallerup åkte vi ut till Godbiten med adresserade kuvert innehållande enkäterna, GEFA, KLS-analys och psykosocial arbetsmiljö till de anställda, enkäterna häftades ihop i slumpvis ordning. Kuverten fick de anställda själv hämta ut. De hade sedan drygt två veckor på sig att lämna in dem. Efter att en vecka gått blev de som inte svarat påminna om undersökningen. Kuverten innehöll förutom enkäterna ett följebrev som beskrev syftet med undersökningen och att deltagandet var frivilligt, se bilaga 1. Enkäterna försågs med ett personspecifikt kodnummer så att uppföljningar av en individs svar kan göras. Dessa enkäter skulle sedan återlämnas utan kuvert i en förseglad låda i fikarummet, för att skydda respondenternas personliga svar från obehöriga.

### *Material*

GEFA-formuläret mäter tio klimatdimensioner genom att man ska ta ställning till påstående om arbetsförhållanden i organisationen. Dessa är: utmaning/motivation, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikt, risktagande samt idétid. Varje klimatdimension mäts med fem påståenden, vilket ger totalt 50 påståenden, för exempel se bilaga 2. Resultatet blir ett medel mellan

noll och tre som anger hur man uppfattar arbetsklimatet. Ett högt värde är positivt, utom på konflikt. GEFA anses som färdigutvecklat och har visat på hög reabilitet och validitet (Ekvall).

I KLS-analysens formulär ska man göra sextio ställningstaganden gällande sin normala arbetssituation. Man väljer på en skala från ett till sex, där sex är bäst. Skalan är placerade mellan två påstående som står i motsats till varandra, se bilaga 3 för exempel. Variablerna kompetens, ledarskap och struktur mäts och varje variabel delas upp i undergrupperna delegering och inflytande. Ledarskap delas även upp i personligt förhållningssätt, utbyte, kommunikation och ledning. Beroende på hur många poäng organisationen får på de olika skalorna kan de yttre drivkraftsvariablerna klassificeras på de olika nivåerna tvång, manipulation och frihet (Daun 2002).

Enkäten om psykosocial arbetsmiljö består av 60 frågor där man ska svara på hur väl olika påstående stämmer överens med ens arbetssituation, se bilaga 4. Enkäten består av fyra olika grupper av frågor. Fråga 1-16 mäter hur man upplever sitt arbete, fråga 17-32 mäter sociogenetiska reaktioner, fråga 33-60 mäter psykogenetiska reaktioner. Sociogenetiska reaktioner härleder till den anställdes sociala omgivning. Psykogenetiska reaktioner omfattar hur den anställda känner sig i sitt arbete oberoende av andra. Skalan sträcker sig från instämmer helt (1) till instämmer inte alls (5), där höga värden är bra efter omkodning. Varje variabel delades upp i positiv och negativ, så vi fick totalt sex variabler (Johansson 1983).

Vi konstruerade även ett formulär med fyra öppna frågor, för att kunna fånga upp bakomliggande orsaker till eventuella förändringar i mätresultatet från föregående mätning.

### *Databearbetning*

Vi började med att koda in data i Excel på grund av programmets användarvänlighet och dess möjligheter för bearbetning och omkodning, då vi behövde spegla vissa frågor. Vi hanterade uteblivna svar på så sätt att då vi saknade värden knutna till en viss

dimension/variabel baserade vi dess medelvärde på de erhållna värdena. På så sätt tappade vi ingen information på grund av enstaka uteblivna svar. Problemet med att ta med individer som inte svarat på alla frågor är att säkerheten på medelvärdet på den dimension/variabel där värde saknas minskar i och med att medelvärdet baseras på färre antal svar. Då personer kryssat i två rutor beräknades medelvärdet på dessa. Dessa korrigeringar gjordes konsekvent på allt, både på det nya och tidigare insamlade materialet. Därefter beräknades individernas medelvärden på alla variabler och dimensioner.

Individernas medelvärden bearbetade vi i SPSS. De personer som vi hade resultat ifrån båda mättillfällena använde vi ett Paired-Samples T test. Det är ett beroende t-test där individerna jämförs med sig själva. Denna statistiska metod ger hög power, eftersom variansen inom individen oftast är mindre än variansen mellan individer. I ett vanligt t-test kan det bli så att personers svarstendenser och personlighet tar ut effekten av den verkliga förändringen.

De personer som vi bara hade resultat ifrån ett av mättillfällena testades med ett Independent-Samples T test. Vårt intryck av Godbiten är att det är ett företag där förändringen går långsamt och sker mycket sällan. Det finns därför en risk att de som har varit anställda länge är luttrade och skeptiska till förändringar och tar lång tid att övertyga. Genom att göra ett oberoende test får vi med de nyanställdas syn, vilka möjligtvis anammar förändringen snabbare.

## **Resultat**

SPSS gör automatiskt en tvåsidig testning. Eftersom vi är intresserad av en ensidig testning har vi fått modifiera resultatet, detta är markerat med blått. Signifikansnivåerna som vi delar in dem i är 5 %, 1 % och 1 %.

## GEFA

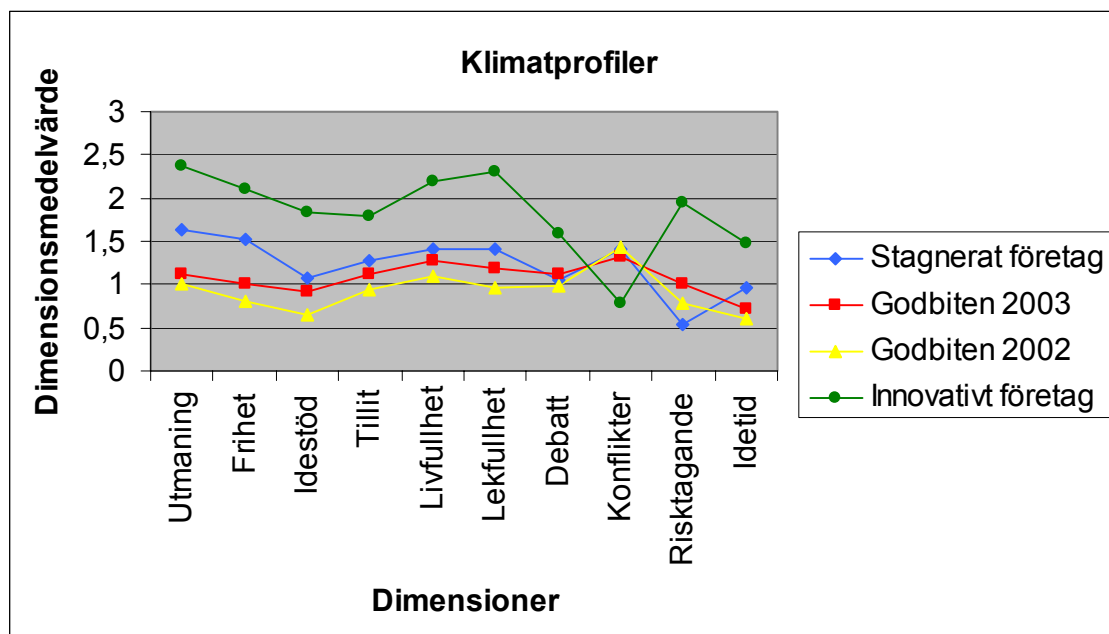
Resultatet från det beroende T testet visar på skillnader där alla dimensioner går i hypotesens riktning. Lägg märke till att det är positivt med ett så lågt resultat som möjligt på konflikt. Sju stycken dimensioner är signifikanta. Det är frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald samt risktagande. Se tabell 2. På det oberoende T testet går också alla dimensioner åt rätt håll och alla är signifikant bättre. Se tabell 3.

Tabell 2. Beroende T test GEFA.

Dependent samples	Paired Differences GEFA						Sig. (2-tailed) Sig. (1-tailed)
	Mean	Mean Diff.	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Df	* = sig. 5 % level ** = sig. 1 % level *** = sig. 1 ‰ level
UTMAMOT2 – UTMAMOT1	1,1286 1,0095	,1190	,63052	,09729	1,224	41	,228 ,114
FRIHET2 – FRIHET1	,9976 ,8048	,1929	,60823	,09385	2,055	41	,046* ,023*
IDESTÖD2 – IDESTÖD1	,9131 ,6500	,2631	,50643	,07814	3,367	41	,002* ,001**
TILLÖPP2 – TILLÖPP1	1,1286 ,9286	,2000	,66699	,10292	1,943	41	,059 ,0295*
LIVDYN2 – LIVDYN1	1,2663 1,1095	,1567	,59332	,09155	1,712	41	,094 ,047*
LEKHUM2 – LEKHUM1	1,1857 ,9714	,2143	,65568	,10117	2,118	41	,040* ,020*
DEBMÄN2 – DEBMÄN1	1,1286 ,9857	,1429	,50359	,07771	1,838	41	,073 ,0365*
KONFLIK2 – KONFLIK1	1,3262 1,4333	-,1071	,77943	,12027	-,891	41	,378 ,189
RISKTAG2 – RISKTAG1	1,0000 ,7810	,2190	,48350	,07461	2,936	41	,005** ,0025**
IDETID2 – IDETID1	,7143 ,6048	,1095	,48228	,07442	1,472	41	,149 ,0745

Tabell 3. Oberoende T test GEFA.

Independent samples GEFA					t-test for Equality of Means				
	Measure	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed) (1-tailed)	Mean Difference	95 % Conf. Interval of Diff.	
								Lower	Upper
Utm/mot	2003	16	1,5625	,59875	5,183	,000***	,8220	,50358	1,14033
	2002	37	,7405	,49859					
Frihet	2003	16	1,4125	,58637	4,857	,000***	,7098	,41640	1,00320
	2002	37	,7027	,44126					
Idéstöd	2003	16	1,5000	,74117	5,205	,000***	1,0405	,62364	1,45744
	2002	37	,4595	,45671					
TillitÖpp	2003	16	1,3792	,53980	3,224	,002**	,5562	,20986	,90253
	2002	37	,8230	,59121					
Liv/dyn	2003	16	1,5458	,48882	3,143	,003**	,4891	,17667	,80149
	2002	37	1,0568	,53257					
Lek/hum	2003	16	1,4500	,61319	2,988	,004**	,5486	,18006	,91724
	2002	37	,9014	,61379					
Debmång	2003	16	1,3583	,51229	3,641	,001***	,5327	,23892	,82639
	2002	37	,8257	,47895					
Konflikt	2003	16	1,2438	,33260	-2,633	,011*	-,3833	-,67553	-,09102
	2002	37	1,6270	,53782					
Risktag	2003	16	1,3583	,43333	5,147	,000***	,6718	,40981	,93388
	2002	37	,6865	,43742					
Idétid	2003	16	1,1625	,57605	4,932	,000***	,7733	,44705	1,09957
	2002	37	,3892	,37696					



Figur 5. Klimatprofiler för typföretag, samt Godbiten 2002 och 2003.

Bilden ovan visar Godbiten vid vår mätning, i förhållande till föregående mätning och exempel på stagnerade samt innovativa företag. Godbiten ligger fortfarande under det

stagnerade företagens dimensionsnivåer på alla dimensioner utom risktagande. Godbiten har dock gjort en genomgående förbättring sedan år 2002.

### *KLS-analysen*

Resultatet på det beroende T testet visar på signifikanta skillnader på drivkraftsvariablerna: ledarskap-personligt förhållningssätt-delegering och ledarskap-ledning-inflytande. Den minsta skillnaden finner man inom variablerna för ledarskap-utbyte. Resultatet på det oberoende T testet skiljer sig avsevärt och visar på signifikanta skillnader på: kompetens-inflytande, ledarskap-personligt förhållningssätt på både delegering och inflytande, ledarskap-utbyte-inflytande och ledarskap-kommunikation på både delegering och inflytande. Ledarskap-ledning-delegering på det oberoende T testet är den enda variabeln som förändrats åt fel håll, dock långt ifrån en signifikant skillnad.

Tabell 4. Beroende T test KLS.

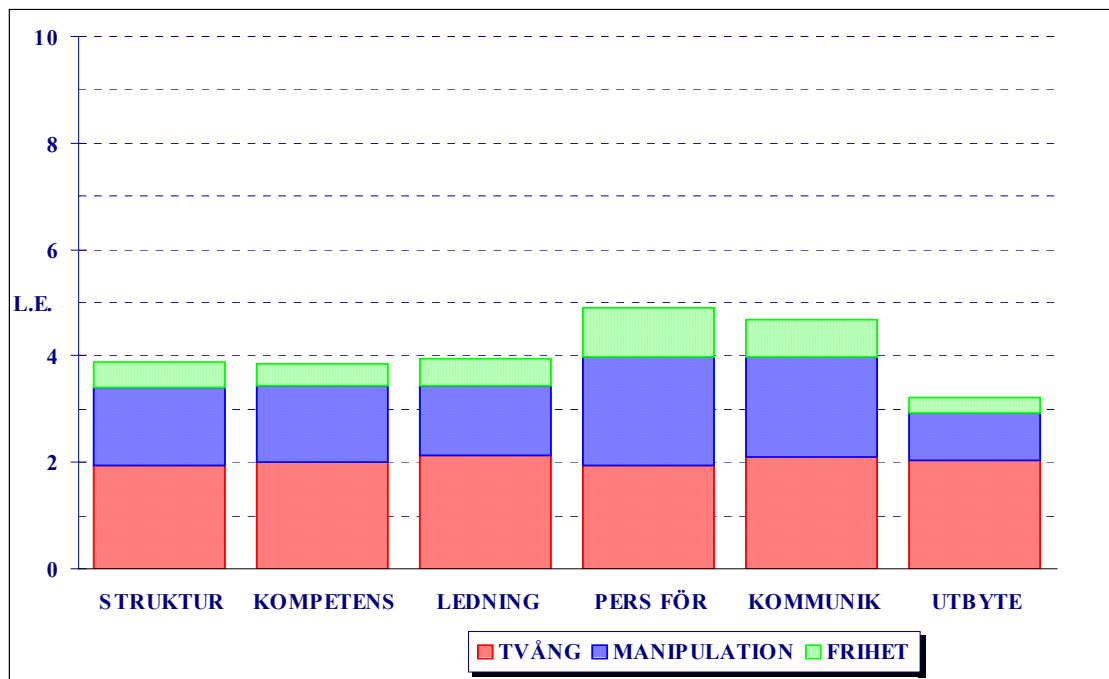
Dependent samples	Paired Differences KLS						Sig. (2-tailed) Sig. (1-tailed)
	Mean	Mean Diff.	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	* = sig. 5 % level ** = sig. 1 % level
KOMP_D2 - KOMP_D1	2,9913 2,5391	,4522	1,72597	,35989	1,256	22	,222 ,111
KOMP_I2 - KOMP_I1	3,1435 2,6739	,4696	1,87039	,39000	1,204	22	,241 ,1205
STR_D2 - STR_D1	3,2891 3,1739	,1152	1,65113	,34428	,335	22	,741 ,3705
STR_I2 - STR_I1	2,8783 2,5435	,3348	1,53137	,31931	1,048	22	,306 ,153
L_PF_D2 - L_PF_D1	3,2565 2,8174	,4391	1,13247	,23614	1,860	22	,076 ,038*
L_PF_I2 - L_PF_I1	3,7413 3,2348	,5065	1,79699	,37470	1,352	22	,190 ,095
L_UT_D2 - L_UT_D1	2,3304 2,2522	,0783	1,98058	,41298	,190	22	,851 ,4255
L_UT_I2 - L_UT_I1	2,8000 2,7609	,0391	1,37171	,28602	,137	22	,892 ,446
L_KO_D2 - L_KO_D1	3,0652 2,5870	,4783	1,56901	,32716	1,462	22	,158 ,079
L_KO_I2 - L_KO_I1	3,2804 2,8478	,4326	1,63301	,34051	1,270	22	,217 ,1085
L_LE_D2 - L_LE_D1	3,2522 3,1043	,1478	1,36252	,28411	,520	22	,608 ,304
L_LE_I2 - L_LE_I1	2,9739 2,2783	,6957	1,66555	,34729	2,003	22	,058 ,029*



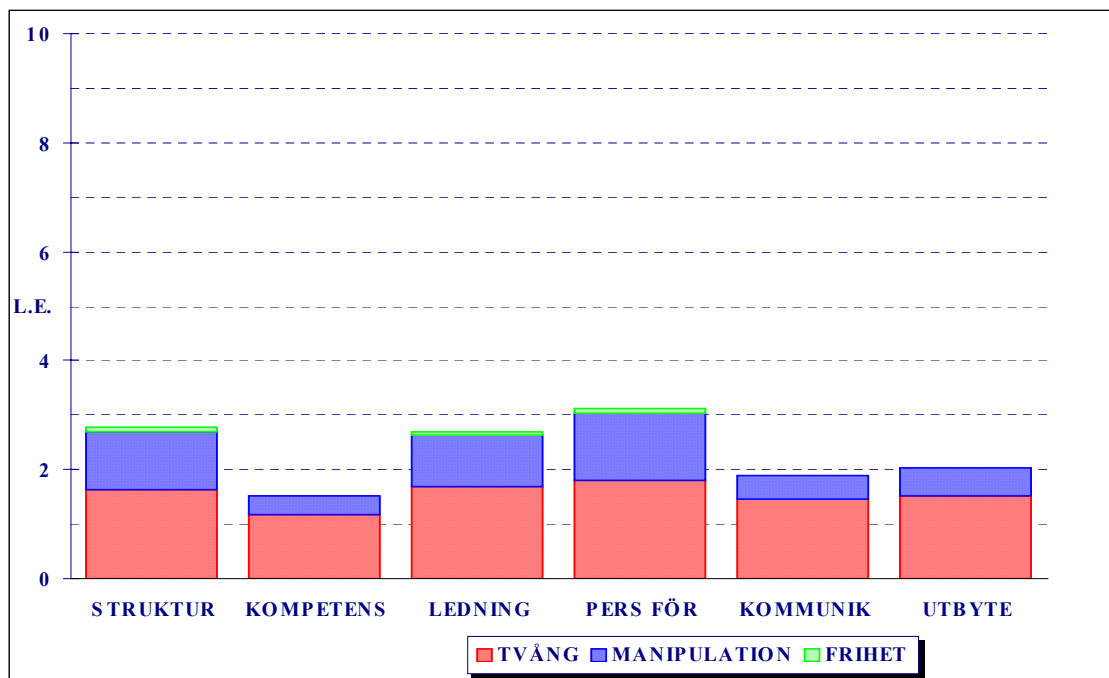
Tabell 5. Oberoende T test KLS.

Independent samples KLS					t-test for Equality of Means																																																																																																																																																																																
	Measure	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed) (1-tailed)	Mean Difference	95 % Conf. Interval of Diff.																																																																																																																																																																													
								Lower	Upper																																																																																																																																																																												
KOMP_D	2003	33	2,8212	,86594	1,436	,156	,3545	-,13854	,84763																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,4667	1,17279		,078				KOMP_I	2003	33	2,9545	,91621	2,525	,014*	,6295	,13196	1,12713		2002	36	2,3250	1,13172	,007**	STR_D	2003	33	3,0455	,93109	,966	,338	,2371	-,25284	,72708		2002	36	2,8083	1,09241	,169	STR_I	2003	33	2,8242	,87107	,930	,355	,2242	-,25680	,70528		2002	36	2,6000	1,10479	,1775	L_PF_D	2003	32	3,2531	,75519	1,923	,059	,4253	-,01672	,86742		2002	36	2,8278	1,05847	,0295*	L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224		2002	36	3,0750	1,18282	,0195*	L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002
KOMP_I	2003	33	2,9545	,91621	2,525	,014*	,6295	,13196	1,12713																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,3250	1,13172		,007**				STR_D	2003	33	3,0455	,93109	,966	,338	,2371	-,25284	,72708		2002	36	2,8083	1,09241	,169	STR_I	2003	33	2,8242	,87107	,930	,355	,2242	-,25680	,70528		2002	36	2,6000	1,10479	,1775	L_PF_D	2003	32	3,2531	,75519	1,923	,059	,4253	-,01672	,86742		2002	36	2,8278	1,05847	,0295*	L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224		2002	36	3,0750	1,18282	,0195*	L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555												
STR_D	2003	33	3,0455	,93109	,966	,338	,2371	-,25284	,72708																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,8083	1,09241		,169				STR_I	2003	33	2,8242	,87107	,930	,355	,2242	-,25680	,70528		2002	36	2,6000	1,10479	,1775	L_PF_D	2003	32	3,2531	,75519	1,923	,059	,4253	-,01672	,86742		2002	36	2,8278	1,05847	,0295*	L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224		2002	36	3,0750	1,18282	,0195*	L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																												
STR_I	2003	33	2,8242	,87107	,930	,355	,2242	-,25680	,70528																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,6000	1,10479		,1775				L_PF_D	2003	32	3,2531	,75519	1,923	,059	,4253	-,01672	,86742		2002	36	2,8278	1,05847	,0295*	L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224		2002	36	3,0750	1,18282	,0195*	L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																												
L_PF_D	2003	32	3,2531	,75519	1,923	,059	,4253	-,01672	,86742																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,8278	1,05847		,0295*				L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224		2002	36	3,0750	1,18282	,0195*	L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																												
L_PF_I	2003	33	3,6455	1,06098	2,102	,039*	,5705	,02867	1,11224																																																																																																																																																																												
	2002	36	3,0750	1,18282		,0195*				L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267		2002	36	2,1667	1,18225	,1745	L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																												
L_UT_D	2003	33	2,4273	1,10857	,942	,349	,2606	-,29146	,81267																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,1667	1,18225		,1745				L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239		2002	36	2,2389	,91191	,0045**	L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																																												
L_UT_I	2003	33	2,8909	1,08552	2,709	,009**	,6520	,17166	1,13239																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,2389	,91191		,0045**				L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098		2002	36	2,5278	1,05088	,020*	L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																																																												
L_KO_D	2003	33	3,0091	,83903	2,090	,040*	,4813	,02165	,94098																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,5278	1,05088		,020*				L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277		2002	36	2,9000	1,12580	,007**	L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																																																																												
L_KO_I	2003	33	3,6061	1,19083	2,531	,014*	,7061	,14935	1,26277																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,9000	1,12580		,007**				L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098		2002	36	3,0278	,67807	,4925	L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																																																																																												
L_LE_D	2003	33	3,0242	,87537	-,019	,985	-,0035	-,37805	,37098																																																																																																																																																																												
	2002	36	3,0278	,67807		,4925				L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216		2002	36	2,5500	1,10441	,0555																																																																																																																																																												
L_LE_I	2003	33	2,9667	1,03461	1,613	,111	,4167	-,09883	,93216																																																																																																																																																																												
	2002	36	2,5500	1,10441		,0555																																																																																																																																																																															

Figurerna nedan visar hur de yttre drivkraftsvariablerna klassificeras på nivåerna tvång, manipulation och frihet vid de två mätningarna. Målet är att hamna på nivå tio. Beräkningen går till så att man tar andelen av manipulation respektive tvång och frihet och multiplicerar med en längdenhet som är specifik för de olika nivåerna. För att hamna på nivå tio måste det vara 100 % frihet. Som man kan se på figurerna har samtliga staplar år 2003 kommit närmre nivå tio. Vid vidare jämförelse av de två figurerna kan man utläsa att samtliga variabler har en procentuell lägre nivå av tvång vid mätningen år 2003. Samtidigt har alla variabler vid den senaste mätningen en högre procentuell nivå av frihet, samma sak gäller för manipulation, förutom variabeln ledning vars procentuella nivå av manipulation har minskat något.



Figur 6. Yttre drivkraftsvariabler klassificerade på nivåerna tvång, manipulation och frihet år 2003 av Kenneth Daun (personligt meddelande)



Figur 7. Yttre drivkraftsvariabler klassificerade på nivåerna tvång, manipulation och frihet år 2002 av Kenneth Daun (personligt meddelande).

*Psykosocial arbetsmiljö*

Resultatet från det beroende T testet visar på mycket små medelvärdesskillnader mellan de två mätningarna, det finns alltså inte några signifikanta skillnader mellan de två mätningarna gällande den psykosociala arbetsmiljön. Det oberoende T testet visar däremot en signifikant förbättring på samtliga sex variabler.

Tabell 6. Beroende T test PSY SOC.

Dependent samples	Paired Differences PSY SOC						Sig. (2-tailed) Sig. (1-tailed)
	Mean	Mean Diff.	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	* = sig. 5 % level ** = sig. 1 % level
UPPLARP2 - UPPLARP1	3,2491 3,0322	,2169	1,45842	,22777	,952	40	,347 ,1735
UPPLARN2 - UPPLARN1	2,7046 2,6990	,0055	1,02295	,15976	,035	40	,972 ,486
SOCGENP2 - SOCGENP1	3,2074 3,4216	-,2142	1,47860	,23092	-,928	40	,359 ,1795
SOCGENN2 - SOCGENN1	3,5460 3,4470	,0990	1,18508	,18738	,528	39	,600 ,300
PSYGENP2 - PSYGENP1	3,3423 3,4805	-,1383	1,36120	,21258	-,650	40	,519 ,2595
PSYGENN2 - PSYGENN1	3,4251 3,4125	,0127	1,17060	,18282	,069	40	,945 ,4725

Tabell 7. Oberoende T test PSY SOC.

Independent samples PSY SOC					t-test for Equality of Means				
	Measure	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed) (1-tailed)	Mean Difference	95 % Conf. Interval of Diff.	
								Lower	Upper
Upplarp	2003	14	3,5357	,86594	2,338	,023* ,0115*	,7871	,11115	1,46303
	2002	39	2,7486	1,17279					
Upplarn	2003	14	3,1339	,91621	2,063	,044* ,022*	,5204	,01387	1,02688
	2002	39	2,6136	1,13172					
Socgenp	2003	14	3,7798	,93109	1,838	,072 ,036*	,5421	-,05009	1,13434
	2002	39	3,2376	1,09241					
Socgenn	2003	14	3,7679	,87107	2,267	,028* ,014*	,6748	,07711	1,27240
	2002	39	3,0931	1,10479					
Psygenp	2003	14	3,7688	,75519	1,904	,063 ,0315*	,5885	-,03193	1,20894
	2002	39	3,1803	1,05847					
Psygenn	2003	14	3,9215	1,06098	2,286	,026* ,013*	,7003	,08542	1,31521
	2002	39	3,2212	1,18282					

## Diskussion

På samtliga tre test blev resultaten på de oberoende testerna mer signifikanta än på de beroende testerna. Det kan bero på att studiens upplägg gör så att de som blivit anställda mellan 2002 och 2003, vilket är 26 personer eller ca 20 %, inte finns med i materialet för de beroende mätningarna, utan enbart i på de oberoende testerna, där de blir överrepresenterade. Andelen nyanställda respondenter på 2003 års oberoende data var på GEFA 62,5 %, på KLS 33,3 % samt på psykosocial arbetsmiljö 57,1 %. De nyanställda har troligtvis en annorlunda syn på företaget än de som jobbat där en längre tid. De har en helt annan utgångspunkt. De jobbar under en ny produktionsledning och produktionschef. De kommer rakt in i ett förändringsarbete vars löften de sannolikt har lättare att tro på eftersom deras tillit och förtroende för företaget inte gått förlorad på grund av tidigare brutna löften. Dessutom kan det tänkas att många nyanställda känner glädje och förhoppning över det nya jobbet. Vissa har kanske varit arbetslösa och känner sig sporrade inför deras nya uppgifter.

När vi tittade på den nuvarande anställningslistan såg vi att ett tjugotal personer hade slutat efter föregående mätning. Dessa utgjordes till 62 % av personer med annan anställningsform än tillsvidareanställd. Många av de anställda verkar se jobbet som en tillfällig ”pengarräddare”, vilket leder till hög personalomsättning för Godbiten. Den höga personalomsättningen ökar kostnaderna eftersom nya ska rekryteras och introduceras för sina arbetsuppgifter. På samtliga oberoende tester så har ca 20 % av respondenterna slutat sedan den mätningen år 2002. Dessa personer har förmodligen en dystrare inställning till företaget än de som jobbar kvar. Slutligen kan man konstatera att det finns en stor risk att de oberoende testgrupperna inte är helt jämförbara.

Det finns risker med vårt stora bortfall. Det kan tänkas vara så att de som inte var på jobbet och/eller inte svarade på enkäterna var mer alternativt mindre positiva än de som var på jobbet och svarade. Vi belyser åter risken med att en del av bortfallet kan beror på språksvårigheter, detta gäller både det externa och interna bortfallet. För att man ska kunna svara på enkäterna på ett korrekt sätt krävs det goda kunskaper i svenska. Det ska

dock nämnas att personer med utländskt klingande namn har högre svarsfrekvens än de med svenskt klingande namn.

### *GEFA*

Resultatet på det oberoende t-testet gällande GEFA visar att samtliga dimensioner har förbättrats signifikant. När det gäller det beroende t-testet visar resultatet på samma tendens, då sju av de tio dimensionerna har förbättrats signifikant. Godbiten rör sig alltså i riktning mot ett mer innovativt organisationsklimat. Det är dock viktigt att tänka på, att även om samtliga dimensioner har förbättrades i förhållande till den föregående mätningen så ligger företaget fortfarande mycket lågt på dimensionerna.

Ett klimat med hög utmaning ska bland annat karakteriseras av att människor är motiverade och engagerade. Att Godbiten över lag ligger lågt på denna dimension kan bero på att de främst motiverar sina anställda med lön och anställningstrygghet. Det gör att människor med större ambitioner och behov vantrivs i denna företagsform. Alltså kan man säga att arbetet inom Godbitens produktionsavdelning är mer lämpad för personer som har ett lägre värde på openness to experience (Brody & Ehrlichman 1998). Att dimensionen har förbättrats signifikant på det oberoende testet, kan främst bero på att de nyanställda känner utmaningen inför den stundande organisationsförändringen. Om de nyanställda tror på förändringens målsättning kommer de att ha en framtidssyn som uppvisar ökad handlingsfrihet, större initiativtagande och därmed ökad utmaning. Att det inte skett någon signifikant förändring på det beroende testet kan bero på att de som jobbat där en längre tid inte tror på förändringen eftersom att deras tillit och förtroende gentemot företaget gått förlorad på grund av tidigare brutna löften om förändringar.

Att dimensionen frihet över lag ligger lågt bör bero på att de anställda inte har någon större möjlighet att utöva självständighet och initiativförmåga. Företaget som de jobbar i består av sammankopplade delar som var och en har en tydligt definierad roll att fylla. Man tillverkar samma produkter om och om igen, enligt ”rullandebandsprincipen” och

de anställda kan få känslan utav att de utgör en ”kugge i maskineriet”. De produktionsanställda har fastlagda arbetsuppgifter och varken behöver eller avser att göra något som går utanför ramarna. Frihetsdimensionen har dock förbättrats signifikant från förra mätning. Vår teori är att detta beror på bytet av den auktoritära produktionsledningen, då flera svar från de öppna frågorna handlade om positiva förändringar knutet till detta.

Dimensionen idéstöd är den dimension som har förbättrats mest signifikant. Ur de öppna frågorna framkommer det att flera anser att maktbalansen har förbättrats och att cheferna lyssnar mer. Innan var det en auktoritär och dominant person som styrde och som troligtvis skapade en hämmad stämning. Den nya produktionschefen är mer kollegial och mer tillmötesgående. Tidigare fanns det ingen direkt öppen dialog mellan de högre uppsatta och de produktionsanställda, därmed kunde de anställda inte heller känna idéstöd. Vi anser att idéstöd är en viktig faktor för att man ska kunna känna, det Curtis och White kallar ”psychological ownership”.

Att livfullheten och dynamiken ligger på låg nivå kan bero på att företaget och dess anställda länge har gått sin förutbestämda gång, där överraskande händelser och turbulens inte förekommit i någon större grad. Att livfullheten/dynamiken har förändrats signifikant till det bättre kan till viss del bero på att företaget fått en ny produktionschef, men också på att anställda slutat och nya börjat. Dynamiken måste oundvikligen förändras i och med nya grupp sammansättningar och den nya produktionschefen. Dessutom börjar förändringsarbetet ta form, i och med denna händelse börjar växlingar mellan olika tanke- och handlingsbanor att ske allt oftare.

Dimensionen lekfullhet/humor har också förbättrats signifikant. Det kan bero på, som flera nämner i de öppna frågorna, att atmosfären är lugnare och tryggare. Det skapar förutsättningar för humor och lekfullhet och minskar defensivt agerande. Det ger en bättre miljö för lärande.

Att dimensionen debatt har blivit signifikant bättre kan till viss del bero på att man tidigare följde ett auktoritärt mönster utan att ifrågasätta. Nu när företaget har en ny

produktionschef av mer kollegialt sinnelag, och står inför en stor organisationsförändring har debatt blivit ett vanligare inslag. Som vi tidigare framhållit är det viktigt att de utvecklas tillit mellan de förändringsansvariga och övriga som är involverade i förändringen. Därmed krävs det en öppen och ärlig kommunikation, vilket framkommer bäst vid personliga möten där de ansvariga kan konfrontera och ge svar på de synpunkter, som annars kan leda till motstånd. Godbitens förändringsansvariga har förstått vikten av detta eftersom de har talat inför företagets anställda och beskrivit förändringens syfte och mål. Genom öppen kommunikation kan Godbiten bearbeta motstånd som uppstått på grund av att de anställda inte förstår motivet till förändringen eller misstror det bakomliggande syftet. Den stora svårigheten med att föra en mer intensiv och allomfattande debatt beror på de är väldigt många som är berörda av förändringsarbetet, därmed är det svårt att låta alla berörda få en aktiv roll i planerandet och genomförandet av förändringen. Godbiten har löst problemet genom att låta fem personer, vilka representerar produktionen vara en del i utvecklingsgruppen. Detta kan minska känslan av att de högre uppsatta fattar beslut över de produktionsanställdas huvuden.

Att dimensionen risktagande har ökat signifikant är givetvis en följd utav att företaget nu tagit steget att genomföra en omfattande förändring, och med förändringar följer alltid ett visst mått med risker vilket Curtis och White tar upp. Att företaget ligger förhållandevis lågt på denna dimension gentemot andra företag kan bero på att Godbiten befunnit sig i en tidigare stabil bransch där ständiga och stora förändringar inte varit ett måste för att hålla konkurrenskraften uppe.

### *KLS-analysen*

Efter våra intervjuer med Kenneth Daun och Viggo Kallerup från Godbitens utvecklingsgrupp förstod vi att det är på ledarskapet den största förändringen skett i organisationen. Det var också där vi hittade våra två signifikanser på det beroende testet nämligen ledarskap-personligt förhållningssätt-delegering och ledarskap-ledning-inflytande.

Variabeln kompetens har inte förändrats signifikant på det beroende testet. Att så är fallet beror på att kunskaps- och erfarenhetskraven är oförändrade och att faktakompetens fortfarande är den kunskapsbildning som krävs. Kompetensutveckling har inte heller varit aktuellt under det senaste året. När förändringen trätt i kraft kommer mental kompetens att värderas högre eftersom operationella problem som planering och omställningar kommer att utföras av de produktionsanställda, som då kommer att jobba i arbetslag. Då kommer kraven på ett skifte från single-loop learning till double-loop learning. Detta kommer att ställa höga krav och kräver ett arbete enligt Argyris modell II. Det verkar som om de anställda är medvetna om högre krav på kompetens då flera efterfrågade kompetensutveckling/lärande i de öppna frågorna.

De kommande högre kraven på kompetens kräver mer i utbyte. Detta visar sig genom att variabeln ledarskap/utbyte inte hänger med trenden mot en förbättring, utan i stort sett ligger på samma låga nivå som tidigare om man tittar på det beroendet t-testet. Signifikansen som finns på ledarskap-utbyte-inflytande på det oberoende testet kan bero på den höga andelen nyanställda i denna grupp. De kanske tror sig ha en större inverkan på sin löneutveckling. Företaget bör tänka på att förändringsarbetet kommer att resultera till att de anställda får ta på sig mer eget ansvar, vilket i sin tur kommer att leda till att de kommer att föra högre lön på tal. Det här märks på flera uttalanden i de öppna frågorna.

Variabeln ledarskap-personligt förhållningssätt-delegering har förbättrats signifikant på båda testerna. Ledningens människosyn som genomsyrar företaget har alltså blivit bättre. I de öppna frågorna framkom det av ett antal anställda att kontakten mellan cheferna och de anställda blivit bättre, vilket kan ha minskat distanstagandet mellan människor på olika nivåer. En person skrev att smygraspolitiken har försvunnit. Godbiten har många anställda från olika nationaliteter, kanske är det så att attityden gentemot dem har förbättrats.

På det beroende testet har variabeln ledarskap-ledning-inflytande ökat signifikant. Det som inträffat är en kraftfull förändring av ledarskapet. Den gamla produktionsledningen, som styrde auktoritärt är nu inte längre kvar utan det är en ny ledning med ambitionen att utveckla ett äkta engagemang och intresse hos medarbetarna. Vilket ger



förutsättningar för en öppen och fördomsfri prövning av egna och andras idéer, vilket Argyris tar upp i sin modell II. På variabeln Ledarskap/ledning/delegering har det inte skett någon signifikant skillnad på de båda testen. Att så är fallet beror sannolikt på att inga förändringar är genomförda i hur produktionsarbetet är organiserat.

Variabeln struktur har inte förbättrats signifikant. Det beror bland annat på att arbetsorganisationens uppbyggnad fortfarande är densamma och att arbetsuppgifterna nu som förr består av begränsade uppgifter av repetitiv karaktär. Anställningsvillkoren är också oförändrade med samma typer av anställningsformer och lönevillkor. När förändringsarbetet har genomförts bör denna variabel ha förändrats avsevärt.

### *Psykosocial arbetsmiljö*

Den psykosociala arbetsmiljön visar inte på några signifikanta förändringar på det beroende testet. Däremot visar samtliga variabler på en signifikant positiv förändring på det oberoende testet.

Eftersom inga förändringar är genomförda angående arbetet i sig så återspeglas detta med stor sannolikhet i upplevelsevariabeln på det beroende testet. Att det oberoende testet visar på en signifikant förbättring bör bero på att många av frågorna på upplevelsevariabeln berörs av hur länge man har haft jobbet. Frågorna rör till exempel huruvida arbetet upplevs som: enformighet, stimulerande och utvecklande. Så här upplever vi de flesta nya jobb, fast med tiden ändras upplevelsen. Om organisationsförändringen genomförs som planerat tror vi att upplevelsen av arbetet kommer att förbättras signifikant. Arbetet i en flödesgrupp karakteriseras av ett mer självständigt, kvalificerat och rörlighet jobb. Frågorna på upplevelsevariabeln rör just dessa frågor och vi tror att en ökning av dessa kommer att leda till en ökning även på de frågor vi tidigare nämnt. Arbetsuppgifterna på Godbiten planerar man att bredda och tanken är att man ska få ett större ansvar för arbetets planering, genomförande och resultat. Detta tror vi medför ett ökat mentalt välbefinnande som ger lägre frånvaro och lägre personalomsättning.

Sociogenetiska reaktioner är som vi nämnde innan bara signifikant på det oberoende testet. Vi är förvånade över att resultatet på det beroende testet inte visar någon förbättring, eftersom vi anser att många av frågorna rör just ledarskapet, som exempelvis huruvida de känner sig utnyttjade, förbisedda, nedvärderade och kontrollerade. Särskilt eftersom KLS-analysen och GEFA visar på förbättringar gällande ledarskapet.

Som vi tog upp i teoridelen med referens till Curtis och White påverkas graden av motstånd av vilken typ förändring är utav. I och med att Godbitens organisationsförändring kommer att leda till sociala förändringar för de anställda kan man tänka sig att oron för förändringen är stor. Arbetet har inte bara en betydelse för människans försörjning utan även för dennes identitet, social samvaro och samhörighet.

Det är viktigt att utveckla relationer till arbetskamrater för det stärker självkänslan och identiteten, vilket är svårt med en hög personalomsättning. Kommunikationen och samhörigheten anställda emellan måste ständigt återuppbyggas då anställda slutar och nya börjar. Dessutom försvåras kommunikationen ytterligare av att många av de anställda är från olika nationaliteter.

Att det inte uppkom någon signifikant förändring på det beroende testet gällande de psykogenetiska reaktionerna tror vi kan bero på att en stressor i form av den gamla produktionsledningen ersatts av en ny stressor i form av organisationsförändringen. I övrigt är stressorerna i arbetsmiljön oförändrade. Stressorer av materiell aspekt som framkommit på Godbiten är buller, stress och tunga lyft. Buller kan vara samtalsstörande och leda till hörselskador. De tunga lyften kan leda till kroppsskador. Till följd därav kan de anställda börja oroa sig för sina kroppsliga reaktioner. Nu när förändringsarbetet är på framåtmarsch är det extra viktigt med kontinuerlig information eftersom bristande information också är en stressor, av immateriell aspekt. Hur de anställda uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö kan inte bara härledas till faktiska förhållanden, utan deras uppfattning beror också på inre upplevelsebetingade faktorer och omedvetna reaktioner.

Godbitens tidigare, och i viss mån nuvarande organisationsform kan ge en känsla av trygghet, förutsägbarhet och tydlighet då man hela tiden vet sin plats. Det värdesätter möjligtvis de äldre anställda, som har jobbat länge inom företaget, i högre grad. Vi har fått indikationer på att det är denna grupp är de som till största del sätter sig på tvären angående organisationsförändringen. Vi tror att detta kan vara kopplat till Banduras begrepp self-efficacy. Då det handlar om viljan att nå ett mål och om man har resurserna att ta sig dit.

### *Vidare diskussion*

Något vi inte diskuterat så mycket är anledningen till förändringsarbetet. Vi har tagit upp att företaget förlorat kompetent personal och har en hög personalomsättning. Daun förklarade en annan aspekt, nämligen om handlingskraven och de anställdas handlingspotential är så fel matchade att de anställdas drivkraft är noll eller till och med negativ. Med det menas att de inte bryr sig om det blir fel eller inte anstränger sig för att lösa fel utan ser på när saker går fel, extremfallet är sabotage och stöld. Om ovanstående blir bättre så blir effektiviteten och produktiviteten också bättre. Då kommer naturligt frågan om detta inte var det egentliga målet med förändringen och att det i förlängningen kommer att innebära att folk blir av med jobbet. Det är just det här Curtis och White lyfter fram som en av huvudorsakerna till förändringsmotstånd. Vi har dock blivit försäkrade om att detta inte är fallet på Godbiten. Daun är mycket tydlig på den här punkten och han ogillar att tala om förändringen, utan ser det som en process där alla är engagerade.

Ett annat ämne som vi bara snuddat vid är motivation. Det hade varit intressant att titta närmare på detta ämne. Det eftersom produktionsarbetet på Godbiten står inför ett skifte vad gällande motivationsform. Tidigare har motivationen enbart varit extrinsic, extern, motivation i forma av betalning. Eller som en skrev ”Jag förstår inte varför ni ställer alla dessa frågor, det är ju bara ett jobb”. Nu är tanken att jobbet ska bli intressantare och man ska se en helhet, känna ansvar och själv kunna och vilja ta initiativ. Det vill säga en övergång till mer intrinsic, inre, motivation. Ett cyniskt sätt att se på det är att människor tar på sig mer arbete och större ansvar, samtidigt som företaget inte behöver

motivera med högre lön för att uppnå detta. Våra resultat stödjer inte detta då signalerna vi fått är att de anställda kommer att kräva högre lön om de ska ta på sig mer ansvar och fler uppgifter. Det långsiktiga resultatet kan vi inte säga något om. Det vore intressant att titta på det här i en framtida undersökning.

En jämförelse vi hade planer på att göra var att jämföra dem som arbetar i kondislinjen, där de redan arbetar som en flödesgrupp, med de övriga. Det vore högst intressant att se om de upplever arbetet mer positivt, om de inte gör det kan hela förändringen ifrågasättas. Vi lämnar efter oss material för fortsatta longitudinal studie av förändringsarbetet på Godbiten Konditori AB.

### **Slutsats**

Godbiten har börjat en resa ut i organisationsförändringarnas stormiga vatten. Bytet av produktionsledningen har gett dem vind i seglen. Vi fick svar som: ”ny produktionschef, mkt bättre”!, ”Chefen lyssnar mkt mer.” Dock har vi sett en fara, eftersom flera nämner att förändringsarbetet går för långsamt eller att de inte märkt av någon förändring. Vissa är starkt ironiska mot förändringsarbetet, för att citera några: ”Den stora förändringen på Godbiten”! En annan person skrattade sig igenom samtliga öppna frågor, eller för att använda hans ord ”hahahahahahahahahahahahaha”. Det är en stor fara om dessa personer är informella ledare och kan få med sig andra i motståndet. Dessa måste snabbt bli övertygade om förändringens trovärdighet.

Vi är dock förvånade över att vi fick så pass många statistiskt signifikanta resultat på positiva förändringar eftersom det inte skett någon större förändring i hur det dagliga arbetet organiseras. Vi måste dock påpeka att ökningen är från en mycket låg nivå och resultaten kan bero på en Hawthorne liknande effekt där de anställda påverkas av själva undersökningarna att svara på ett mer positivt sätt. Den här enkätundersökningen kan ses som en del utav organisationsförändringen, då de anställda ges möjlighet att uttrycka vad de tycker, tänker och känner. I vissa fall kan säkert en enkätundersökning som den här göra att de som besvarar ser nya möjligheter att förändra sin situation.

## Referenslista

- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brody, N. & Ehrlichman, H. (1998). *Personality Psychology: The Science of Individuality*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Burnes, B. (1998). Understanding organisational change. Ur Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (3e uppl.) (s 483-508). Edinburgh Gate: Financial Times Professional.
- Camp, J. & Ågren, R. (2002). *Inledande validering av KLS-analysen samt en enkät om Psykosocial arbetsmiljö samt praktiskt tillämpning av metoderna* (magister uppsats). Lund: Lunds universitet Institutionen för psykologi.
- Curtis, E. & White, P. (2002). Resistance to change: Causes and Solutions [On-line]. *Nursing Management*, volume 8(10): (s 15-20).
- Daun, K. (2003). *Humanivitet* (informationsstencil). Lund: UNIVA
- Daun, K. (2002). *Humanivitet, kort introduktion* (stencilerad rapport 2002-05-07). ÅSF- Åstorps seminarium för företagande. Åstorps, Åstorp kommun.
- Ekvall, G. (n.d.) *Manual-formulär A: Arbetsklimat*
- Ekvall, G. (1988). Organisation och innovation. Ur *Förnyelse och friktion: Om organisation, kreativitet och innovation* (s 43-61). Stockholm: Natur och kultur.
- Erikson, B. G. och Lindhé J. (2003). Flyget i Sverige, del 2. Stockholm: Sveriges Television - SVT2: 2003-12-21:20.00
- Holmberg, I. & Henning, R. (2003). *Offentligt ledarskap - Om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Hosking, D.M. & Morely I.E. (1991). *A social psychology of organizing: People, Processes and Contexts*. Edinburgh Gate: Prentice Hall/ Harvester Wheatsheaf.
- Johansson, C.R. (2003). *Personal- och organisationsutveckling genom personalsamverkan*. Lund: UNIVA.
- Johansson, C. R. (1983). Ergonomiska mätmetoder i lantbruket. Ur *Nordiska forskarkurser* (s 233-261). Helsingfors: Helsingfors universitet, Kuopio regioninstitut för arbetshygien och Institutionen för lantbruksteknologi
- Lewander, C. (1997). *Projektledning : liten handbok i förändringsarbete*. Ängelholm: Kommunlitteratur, cop.
- Pervin, L.A. och John, O.P. (1997). Social Cognitive Theory: Bandura and Mischel. Ur *Personality: Theory and Research* ( 7e uppl.) (s 397-424). Toronto: John Wiley & Sons
- Sandström, B. (2000). *Att lyckas som förändringsledare: processmetodikens grunder*. Stockholm: Industrilitteratur i samarbete med Forum för affärsutveckling.
- Yukl, G. (2002). Leading Change in Organizations. Ur *Leadership In Organizations* (5e uppl.) (s 273-304). Upper Saddle River: Prentice Hall.