



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped 620  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 030116

# ORGANISATIONSUTVECKLING I PRAKTIKEN

## En komparativ fallstudie

Lena Helander & Johanna Rahm

Handledare:  
Glen Helmstad

Lunds Universitet  
Pedagogiska institutionen

## ABSTRACT

- Arbetets art: 41-60 poänguppsats i pedagogik
- Sidantal: 35
- Titel: ORGANISATIONSUTVECKLING I PRAKTIKEN.  
En komparativ fallstudie
- Författare: Lena Helander & Johanna Rahm
- Handledare: Glen Helmstad
- Datum: 2003-01-16
- Bakgrund: Förändringsarbete i en organisation kan bidra till olika nivåer av lärande. Vilken sorts lärande det blir är styrt av flera faktorer. Två parallella organisationer har använt sig av samma metod vid genomförandet av sina respektive förändringsprojekt. Uppsatsen granskar organisationernas processer och läranderesultat.
- Syfte: Syftet med uppsatsen är att (1) beskriva och (2) jämföra hur ett förändringsprojekt i två organisationer i försäljnings- och servicebranschen planerats och upplevts av såväl ledning som medarbetare samt (3) dra slutsatser ur de insamlade materialet beträffande det lärande som kan sägas ha ägt rum bland de inblandade och vad det kan ha för konsekvenser för deras fortsatta arbete.
- Metod: Undersökningen genomfördes i form av en komparativ fallstudie. Kvalitativa data har inhämtats från intervjuer och dokument.
- Resultat: Båda organisationerna genomförde förändringar vilka medförde olika sorters lärande. Lärandets nivå påverkades av respektive organisations inre och yttre faktorer. En lärande organisation strävar efter att uppnå jämvikt mellan att genomföra single-loop och double-loop.
- Nyckelord: Organisationskultur, organisationsutveckling, förändringsarbete, lärande

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	ÄMNESVAL	1
1.2	SYFTE	2
1.2.1	<i>Perspektiv</i>	2
1.3	PEDAGOGISK RELEVANS	2
1.4	ÖVERSIKT	3
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>3</b>
2.1	SÖKNING OCH URVAL AV LITTERATUR	3
2.1.1	<i>Kritik av teoretiska källor</i>	4
2.2	ORGANISATIONSKULTUR	4
2.2.1	<i>Kulturens uppbyggnad och funktioner</i>	5
2.2.2	<i>Hur kulturen formas</i>	5
2.2.3	<i>Kulturen och medlemmarna påverkar varandra</i>	6
2.2.4	<i>Gemensamma visioner och mål skapar nöjda medarbetare och kunder</i>	6
2.3	ORGANISATIONSUTVECKLING	6
2.3.1	<i>Historik</i>	6
2.3.2	<i>Förändringens grunder</i>	7
2.3.3	<i>Att skapa delaktighet i förändringar</i>	8
2.3.4	<i>Olika förändringsstrategier</i>	8
2.3.5	<i>Problem vid förändringsarbete</i>	9
2.4	LÄRANDE	9
2.4.1	<i>Det finns olika sorters lärande</i>	9
2.4.2	<i>...som betyder olika för organisation</i>	10
2.4.3	<i>...och för individ</i>	11
<b>3</b>	<b>METOD</b>	<b>12</b>
3.1	STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER	12
3.1.1	<i>En kvalitativ fallstudie</i>	12
3.1.2	<i>...med induktiv ansats</i>	13
3.2	PRESENTATION AV INBLANDADE AKTÖRER OCH FAKTORER	14
3.2.1	<i>Konsultfirman</i>	14
3.2.2	<i>Kunden</i>	14
3.2.3	<i>Förändringsprogrammet</i>	14
3.3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
3.3.1	<i>Problemformulering och datainsamling</i>	16
3.3.2	<i>Intervjupersoner</i>	16
3.3.3	<i>Intervjuernas genomförande</i>	17
3.3.4	<i>Bearbetning, analys och källkritik av empiriska resultat</i>	18
3.3.5	<i>Validitet och reliabilitet i kvalitativa studier</i>	19
<b>4</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>20</b>
4.1	REDOVISNING AV DELTAGARNAS SYNPUNKTER PÅ FÖRÄNDRINGS-PROJEKTET	20
4.1.1	<i>Förväntningar på förändringsprojektet</i>	20
4.1.2	<i>Förändringsprojektets genomförande</i>	22
4.1.3	<i>Förändringsprojektets resultat</i>	23
4.2	SLUTSATSER KRING FÖRÄNDRINGSPROCESSERNA I DE TVÅ FÖRETAGEN	24
4.2.1	<i>Organisationernas kulturella likheter</i>	24
4.2.2	<i>Särskiljande drag i organisationernas processer</i>	26
4.3	FÖRÄNDRINGSPROCESSERNAS UTFALL	29
4.3.1	<i>Organisationernas lärande</i>	29
4.3.2	<i>Individernas lärande</i>	30

<b>5</b>	<b>AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH DISKUSSION</b>	<b>31</b>
5.1	ORGANISATIONERNAS INTENTIONER MED FÖRÄNDRINGSARBETET	31
5.1.1	<i>Lastas avsikter</i>	31
5.1.2	<i>Åkas avsikter</i>	31
5.1.3	<i>Reflektioner över avsikterna</i>	32
5.2	ORGANISATIONERNAS LÄRPROCESSER	32
5.2.1	<i>Lastas lärande</i>	32
5.2.2	<i>Åkas lärande</i>	32
5.2.3	<i>Reflektioner över lärprocesserna</i>	33
5.3	KONSEKVENSER INFÖR FRAMTIDEN	33
5.3.1	<i>Lastas framtid</i>	33
5.3.2	<i>Åkas framtid</i>	34
5.3.3	<i>Reflektioner över organisationernas framtid</i>	34
5.4	METODDISKUSSION	34
5.5	AVSLUTANDE DISKUSSION	35
	<b>REFERENSER</b>	<b>37</b>

# 1 Inledning

Förändring är ett aktuellt begrepp inom arbetslivet. Organisationerna behöver anpassa sig för att locka till sig och behålla arbetskraften. Medarbetarna måste i sin tur också utvecklas. Mellan dessa processer finns ett beroendeförhållande. Med hjälp av rätt pedagogiska instrument kan man locka fram de attityder och beteenden som gynnar bägge parter. Under arbetets gång är det viktigt att förankra och skapa förståelse hos personalen för de beslut som fattas. Som vi ser det är det betydelsefullt att ledningen tydligt formulerar organisationens mål så att medarbetarna kan bidra till och vara delaktiga i skapandet av medlen.

Vi har båda lång erfarenhet av arbetslivet innan vi började vår utbildning. Ett fenomen vi under dessa år stött på och reflekterat över är att det ofta råder brist på engagemang bland medarbetarna på en arbetsplats. Vi ställer oss frågan vad som skulle hända om man kunde fånga den outnyttjade energi som finns inneboende i varje organisation, men som ofta inte kommer fram. Det intresserar oss hur man kan komma åt dessa dolda resurser. Om man lyckas är vi benägna att tro att såväl individen som organisationen står som vinnare. I samband härmed förekommer olika sorters lärande, på såväl det individuella som på det organisatoriska planet. Framöver lockar det oss att arbeta med den sortens frågor. Detta var avgörande för vårt val att undersöka en specifik metod som eftersträvar att stimulera medarbetarna till ett större ansvarstagande för utvecklingen av organisationen och sig själva. Genom en av författarna hade vi förbindelse med en konsultfirma som arbetar med den sortens frågor. På detta sätt fick vi kontakt med två av deras kunder. Det gav oss möjlighet att analysera upplevelsen och utfallet av respektive förändringsarbete.

## 1.1 Ämnesval

Vi har bestämt oss för att göra en komparativ fallstudie av ett bestämt organisationsutvecklingsprojekt som syftar till att öka engagemanget hos medarbetarna. Projektet har genomförts på ett likartat vis i två organisationer och har initierats av deras respektive generalagent. Den ena organisationen genomförde projektet för ett par år sedan. Den andra befann sig mitt i genomförandet vid intervjutillfällena och i sluttampen vid de uppföljande telefonintervjuerna. Vi har jämfört organisationernas respektive situation inför verkställandet och undersökt deltagarnas upplevelser av projektet. Slutligen analyserar vi de olika organisationernas läroutfall.

I vårt sökande efter tidigare forskning på området har vi funnit mycket litteratur som handlar om de nyckelbegrepp vi ansett vara intressanta för vårt arbete. Dessa är *organisationsutveckling* och *förändringsarbete*.<sup>1</sup> Hittills framkomna resultat visar att det sätt som förändringsprocessen utformats eller drivs på har stor påverkan på både

---

<sup>1</sup> Vi har valt att jämställa dessa uttryck eftersom de i litteraturen flyter in i och överlappar varandra.

resultatuppfyllelse och arbetsförhållanden. Det finns stora oklarheter beträffande innebörden av begrepp och uppfattningar. Vi kommer att återge det vi funnit viktigast.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att (1) beskriva och (2) jämföra hur ett förändringsprojekt i två organisationer i försäljnings- och servicebranschen planerats och upplevts av såväl ledning som medarbetare samt (3) dra slutsatser ur det insamlade materialet beträffande det lärande som kan sägas ha ägt rum bland de inblandade och vad det kan ha för konsekvenser för deras fortsatta arbete.

### 1.2.1 Perspektiv

Vi har valt att undersöka hur det bedrivna förändringsarbetet påverkat organisationerna som helhet. Uppsatsen är skriven ur ett organisationsperspektiv som baserats på individernas upplevelser. Som grund i den empiriska delen har vi gjort intervjuer med ett antal inblandade. Deras kompetens och förmågor påverkar organisationens liv, liksom deras personligheter. Vi valde att utgå från de olika individerna och undersöka deras upplevelser, eftersom vi anser att summan av delarna är större än helheten. Här trodde vi oss kunna finna mönster som kunde vara applicerbart på en större grupp än den enskilde.

## 1.3 Pedagogisk relevans

Att undersöka, analysera och utvärdera de betingelser och de processer som eftersträvar en förändring av beteenden är pedagogikens främsta syfte (Johannesson, 1988). Om man vill påverka människor i en bestämd riktning är det viktigt att se varje individs potential (Buber, 1989/1960). Enligt ett pedagogiskt synsätt ser man individen som en människa med unik vilja som lever i en ständig process i vilken det inträffar både med- och motgångar.

För oss handlar pedagogik om ett samspel mellan olika individer där en människa genom sitt sätt att agera lyckas förändra, utveckla eller påverka andra i en bestämd riktning. Målet kan inte påtvingas en människa utifrån. Resultatet blir bäst om initiativet till handlingen kommer ifrån henne<sup>2</sup> själv. För en personalarbetare blir det fråga om att fånga upp signaler och initiativ för att förädla dem samt att försöka inspirera sin omgivning till engagemang. Vi tror att det finns en dold potential i alla organisationer som ofta inte kommer till uttryck eftersom individerna inte ges det handlingsutrymme som behövs för att utveckla och utvecklas.

Vi har undersökt ett projekt där ledningen haft för avsikt att påverka de anställdas attityder och beteenden. Till sin hjälp valde man ett verktyg som uppmuntrar individerna till högre delaktighet. Vi anser att studien hamnar inom de pedagogiska ramarna, eftersom den undersökta metoden syftar till att förändra en organisation,

---

<sup>2</sup> Vi har valt att genomgående benämna en människa som en feminin varelse.

utveckla dess arbete och påverka medarbetarnas sätt att tänka och handla samt för med sig ett lärande organisationens medlemmar.

## 1.4 Översikt

Ett undersökande arbete är uppbyggt av en stomme som bestående av problem – metod – resultat (Backman, 1998). Problemansvnittet omfattar en redogörelse för de frågor man är intresserad av. I metoddelen finner man en beskrivning av hur man försökt svara på frågeställningen. Resultatet innehåller sammanställning och tolkning samt deras anknytning till det problem man utgick från.

För att underlätta för läsaren har vi försökt disponera vår uppsats enligt ovanstående struktur. I kapitel 2 presenteras ett antal teorier vilka senare får ligga till grund för analyserandet av det empiriska resultatet. Kapitel 3 innehåller en presentation av hur vi disponerat vårt arbete. Här resoneras kring det valda tillvägagångssättet och såväl förändringsprogrammet som medverkande deltagare introduceras. I kapitel 4 presenteras sammanställningen av det empiriska materialet. För att knyta samman uppsatsen avslutar vi med att i kapitel 5 reflektera kring erhållna resultat och föra en diskussion gällande konsekvenser inför framtiden. Vi är medvetna om att vi ibland kan framstå som generaliserande i våra diskussioner. Skulle så vara, är det för att härigenom försöka tydliggöra mönster och strukturer.

## 2 Teori

I följande kapitel tar vi upp hur vi har gått tillväga vid sökning och urval av litteraturen. Vi behandlar teoretisk kunskap som vi anser vara relevant för förståelsen av problemformuleringen. De olika kapitelområdena är utvalda utefter hur de kan bidra till att svara på våra frågor. Vi har valt att behandla tre huvudområden; organisationskultur, organisationsutveckling och lärande. I början av varje område ger vi en definition av begreppen. Kapitlet avslutas med kritisk granskning av den valda litteraturen.

### 2.1 Sökning och urval av litteratur

Alla undersökningar bör utgå från eller ta hänsyn till tidigare insatser inom forskningsområdet (Merriam, 1994/1988). Den kunskap man då får hjälper till att förstå problematiken kring frågeställningen (Backman, 1998). *Litteratursökningens* omfattning är beroende av hur väldefinierad frågeställningen är och hur bekant forskaren är med ämnesområdet sedan tidigare (Merriam, 1994/1988). Innan litteraturen kan bearbetas tar man del av en mycket större mängd dokumentation än vad som senare kommer till användning (Backman, 1998). En litteraturgranskning tolkar och sammanställer vad forskningen kommit fram till och vad som publicerats inom det valda området. När referenserna väl är insamlade, görs ett *urval* av vilka källor som ska ingå i arbetet. Det kan ske efter vissa kriterier. Exempel på dessa är ifall författaren till

den utvalda boken är en auktoritet inom området, när boken ifråga skrevs, eftersom regeln säger att man bör använda det senaste verket och vilken kvalitet källan besitter (Merriam, 1994/1988).

När det handlar om arbetslivspedagogik hamnar man ofta mellan olika discipliner. I vår studie har vi använt oss av litteratur som kommer ur framför allt ett pedagogiskt, men även ett psykologiskt perspektiv. Vid framletandet av litteratur har vi gjort datasökningar via Lovisa, Emerald, Libris och Arblina. De sökord som använts är *organisationskultur*, *lärande*, *förändringsarbete* och *organisationsutveckling*. Vi har i vårt urval sökt efter de grundläggande teorierna och kompletterat dem med så aktuell litteratur som möjligt. Vi tittade igenom litteraturen och gjorde ett första urval. Våra sökord visade sig vara lite väl omfattande för att få fram relevant litteratur. Vi blev därför tvungna att begränsa sökningarna genom att kombinera olika sökord med varandra. Det gjorde att vi fann litteratur som mer specifikt behandlade vårt problemområde. Avgörande för om vi bestämde att ta med källorna är hur stor lämplighet litteraturen haft på dessa. Några författare valdes ut eftersom de anses vara förgrundsgestalter inom vårt område. Vi behöll de källor som kändes mest aktuella och inte hade för många år på nacken. Att källorna var vetenskapligt grundade var ett viktigt kriterium för oss. Det avgjordes bland annat genom att vi kontrollerade ifall författarna hade använt sig av etablerade referenser. Genom den valda litteraturen skapades en god grund att stå på inför resten av undersökningen

### 2.1.1 Kritik av teoretiska källor

Vår intention att vara objektiva i vårt urval har färgats av vår förförståelse, som i sin tur har byggts upp av tidigare erfarenheter, kunskaper och studier. Basen för detta är givetvis begränsad, eftersom de alla är hämtade från beteendevetenskapliga områden. Det har påverkat oss i valet att inte ta med litteratur från ett ekonomiskt perspektiv. Egentligen är det en fråga om intresse från författarnas sida. Det är upp till läsaren att bedöma vilka konsekvenser det medfört. Eftersom vårt urval till största del består av svensk litteratur finns en viss risk att källorna har liknande infallsvinklar och för få motstridigheter sinsemellan. Den utländska litteratur vi fyllt ut med har uteslutande varit på engelska, eftersom det är det enda språk vi behärskar att läsa vetenskapliga texter på. Den engelskspråkiga världen är stor och vi är medvetna om vår delvis bristande kunskap om de riktningar som finns inom den arbetslivsrelaterade litteraturen. Vissa av de svenska källorna kan te sig väl enkla och grundläggande men det är ett medvetet val eftersom vi sedan tidigare var förtrogna med dem och visste att de hade relevans för vårt arbete.

## 2.2 Organisationskultur

En organisationskultur kan ses som en helhet vilken är mer än summan av dess delar (Hofstede, 1997). Den avspeglar organisationens historia, skapas i ett socialt sammanhang och bevaras av den grupp människor som tillsammans utgör organisationen. Liksom människor har en personlighet, har organisationer en kultur, som handlar om vilka normer och värderingar man delar (Flamholtz, 1995). Dess bas är resultatet av tidigare ansträngningar att stabilisera gruppen (Angelöw, 1991). Hur attityderna inom organisationen ser ut fungerar som plattform för hur långt arbetet med



organisationen kan komma. Det är viktigt att både den enskilda och den kollektiva kompetensen tillåts att frodas.

### 2.2.1 Kulturens uppbyggnad och funktioner

Det förekommer tre kulturnivåer i en organisation (Schein, 1992). På ett ytligt plan finns *artefakter* som består av den fysiska och sociala miljön. Under dessa ligger *värderingar* och *normer* för beteendet och på den mest djupgående nivån hittas grundläggande *uppfattningar* och *antaganden*. Den sistnämnda utgör kärnan i en organisationskultur. Antagandena har skapats och utvecklats parallellt med organisationens historia. De har bildats vid perioder i organisationens liv när det rått instabilitet och oro. Medlemmarna har då varit tvungna att fatta beslut som rör förhållningssätt till såväl interna som externa orosmoment. Det är inte förrän man trängt på djupet som det är möjligt att veta vilken sorts klimat och vilka värderingar som är möjliga och önskvärda i organisationen. Organisationer har ofta inbyggda värderingsstrukturer som vuxit fram under verksamhetens gång (Arvonen, 1989, Schein, 1992). De sitter ”i väggarna” och är svåra att identifiera och ändra på. Det kan även finnas förståelsemässiga hinder för att ta till sig nytt tänkande beroende på att det finns kvar symboler och personer i organisationen som associeras med det gamla.

Det är viktigt att fråga sig vilka funktioner kulturen uppfyller i organisationen och hur det inverkar på olika målsättningar till exempelvis effektivitet och problemlösningsförmåga (Bang, 1999/1990). En kultur kan bara vara bra eller dålig i förhållande till något annat, till exempel förändringsförmåga. En ”byråkratisk kultur” präglas av hierarki och klara ansvarsområden. Den har regler, rutiner och metoder för allt som ska göras och kan oftast fungera bra på en stabil marknad utan nämnvärd konkurrens. Den kan också fungera när själva arbetssättet är minst lika viktigt som det ekonomiska resultatet. En byråkratisk kultur kan däremot vara direkt olämplig för ett företag som arbetar på en ständigt föränderlig marknad, vilket kräver att företag omorganiserar och tänker i nya banor för att klara sig i konkurrensen. Det är kulturens innehåll bestämmer om den bidrar till att organisationen når de tänkta målen. Den kan inte medvetet manipuleras fram av människor, utan växer fram av sig själv i ett socialt system.

### 2.2.2 Hur kulturen formas

Medarbetarna skapar, ändrar och bevarar kulturen (Bang, 1999/1990). Den är en produkt av erfarenheter som gemensamt gjorts och lärts in och utvecklas genom dessa (Schein, 1992). Det är framför allt ledningens handlande som formar, stärker och befäster kulturen (Bang, 1999/1990, Hofstede, 1997, Schein, 1992). De personer som ingår i den har en nyckelroll i identifierandet av vilka delar som ej fungerar för att kunna lära ut nya mönster. Kulturen kan förändras, men bara då nya värderingar kommer in utifrån till exempel när organisationsledningen bestämmer sig för en förändring.

Nya värden kommer att integreras i de grundläggande uppfattningarna och antagandena då de bidragit till att nå de uppsatta målen (Schein, 1992). Det är först när organisationens medlemmar ser fördelarna med de nya värdena, som de blir tagna för givna och kan sjunka ner under det medvetnas yta. Om en genomgripande förändring

ska åstadkommas är det nödvändigt att ledningen identifierar bakgrunden och orsakerna till de normer som styr. Först därefter kan beteendet förändras.

### 2.2.3 Kulturen och medlemmarna påverkar varandra

En av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till när man ska styra en organisation och dess utveckling är hur kulturen är beskaffad (French & Bell, 1999). Bästa utvecklingsresultat uppnås om den tillåter samtliga medlemmar att vara delaktiga.

Organisationskulturen har viktiga funktioner att uppfylla (Schein, 1992, Thurbin, 1995/1987). Den gör det möjligt för medlemmarna att behärska den externa miljö där de arbetar. Det kan handla om frågor som rör vilken typ av kunder man ska vända sig till och vilka sorts uppdrag man vill utföra. Det är kulturen som gör det möjligt för medlemmarna att hantera den interna miljön, det vill säga hur de ska sköta sina egna sysslor på ett sätt som passar såväl dem själva som organisationen. I detta fall handlar det om definition av ansvarsgränser, integration medlemmar emellan och vilket klimat man vill ska råda. Kulturen bör tillgodose såväl de externa kundernas som de egna medlemmarnas behov.

### 2.2.4 Gemensamma visioner och mål skapar nöjda medarbetare och kunder

Att använda sig av arbetstillfredsställelse som ett verktyg för att förbättra kundservice har undersökts i ett flertal studier (Testa, 1999). En av dem kom fram till att arbetsglädje kräver trivsel med såväl arbetsuppgifterna som ledningen och kollegor. När medarbetarna kan identifiera sig med organisationens mål och är nöjda med dess framtidssyn, är de också nöjda med sin arbetssituation. Organisationer som behöver förbättra servicekvaliteten och bli mer framgångsrika bör anstränga sig för att skapa en gemensam vision för organisationen (Sohal, 1994). Vad den står för skiftar mellan organisationer och beror på den rådande kulturen, men dess syfte bör vara att stimulera medarbetarna till framåtsträvande.

## 2.3 Organisationsutveckling

Det finns olika teorier om organisationers utveckling (Svensson, 1987). Dessa spänner över ett spektrum, där en del teoriskapare menar att det enbart är individerna som lär medan andra anser att det organisatoriska lärandet kan ses som ett sätt för företag att ständigt utvecklas. Vid förändringar av detta slag sker lärprocesser parallellt på individgrupp- och organisationsnivå. Här kan det organisatoriska lärandet ses som synonymt med organisationsutveckling.

### 2.3.1 Historik

Forskningen kring organisationsutvecklingsstrategier växte ur tidigare prövade beteendevetenskapliga riktningar (French & Bell, kap. 7-8, 1999). Den hade fyra huvudriktningar. Den första utgick från laboratorieövningar. I dessa *T-grupper*, det vill säga traininggrupper, var syftet att utbilda förändrare vilka i sin tur skulle utbilda andra förändrare. Under 1940-talet arbetade forskare fram en modell för organisationsutveckling som byggde på studier av och diskussioner kring individers interaktion. Härifrån utvecklades *survey- och feedbackmetoden* genom vilken man kom fram till vikten av att ge individerna återkoppling. Vid undersökningar fann man att de grupper

som erhöll feedback uppnådde ett mycket bättre resultat än de som inte fick någon. Den tredje grenen handlade om *aktionsforskning*. Den togs fram för att ge en bättre förståelse av de problem som uppstod i den dagliga verksamheten. Det kanske viktigaste syftet var att den skulle medföra att en förändring verkligen kom till stånd. Slutligen fanns en riktning som kallades den *sociotekniska* eller *-kliniska*. Här intresserade man sig för organisationen på medarbetarnivå, teamarbete med totalt ansvar och liknande frågor. Nyckelpersoner ur dessa fyra riktningar hade kontakt med varandra och det föddes nya idéer och koncept.

Under 1900-talets två sista decennier skedde något som kan liknas vid ett paradigmskifte. Det resulterade i att organisationer fick allt högre krav på sig, såväl inifrån som från omvärlden. (French & Bell, kap. 7-8, 1999). För att klara omvärldens krav ställdes företagen inför en ny sorts uppgifter. Det som växte fram kallades för *andra generationens organisationsutveckling*. De frågor man fokuserade på handlade till exempel om organisationstransformation, organisationskultur, lärande organisationer, teamarbete, TQM<sup>3</sup> och skapande av visioner. Idag sker ständiga förändringar och organisationerna anpassar sig till dem efter bästa förmåga. Graden av denna förändring hänger samman med det omvandlingstryck ett företag eller en bransch utsätts för (SOU, 1992:7). En dynamisk omgivning tvingar fram nya arbetsformer, medan en stabil låter de traditionella leva kvar.

### 2.3.2 Förändringens grunder

En organisation genomgår oftast tre klart urskiljbara faser vid en förändring (Lewin, 1951). Den första kallas *upptining* (*unfreezing*) och är den fas som föregår själva förändringen. Här uppstår en form av obalans i organisationens system. Medarbetarna inser att de tidigare arbetssätten inte längre passar organisationen. I och med detta uppstår behov av och förståelse för förändring. Nästa fas kallas *rörelse* (*changing*). Den börjar när anställda och ledning har kommit överens om behovet av förändringar. Här börjar man hitta nya vägar och samspelet är en smula osäkert. Det finns nu utrymme för experimenterande och lärande. Så småningom hamnar man i den tredje och sista fasen, *stabilisering* (*refreezing*). Den är viktig för att alla kvarvarande störningar skall arbetas igenom och ersättas av full motivation framåt. Det nya arbetssättet införs och nya normer, värderingar och arbetssätt kan etableras. Alla faserna är nödvändiga för att uppnå en lyckad förändring och det är nödvändigt att ledningen visar sitt engagemang och sin entusiasm i samtliga skeden.

Man kan förstå förändringsarbete i termer av samspel eller utbyte mellan olika hierarkiska nivåer i ett företag (Hultmann & Klasson, 1994). Enbart idén om förändring ställer alla i företaget inför något som på olika sätt utmanar det invanda tanke- och handlingsmönstret. Det bildas ett gap mellan vad man gör och vad man istället förväntas göra (Angelöw, 1991). För att lyckas med ett förändringsarbete krävs det att ledningen har positiva förväntningar på de anställdas vilja att göra sitt bästa, utifrån sina förutsättningar. Även medarbetarna måste ha förtroende för ledningen. Utan denna ömsesidiga tilltro är det svårt att komma vidare i ett förändringsarbete.

---

<sup>3</sup> Total Quality Management

### 2.3.3 Att skapa delaktighet i förändringar

Ett framgångsrikt förändringsarbete bygger på att så många anställda som möjligt och att alla hierarkiska nivåer i en organisation görs delaktiga i förändringsprocessen (Angelöw, 1991, French & Bell, 1999). Engagemanget innebär att de inblandade ska få vara med och formulera problemen, diskutera förslag och förändringar samt vara med och bestämma takten. Ett utanförskap leder ofta till motstånd. Vilja till förändring hänger samman med faktorer som delaktighet, tilltro, självförtroende och information. Dessa utgör en plattform varifrån förändringsarbetet kan utgå. För att sedan komma till själva förändringen krävs en insikt och önskan om dess nödvändighet (Sandberg & Targama, 1998). Beroendet av mänsklig kompetens och självständighet bland medarbetarna har ökat. Numera handlar ledarskap om att gå från styrning genom särskilda regler till lotsning via idéer och visioner. Det viktiga är att skapa delaktighet och tillhörighet hos de anställda vad gäller företagets affärsidé och relationer. En ledares nya uppgift är att bryta upp gamla och stela strukturer och ersätta dem med utrymme för handlingsfrihet. Arbetsledningen bör stimulera underställd personal till att själva ta initiativ till sin egen kompetensutveckling (SOU 1992:7). De enskilda medarbetarna ser ofta själv vilka kunskapsbrister de har i förhållande till verksamhetens krav. Det är dock ledningens ansvar att skapa de förutsättningar som krävs för att den enskilda ska kunna ta det ansvaret. En människas kunskaper och förmågor föregås av, och är baserade på, hur hon förstår sitt arbete (Sandberg & Targama, 1998). För att åstadkomma en delaktighet i förändringsarbetet krävs att ledningen ger medarbetarna tid att skapa den nämnda förståelsen och möjlighet att se den på ett kvalitativt annorlunda sätt. En viktig ingrediens är att skapa utrymme för reflektion. Det är först i begründandet över det egna arbetet som ny förståelse kan skapas. Som konsekvens av det kan ett nytt handlingsmönster intas.

### 2.3.4 Olika förändringsstrategier

Man kan skilja mellan olika sorters förändringsstrategier (Angelöw, 1991). Vid den *toppstyrda* skall få aktörer - oftast ledningen - så fort som möjligt finna en lösning för organisationen. Den presenteras sedan för medarbetarna som skall lyda order. En sådan strategi möter ofta på motstånd. Resultatet av den blir varken långvarigt eller av speciellt god kvalitet. Vid den *representativa strategin* samlar man representanter från olika avdelningar i organisationen. Dessa får vara med genom förändringens idé-, planerings- och genomförandefas. Övriga medarbetare får fortlöpande information genom dessa individer. Resultatet av en sådan strategi brukar bli antingen att projektets föreslagna åtgärder accepteras eller att det rinner ut i sanden. Vid den *delaktiga förändringsstrategin* involveras samtliga berörda i arbetet. Åtgärder man behöver vidta skall planeras, genomföras och följas upp av de inblandade. En sådan strategi är tidskrävande, men medarbetarna blir engagerade och det finns goda förutsättningar för att de nya rutinerna kan bli en naturlig del av det vardagliga arbetet.

Det finns ett tydligt samband mellan organisationers utveckling och ekonomisk framgång (Flamholtz & Hua, 2002). Verksamheten bör utvecklas inom sex viktiga områden; marknadskännedom, produkter och service, egna resurser såsom ekonomi och teknik, ledningssystem såsom HR- och försäljningsavdelning, ledningsstruktur samt organisationskultur. För att nå optimal framgång krävs en holistisk syn på organisationen, där hänsyn tas till ovanstående områden. Företag som fortlöpande

utvecklas blir ofta ekonomiskt framgångsrika.

### 2.3.5 Problem vid förändringsarbete

Att utveckla en organisation är ett långsiktigt arbete, vilket innebär att det i princip inte finns några snabba lösningar som ger ett hållbart resultat (French & Bell, 1999). Förändringsarbete styrs och stöds av ledningen och är till för att komma närmre organisationens visioner och mål. Det medför lärande samt problemlösande processer och bör ske fortlöpande.

Det kan vara svårt för medarbetare som tidigare saknat inflytande i organisationen att plötsligt bli delaktiga i ett förändringsarbete (Angelöw, 1991). Därför är det viktigt att man stärker de anställdas tilltro till den egna förmågan. Ryktesspridning är ett vanligt förekommande problem. Den uppstår ofta innan själva arbetet kommit igång och uppkommer i regel på grund av brist på information. Om man skapar en organisation där den interna kommunikationen fungerar minimeras risken för detta.

Ibland stöter ledningen på problem som de inte själva kan reda ut, utan blir tvungna att köpa in extern konsult hjälp (French & Bell, 1999). Här kan konsulten göra olika sorters insatser. Det kan vara att först arbeta med ledningen och senare hela organisationen. Då ges möjlighet att utreda vilka styrkor och svagheter som finns i organisationens process gentemot sin omvärld. Här är konsultens roll att strukturera problemlösandet så att det blir så effektivt som möjligt.

## 2.4 Lärande

Lärande kan definieras som en mer eller mindre varaktig förändring av attityder, tankar eller känslor och som har sitt ursprung i interaktionen mellan den lärande individen och andra människor, varelser och ting i de sammanhang de ingår i (Moxnes, 1994/1981). Begreppet har många synonymer och det finns många termer med liknande innebörd. Ramen för akademisk pedagogik innefattar diskussioner som har med inläring att göra. Gemensamt för alla dessa är att de innehåller ett element av förändring, antingen på det känslomässiga, intellektuella eller beteendemässiga planet.

### 2.4.1 Det finns olika sorters lärande...

Det finns ett flertal teorier om lärandet. Gemensamt för många av dem är att teoriskaparna skiljer mellan en lägre nivå och en högre nivå gällande lärande<sup>4</sup> (Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985, Ellström, 1992, Watzlawick, Weakland & Fischer, 1996). Den lägre nivån, *single-loop*, innebär att organisationen lär sig något med utgångspunkt i existerande förutsättningar, uppgifter och mål utan att de ifrågasätts. Utifrån detta löser man de existerande problemen. Den högre nivån, *double-loop*, innebär istället att ett analyserande och reflekterande över vilka premisser man utgått ifrån kommer till stånd. Individen och organisationen vågar ifrågasätta den nuvarande situation och beteendemönstret. Nästa steg blir att ändra förutsättningarna och finna ett nytt förhållningssätt som är anpassat till de nya ramarna. Gruppen tar själv ansvar för att

---

<sup>4</sup> Vi har valt att framöver använda oss av Argyris et al:s termer *single-loop* respektive *double-loop*.

identifiera, tolka och formulera uppgiften. För att ett double-looplärande ska äga rum krävs att en single-loopförändring redan skett. Beroende på vilken sorts lärande som önskas ställs olika krav på utformningen av lärsituationen. Om en organisation har lärt sig att få till stånd en double-loopprocess är det lättare för den att fortsätta med den sortens lärande. Uppgifterna på en arbetsplats bör erbjuda möjlighet till intresse och motivation för att delta i ett double-looplärande (Billett, 1999). Meningen är att de rutiner som finns inom en organisation skall skapa balans mellan de olika sorters lärande som kan uppstå. Ekvilibrium är ett tillstånd där balans mellan de två lärandeformerna uppnås (Nationalencyklopedin, 2000). För att åstadkomma den bör hänsyn tas till såväl yttre krafter från omgivningen som individens inre förutsättningar. Impulsen till utveckling kommer från en spänning mellan organisation och omvärld. En rubbad balans leder så småningom till att ett nytt och högre jämviktstillstånd uppnås.

Likheterna mellan det individuella och det organisatoriska lärandet är att en del förutsättningar som handlar om att skapa en effektiv inläring bör gälla för både individer och organisationer (Wolwén, 2000). För det första bör de uppleva ett intresse för och behov av ny information. För det andra behöver de utrymme och tid för reflektion. De fordrar dessutom möjligheter att dra slutsatser och pröva nya insikter.

#### 2.4.2 ...som betyder olika för organisation...

I litteraturen förekommer ofta begreppet organisatoriskt lärande (Andersson, 2000). Här betonas vikten av att organisationer kan anpassa sig till ändrade omvärldsfaktorer. Detta lärande kan vara målstyrt. Organisatoriskt lärande är en komplex företeelse som är svår att definiera. Man vet dock i vilka miljöer det lättast åstadkoms.

Den lärande organisationen bygger på att dess uppgifter är väl definierade och att det finns ett stort mått av flexibilitet och helhetssyn. Detta medför att organisationsmedlemmarna måste vara klara över den egna arbetsrollen (Andersson, 2000). En lärande organisation kännetecknas av ett klimat som är välvilligt till förändringar (Angelöw, 1991). Där upptäcks problem fortlöpande och tidigt, felaktigheter identifieras och åtgärdas snabbt. Arbetet med att hitta nya eller bättre arbetsformer pågår ständigt.

Organisationens lärande skiljer sig från en individuell lärprocess (Moxnes, 1994/1981). Alla enskilda medlemmar i en organisation kan tillägna sig ny kunskap. Det är först när kunskapen tränger in i organisationen, det vill säga hur medarbetarna samverkar med varandra, som den blir normgivande för hur de kommer att handla i framtiden. Man kan då tala om att organisationen lärt något. Om inte denna överföring sker har endast medlemmarna lärt sig. Organisatoriskt lärande är, i motsats till individuellt, en process som lämnar spår efter sig i organisationens sätt att arbeta. Det organisatoriska lärandet sker dock inte av sig själv (Dilschmann, 1996). Att skapa stödjande strukturer och system för att använda de utvecklade insikterna så att de blir till nytta för organisationen är ledningens ansvar. Ledningen har en viktig funktion och behöver utveckla en samlande vision kring organisationens mål (Nationalencyklopedin, 2000). Den skall uppmuntra medlemmarna att tillsammans undersöka och diskutera samarbete och resultat. Vidare skall organisationen medvetet stödja kreativitet och uppmuntra risktagning, vara frikostig med information, sträva efter ett helhetsperspektiv och stödja laganda. I en lärande organisation har medlemmarna god kunskap om resultat, problem

och mål. Utvärderingar är vanliga och samtliga känner samhörighet med varandra och kämpar för att nå bättre resultat. Begreppet uttrycker ett idealtillstånd och har utvecklats till en viktig vision som påverkat synen på hur organisationer bör utvecklas.

I diskussionerna kring organisatoriskt lärande kan man identifiera två riktningar (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Den ena är mer tekniskt intresserad och arbetar med frågor som handlar om att utveckla normgivande modeller för att uppnå allt effektivare läroprocesser. Detta *tekniskt rationella perspektiv* på lärande har sina rötter i Webers byråkratimodell och i ”scientific management”- rörelsen (Ellström, 1992). I det inhyser man en stark tilltro till ledningens förmåga att forma organisationens verksamhet och resultat i enlighet med sina mål och avsikter. Organisationernas struktur är främst hierarkiskt uppbyggda. Arbetsfördelningen är i hög grad horisontell och vertikal. Beslutsfattandet sker i hierarkins topp- och mellanskikt. Ledningen kan relativt fritt forma verksamheten inom ramen för den hierarkiska strukturen via centralt utformade strategier. Dessa genomförs ofta enligt en uppifrån-och-ner modell, utan att de som berörs behöver vara delaktiga i besluten. Den andra riktningen är socialt inriktad och ägnar sig mer åt att försöka förstå den process som pågår vid det organisatoriska lärandet (Easterby-Smith & Araujo, 1999). I detta *humanistiska perspektiv* ligger istället tonvikten vid en psykologisk och utvecklingsinriktad humanism (Ellström, 1992). De tydligaste företrädarna finns för närvarande i den nordamerikanska litteraturen som behandlar HRM<sup>5</sup> och HRD<sup>6</sup>. Inom detta perspektiv ses kompetensutveckling som en investering i organisationens mänskliga resurser. Verksamheten utvecklas genom successiv och spontan förändring inom organisationen eller i dess omgivning. Ömsesidig anpassning mellan organisationen och dess medlemmar ses som en nödvändighet för att nå långsiktig effektivitet, det vill säga organisationens förmåga till adaptation och lärande.

#### 2.4.3 ...och för individ

En lärprocess är ett komplicerat samspel mellan intellektuella, känslomässiga och färdighetsmässiga processer inom individen men också ett samspel mellan individen och omgivningen i ett socialt sammanhang (Hård af Segerstad, Klasson & Tebelius, 1996). Processen består av två delar. De *inre aktiviteterna* är det sätt information tas emot och skapar mening, hur handlandet ändras som ett resultat av inlärningen och hur individen då själv kan avgöra konsekvenserna av sitt nya agerande. De *yttre aktiviteterna* handlar om samspel med omvärlden där individen får veta om hon har förstått eller utfört en handling på rätt sätt. Det sker exempelvis genom återkoppling som äger rum vid samtal och annan kommunikation med omgivningen.

Inlärningsprocessen har två sidor (Arvonen, 1989). Den *positiva* kan betecknas av hur människorna söker stabila tillstånd där tillvaron blir förståelig. Den *negativa* innebär att ångest skapas. En otillfredsställande situation kan skapa oro i sig själv men att försöka lösa den kan framkalla ännu mer oro på grund av frustration över att eventuellt misslyckas. Tryggheten är den bas vi utgår från när vi skall göra en förändring (Moxnes, 1994/1981). Ångesten är den drivfaktor som gör att vi agerar och kommer vidare. Om den inte drev oss, skulle vi istället stagnera och inte utvecklas. För att

---

<sup>5</sup> Human resource management.

<sup>6</sup> Human resource development.

minska den ångest som medlemmarna ofta upplever när de konfronteras med exempelvis stora förändringar kan organisationskulturen erbjuda trygghet (Schein, 1992).

Det individuella lärandet i arbetslivet, den personliga kompetensutvecklingen för såväl kortsiktiga som långsiktiga behov, måste alltid ta sin utgångspunkt i verksamheten och arbetsorganisationen (SOU 1996:164). Människan är en tolkande, handlande och problemlösande varelse vars kompetens kommer till uttryck i handling i en viss situation.

### 3 Metod

Följande kapitel är uppdelat i tre delar. I den första presenterar vi vilka utgångspunkter vi haft när vi genomfört studien. Därefter följer en presentation av medverkande deltagare. Här finns även en redogörelse av det använda förändringsprogrammet, i enlighet med del (1) i syftet, som behandlar en beskrivning av projektet som genomgåtts i organisationerna. Slutligen återges hur vi gått tillväga under arbetets gång samt varför vi har valt metoden ifråga. Vi har medvetet valt att skildra vad vi verkligen gjort i stället för att redogöra för alternativa metoder som också kunde ha använts.

#### 3.1 Studiens utgångspunkter

Det är den egna förståelse som blir *utgångspunkt* för studien (Holme & Solvang, 1997/1996). Den bygger på uppfattningar som erhållits genom exempelvis egna erfarenheter och studier. Förutsättning för studiens frågeställning är det som, rent teoretiskt, är praktiskt genomförbart. När problematiken ifråga identifierats kan man välja teoriansats, metod och material (Wallén, 1996). Det är viktigt att problemet är så klart formulerat att det kan styra metodvalet och att det finns utrymme till att i efterhand avgöra ifall det besvarades eller inte. Den metod man väljer kan liknas vid bryggan mellan en yttre verklighet och det egna tänkandet om verkligheten (Torper, 2000). Utan metodisk skolning går det inte att bedriva någon form av vetenskapliga studier.

I arbetet med undersökningen utgick vi från våra egna erfarenheter. Vi diskuterade vilket område som skulle kännas intressant att undersöka och kom fram till att det som fängslade oss var hur ett förändringsprojekt upplevs av olika individer inom en organisation före, under och efter genomförandet. En av de frågor som kom upp var huruvida upplevelserna påverkade vilken sorts lärande medarbetarna erfarit. Vi hade vissa förutfattade meningar om vilka svar som skulle erhållas, men när vi trängde djupare in i frågeställningen fick vi revidera ett flertal.

##### 3.1.1 En kvalitativ fallstudie...

Metoder är arbetsredskap som är olika lämpade till skilda problemområden (Holme & Solvang, 1997/1996). *Kvalitativ metod* har främst ett förstående syfte. Studier av detta slag inriktar sig på insikt och tolkning (Merriam, 1994/1988). Här strävas efter att



belysa samspelet mellan betydelsefulla faktorer som utmärker den aktuella situationen. Vid dessa studier uppmärksammar man, med ett helhetsperspektiv, det sätt som grupper av människor använder sig av för att hantera problem av olika slag. Det är fråga om upptäckten av nya relationer och begrepp. Vid *fallstudier* utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker erhålla så täckande information som möjligt (Patel & Tebelius, 1987). Då undersöks ett större antal variabler i detalj. Meningen med att undersöka just dessa variabler är att man är intresserad av att studera processer och förändringar. Forskaren kan använda sig av olika tekniker för att samla information, till exempel intervjuer, observationer och dokument. Fallstudier genomförs oftast i individernas naturliga miljö. Dess svaghet är möjligheten att generalisera till en större grupp. När man ska genomföra en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett händelseförlopp eller en social grupp, är fallstudien lämplig (Merriam, 1994/1988). Man är då inte bunden till att använda sig av någon speciell metod vid insamling eller analys av information.

Att göra en kvalitativ undersökning med litteraturen som tolkningsredskap föll sig naturligt för oss, eftersom vi ansåg att det var den bäst lämpade metoden i detta sammanhang. Vårt material har färgats av vår egen tolkning, vilken i sin tur påverkats av vilka vi är. Det skapades av våra individuella och gemensamma livshistorier, utgångspunkter och referensramar. Utifrån ett helhetsperspektiv har vi försökt att tyda hur medarbetarna har upplevt förändringen och vilken påverkan det har haft på både dem själva, deras lärande och organisationen som helhet. Att vi valde fallstudien som form beror på att den är lämplig när man vill undersöka en bestämd process. Vi bestämde vid ett tidigt skede att genomföra den via intervjuer och att dessa skulle göras på respondenternas arbetsplats. Trots att vi bara har intervjuat en liten del deltagarna i de genomförda förändringsprojekten har vi utifrån den information vi erhållit ändå försökt ge en tolkning för organisationerna som helhet. Vi är medvetna om att det kan finnas en svaghet i en sådan generalisering och det har vi haft i åtanke när vi sammanställt resultaten. Utöver intervjuerna har vi tagit del av samlad dokumentation från projektet, för att på så vis få en så tydlig bild som möjligt av vad som skedde.

### 3.1.2 ...med induktiv ansats

När man använder sig av en *induktiv ansats* börjar man med att samla in någon form av empiriskt material (Backman, 1998). Utifrån det resultat man får fram formuleras teorier och hypoteser. Man börjar med att söka upp den del av verkligheten där det går att finna information som belyser det aktuella problemet (Patel & Tebelius, 1987). Här söker man efter gemensamma drag eller mönster som sammanfattar de egenskaper fenomenen har. Då kan man kanske förklara hur dessa är relaterade till varandra eller bättre förstå deras innebörder. Vid en sådan induktiv forskning har metoden i arbetet inte någon framskjuten position. Det är istället de svar man producerar som står i centrum. Kvaliteten på det vetenskapliga arbetet bestäms av de mönster man lyckas se i den insamlade informationen.

Eftersom vi valde att undersöka ett speciellt förändringsprojekt, fann vi den induktiva vägen lämplig. Vår fokus hamnade på hur processen kring förändringsarbetet sett ut. Vi har försökt se samband mellan svaren och olika omständigheter i projektet samt tolkat dessa. Vad som eftersökts var gemensamma eller särskiljande drag mellan de olika respondenterna och vi lät deras svar stå i centrum för vår undersökning.

## 3.2 Presentation av inblandade aktörer och faktorer

För att öka läsarens förståelse av hur projektet genomförts har vi valt att nedan göra en presentation av de inblandade aktörerna och deras relation till varandra.

### 3.2.1 Konsultfirman

Konsultfirman arbetar med organisationer som är i storleksordning från små företag till stora koncerner. De har valt att utforma ett redskap som skapar medarbetarengagemang eftersom de ser detta som en väg till välmående för såväl medarbetare som företag. Engagemanget skapas med hjälp av ett förändrings- och träningsprogram som involverar alla medarbetare inom verksamheten. Det handlar om att varje individ skall se sin del i den process organisationen har gentemot kunden. Man anser att god kundservice kräver kunskaper, men att den avgörande framgångsfaktorn för företag är medarbetares attityder och beteenden. Det är dessa som avgör ifall kunderna blir lovade rätt saker och att löftena hålls. Med den idén menar de att de kan få alla delaktiga och engagerade. Målet och drivkraften hos medarbetarna blir till stor del att få genomföra egna idéer och få uppmärksamhet för bra insatser.

### 3.2.2 Kunden

Den organisation vi har bedrivit fallstudien på är belägen i medelstor kommun i södra Sverige. Den har 90 medlemmar med en central ledning och två underavdelningar<sup>7</sup>. Varje underavdelning har sin egen generalagent<sup>8</sup>. Verksamheten består av nyförsäljning samt service av kapitalvaror. Till följd av detta finns flera olika sorters medarbetare med varierande sysselsättningar representerade, såsom kontorssysslor, försäljnings- och servicearbete. Vi har valt att kalla företagen för Åka respektive Lasta. På Lasta, som arbetar mestadels mot företagskunder, genomfördes förändringsprogrammet för två år sedan. Åka, som till största del arbetar mot privatkunder, var vid intervjutillfället mitt i arbetet. Lasta och Åka har gemensam VD. Företagen har en traditionell hierarkisk uppbyggnad med chefer, ledningsgrupp, mellanchefer och medarbetare. Deras respektive GA står för leverans av reservdelar och avdelningarnas arbete påverkas av relationen till densamma. GA:na har ett nära samarbete med varandra. Lastas GA hade genomfört förändringsarbetet med goda resultat. När koncern Åka drabbades av hård kritik från kunder och massmedia inspirerades deras GA till att använda samma metod som gett koncern Lasta ett lyckat resultat.

### 3.2.3 Förändringsprogrammet

I följande avsnitt presenteras upplägget av det genomförda förändringsprogrammet. Det tog sin start med att GA analyserade organisationens process i förhållande till kunden. Därefter genomfördes arbetet på organisationsnivå, såväl i grupparbeten som i hela organisationen.

#### 3.2.3.1 Generalagenternas förberedande arbete

Inledningsvis satt konsultfirman tillsammans med en mindre grupp deltagare från GA och utvärderade den process organisationen hade gentemot kunden. Man urskiljde processens olika steg för att på så vis identifiera de svaga länkarna. Det framkom att de

---

<sup>7</sup> Se bilaga 1 för organisationsschema.

<sup>8</sup> Hädanefter kommer generalagent att förkortas GA.

ofta uppstod i glappet mellan olika individer eller avdelningar. Den bristande kommunikationen skapade ibland intern irritation. Till följd av det blev kunden drabbad. Svagheterna lyftes fram och utifrån dem skapades ett antal konkreta så kallade *kundlöften*, som noga preciserades. Dessutom gick man igenom hur medarbetarnas material skulle utformas och vilka frågor som skulle behandlas. Man fastställde även antalet gånger grupperna skulle träffas. Från våra intervjupersoner i Åka har vi fått veta att deras GA genom sina kundlöften fått fram att det inte var mycket de behövde ändra på. De ansåg att de största problemen istället fanns hos deras återförsäljare.

### 3.2.3.2 Dialogdukarna

För att implementera de skapade kundlöften i organisationen använde man sig av en specifik metod. Här användes ett enkelt tekniskt hjälpmedel, bestående av stora *dialogdukar*<sup>9</sup>, som breddes ut på ett bord. På dessa fanns uppgifter tryckta, som alla kretsade kring den egna organisationen. Uppgifterna var tryckta runt om duken och skulle diskuteras och besvaras skriftligen av hela gruppen. Tanken var härigenom att tvinga in samtliga medarbetare i arbetet. På den första duken fanns en tidslinje som var relaterad till organisationens historia. På den skulle man placera såväl omvärlds- som internt organisatoriska händelser. Sedan skulle varje medarbetare sätta ett kryss som symboliserade när de börjat sitt arbete och nämna ett starkt intryck från den första tiden. Avsikten var att locka även de tystlåtna till att tala. Samtidigt fick medarbetarna upp ögonen för varandras historia i organisationen. Man gick vidare med frågor som var tematiserade kring ämnen vilka alla rörde kunder, service och ekonomi. Genom arbetet med dukarna, tre till antalet, ville man skapa en bred och ökad förståelse hos medarbetarna för hur de tre faktorerna hörde samman. Med sig genom arbetet med dukarna hade de kundlöften, vilka angreps från lite olika vinklar vid varje arbetstillfälle. Den tredje gången skulle varje grupp ge konkreta förslag på vilka åtgärder som kunde vidtas för att organisationen skulle leva upp till kundlöften. Förslagen inlämnades sedan på ett möte där alla grupper och ledningen fanns representerade. Att den aktuella metoden valdes berodde på att ledningen såg goda möjligheter till att skapa en ökad förståelse för aktuella frågor och som följd härav, ett ökat engagemang.

### 3.2.3.3 Förändringsarbetets upplägg i de undersökta organisationerna

En tid efter GA:s sammankomst samlades alla medarbetarna till ett möte. Där fick de förändringsprogrammet presenterat för sig. Efter det delades de in i tvärgrupper om fem till sex medarbetare i varje. Varje grupp hade i mellantiden fått en handledare, vilken hade blivit utbildad i hur programmet skulle gå till. I båda företagen satte de igång och arbetade med den första duken vid det inledande mötet. De nästföljande två träffarna gjorde varje grupp på egen hand. Mellan varje duk gick ett par veckor, för att medarbetarna skulle få tid för reflektion kring de frågor man talat om. Vid uppsamlingsmötet, efter att alla grupper var klara med den sista duken, återsamlades representanter från varje grupp för att sammanställa en gemensam handlingsplan. Här fastställdes slutdatum och ansvarspersoner utsågs. En tid senare samlades de till avrapportering för att se vad de hade fått gjort och vad som eventuellt inte hade hunnits med.

---

<sup>9</sup> Exempel på dukarna finns på bilaga 2.

### 3.3 Tillvägagångssätt

Som en vägledning för att se hur vårt arbete gått till gällande det empiriska materialet redovisar vi de olika kvalitetsaspekter vi beaktat till i såväl det insamlade som det bearbetade skedet.

#### 3.3.1 Problemformulering och datainsamling

Den *problemformulering* man valt skall vara utgångspunkt för och styra det man gör senare (Holme & Solvang, 1997/1996). Det gäller forskningsarbetet från början till slut, det vill säga hur man lägger upp undersökningen, hur man samlar in informationen och hur man bearbetar och tolkar den. Till slut skall man försöka svara på den frågeställning man hade från början – om det nu är möjligt att få något svar utifrån det insamlade materialet. Vilken metod för *datainsamling* man använder sig av är helt beroende av problemformuleringen. Den bör förklara vilka olika aktörer som finns inblandade i undersökningen och vilka egenskaper hos dessa man önskar veta mer om.

Vi började med att formulera vårt problem på ett specifikt sätt. Det har dirigerat vårt arbete under hela vägen och hjälpt oss med upplägget av undersökningen. Problemet styrde valet att intervjua inblandade i förändringsprojektet och tillvägagångssättet vi har använt oss av vid tolkning och bearbetning. Under arbetets gång har vi dock fått omformulera problemet ett flertal gånger. Den ändringen har dock inte påverkat vilken form undersökningen hade i sitt genomförande. Eftersom vi ville undersöka upplevelsen av en viss metod ansåg vi intervjuer vara ett lämpligt tillvägagångssätt. Dessa intervjuer genomfördes som samtal med så öppna frågeställningar som möjligt. Möjligtvis kan någon läsare reflektera över att vi kunde ha valt en annan metod, exempelvis enkätundersökning, men med hänvisning till vårt perspektiv och syfte fann vi den valda metoden lämplig. Vid ett av intervjutillfällena fick vi ta del av den skriftliga dokumentation som fanns samlad efter förändringsarbetet. Tillsammans med kopior på de dukar man hade arbetat med ansåg vi att den skriftliga dokumentationen var tillräcklig, eftersom det var de inblandades upplevelser av arbetet som vi var intresserade av.

#### 3.3.2 Intervjupersoner

Valet av *intervjupersoner* görs beroende av vad forskaren önskar få reda på och vem det är som beslutar om den informationen är önskvärd (Merriam, 1994/1988). Genom att välja ut en nyckelperson som känner till vem som vet mer om en viss fråga kan man få kontakt med andra lämpliga personer att intervjua. Ett *icke-sannolikhetsurval* använder man sig av de gånger man inte har kunskap om de som ingår i urvalet är representativa för organisationen som helhet (Denscombe, 2000/1998). Dess avgörande kännetecken är att de människor som ingår definitivt inte utgör ett slumpmässigt urval. Vid ett sådant *subjektivt urval* kan man säga att intervjupersonerna handplockas. Fördelen med det är att forskaren tillåts närma sig de människor som kan antas vara intressanta för undersökningen. Forskaren kan koncentrera sig på att få en bredare variation av intervjupersoner istället för att få ett tvärsnitt av organisationens medlemmar.

När vi skulle göra vårt urval började vi med att kontakta organisationens VD. Vi bad honom sammanställa en lista med namn på personer som var relevanta för vår undersökning. Bland de personer vi skulle intervjua ville vi ha en spridning mellan de

olika nivåerna i organisationen, eftersom vi antog att upplevelserna skilde sig åt beroende på position. Vi erhöll en lista med namn och de fem första vi tog kontakt med var samtliga positivt inställda till att medverka. Bland dessa fanns alla hierarkiska nivåer inom organisationen representerade.

### 3.3.2.1 Etiska överväganden gällande genomförandet av intervjuerna

Man kan urskilja några typer av riktlinjer när det gäller de etiska aspekterna vid en empirisk undersökning (Kvale, 1997/1997). *Informerat samtycke* betyder att intervjupersonerna först ska ges tillräcklig information för att själv kunna ta ställning till om de önskar delta eller ej. Man gör klart för dem vad som är syftet med undersökningen, hur undersökningen är upplagd i stort och vilka risker och fördelar som kan vara förenade med deltagande i forskningsprojektet. De måste få veta att de deltar frivilligt och har rätt att dra sig ur när som helst. *Konfidentialitet* innebär att man behandlar uppgifter som handlar om intervjupersonerna på ett sådant sätt att deras privata identitet inte kan avslöjas. Vid en undersökning bör man fundera över vilka *konsekvenser* de intervjuades medverkan kan få för dem.

I enlighet med ovanstående resonemang klargjorde vi vårt syfte med undersökningen per telefon. De personer vi fick kontakt med gav samtliga sitt samtycke. Vi upprepade syftet vid intervjutillfället samtidigt som vi klargjorde att de kunde avbryta när som helst. Vid redovisningen av svaren valde vi att dela upp personerna i grupper där den ena representerar lednings- och den andra medarbetarnivån. När vi citerat personer har vi inte redovisat vem det är som talat, utan endast gruppstillhörighet. Vad gäller de konsekvenser intervjupersonernas medverkan i vår undersökning skulle få, ansåg såväl ledning som medarbetare att organisationen genomsyrades av ett öppet klimat. Därför ansåg vi att intervjun inte skulle få några negativa följder för någon av dem.

### 3.3.3 Intervjuernas genomförande

Den kvalitativa forskningsintervjun är tekniskt sett *halvstrukturerad* (Kvale, 1997/1997). Man använder sig av en intervjuguide, vilken är uppbyggd enligt vissa teman och som kan omfatta förslag till frågor. Intervjun bygger på att man vill ha viss information från alla respondenter (Merriam, 1994/1988). Denna typ av intervju gör det möjligt för forskaren att vara mer lyhörd vad gäller hur situationen utvecklas och när nya idéer dyker upp. En metod att registrera intervjudata är att göra anteckningar under intervjuns gång. Det är dock svårt att få med allt som sägs. För intervjuaren blir det en fråga om att tolka vad respondenten säger, genom att väga in såväl det verbala språket som det budskap som ges på andra sätt (Andersson, 1985). Även intervjuaren sänder via sitt kroppsspråk ut signaler som påverkar kommunikationen.

Våra intervjuer delade vi upp under tre teman - förväntningar, genomförande och resultat<sup>10</sup>. Den indelningen speglade förändringsarbetets process på ett naturligt sätt utan att den styrde intervjupersonerna för mycket. Respondenterna fick i mesta mån tala fritt under dessa teman, men vi hade följdfrågor till hands för de tillfällen då den intervjuade kört fast i sitt resonemang. Metoden valdes för att vår förförståelse skulle styra intervjupersonerna så lite som möjligt. Bandspelare använde vi oss inte av eftersom den kan påverka intervjupersonerna och göra dem nervösa samt begränsa dem i deras svar.

---

<sup>10</sup> Intervjuguiden finns på bilaga 3.

Vi tror att intervjun upplevs som friare utan bandupptagning. Dessutom kunde en av oss styra samtalet medan den andre antecknade. Vi uppfattade inte det som om intervjupersonerna kände det besvärande att vi var två medan de var ensamma. Den av oss som antecknade höll en låg profil för att märkas så lite som möjligt. Efter varje intervju satte vi oss ned direkt och gick igenom det antecknade för att informationen skulle vara så aktuell som möjligt.

Intervjuerna utfördes på de intervjuades arbetsplatser. Vi sökte upp dem i deras egen miljö för att de skulle känna sig så trygga som möjligt. Dessutom ville vi kunna tyda andra signaler än de verbala. Vi tror att man får en annan och tydligare kontakt med den intervjuade om man träffas än om intervjun sker per telefon. Det man kan utröna är de stora dragen, till exempel hur intresserade de var av samtalet eller om vi berört något känsligt område.

### 3.3.4 Bearbetning, analys och källkritik av empiriska resultat

Den *kvalitativa bearbetningen* innebär att de uppgifter man samlat in sätts i relation till den teoretiska såväl som den egna förståelse man utgick ifrån (Lantz, 1993). Genom att tillämpa de teoretiskt valda begreppen och applicera dem på undersökningen kan man åstadkomma en nyanserad förståelse av fenomenet, som sträcker sig längre än till att enbart beskriva det. Den *kvalitativa analysen* grundar sig på ett mindre antal intervjuer och syftar till mer än enbart beskrivning av det undersökta. Genom reflektion avlägsnas det som är oväsentligt. Man söker efter drag eller sammanhang som kan ligga gömda i det som sagts. Med analys menas att informationen som kommit fram omvandlas till en mer lättolkad och användbar form (Backman, 1998). Då kan undersökningsresultatet sättas i relation till den ursprungliga frågan. Analys behöver inte betyda att problemet besvaras. En tillförlitlig kvalitativ databearbetning och analys bygger på att forskaren har en god förmåga att betrakta det undersökta ur respondentens perspektiv och på empatisk väg fånga den bild intervjupersonen vill ge av det upplevda (Lantz, 1993).

Vår bearbetning började med att vi sammanställde de svar vi fått under intervjuerna. Vi prövade ett par olika sorters konstellationer innan vi fann den som passade syftet bäst. Genom diskussioner speglade vi svaren mot de teoretiska avsnitten i studien. Inom vissa områden fann vi att vi behövde söka mer teoretisk kunskap och fördjupa oss. Detta gav en allt större förståelse av det undersökta. Sedan vi bearbetat det insamlade materialet sökte vi efter någon sorts mönster. Analysen framkom genom att vi skalade av oväsentligheter i de svar vi erhållit. Detta gav en större tydlighet. Vi ville skildra de inblandades upplevelser på ett så renodlat sätt som möjligt. Slutligen satte vi materialet i relation till vår frågeställning för att komma till insikt om vilket lärande som skett.

Vid en *källkritisk bedömning* måste man vara uppmärksam på att inte omforma sina intryck, så att de passar ens egna värderingar (Thurén 1986). Frågan är hur mycket ett material får bearbetas utan att trovärdigheten går förlorad. Ju längre tid som förflutit sedan det beskrivna, desto mindre tillförlitliga är dessa data. Allra helst ska berättaren själv ha upplevt händelsen, eftersom värdet av en berättelse minskar om den har gått i flera led.

Våra intervjupersoner har samtliga genomgått det beskrivna förändringsprogrammet. Tiden som förflutit mellan genomförande och intervju har varierat. Den ena organisationen genomgick programmet för ett par år sedan medan den andra var mitt i genomförandet. Här kunde vi märka en skillnad, genom att de personer som stod mitt i arbetet kunde berätta utförligare än de övriga.

### 3.3.5 Validitet och reliabilitet i kvalitativa studier

I alla forskningssammanhang stöter man på begreppen validitet och reliabilitet (Merriam, 1994/1988). De innefattar krav på att forskningen ska producera giltiga och hållbara resultat. Begreppen anses inte alltid vara tillämpliga inom kvalitativ forskning utan kan istället ersättas av andra, mer ändamålsenliga, termer, *rimlighet*,  *trovärdighet* och *samvetsgrannhet* (Patel & Tebelius, 1987). Vid kvalitativa studier utgår man från en idé om någonting. Forskaren antar ett visst perspektiv i förhållande till det undersökta. För att läsaren ska kunna bedöma tillvägagångssättet och rapportens kvalitet är det viktigt att redovisa perspektivet. Forskaren måste inför den tolkning som ska ske ställa sig frågan om informationen som bearbetas ger en tydlig och representativ bild av verkligheten. Går det att påvisa att de tolkningar som görs är tillämpliga på flera olika situationer och att de bygger på ett brett material, kan den bedömas som *rimlig*. Ett material upplevs som  *trovärdigt* om de tolkningar som görs inte bygger på stereotypa uppfattningar, lättillgängliga slutsatser eller förutfattade meningar. För att forskningen ska bli pålitlig och allmängiltig krävs distansering från materialet samt reflektion över detsamma. Dock krävs även öppenhet, fantasi och en förmåga att se det ovanliga i det vanliga. Noggrannhet och ärlighet är avgörande för forskningens kvalitet. Det åstadkoms när forskaren hela tiden stannar upp och funderar över processen och iakttar sina egna reflektioner inför den. Det är även viktigt att hålla i minne det känslomässiga engagemang som lätt uppstår vid en kvalitativ studie. För att behålla sin *samvetsgrannhet* bör forskaren ta fatt i de trådar som hittas under vägen och nysta upp dem, även om de inte överensstämmer med den förförståelse hon själv har inför problematiken. Dessutom ska forskaren kunna ange skäl för sina tolkningar, beskriva grunderna till dem och visa hur slutsatserna dragits.

Vi har varit medvetna om de problem man kan stöta på för att uppfylla ovanstående kriterier. Till följd av urvalet av intervjupersonerna anser vi att det intervjumaterial vi erhållit ger en representativ bild av de undersökta organisationerna. På så vis har vi kunnat dra slutsatser och finna mönster. Inför vår undersökning fick vi kontakt med de undersökta organisationerna via deras konsultfirma. Vi visste ingenting om deras uppbyggnad och meningen var att vi skulle undersöka upplevelsen av ett förändringsarbete som gjorts i en av organisationerna. Vid kontakt med dem upptäckte vi att de var mitt uppe i arbetet och att våra intervjuer därför inte kunde genomföras med tillfredsställande resultat. Vi såg oss då manade att göra undersökningen i även den andra organisationen, eftersom man där genomgått förändringsarbetet ett par år tidigare. Det gjorde att vårt arbete ändrade riktning, genom att de resultat vi fick fram visade på stor skillnad i hur förändringsarbetet upplevts beroende på i vilken organisation den intervjuade hörde hemma. Vi sammanställde intervjuerna och lät sedan en tid förlöpa. Det gav oss tillfälle att reflektera över det insamlade materialet och se på det med större distans. Vi intresserade oss sedan alltmer för att söka efter grundläggande mönster och skillnader mellan de båda organisationerna. Vi har, utifrån intervjuguiden, lagt upp alla intervjuerna på samma sätt. Trots det blev inga intervjuer likadana, eftersom vi lät

intervjupersonerna tala fritt kring våra teman. Därför blir det aldrig samma resultat vid olika tillfällen. Vi har ur det insamlade materialet valt ut de delar vi ansett vara viktiga för vårt arbete. Vi har inte haft krav på oss att undersökningen ska kunna användas i något syfte av vare sig konsultfirman eller de undersökta organisationerna. Därför har vi kunnat dra våra slutsatser utan förväntningar på att vi skulle uppnå bestämda resultat.

## 4 Resultat

Här följer en sammanställning av de svar vi erhöll under intervjuerna. Vi har delat in resultatredovisningen i tre huvuddelar. Dessa har vi kallat redovisning, reflektion och utfall. I den första delen framförs en sammanfattning av de resultat vi samlat in under intervjuerna. I den andra delen speglar vi det insamlade materialet mot de modeller och antaganden vi presenterat i teorikapitlet. Här försöker vi uppfylla andra delen av vårt syfte, nämligen att (2) jämföra hur deltagare ur två organisationer upplevt ett förändringsprogram. I den sistnämnda drar vi (3) slutsatser ur det insamlade materialet gällande det lärande som uppstått på de olika arbetsplatserna i enlighet med sista delen i syftet.

### 4.1 Redovisning av deltagarnas synpunkter på förändringsprojektet

Nedanstående redovisning är uppbyggd kring intervjuernas huvudteman; förväntningar, genomförande och resultat. Vi har valt att dela upp intervjupersonerna i två grupper. Den ena representerar lednings- och den andra medarbetarnivån. Vi ville veta om det gick att urskilja något mönster i de olika gruppernas svar, för att på så vis erhålla en klarare bild av skillnader i förväntningar och upplevelser av det genomgångna förändringsprogrammet. Så småningom fann vi oss tvungna att göra en ny uppdelning och även separera svaren mellan Åka och Lasta. Anledningen till detta var att de båda organisationerna hade olika utgångsläge och situation. Det kom att påverka förändringsprocessen och hur den kom att te sig för de olika intervjupersonernas upplevelser av arbetet.

#### 4.1.1 Förväntningar på förändringsprojektet

De svar vi erhöll angående förväntningarna speglade en rad olika upplevelser. Lasta har ett gott samarbete med sin GA, men ville förbättra sig gentemot de egna kunderna och påverka sitt resultat i positiv riktning. Åka däremot, hade haft problem med dåligt rykte för servicedelen och hade inte lika god relation med sin GA.

##### 4.1.1.1 Ledningen

Ledningen berättade hur båda företagen möter olika sorters kunder och att det påverkar deras respektive problematik. Den framhöll att privatpersoner överlag är känsligare som kundgrupp än företagskunder. Den ansåg att något måste göras för att förbättra omgivningens syn på Åka. Situationen för de båda företagen var vid tidpunkten för respektive genomförande relativt olika. Detta påverkade hur presentationerna skedde. I



Lasta fanns det gott om tid till förfogande och i Åka var det bråttom att få till stånd en förändring.

Ledningen framförde till oss sin tro på ett personligt engagemang vid förändringsarbeten. Den fann det viktigt att överbygga eventuell misstro och istället försöka engagera sina medarbetare och skapa delaktighet. Den menade att ett sätt att nå dit kunde vara att öka deras engagemang. Detta skulle ge medarbetarna en större insikt om sin egen del i processen gentemot kunden. För att få alla medarbetare delaktiga i projektet var ledningen medveten om vikten av att förlägga förändringsarbetet till normal arbetstid. Det yttrades genom att någon sa:

*”När man gör något på frivillig basis är det alltid samma människor som ställer upp”.*

Ledningen hade höga förväntningar för Åka, eftersom den ansåg att projektet i Lasta hade genomförts med gott resultat. Vid introduktionen i Åka användes således Lasta som referens. Enligt ledningen var personalen var positivt inställd till projekten i båda organisationerna.

#### 4.1.1.2 Medarbetarna

Medarbetarna i Lasta fick programmet presenterat för sig under en väl planerad gemensam konferensresa. Av erhållen information att döma verkar presentationen ha mottagits på ett positivt sätt och förväntningarna inför förändringsprogrammet varit relativt höga. En medarbetare uttryckte den allmänna inställningen genom att säga:

*”Det är trevligt när vi alla lär oss något tillsammans”.*

Generellt ansåg Lastas medarbetare att det var viktigt att vidta åtgärder som förbättrade den interna kommunikationen. Att arbeta i grupper var de förtrogna med sedan tidigare.

Medarbetarna i Åka fick projektet presenterat på ett kort möte. Deras förväntningar varierade mycket, allt från höga till inga alls. Alla förstod att initiativet till projektet kom från GA. Det framhölls bland medarbetarna att något behövde göras för att bryta den negativa utveckling som drabbat företaget. Det fanns ett visst skepsis mot att det inte skulle gå så lätt som GA tycktes tro. En medarbetare uttalade denna misstro när han sade:

*”Att förändra en serviceorganisation i bottenskiktet till en i absoluta toppskiktet är en utopi”.*

Vid tidpunkten före projektets genomförande hade Åka en ansträngd relation till GA. Medarbetarna tyckte att presentationen gått väl snabbt och att det inte hade skadat med mer information i förväg. För dem som arbetat en längre tid inom företaget var det inget nytt att arbeta i grupper.

#### 4.1.2 Förändringsprojektets genomförande

På båda arbetsplatserna skapade man tvärgrupper inför genomförandet av förändringsarbetet. Detta gjordes för att öka den interna förståelsen mellan avdelningarna och för att undvika den situation av ”vi” och ”dem” som kunde uppkomma. Varje grupp bestod av fem till sex deltagare. Det antalet ansågs lagom för att alla skulle få möjlighet att komma till tals. Samtidigt ansågs fler tankar och idéer kunna genereras vid den gruppstorleken. Grupperna var själva ansvariga för sammankallande, genomförande och rapportering av arbetet med dukarna

##### 4.1.2.1 Ledningen

Personer i ledningen, som själva gjort ett arbete med dukarna, men på GA:s kontor, ansåg det lärorikt att själva försöka sätta sig in i kundens situation och att arbeta utifrån detta. För dem var det en något ovan situation, men som man formulerade det:

*”...vi försökte verkligen ta på oss kundens glasögon”.*

De menade att man ofta, i ledningspositionen, kan hamna för långt bort från kunden, eftersom man dels har många andra tunga arbetsuppgifter att syssla med, dels sällan träffar kunderna.

##### 4.1.2.2 Medarbetarna

I såväl Lasta som Åka arbetade man i tvärgrupper där en person var sammankallande. Detta innebar en ny roll för vissa medarbetare. Samtliga påpekade att det var bra med tvärgrupper eftersom hela organisationen fanns representerad inom en grupp. De menade att klasskillnader försvann och den interna förståelsen ökade. Alla tyckte det fanns utrymme att komma till tals, men att dominant personer som fanns i gruppen kunde behöva hållas tillbaka. I de båda företagen framhöll medarbetarna att man redan före förändringsarbetet hade ett öppet klimat. Samtliga ansåg att pedagogiken med dialogdukar utgjorde en bra metod, eftersom man där fick bättre styrning på samtalet än vid en öppen diskussion. Dessutom utmynnade arbetet i konkreta förslag, vilket upplevdes som tillfredsställande. Att själva verkställa de åtgärder man ville genomföra upplevdes av alla som något positivt. De kände sig uppmuntrade att få ta ansvar för ett svårt arbete. Inom båda företagen tyckte man att inställningen till projektet förbättrades allteftersom tiden gick.

Medarbetarna i Lasta tyckte att presentationen bidrog till en positiv inställning inför projektet. Här kände man sig mycket nöjd och tyckte att det varit lagom långt och intressant. Någon ansåg emellertid att det han sagt vid arbetsmötena med dukarna hade viftats bort lite väl lättvindigt.

På Åka var situationen mer pressad, vilket bidrog till att såväl presentationen som genomförandet upplevdes som mer oförberedd. Det fanns en känsla av att presentationen från GA:s representanter skedde på en alltför hög nivå. Det medförde svårigheter att förstå syftet, vilket i sin tur bidrog till att motivationen inte var den högsta. Alla ansåg att det hade varit för stressigt och någon sa:

*”...det var något som bara skulle genomföras till varje pris...”*

På Åka var förtroendet för GA kört i botten. Någon uttryckte en misstanke om att förslagen skulle komma att förkastas och att man skulle behöva experthjälp för att verkställa åtgärderna. En medarbetare hade upplevt att det fanns ett inbyggt motstånd, eftersom projektet var initierat av GA och att relationen till denne inte var den bästa. Detta uttrycktes genom att han sade:

*”Det är helt enkelt en jäkla uppförsbacke”.*

#### 4.1.3 Förändringsprojektets resultat

Vid tillfället för intervjuerna hade Lasta genomgått programmet för en tid sedan. På Åka var de mitt uppe i processen, varför vi följde upp intervjuerna med personerna där. Det gjorde vi ett par månader senare, per telefon. På båda företagen anser man att den interna kommunikationen mellan avdelningarna har förbättrats.

##### 4.1.3.1 Ledningen

Ledningen ansåg att programmet har varit – och är – en investering för framtiden. Fortsatt ansåg den att förändring måste vara något man ständigt håller på med. Som exempel på det drogs en parallell:

*”Det är som ett kilo köttfärs – står det för länge blir det skämt.*

*Man måste jobba med det”.*

Ledningen såg det som att medarbetarna blivit mer medvetna genom projektet och att det har skapats delaktighet. Den ansåg att syftet med projektet uppnåddes och att kontakten mellan medarbetarna hade blivit bättre. Personalen hade breddats utbildningsmässigt och leverantörer hade pressats till snabbare leveranser. De egna serviceavdelningarna kunde nu utföra fler tjänster själva. Ledningen uttryckte en medvetenhet kring behovet av att fortsätta arbetet med att skapa delaktighet och den sade sig se det som en ständigt pågående process

##### 4.1.3.2 Medarbetarna

Medarbetarna ansåg att det kom fram en hel del nya och goda idéer under arbetes gång, men ifrågasatte om de verkligen blev realiserade. Eftersom projektet initierats av GA fanns det inom båda företagen en viss rädsla för att de idéer man arbetat fram skulle förkastas.

På Lasta där det gått en tid sedan genomförandet, efterlyste man någon form av uppföljning, så att frågorna åter skulle aktualiseras och inte falla i glömska. Någon sade sig vara rädd för vad som annars kunde hända

*”Utan uppföljning blir det med sådana här projekt som det där om upp som en sol och ner som en pannkaka”.*

Frågorna man behandlade ansågs på Lasta vara av en lite för immateriell karaktär och därför tyckte en av de tillfrågade att det egentligen hade varit bättre med rent praktiska utbildningar som de kunde använda i sitt dagliga hantverk. En annan av de intervjuade menade att det faktiskt inte kommit fram några nya idéer på de genomförda mötena. Någon ansåg att löftena var så långsiktiga att det skulle ta tid att se om de verkligen skulle bära frukt och att det därför kändes nödvändigt med någon form av uppföljning.

Vid våra uppföljningsintervjuer per telefon befann sig Åka i ett skede när man delats upp i grupper vilka var och en hade hand om förverkligandet av de konkreta åtgärdsplanerna. Det framkom att de ännu inte sett något tydligt resultat, eftersom de var i sluttampen av processen. Vid frågan på vilket eller vilka resultat som uppnåtts menade de att det hade varit ett omfattande arbete, i och med det långsiktiga perspektivet. Det ansågs att det har skapats en förståelse för att det är stora tunga frågor man arbetar med men det var inte oväntat. Efter att programmet till sin största del genomförts anser medarbetare på Åka att det har blivit lättare att arbeta med ett proaktivt förhållningssätt. Det kom till uttryck genom en av dem som sade:

*”Nu pratar vi med varandra på en vettig nivå”.*

Intervjupersonen i Åka uttryckte också en förhoppning att den som var ansvarig för genomdrivandet av de frågor som kommit upp skulle få mer tid till sitt förfogande, eftersom det annars kunde bli svårt att förverkliga dem.

## 4.2 Slutsatser kring förändringsprocesserna i de två företagen

Inledningsvis koncentrerar vi oss på vad som fanns gemensamt i de båda företagens utgångsläge. Sedan följer separata redogörelser för Åkas och Lastas processer. Vi har valt att göra den uppdelningen för att bilden ska bli så tydlig som möjligt för läsaren. Därefter fokuserar vi på det lärande som skett, på såväl organisations- som individnivå.

### 4.2.1 Organisationernas kulturella likheter

Åka och Lasta har varsin GA, gemensam ledning och sina egna medarbetare. Det finns flera olika faktorer som påverkar deras organisationskulturer. En av dem är respektive GA:s egna normer och värderingar samt företagets förhållande till sin GA. Av utrymmesskäl har vi valt att inte fördjupa oss i denna påverkansfaktor.

Ledningen är, enligt Bang (1999/1990), Hofstede (1997) och Schein (1992), den främsta kraften till kulturpåverkan. Det är dess ansvar att urskilja vad i organisationen som inte fungerar tillfredsställande. För Åkas del är det framförallt servicedelen av verksamheten som inte uppnår till kundernas krav och därför måste något göras för att förbättra detta. Ledningens skyldighet innefattar att lära ut modeller för ett alternativt handlande. Det är här det undersökta förändringsprogrammet kommer in. Åka behövde, för att komma tillrätta med problemen, ändra på gamla invanda rutiner.

I och med den gemensamma ledningen delar Åka och Lasta en bit av sina organisationskulturer och ur det hänseendet ser deras situation ganska likartad ut vid förändringsarbetets början. När man talar om organisationskulturers egenskaper är

vissa bättre lämpade för att genomföra ett förändringsarbete. Bangs (1999/1990) beskrivning av en byråkratisk kultur med hierarkisk uppbyggnad stämmer in på såväl Åka som Lasta. Varje medarbetare har sina fastställda ansvars- och arbetsområden och här finns bestämmelser, rutiner och tillvägagångssätt för allt som görs. För Åka, som stod inför ett mer akut behov av förändring än vad Lasta gjorde, hade det varit lättare att genomföra arbetet om deras kultur varit av en mer "lättroilig" karaktär. Det hade då varit enklare för medlemmarna att ta till sig nya tanke- och handlingsmönster.

Schein (1992) beskriver kulturens uppbyggnad som bestående av tre kulturnivåer (se 2.2.1). För Åkas och Lastas del är de två ytligaste nivåerna till stor del gemensamma. Den mest grundläggande som kan ses som kulturens kärna, är svår att identifiera. För oss fanns det varken tid eller möjlighet att tillbringa så mycket tid i organisationerna att den blev synlig för oss. Vi kan dock ana att den till stora delar är snarlik. Den sistnämnda skapas under lång tid och utvecklas jämsides med företagets historia. Såväl Arvonen (1989) som Schein (1992) påtalar hur inbyggda värderingsstrukturer växer fram under verksamhetens gång. De är inte tydliga för medlemmarna, utan kan sägas "sitta i väggarna". Att ändra dessa är svårt eftersom det kan finnas symboler och personer i organisationen som associeras med det gamla sättet att tänka. Åka och Lasta har existerat tillsammans under ett par decennier och på de ledande positionerna finns personer som varit länge i organisationen. De har påverkat kulturen i hög grad och den har blivit självklar och osynlig för dess medlemmar. Som Bang (1999/1990) skriver kommer den nya kulturen att växa fram av sig själv i det sociala system som är företagets vardag. Åka och Lasta står i de respektive situationerna inför detta faktum, eftersom de kommer att genomgå sina respektive förändringsarbeten.

#### 4.2.1.1 Planering

Inför förändringsarbetet är det viktigt att ledningen, precis som den själv påtalade, sökt skapa ett engagemang hos medarbetarna. Den befinner sig mitt emellan GA och medarbetarna. Detta gör dess roll komplicerad, eftersom många initiativ till såväl denna som andra aktiviteter utgår från GA och måste genomföras. Angelöw (1991) poängterar att det krävs att ledningen är positivt inställd till en förändring för att den ska ge ett gott resultat. Vi kan se att ledningens situation inte var den lättaste, men att den i båda fallen var positiv inför respektive projekt. Flamholtz och Hua (2002) framhäver sambandet mellan utveckling av organisationen och ekonomisk framgång. Den bör ske inom sex interna områden (se 2.3.4). Allihop bearbetades i förändringsprocessen med hjälp av dialogdukarna. Vissa av dem fanns dock inte med i de delar av diskussionen där samtliga medarbetare var involverade.

När ett förändringsarbete planeras är det viktigt att ha det långsiktiga perspektivet som French och Bell (1999) skriver om (se 2.3.5) i åtanke. För Åkas del verkar detta ha blivit något förbisett. Deras önskan att snabbt ändra företagets negativa utveckling gör att förankringen verkar ha skett något bristfälligt. Ett kort möte räcker inte när det är tal om så pass genomgripande förändringar som Åka stod inför. Att bli informerad uttryckte medarbetarna var en viktig del i förändringsarbetets framgång.

Vid förändringsarbete kan man använda sig av olika strategier. Åkas planering har inslag av vad Angelöw (1991) kallar den toppstyrda strategin. Ledningen behövde snarast finna en lösning på organisationens problem. Förändringsarbetet presenterades

under ett vanligt personalmöte och det fanns inte tid till några ifrågasättanden. Den representativa strategin stämmer inte in på någon av organisationerna eftersom alla medarbetare från alla hierarkiska nivåer fanns representerade i de olika grupperna. Vid den delaktiga förändringsstrategin däremot, eftersträvas den representation som både Åka och Lasta hade i sina grupper vid genomförandet. De brast emellertid i anspråken på samtligas involverande i såväl planerings-, genomförande- och uppföljningsstadiet. På Lasta kände sig medarbetarna mer delaktiga i planeringsprocessen än vad de gjorde på Åka.

#### 4.2.1.2 Delaktighet

I båda organisationerna uttryckte medarbetarna att de vara vana vid att kunna uttrycka sin åsikt. Om detta även innefattar det inflytande som Angelöw (1991) eftersträvar för att delaktigheten ska bli optimerad är svårt för oss att avgöra. Han poängterar vikten av att informera de anställda innan arbetet sätts igång för att på så vis förhindra den ryktesspridning som annars lätt får fotfäste. Hultman och Klasson (1994) skriver att det räcker med en idé kring utveckling för att de gamla invanda handlings- och tankemönstren skall ifrågasättas och ett avstånd bildas mellan vad som redan görs och vad som istället borde göras. På varken Åka eller Lasta talades det mycket om ryktesspridning. Det står dock klart att hos Lasta, som gav sig tid till mer information, var projektet bättre förankrat före igångsättandet.

French och Bell (1999) påpekar vikten av att ledningen i Åka och Lasta tar hänsyn till den rådande kulturen. De menar att, precis som organisationerna gjort, involvera samtliga medarbetare är det bästa sättet för att nå ett gott resultat. Redan tidigare hade arbetsplatserna ett tillåtande klimat där det var fritt fram att säga sin mening.

På Lasta känner sig medarbetarna inblandade i såväl problemformulering som diskussioner kring förslag och ändringar. För att förändringsarbetet ska få ett så gott resultat som möjligt är det enligt Angelöw (1991) samt French och Bell (1999) viktigt att skapa delaktighet i dessa stadier samtidigt som medarbetarna bör vara med och med och bestämma utvecklingstempot. På Åka kände personalen det som om förberedelserna gick dem förbi och att hela projektet gick alldeles för fort fram. Ovanstående författare varnar för att det då kan uppstå ett utanförskap som försämrar förståelsen för och viljan till förändringen.

#### 4.2.2 Särskiljande drag i organisationernas processer

I Åkas och Lastas arbete fanns en del drag som skilde dem åt, i större eller mindre utsträckning. Nedan följer en redovisning av de båda företagens förlopp under förändringsarbetets genomförande.

##### 4.2.2.1 Processen i Lasta

Följande avsnitt beskriver det utgångsläge Lasta hade inför förändringsarbetet och den process som följde därpå.

###### 4.2.2.1.1 Lastas utgångsläge

Lasta befinner sig inför förändringsarbetet i en lugn situation. Deras relation med GA är god och marknaden är stabil. De vill se över sina egna normer och värderingar (jfr Schein 2.2.1) för att förbättra relationen till sina kunder och göra processen inom

organisationen bättre och smidigare. Till följd av det stabila läget står deras organisationskultur stadigt. Lasta hade, i förändringsarbetet, bra förutsättningar att tränga på djupet i sina diskussioner. Enligt bland annat Schein (1992) och Thurbin (1995/1987) möjliggör kulturen medlemmarnas handlingsutrymme och ansvarsgränser. Vi upplever det som att Lasta har tydliga regler vilka tar hänsyn till såväl de egna medlemmarna som kunderna.

Ett exempel på hur ledningen arbetat med att planera och förbereda projektet och presentationen av detsamma (jfr Sandberg & Targama, 1998) finner vi på den inledande konferensresan. Här skapas en trevlig inramning och en kreativitet redan från början. Det resulterar i att medarbetarna har en positiv inställning till det arbete som skall utföras. Till skillnad från Åka, som framhäver mestadels externa problem (jfr 2.2.1), säger sig medarbetarna på Lasta vara intresserade av att förbättra den interna kommunikationen. Angelöw (1991) och French och Bell (1999) påtalar att viljan till förändring är nära förknippad med bland annat tilltro och information. Vi tycker att Lasta har lyckats få med sig sina medarbetare inför förändringsarbetet. Den slutsatsen har vi dragit i och med det lugna läget i organisationen, deras avsaknad av externa orosmoment och den goda tidsplaneringen samt informationen.

Den fas som Lewin kallar *upptining* kännetecknas av att det råder en form av obalans inom organisationen. På Lasta ser vi inte något tydligt sådant skede. Att genomföra förändringsarbetet kommer istället ur en proaktivitet från ledningens sida.

#### 4.2.2.1.2 Genomförande av förändringsprojektet i Lasta

I och med den gemensamma konferensresan där arbetet med dukarna påbörjades, gick Lasta in i Lewins (1951) *rörelsefas*. I den är ledning och medarbetare eniga om att genomföra en förändring. Ledningen har förberett sig väl och liksom French och Bell (1999) förespråkar, genomfört en genomgång av organisationen i förväg i och med sitt eget planerande arbete med dukarna. När medarbetarna fick arbetet presenterat för sig är de välvilligt inställda och arbetet sätter igång. Även om läget inte är pressat uppstår en viss form av obalans. Den uppkommer eftersom det förekommer spekulationer kring projektets resultat. På Lasta kan det tyckas att ledningen antagit ett humanistiskt perspektiv (jfr 2.4.2) på organisationsförändringen, då de arbetat med att finna en anpassning mellan organisationen och dess medlemmar för att nå en långsiktig effektivitet. De har i förväg försökt finna utvecklingsmöjligheter för sina resurser så att de kan anpassa sig till omvärldens skiftande krav. Det är dock så att initiativet till förändringen togs centralt och det stämmer inte riktigt överens med ovanstående perspektiv.

#### 4.2.2.2 Processen i Åka

Följande avsnitt beskriver det utgångsläge Åka hade inför förändringsarbetet och den process som följde därpå.

##### 4.2.2.2.1 Åkas utgångsläge

Åka befinner sig i en situation där företaget måste omstruktureras från grunden. Schein (1992) skriver att den djupaste nivån i en organisations kultur förändras under tider av bekymmer och instabilitet. Åkas marknad är i allra högsta grad föränderlig, då de vänder sig till privatpersoner, vilka har ombytliga önskemål. Dessutom finns det fler

aktörer som konkurrerar om konsumenterna på den privata marknaden. För Åka är det framför allt externa orosmoment som framtvingar en förändring. Hur Åkas kultur kommer att utvecklas är ännu för tidigt att säga.

Såväl ledningen som medarbetarna är före förändringsarbetet hårt pressade och har hamnat i en situation de måste reagera på. Reaktionen och resultat på den måste komma ganska omgående. Det skapar en inre oro i organisationen. Ångesten som uppstår blir en drivfaktor vilken för organisationen vidare mot en genomgripande förändring (jfr 2.4.5). Schein (1992) menar att medlemmar i en organisation kan söka och finna trygghet i den egna kulturen i stunder av oro. För Åka hade det varit värdefullt. Det har varit svårt för oss att, utifrån vårt empiriska resultat, utläsa deras möjlighet till detta. Ett tecken på att det faktiskt var görligt skulle kunna vara samtligas uttalanden om möjligheten att kunna uttrycka sin åsikt.

Ledningen ville förvandla den dåliga relationen som fanns till GA och skapa tydlighet kring medarbetarnas egen roll i kundprocessen. Vi har tolkat det som att de därmed försöker skapa en tryggare situation. Den negativa inställningen medarbetarna ger uttryck för skulle kunna påverka processens utfall eftersom det, liksom Angelöw (1991) menar, måste finnas ett ömsesidigt förtroende för att komma vidare i ett förändringsarbete.

Man kan se tecken på att Åka nu har kommit in i den fas Lewin (1951) kallar *upptining*, vilken föregår själva förändringen. Medarbetarna känner att de måste förändra något i sitt agerande. Enligt teorier kring förändringsarbete, som omtalas av bland annat Schein (1992) och Thurbin (1995/1987), bör ledningen göra en grundlig analys av företaget innan man bestämmer sig för vilken åtgärd som ska vidtas. French och Bell (1999) nämner hur en ledning ibland ställs inför problem de inte kan lösa själva. En fruktsam väg kan vara att köpa in extern konsult hjälp. Det var det som hände i fallet med Åka, när det beslutades att de skulle genomföra samma förändringsarbete som Lasta. Valet gjordes eftersom man sett att Lasta nått positiva resultat. Ledningen borde kanske grundligare ha undersökt hur deras situationer skilde sig från varandra för att få en bättre förberedelse för förändringsarbetet. Åkas kunder hade andra behov än Lastas och det påverkar såväl kulturen som medarbetarnas beteende och handlingsmönster (jfr 2.2.3).

#### 4.2.2.2 Genomförande av förändringsprojektet i Åka

I och med presentationen och igångsättandet av arbetet med dukarna kommer Åka in i fasen som Lewin (1951) kallar *rörelse*. Den betecknas av att samtliga inom organisationen är helt överens om förändringsbehovet. Man söker nu tillsammans efter nya handlingsmönster. Ledningen för Åka var säkerligen medveten om dessa mekanismer, men man borde ha gett sig själv lite mer tid att förankra projektet brett i organisationen. Då hade den anammat den nya formen av ledarskap som Sandberg och Targama (1998) och SOU 1992:7 efterfrågar, där ledningen skapar bäst förutsättningar för delaktighet genom att ge medarbetarna tid till förståelse. Istället blev det så att medarbetarna upplevde igångsättandet som en aning oförberett.

Vi bedömer det som att ledningen omedvetet använt sig av ett perspektiv på organisationsförändringen som lutar åt tekniskrationellt, eftersom strategin bestämdes



och utformades från centralt håll (jfr 2.4.5). Den formen är vanlig inom just byråkratiskt hierarkiskt uppbyggda organisationer, där ledningen formar såväl verksamhet som resultat i överensstämmelse med sina intentioner. Hos medarbetarna tycker vi att den känslan kom till uttryck bland annat genom misstanken att deras förslag från grupparbetena skulle förkastas uppifrån.

### 4.3 Förändringsprocessernas utfall

I kommande avsnitt fokuserar vi på det lärande som skett. Här delar vi inte organisationerna åt, utan inriktar oss istället på det lärande som skett på organisations- respektive individnivå.

#### 4.3.1 Organisationernas lärande

Organisatoriskt lärande är i Nationalencyklopedins (2000) beskrivning en process som erbjuder modeller för framtida handlande. Det sker inte av sig själv, utan kräver mycket av ledningen som måste kunna förmedla visioner vilka inspirerar medlemmarna att ta ansvar för organisationens mål. De undersökta organisationernas ledning hade tankar och visioner som de ville förmedla till medarbetarna. Dessa sammanfattades i de skapade kundlöften. Enligt Schein (1992) kan nya värderingar integreras i en organisation först när man nått de uppsatta målen. Därför ville man i Lasta och Åka engagera medarbetarna till att vara delaktiga i arbetet att finna lösningar för att kunna leva upp till de formulerade löften. Moxnes (1994/1981) påtalar att det inte är förrän kunskapen som eftersträvas trängt in i organisationen, det vill säga hur den påverkar medlemmarnas sätt att förhålla sig till varandra, som den skapar nya normer. På Åka befinner de sig i ett intressant skede, eftersom de själva säger att de numera talar med varandra på ett annorlunda sätt än tidigare. Deras inbördes förhållningssätt har tydligt påverkats av förändringsprojektet. Lyckas de framkalla överföringen från ord till konkret handling, som genomsyrar hela organisationen, menar Moxnes (1994/1981) att det skapats inte bara ett individuellt lärande, utan även ett organisatoriskt.

Andersson (2000) framför att organisatoriskt lärande lättast åstadkoms i miljöer där medlemmarna har väl definierade arbetsuppgifter och klarhet över den egna arbetsrollen. Arbetsplatsen bör genomsyras av anpassningsbarhet och helhetssyn. Att en sådan miljö skapas är ledningens ansvar och det kan göras genom stödjande system så att de blir till nytta för organisationen. Här var alltså hierarkin till hjälp hos båda företagen. Genom dess struktur med tydliga ansvarsgränser behövde ingen av de inblandade ägna sig åt att utforska sin egen funktion. Istället kunde de arbeta med frågor som handlade deras eget agerande inom arbetsrollen.

Medarbetarna på Åka hade, trots tidspressen, efterlyst mer tid till dem som var mest delaktiga i projektet. Sandberg och Targama (1998) förordar att det skapas tid och utrymme för reflektion över det egna arbetet för att, som konsekvens av detta, skapa en förståelse för det nya arbetssättet. Utifrån det kan sedan följa ett nytt handlingsmönster. Den extra tid man ville ha på Åka skulle kunna bidra till att utforma nya handlingsmönster. Även Wolwén (2000) hävdar att det behövs tid för reflektion för att

medarbetarna och organisationen ska kunna dra slutsatser av det lärda och undersöka dessa nya kunskaper. Detta tyder på att den tid som Åka hade till sitt förfogande inte räckte till.

Ledningen kände sig, efter genomfört projekt, nöjd och ansåg att programmet medfört en ökad medvetenhet och kompetens hos medarbetarna. Dessutom hade leverantörer kunnat pressas till exempelvis snabbare leveranser. De ansåg vidare att ett förändringsarbete är något man ständigt måste arbeta med för att uppnå ett organisatoriskt lärande. Deras inställning kan liknas vid det ledarskap Sandberg och Targama (1998) förespråkar (jfr 2.3.1).

#### 4.3.2 Individernas lärande

En individuell lärprocess består av två delar (se 2.4.3). Den handlar om processer såväl inom individen som om ett samspel mellan denna och omgivningen. För att förändringsarbetet skulle få så stor genomslagskraft som möjligt krävdes prestation från både medarbetarna och ledningen. Hos Lasta och Åka kommer det till uttryck i att medarbetarna har ett ansvar för att skapa mening i den information de tillgodogjort sig och sedan ändra sitt handlande utefter det nya sättet att tänka och agera. Vi kan dra paralleller till vad som sägs i SOU 1996:14, att medarbetarnas kompetensutveckling måste utgå från den egna organisationen om det är ett långsiktigt resultat som eftersträvas. Med det valda förändringsverktyget är det tänkt att den processen skulle underlättas. Samspelet med kollegor var till för att de skulle veta om de utfört de nya handlingarna på rätt sätt och det skedde genom återkoppling. Här förstås vikten av att ledningen ger utrymme till uppföljning så att medarbetarna vet om de har kunnat tillägna sig de nya kunskaperna på bästa sätt och att det i sin tur genererar bästa möjliga för företagen.

Efter grupparbetenas avslutning kommer båda organisationerna in i Lewins (1951) tredje fas, *stabilisering*, vilken betecknas av att de har identifierat de problem som fanns inom organisationen. Egentligen ska redan nya arbetssätt vara implementerade i verksamheten. När vi träffar medarbetarna på Lasta har det förflutit en relativt lång tid sedan man genomgick förändringsarbetet. Sedan alla grupper genomfört sitt arbete, återsamlades man och gick igenom vilket resultat som framkommit. Det var en viktig del när återkopplingen talar om hur man har förstått eller om man genomfört något på ett riktigt sätt (jfr 2.3.5). Medarbetarna efterlyste nu någon form av uppsamling, för att åter aktualisera de frågor man arbetat med. I enlighet med Angelöw (1991) anar vi att det saknas de förutsättningar som krävs för att medarbetarna ska bli engagerade och att det nya arbetssättet ska bli en naturlig del av det dagliga arbetet.

När vi hade kontakt med Åka per telefon hade medarbetarna kommit till ett arbete där de i grupper tog ansvar för att realisera olika åtgärder. De såg ännu inte något konkret resultat av arbetet. De förändringar som skett rörde sig på ett interpersonellt plan och handlade om hur de numera kunde kommunicera med varandra på ett mer fruktsamt sätt. Trots att man sedan tidigare sade sig ha ett öppet klimat, där man med lätthet kunde säga vad man menade, hade alltså en förbättring skett. Ett tydligt exempel på hur normer och värderingar ändrats är hur medarbetarna säger sig även uppleva att deras tankemönster är annorlunda nu genom att de har ett mer proaktivt tänkande än förut.

Det finns ofta ett inneboende motstånd mot förändringar. Av den anledningen är det kanske inte så konstigt att medarbetarna på Lasta sade sig ha föredragit rent praktiska utbildningar eftersom de är av en tryggare karaktär. På Åka var däremot intrycket, i sluttampen av projektet, positivt. Här sade de sig ha kommit till insikt om hur stora och tunga frågor de arbetade med. Medarbetarna tyckte att de hade ändrat sig på flera vis. Dels hade de antagit ett mer proaktivt förhållningssätt än tidigare, dels hade de börjat kommunicera med varandra på ett mer målmedvetet sätt. På såväl Lasta som Åka tyckte medarbetarna att det fötts flera nya idéer. Ledningen borde, liksom Sandberg och Targama (1998) förespråkar, ha arbetat aktivt med att tillåta de gamla, stela reglerna – de som ”satt i väggarna” – att rämna för att skapa handlingsfrihet och öppna för en ny form av den gamla organisationskulturen.

## 5 Avslutande reflektioner och diskussion

I det avslutande kapitlet resonerar vi kring vad organisationerna hade för olika syfte med att genomföra förändringsprogrammet. Vi fortsätter med att komplettera besvarandet av syftets sista del, nämligen att (3) dra slutsatser beträffande lärandet som skedde genom att fokusera på organisationernas respektive lärprocesser. Vi tar slutligen upp konsekvenser för organisationernas framtida arbete.

### 5.1 Organisationernas intentioner med förändringsarbetet

#### 5.1.1 Lastas avsikter

Vårt material från Lasta är begränsat, men ändå tydligt att dra slutsatser ur. Lasta hade de bästa förutsättningarna inför projektet ifråga om förankring och kanske framför allt med tanke på yttre påverkansfaktorer. Trots det kunde de säkerligen ha skapat ett djupare engagemang inför arbetet. För Lastas del var det dock inte fråga om någon genomgripande organisationsutveckling som krävde att kulturen förändrades. De var förhållandevis nöjda med sina ekonomiska resultat och det sätt organisationen fungerade på. Kulturen var förenlig med de förändringar ledningen ansåg skulle genomföras. I den situationen var den hierarkiska uppbyggnaden till fördel, eftersom det arbete som behövde göras förutsatte att de gamla rollerna och strukturerna bestod. Ett sådant utgångsläge medförde även att Lastas process hade bättre tidsmässiga förutsättningar, då de inte behövde ägna tid till att riva gamla strukturer. Det humanistiska perspektiv vi anser att ledningen antagit på förändringsarbetet passar väl in för situationen, eftersom de eftersträvar en långsiktig effekt. Då är den ömsesidiga inordningen mellan organisationen och dess medlemmar nödvändig.

#### 5.1.2 Åkas avsikter

På Åka arbetade man under en stor press från kunder och massmedia. Därför hade förändringsarbetet två huvudsakliga krav. För det första var det bråttom med genomförandet. Då fanns inte den tid som behövdes till att skapa ett brett engagemang i förväg. För det andra var det nödvändigt med en genomgripande förändring inom samtliga nivåer och avdelningar. Den kultur som rådde på Åka medförde svårigheter att

genomföra en så stor förändring och behövde därför omskapas. Vi tolkar det som om ledningens intention var att få till stånd ett double-looplärande. Det verkar inte som om de nått ända fram. För att göra det krävs bland annat för Åkas del djupare förankring, mer tid till planering och möjlighet till reflektion. Den hierarkiska uppbyggnaden kan här ha varit till nackdel, eftersom man kanske hade behövt ifrågasätta gamla roller och ansvarsområden. Dessutom passar den hierarkiska strukturen bättre på en marknad som är stabilare än vad Åkas var. Vi anser att ledningen, till följd av den brådska som fanns, antagit ett tekniskrationellt perspektiv före processens början. Antagandet grundas på hur beslutet om vidtagna åtgärder enbart formades från organisationens topp. Senare i processen tillkom dock inslag av ett mer humanistiskt perspektiv, i och med att medarbetarna fick del av ansvaret för organisationens fortsatta utveckling.

### 5.1.3 Reflektioner över avsikterna

Respektive GA hade initierat projektet, till stor del skapat formerna för det och dessutom skylt ifrån sig vad gäller ansvar för den rådande krissituationen inom Åkakoncernen. Med ett sådant utgångsläge frågar vi oss vilka möjligheter Åka har att genomföra en double-loopprocess. Den hade kanske varit att föredra för att åstadkomma en långsiktig förändring. Åka i sin tur ger GA en stor del av skulden för att situationen blivit som den blivit. Om samtliga inblandade slutade skylla ifrån sig och istället ser sitt eget ansvar och sin egen roll i sammanhanget skulle nog organisationen utvecklas till det bättre och den externa kritiken avmattas. I det specifika fallet tycker vi det är lite underligt att ledningen inte ifrågasatte förändringsprogrammets giltighet för Åka. Att det blev framgångsrikt i Lasta borde kanske inte ses som någon förutsättning för att det skulle lyckas under andra premisser.

## 5.2 Organisationernas lärprocesser

### 5.2.1 Lastas lärande

På Lasta kan man inte se att några förändringar kommit till stånd som har trängt djupare ned i organisationen. Medarbetarna sade sig uppleva sin arbetssituation på ungefär samma vis som innan förändringsprocessen genomfördes och de efterlyste till och med de rent praktiska utbildningarna istället för det genomgångna projektet. Medarbetarna önskade dessutom någon form av uppföljning för att åter aktualisera de frågor man arbetat med. Denna önskan tillgodosågs inte av ledningen. Vi drar slutsatsen att det beror på ledningens åsikt om att organisationen för tillfället genomgått en tillräckligt stor förändring. De hade antagligen varken behov av eller förutsättningar för att genomföra en double-loopprocess, utan det lärande som kom till stånd skedde genom single-loopar på individnivå. Ett sådant lärande har också positiva sidor, eftersom samtliga inblandade lär sig något när alla ges möjlighet att dels komma till tals, dels lyssna till hur de övriga upplever situationen. Om man dessutom involveras i att finna lösningar på organisationens problem sker ett lärande som rör sig upp till gruppnivå.

### 5.2.2 Åkas lärande

Medarbetarna på Åka sade sig ha kommit till insikt om hur stor process de arbetade med. Vi anser att den insikten skapades genom att medarbetarna insett att

organisationen befann sig i en allvarlig situation. Därför var nödvändigt för dem att engagera sig. De sade sig dessutom ha börjat kommunicera på en högre kvalitativ nivå och kan tänka på organisationens angelägenheter utifrån en proaktivitet. Det lärande som skett har påverkat både individ- och organisationsnivå. Medarbetarna har sprängt sina tidigare ramar och vi tror att det kommer att påverka deras framtida handlingsmönster. En förändring i organisationskulturen kan inte manipuleras fram av exempelvis ledningen, utan det är själva kulturen och dess beskaffenhet som bestämmer om den bidrar till att organisationen når sina mål eller inte. På Åka menar vi att de kanske till och med nått över de uppsatta målen, eftersom de själva ser en stor förändring jämfört med hur de förhöll sig tidigare. Det är ännu lite tidigt att uttala sig om hur det aktuella projektet kommer att sluta, men inför nästa förändringsprojekt tror vi de har förutsättningar att frambringa ett double-looplärande.

### 5.2.3 Reflektioner över lärprocesserna

Trots att Lasta verkar ha haft bättre förutsättningar såväl före som under processen, framstår det i våra ögon som om det är inom Åka som det verkligen skett förändringar inom individerna. Vi kan bara spekulera i orsakerna, men det känns rimligt att anta att det var Åkas utsatta situation som gjorde att medarbetarna tog större ansvar för sitt arbete i projektet. Härigenom skapades en tydlig vilja att åstadkomma en förändring i hela organisationen. Dessutom hade de en yttre fiende i form av massmedia och en sådan skapar för det mesta enighet och styrka.

Att anta ett humanistiskt perspektiv à la Ellström (1992), som Lasta gjorde, men som även Åka kantrade över mot senare i processen, verkar vara ett framgångsrikt sätt att få igång ett organisatoriskt lärande. Då anpassar sig organisationen gemensamt med sina medlemmar till förändrade omvärldsfaktorer. Det är ofrånkomligt för att nå långsiktig effektivitet. Utifrån den bild vi fått från de båda organisationerna menar vi att Lasta egentligen inte erhållit något organisatoriskt lärande. Anledningen till detta tror vi är att ledningen inte heller var ute efter att uppnå det, eftersom utgångsläget för dem betecknades av ett relativt lugn. På Åka anser vi dock att såväl ett individuellt som ett organisatoriskt lärande har skapats eftersom nya rutiner och förhållningssätt skapas. Vi antar att ledningen i detta fall ville få till stånd båda sorternas lärande.

## 5.3 Konsekvenser inför framtiden

### 5.3.1 Lastas framtid

För Lastas del har förändringsprojektet inte satt några djupare spår. De arbetar på en stabil marknad och har sedan innan ett proaktivt förhållningssätt gentemot sin omvärld. Vi har anfört att de genomgått ett single-looplärande och organisationens utveckling befinner sig mer eller mindre på status quo jämfört med innan de genomförde förändringsprojektet. Om man redan från början har lugna och goda förutsättningar inom organisationen så klarar man externt tryck bättre. Då kanske det inte behövs en double-loop för att överleva krisen. Vi tror att det för Lasta krävs stora förändringar, såväl internt som externt, för att få till stånd ett double-looplärande.

### 5.3.2 Åkas framtid

För Åka däremot förankrades inte projektet på ett tillfredställande sätt och medarbetarna blev inte till fullo engagerade i förändringsarbetet. Vi ser det därför som om projektet istället blev en övning inför kommande organisationsutveckling. De har säkerligen lärt sig mycket och gör förhoppningsvis inte samma misstag igen. För att få en klar bild av resultatet behövs en utvärdering. Vi bedömer det som att om Åka hamnar i ett nytt krisläge har de nu bättre förutsättningar att genomföra en double-loop än vad de hade förut. Detta eftersom vi anser att om man genomgått en single-loop under tuffa omständigheter är det lättare att genomföra en double-loop nästa gång.

### 5.3.3 Reflektioner över organisationernas framtid

För att få ett långsiktigt resultat krävs det att man har en kultur och situation som präglas av tid för reflektion och nytänkande. Det för oss till frågan hur det kommer att gå. Den stora förändring Åka genomgick behöver inte innebära att kulturen förändras. Vi tror dock att de förändringarna som sker kommer att påverka kulturen till utveckling

Ur de erhållna svaren anar vi att det finns ett glapp mellan vad ledningen tror att medarbetarna tycker och vad de verkligen tycker. Inför framtiden borde det vara en viktig uppgift för Åka och Lasta att koncentrera sig på. Vi är medvetna om att det är ett klassiskt och komplext problem, eftersom medarbetarna står i beroendeställning till ledningen. Därför är medarbetarna säkerligen försiktiga i sitt framförande av negativ kritik. Ledningens främsta ansvar i den här frågan är att fortsätta kontrollera och fråga efter medarbetarna åsikter. De bör fortsätta att lyssna även om det de får höra kan upplevas som obekvämt. Medarbetarnas ansvar är att engagera sig och påverka sin egen situation genom att ge ledningen feedback.

## 5.4 Metoddiskussion

Redan innan vi påbörjade arbetet med uppsatsen hade vi bestämt oss för ett samarbete. Själva formen att skriva tillsammans med en annan person skapar sina egna utmaningar. Det handlar om att formulera sig väldigt tydligt inför varandra samtidigt som det måste finnas en trygghet att säga ifrån om man inte förstår eller inte håller med i vad som sagts eller skrivits. Det är en stor fördel att kunna ventilerat det man läser och skriver med varandra. Fördelen innebär mycket arbete, eftersom all kommunikation kräver något av oss som människor. Det arbetet har resulterat i ett metalärande som vi anar är större än vad vi erhållit om vi skrivit var och en på sitt håll.

När vi började arbetet med uppsatsen ansåg vi att vi gjort tydliga avgränsningar av vårt problem. Vi skulle undersöka hur pass lämplig en viss metod var för att nå ett visst syfte. Det framstod för oss som ett greppbart område där valet av metod var relativt självklart.

Efter att ha kommit i kontakt med den undersökta organisationen uppenbarades att de egentligen inte var en utan två organisationer vi kom att undersöka. Detta komplicerade forskningssituationen eftersom problemet växte i omfång och innehåll. De båda organisationerna hade en lång rad faktorer som påverkade deras respektive processer.

Faktorerna var olika beskaffade för de båda organisationerna och handlade om allt från kunder och varor till situation på marknaden.

Nästa problem som dök upp var att den ena organisationen genomfört förändringsprogrammet för en tid sedan, medan den andra var i sluttampen. I och med det blev organisationernas premisser ytterligare olika. Här kunde vi gjort valet att be om fler intervjupersoner inom en av organisationerna, men eftersom vi stod under tidspress och varje intervjutillfälle innebar ett par timmars resande för oss, beslöt vi att stå fast vid det insamlade materialet och istället förändra syftet. För oss medförde detta att uppsatsen ändrade innehåll, från att från början syfta till att undersöka den specifika metoden på ett grundligt vis till att handla om de olika organisationernas förutsättningar och läranderesultat.

Frågan vi ställt oss är då om den valda metoden då fortfarande var lämplig. Ibland har vi slagits av tanken att det kanske hade varit mer intressant att göra en enkätundersökning istället, eftersom vi då hade fått ett bredare empiriskt material att bearbeta. Vi tycker dock att vi kunnat inhämta mycket av de svar vi samlade in. De djupare kontakter vi fick med intervjupersonerna gav oss ett material som var mer nyanserat än det vi hade fått vid en enkätundersökning.

Beträffande antalet intervjuer är vi medvetna om att det kanske är i underkant. Genom de erhållna intervjupersonerna fick vi trots allt samtliga nivåer i båda organisationerna representerade. Vi tycker att de erhållna resultaten kan sägas vara representativa för organisationerna som helhet. Hade vi ökat antalet intervjuer, var den enda möjligheten att fördubbla antalet för att behålla representativiteten. Av tidsskäl fanns ingen möjlighet till detta.

En ytterligare aspekt angående urvalet handlar om opartiskheten, eftersom det inte var vi själva som gjorde urvalet, utan vår kontakt i ledningen. Denne har vi bedömt sakna intressen i vår undersökning. Vi efterfrågade en lista med representation från samtliga hierarkiska nivåer och det önskemålet blev tillgodosett.

De generaliseringar vi gjort i vårt arbete kan egentligen inte sträckas utanför de undersökta organisationerna. Ämnena vi lyft fram anser vi emellertid vara viktiga att tänka på inför ett förändringsarbete, oavsett vilken organisation det handlar om.

## 5.5 Avslutande diskussion

Idag befinner vi oss kanske i en ständig upptiningsfas eftersom förändringar numera motvilligt accepteras som en ständigt pågående process. Hur fasen hanteras tror vi i hög grad beror på de värderingar och den kultur organisationen har. De flesta förändringar höjer den interna spänningen. Logiska argument stöter på motstånd från faktorer som trygghet, rättvisa, självförtroende, delaktighet med mera.

Begreppet *lärande organisation* ger uttryck åt ett idealtillstånd. I Nationalencyklopedin (2000) kan man läsa att där lär organisationen kontinuerligt av sina erfarenheter i syfte att lösa uppgifter på ett bättre sätt. Vi anser att det inte är jämställbart med ett

organisatoriskt lärande eftersom det är en avgränsad företeelse inom en lärande organisation och att det dessutom kan ske i organisationer som inte har nått lika långt i sin utveckling. Varken Åka eller Lasta stämmer in på begreppet, men i Åka förekom vid det undersökta tillfället ett visst mått av organisatorisk lärande. Att vara en lärande organisation ställer höga krav på medarbetarna, men framför allt på ledningen. Vi tror att de utforskade företagen är ganska typiska för genomsnittet i arbetslivet. Därmed menar vi att de lärande organisationerna är ovanligt förekommande. Att uppfylla de nödvändiga kriterierna (se 2.4.2) borde vara en viktig vision att sträva mot. Om det skapas möjligheter för medarbetarna att identifiera sig med organisationens mål blir medarbetarna dessutom, liksom Testa (1999) framhåller, nöjda med sin arbetsituation. En sådan situation innebär framåtsträvande och lärande för såväl organisationen som medarbetarna (Sohal, 1994).

Ekvilibrium i en organisation betecknar ett tillstånd där det råder balans mellan single- och double-loopprocesser (Nationalencyklopedin, 2000). Balansen innebär att organisationen har en inre barometer som avgör när det är lämpligt att genomföra respektive process med hänsyn till den aktuella situationen och att de rutiner som finns inom en organisation skall skapa en balans mellan single- och double-looplärande (Billett, 1999). Vi ser det endast möjligt om organisationen är lärande. Att ha kommit så långt i utvecklingen tror vi besparar såväl organisationen som medarbetarna mycket tid och energi, som istället kan inriktas på ytterligare utveckling och personalbefrämjande åtgärder.

En psykologisk/pedagogisk kunskap och människokänedom är värdefull i allt förändringsarbete. Vi hoppas att målet i slutändan är att entusiasm och arbetsglädje skall finnas på alla arbetsplatser.



## Referenser:

- Andersson, C. (2000). *Kunskapssyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, B-E. (1985). *Som man frågar får man svar*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (G. Johansson, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalt publicerat 1990).
- Billett, S. (1999). Guided learning at work. D. Boud & J.Garrick (Red). *Understanding learning at work* (pp. 151-164). London: Routledge.
- Buber, M. (1989). *Människans väg*. (M. Engström, övers.). Ludvika: Dualis Förlag. (Originalt publicerat 1960).
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. (P. Larsson, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalt publicerat 1998).
- Diltschmann, A. (1996). *Nya former för lärande. Parallella strukturer*. Solna: Arbetslivsinstitutet & Författaren.
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999). Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. M. Easterby-Smith & L. Araujo (Eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization* (pp. 1-41). London: SAGE Publications.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Nordstedt Juridik AB.
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*. Vol. 13, No. 1 (pp. 39-51).
- Flamholtz, E. & Wei, H. (2002). Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. *European Management Journal*. Vol. 20, No. 1 (pp. 72-81).

- French W L & Bell C H. (1999). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6<sup>th</sup> ed.). London: Prentice-Hall Ltd.
- Johannesson, I. (1988). Empiri och teori i pedagogisk forskning. I L Lindberg & B Berge (Red.), *Pedagogik som vetenskap - vetenskap som pedagogik*.(pp. 172-174). Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holme, I M. & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (B. Nilsson, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalt publicerat 1996).
- Hultmann, G. & Klasson, A. (1994). *Förändringens dynamik*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Hård af Segerstad, H., Klasson, A. & Tebelius, U. (1996). *Vuxenpedagogik – att iscensätta vuxnas lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (S-E Torhell, övers). Lund: Studentlitteratur. (Originalt publicerat 1997).
- Lantz, A. (1993). *Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (B. Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur. (Originalt publicerat 1988).
- Moxnes, P. (1995). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. (M. Johansson, övers.) Stockholm: Natur & Kultur. (Originalt publicerat 1981).
- Nationalencyklopedin Multimedia. (2000). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.
- Patel, R. & Tebelius, U. (Red.). (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sohal, A.S. (1994). Managing service quality: developing a vision and a strategy. *Total Quality Management*, Vol.5, No. 6 (pp. 367-375).

- SOU 1992:7. *Kompetensutveckling – en nationell strategi*. Slutbetänkande av kompetensutredningen. Stockholm: Allmänna Förlaget
- SOU 1996:164. *Livslångt lärande i arbetslivet – ett steg på vägen mot ett kunskapssamhälle*. Rapport från en expertgrupp till Kommittén om ett nationellt kunskapslyft för vuxna. Stockholm.
- Svensson, L. (1987). *Lärande genom organisationsutveckling*. Å. Sandberg (Red.), *Ledning för alla?* (pp. 223-243). Stockholm: SNS Förlag.
- Testa, M. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 33 (pp. 154-161).
- Thurbin, P. (1995). *Den lärande organisationen*. (K. Langhed, övers.). Göteborg: ISL Förlag. (Originalt publicerat 1994).
- Thurén, T. (1986). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium.
- Torper, U. (2000). Föreläsning, Pedagogiska Institutionen (001109).
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1996). *Förändring. Att ställa och lösa problem*. (M.Frisch, övers.). Stockholm: Natur & Kultur. (Originalt publicerat 1974).
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.