

Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv

- En kvalitativ studie.

Camilla Andersson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15hp
Sidantal:	46
Titel:	Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv - En kvalitativ studie.
Författare:	Camilla Andersson
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2014-01-17
Sammanfattning:	<p>Denna studie syftar till att utreda hur medarbetarna på kontor x, som är en del av en större logistikorganisation, har upplevt två stora organisationsförändringar som har skett. Dels så har organisationen implementerat ett nytt datasystem att arbeta i och dels så har organisationen i fyra nordiska länder blivit sammanslagna till en organisation. Studien utgår ifrån en teoretisk referensram som ligger till grund för de kvalitativa intervjuer som har genomförts med fem medarbetare. Genom att analysera medarbetarnas uppfattningar tillsammans med den teori som har legat till grund för studien så har sammanfattningsvis följande resultat kunnat konstateras. Reaktionerna hos medarbetarna har inte varit så positiva då det har varit mycket tekniska problem vid bytet av datasystem samt att sammanslagningen av de nordiska länderna bland annat har inneburit kulturella skillnader och konflikter. Vidare uttrycker medarbetarna att förtroendet för ledningen har minskat drastiskt, vilket beror på att det finns en uppfattning att ledningen inte tar verklighetsförankrade beslut, inte uppmärksammar och värdesätter de anställda samt att medarbetare inte har någon delaktighet eller möjlighet till påverkan. Utifrån medarbetarnas utsagor så borde ledningen haft mer kunskap och insikt innan de genomförde förändringarna för att kunna minimera de problem och konsekvenser som har uppstått. Vidare styrker teorin att uppmärksamhet, stöd och delaktighet hos medarbetare samt en tillit mot de ansvariga för förändringen ökar chansen av en positivare inställning mot förändring. Dessa är faktorer som medarbetarna uttrycker inte har funnits på kontor x, vilket har bidragit till att de inte har reagerat så positivt på förändringarna.</p>
Nyckelord:	Organisationsförändring, förändringsprocess, medarbetares upplevelser, organisationskultur, kulturella skillnader, ledning, förtroende och delaktighet.

Innehåll

Förord	i
Inledning	1
<i>Problemformulering och bakgrund</i>	1
<i>Syfte</i>	2
<i>Uppsatsens disposition</i>	2
Teori	3
<i>Litteratursökning och källkritik</i>	3
<i>Förutsättningar för organisationsförändringar</i>	3
Vad menas med organisation?.....	3
Organisationsstruktur	4
Ledning.....	5
Kultur.....	5
<i>Organisationsförändringsprocesser</i>	7
Organisationsförändring	7
<i>Olika typer av förändringar</i>	8
Förändringsmodeller	9
<i>Konsekvenser av förändringar</i>	10
Förändringsreaktioner medarbetare	10
Orsaker till medarbetares reaktioner	10
<i>Trygghet</i>	10
<i>Arbetsledning</i>	11
<i>Förändringsvilja</i>	11
<i>Delaktighet</i>	11
<i>Förtroende</i>	12
<i>Tidpunkt</i>	13
<i>Information och kommunikation</i>	13
Påverkan	13
<i>Implementering och merarbete</i>	14
<i>Organisationsklimat</i>	15
<i>Ändrade strukturer och maktförhållanden</i>	15
Metod	16
<i>Metodologiska utgångspunkter</i>	16
Tolkande forskning.....	16

Kvalitativ studie	16
Deduktiv utgångspunkt	16
<i>Tillvägagångssätt</i>	17
Val av organisation och respondenter	17
Semistrukturerade intervjuer	18
Analysmetod.....	18
<i>Kvalitet</i>	19
Etik	19
Reliabilitet och trovärdighet.....	19
Metoddiskussion.....	20
Resultat och Analys	22
<i>Förutsättningar för organisationsförändringar</i>	22
Organisationsstrukturen	22
Ledningens roll.....	23
Kulturella skillnader och förändringar	24
<i>Organisationsförändringsprocesser</i>	27
Synen på organisationsförändring.....	27
Vilka förändringar har skett	27
Förändringsmodell och förberedelser	29
<i>Konsekvenser av förändringarna</i>	30
Reaktioner hos medarbetarna.....	30
Bakomliggande orsaker till medarbetarnas reaktioner.....	32
<i>Tryggheten på arbetsplatsen</i>	32
<i>Förändringsviljan hos medarbetarna</i>	33
<i>Delaktighet hos medarbetarna</i>	34
<i>Förtroendet för ledningen</i>	35
<i>Tidpunkt för förändringarna</i>	36
<i>Informationen och kommunikationen i organisationen</i>	37
Påverkan hos medarbetarna.....	37
<i>Implementeringen av förändringarna</i>	38
<i>Det upplevda organisationsklimatet</i>	40
<i>Ändrade strukturer och maktförhållanden</i>	40
Avslutande diskussion och slutsats.....	42
<i>Diskussion</i>	42
<i>Slutsats</i>	45

<i>Vidare forskning</i>	46
Referenser	47
Bilaga	a
<i>Intervjuguide</i>	<i>a</i>

Förord

Jag vill i mitt förord rikta ett stort tack till de medarbetare på kontor x som ställde upp på intervjuerna och bidrog med väldigt intressanta tankar, upplevelser och reflektioner. Det var oerhört spännande och givande att få ta del av era uppfattningar.

Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Maria Löfgren Martinsson som har hjälpt mig väldigt mycket under processens gång och hela tiden gett mig nya idéer och uppslag på hur jag kan göra studien bättre. Tack så mycket!

Lund, 10 januari, 2014

Inledning

Arbetslivet befinner sig i en ständig förändringsprocess (Angelöw, 2010). Utvecklingen av den allt mer föränderliga arbetsmarknaden ställer högre krav på att organisationer anpassar sig till de förändrade villkoren och därmed ökar sin flexibilitet. Snabbare förändringar i och med globalisering, outsourcing, sammanslagningar och tekniska utvecklingar ökar graden av komplexitet när det kommer till att genomföra lyckade organisationsförändringar (Dawson, 2003). Trots att det finns en uppsjö av guider på hur man genomför en lyckad organisationsförändring menar Alvesson och Sveningsson (2008) att det är otroligt många förändringsinitiativ som misslyckas. Enligt Beer och Nohria (2000) och Armenakis och Harris (2009) kan endast en tredjedel av alla förändringsinitiativ definieras som lyckade. Vidare menar Beer och Nohria (2000) att det krävs en ökad kunskap kring organisationsförändringar för att kunna hänga med i den föränderliga miljön och få en större förståelse för förändringsprocesser.

Forskningen kring organisationsförändringar har mesta dels fokuserat på ledningen och förändringsledares perspektiv och inte lika mycket på medarbetarnas perspektiv (Dawson, 2003). Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är det betydelsefullt att granska alla parter i en förändringsprocess och inte bara ledningen eller de som ska genomföra eller förmedla förändringen. Dem som påverkas av förändringen är minst lika viktiga att studera genom hur de reagerar, tolkar och upplever de förändringsinitiativ de antas ta emot. Även Forslund (2009) menar att allt fler forskare har börjat uppmärksamma betydelsen av att studera och öka kunskapen kring hur medarbetare upplever och påverkas av organisationsförändringar. Därav inriktar sig denna studie på att utreda hur organisationsförändring kan se ut från ett medarbetarperspektiv.

Problemformulering och bakgrund

Det finns som sagt mycket skrivet kring organisationsförändringar och vad som krävs för att det ska bli en lyckad förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dawson (2003) menar att antagandet att förändring alltid innebär något positivt borde ifrågasättas och reflekteras mer kring innan det startas förändringsinitiativ.

Medarbetare i en organisation som genomgår en förändring kan reagera på många olika sätt beroende på en rad olika faktorer (Angelöw, 2010). Enligt Dawson (2003) är det inte förvånande att medarbetare i organisationer blir skeptiska eller motsätter sig förändringar när det är så många förändringsinitiativ som misslyckas.

Organisationen jag baserar min studie på har det senaste året genomgått två olika organisationsförändringar. Organisationen är en del av en större organisation (koncernorganisation) som är bland de största i världen inom freight management (logistik tjänster). De hanterar och koordinerar anpassade lösningar i allt inom sjö- och flygfrakt. Organisationen finns runt om i världen och jag kommer utföra min studie på ett av deras kontor i Sverige som jag kommer kalla *kontor x*. Min utgångspunkt ligger i att studera medarbetarnas perspektiv på förändringarna då det är oerhört spännande att se fenomenet från deras synvinkel.

Mycket litteratur och forskning visar bland annat på vikten av att få med sig de anställda i en förändring och göra dem delaktiga för att det ska bli en hållbar förändring. Vidare talas det bland annat om vikten av kommunikation, förtroende, tydliga mål, stöd, och resurser (Angelöw, 2010). Vid organisationsförändringar ställs det ofta höga krav på medarbetarna när det kommer till flexibilitet och anpassningsförmåga (Jacobsen, 2013;

Forslund, 2009). Detta medför funderingar för mig kring hur människor egentligen tolkar förändringsinitiativ och finner skäl för att acceptera eller motsätta sig sådana. Vilka bakomliggande orsaker finns det till medarbetares reaktioner? Och är en av orsakerna till att förändringsförsök misslyckas bristen på delaktighet hos medarbetarna?

Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) byggs kulturen i en organisation upp av gemensamma innebörder, normer och värderingar. Vidare påverkas organisationskulturen av vilket land organisationen är placerad i eftersom olika länder har olika kulturer (Bang, 1999). Enligt Hofstede (2005) så har samgående, företagsförvärv och allianser över landsgränser blivit ett allt vanligare fenomen i dagens arbetsliv som ofta leder till kulturkrockar. Organisationen jag baserar min studie på genomförde en omfattande organisationsförändring vid årsskiftet 2012/2013. Denna förändring innebar att organisationen i fyra nordiska länder slogs samman till en organisation. Då varje land tidigare hade haft "sin egen organisation" med egen VD, ledning, chefer, avdelningar, egna siffror och mål att arbeta mot med mera, så slogs vissa sådana funktioner samman.

Sammanläggningen av organisationen i nordens länder innebar att kulturerna i fyra olika länder/organisationer måste försöka smälta samman och anpassa sig till varandra.

Enligt Hofstede (2005) är kulturkrockar väldigt vanligt vid samgående och det beror ofta på att företagsledningen inte har tagit i beaktning de driftsproblem som kan uppstå med de nya kulturella konstellationerna. Därav är det ett väldigt intressant fenomen att studera närmre för att utreda huruvida medarbetarna upplever att det har uppstått kulturkrockar, konflikter eller överrenskommande i organisationen mellan de nordiska länderna.

Utöver denna förändring kring sammanslagningen så skedde ytterligare en förändring ett halvår senare då organisationen implementerade ett helt nytt datasystem att arbeta i som skulle vara likadant i organisationen världen över. Detta innebär att det skedde totalt två större förändringar i organisationen vilket gör det ytterst intressant att belysa just medarbetarnas perspektiv på det som har skett. Detta eftersom precis som nämndes i inledningen så är det betydelsefullt att studera organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv för att få en större kunskap kring förändringsprocesser (Forslund, 2009).

Dessa förändringar som har skett i organisationen medför funderingar för mig kring hur medarbetarna på kontor x har reagerat på de förändringar som har skett och vilka konsekvenser de upplever förändringarna har lett till?

Syfte

Syftet med min studie är därmed att med utgångspunkt i teoretisk kunskap kring organisationsförändring beskriva och analysera medarbetarnas uppfattningar om organisationsförändringarna på kontor x.

Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med ett teorikapitel som är indelat i tre avsnitt som berör förutsättningar för organisationsförändring, organisationsförändringsprocesser samt konsekvenser av organisationsförändringar. Efter teorin presenteras ett metodkapitel där jag redogör för mina metodologiska utgångspunkter, tillvägagångssätt och kvaliteten i studien. Sedan redovisar jag resultatet och analysen av min empiriska studie i ett samlat kapitel, vilket är uppbyggt i tre avsnitt ungefär som teorikapitlet. Jag avslutar sedan uppsatsen med en diskussionsdel och slutsats av resultatet samt förslag på vidare forskning.

Teori

Följande teorikapitel inleds med en redovisning av min litteratursökning och källkritik. Sedan är resterande kapitel indelat i tre delar. Den första delen berör förutsättningar för en organisationsförändring så som organisationsstruktur, kultur och ledning. Den andra delen beskriver organisationsförändringsprocesser och den sista delen av kapitlet handlar om konsekvenser av förändringar.

Litteratursökning och källkritik

Studien har en deduktiv utgångspunkt och grundar sig på befintlig teori. Därav satte jag igång med litteratursökning så fort jag hade bestämt mig för mitt fenomen, utgångspunkt och metod. Jag började söka efter källor i bibliotekskatalogen Lovisa på Lunds Universitet. Jag upptäckte att det finns en uppsjö av litteratur kring organisationsförändringar, så uppgiften blev att försöka selektera ut de relevanta källorna för mitt syfte. Jag använde mig av sökord både på svenska och engelska så som organisationsförändring, förändringsarbete, omorganisation, organisationskultur, ”organizational change” och ”organizational development”. Jag märkte att det finns mycket forskning med tyngdpunkt på organisationsförändring ur ett ledarperspektiv men inte lika mycket sett ur ett medarbetarperspektiv, hur de kan uppleva och reagera på en organisationsförändring.

Vidare för att hitta relevanta artiklar har jag sökt i EBSCOhost. Jag har bara använt mig av artiklar som har blivit peer-reviewed samt så har jag undersökt författarnas bakgrund för att säkerställa att källorna är trovärdiga. Enligt Patel och Davidson (2011) så ska man i största utsträckning använda sig av primärkällor och inte sekundärkällor. Det är något jag under processens gång försökt beakta. Ifall man har en sekundärkälla kan man söka upp primärkällan genom referensen och använda den istället för att säkerställa att det är en korrekt tolkning. I två fall har jag inte lyckats hitta originalkällorna men jag har ändå valt att använda mig av de i uppsatsen.

Förutsättningar för organisationsförändring

Vad menas med organisation?

Det finns en mängd olika definitioner och synsätt på vad en organisation egentligen är. En definition som denna studie har valt att utgå ifrån är av Robbins (2005) som menar att organisationer är uppbyggda av människor och är därmed ett socialt samordnat system som existerar för att uppnå ett eller flera mål.

Enligt Forslund (2009) handlar det i många organisationer i grund och botten om att öka organisationens effektivitet och det definieras många gånger som nivån av måluppfyllelse. Granberg (2013), till exempel, talar i likhet med Forslund att organisationer kan se väldigt olika ut beroende på en rad faktorer men menar på att det finns fyra gemensamma egenskaper hos dagens organisationer. De har uppstått för att nå vissa mål eller klara vissa uppgifter, de är uppbyggda av sociala enheter som samverkar med varandra, de är strukturerade och koordinerade samt är en del av en större omgivning.

Organisationsstruktur

I litteraturen beskrivs det att för att få en förståelse för en organisations uppbyggnad kan man granska organisationsstrukturen och hur den fördelar och samordnar arbetet.

Enligt Forslund (2009) innebär ordet struktur ofta att man talar om olika grader av "ordning och reda" i organisationen, där mer struktur bör/ska leda till mer kontroll. Dock så framhäver han att många forskare är överrens om att strukturera mera i en organisation bara för att öka ens "ordning och reda" behöver inte nödvändigtvis innebära något positivt.

Organisationer kan vara strukturerade på olika vis och ofta när man talar om organisationsstrukturer så syftar man på organisationsscheman. Organisationsscheman visar hur arbetsfördelningen är upplagd, hur samordningen av arbetet sköts, hur den formella auktoriteten är uppdelad samt hur hierarkisk organisationen är (Forslund, 2009).

I litteraturen beskrivs det olika typer av organisationer och hur de är uppbyggda hierarkiskt. Henry Mintzberg (1979) har skapat en känd modell över olika organisationstyper där han menar att det finns fem grundläggande typer, bland annat maskinbyråkrati och divisionaliserad form.

Maskinbyråkrati är en typ som ofta syftar till en stor organisation som har funnits länge. Arbetsprocessen är ofta standardiserad med en hög grad av specialisering där de anställda är indelade i grupperingar beroende på arbetsuppgifter. Ofta innefattar det arbete med till exempel system, kontroller och rutiner vilket innebär att anställda lätt ses som utbytbara. (Forslund, 2009).

Divisionaliserad form handlar ofta om stora organisationer som producerar olika typer av produkter och tjänster samt arbetar på ett flertal olika marknader. En sådan typ av organisation kan även benämnas som en koncernorganisation eftersom den ofta är indelad i olika divisioner eller företag (Jacobsen, 2013). Granberg beskriver att "en koncern är ett antal företag som samarbetar under ledning av ett av företagen, moderbolaget" (Granberg 2013, s.180). Den centrala uppgiften hos koncernledningen handlar ofta om att kontrollera och påverka respektive styrelse i divisionerna/företagen med vinst- och måluppfyllelse (Jacobsen, 2013).

När man talar om beslutsfattande i organisationer syftar man ofta på graden av decentralisering eller centralisering. Med centralisering lägger man beslutsfattandet centralt på ett mindre antal människor ofta i ledningen. Fördelen med centralisering är att man kan bilda enhetliga system för till exempel inköp och ekonomi samt att man på så sätt även kan minska en del dubbelarbete. Med decentralisering däremot lägger man beslutsfattandet på en större grupp människor ibland längre ner eller ut i organisationen (Granberg, 2013). Fördelen med decentralisering är att man lättare kan anpassa sig till lokala förutsättningar, ta snabbare beslut samt att det kan öka medarbetarnas motivation när de får vara med och påverka (Forslund, 2009).

I organisationer finns det ofta någon form av hierarki där anställda är överordnade och/eller underordnade någon. Ju större organisationen är desto svårare och mer komplext är det att utforma organisationsscheman som visar konkret hur organisationen verkar. När en hierarkisk struktur som i till exempel maskinbyråkrati växer sig större så blir "pyramiden" allt högre med fler nivåer, vilket innebär att de som befinner sig högst upp dras allt mer bort från det operativa arbetet. Detta kan leda till att övergripande ansvar finns hos en chef högt upp i organisationen som inte nödvändigtvis är tillräckligt insatt i

det operativa eller har en direkt överblick över alla delar i organisationen. Vidare kan en hög hierarkisk struktur skapa mindre nytänkande eftersom idéer och åsikter ofta måste gå via en tjänsteväg vilket kan vara väldigt många steg upp innan idén når den som kan besluta om det, om idén ens når fram hela vägen (Forslund, 2009).

Ledning

Övergripande beslut kommer ofta högst upp från ledningen till exempel när det gäller beslut om besparingar och förändringar till följd av måluppfyllelse och högre krav på effektivitet. Ledningens uppgift är att leda företaget framåt från den punkt de befinner sig idag mot de mål som har satts upp för organisationen. Det innebär att samordna de resurser som finns vilket innefattar medarbetare, pengar, system, maskiner med mera för att kunna nå målen (Granberg, 2013). Enligt Jacobsen (2013) är det dem som sitter i ledningsgruppen och tar besluten som ofta har den formella makten i en så kallad ”top-down” roll. Ledningen anses ofta ha ett bra helhetsperspektiv över organisationen eftersom de sitter på en position som får tillgång till information från alla enheter inom organisationen. Ledningen kan utnyttja sin makt genom att till exempel sätta upp mål och bestämma hur man ska bedöma huruvida målen uppfylls eller inte. Vidare har VD:n och ledningsgruppen en betydande formell makt eftersom de kan belöna de medarbetare som bidrar till att man når målen respektive isolera de grupper eller medarbetare som är stora motståndare till en förändring. Ellström (1996) menar att om en organisation ska nå framgång oberoende av vilken typ av utvecklingsinsats som är planerad så är ledningens roll väldigt betydelsefull. Ledningen bör stödja utvecklingsarbetet på olika vis, sätta upp krav och riktlinjer på förändringen och medverka till att åtgärder tas för att prioritera utvecklingsarbetet (Ellström, 1996).

Mellan chefer däremot kan ofta hamna i en situation där de befinner sig i kläm mellan att lojalt följa ledningens order och samtidigt företräda sina egna underordnade och deras avdelningar (Granberg, 2013). Jacobsen (2013) menar att utöver arbetsledningen så pekar mycket på att själva ledarskapet är väldigt viktigt när det handlar om till exempel förändringsprocesser. Likaså fann Self, Armenakis och Schraeder (2007) i deras forskning att ledaren spelar en viktig roll i att få medarbetarna att anamma förändringen och därmed påverka hur lyckad förändringen blir.

Förändringar innebär ofta att stabila rutiner försvinner, maktförhållanden ändras och den etablerade tillvaron ruckas. I sådana lägen är ledarskapet betydelsefullt för att förmedla visioner för framtiden och få ordning på den kaotiska situation medarbetare ofta kan uppleva (Jacobsen, 2013). Ledarna som är involverade i förändringsprocessen måste enligt Jacobsen ”klara av att inom organisationen skapa och förankra uppfattningen att förändringen är viktig, riktig och bra” (Jacobsen, 2013, s.209).

Kultur

I litteraturen finns det en mängd olika synsätt och definitioner på området kring vad en organisationskultur innefattar och huruvida man kan förändra den eller inte. Detta bekräftas bland annat av Alvesson och Svaneningson (2008) som beskriver att under de senaste 30 åren har det uppkommit en rad olika definitioner kring vad organisationskultur är för något. Det som definitionerna har gemensamt är att en kultur byggs upp av gemensamma innebörder, värderingar och normer. Vidare kan kultur definieras som att en grupp tolkar något på ett liknande eller gemensamt sätt till skillnad från en annan

grupp samt att kultur är ett socialt konstruerat fenomen som är svårt att förändra, mäta och klassificera.

En framstående modell av organisationskultur som har haft stor inverkan på forskningen är Scheins modell (Alvesson & Svenningsson, 2008). Enligt Schein (1990) innefattar organisationskultur tre sammanhängande nivåer: grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter. Grundläggande antaganden är ofta omedvetna och handlar om verkligheten, organisationen och människornas relationer till varandra som styr tänkandet, beteendet och handlandet i organisationen. Värderingar och normer är föreskrifter om hur organisationen skall fungera vilket innefattar grundregler och mål som värdesätts högt inom organisationen. Artefakterna står för de mer styrande antaganden som kan innefatta fysiska, beteendemässiga eller språkliga uttryck, till exempel klädkoder eller hur människor tilltalar varandra i organisationen (Schein, 1990).

Vad för typ av organisationskultur som utvecklas beror på en rad olika faktorer. En viktig omgivningsfaktor är vilket land organisationen är placerad i. Organisationen finns i ett land som har sin egna nationella kultur som i sin tur påverkar kulturen i organisationen (Bang, 1999). Nationalkulturer innefattar de flesta av ens grundläggande värderingar som man har tagit till sig genom familjen, skolan, ens omgivning etcetera under de första tio åren av ens liv. I vuxen ålder har man sedan dessa värderingar redan förankrade i sitt medvetande när man börjar arbeta i en organisation och tar del av en organisationskultur, som i sin tur består av organisationens sedvänjor, värderingar, traditioner och lagar (Hofstede, 2005).

Nationalkulturer kan skilja sig åt mellan länder men Hofstede (2005) menar att man ska vara aktsam när man talar om skillnader i kulturer mellan länder. Samtidigt menar han att det är en klassificering som är nödvändig. Ofta talar man om att något är ”typiskt amerikanskt” eller ”typiskt franskt” och då hänvisar man till de kollektiva egenskaper som ett land har. Varför olika länders kulturer skiljer sig åt beror på en mängd faktorer och för att utreda och få en bild av vad som ligger bakom utvecklingen av en nationalkultur så måste man till exempel utreda hur samhällena ser ut och är uppbyggda.

En organisation kan bestå av en homogen organisationskultur men den kan även bestå av ett flertal subkulturer vilket kan vara olika grupper inom organisationen. Subkulturer utvecklas under en längre tidsperiod då medlemmarna i gruppen löser olika problem tillsammans och skapar under processens gång gemensamma handlingsmönster och värderingar. Det kan uppstå olika konflikter mellan subkulturer inom organisationen, till exempel mellan olika avdelningar eller i organisationer som har kontor spridda över stora geografiska områden (Bang, 1999).

Inom subkulturer kan det ofta uppstå stereotyptänkande kring andra grupper och kulturer (Bang, 1999). Enligt Bang kan stereotypa uppfattningar hos subkulturgrupper stämma i verkligheten, men det kan även vara så att uppfattningarna är väldigt överdrivna. Det finns ofta en tendens att en subkulturgrupp med stereotyptänkande kring en annan grupp ofta utgår från att egenskaperna hos den gruppen endast är negativa. En av de främsta orsakerna till att det ofta uppkommer subkulturkonflikter beror på att gruppen vill bevara den egna gruppkulturen och därmed förhindra att den raseras (Bang, 1999).

Enligt Hofstede (2005) så har sammanslagningar, företagsförvärv och allianser över landsgränser börjat bli ett allt vanligare fenomen i dagens arbetsliv som ofta leder till kulturkrockar. Vidare menar Hofstede att många misslyckanden till följd av kultur-

krockar handlar om att företagsledningen har tagit beslut kring samverkan med andra länder baserat på enbart ekonomiska skäl och inte tagit i beaktning de driftsproblem som kan uppstå i de nybildade konstellationerna. Den kulturella integrationen av den nya konstellationen måste regleras och styras eftersom en sådan förändring inte sker självmant. Likaså Alvesson och Sveningsson (2008) resonerar kring svårigheterna med kulturer vid förändringar och menar att många författare är överrens om att en viktig orsak till att försök att förändra organisationer misslyckas är på grund av att olika beståndsdelar av organisationskulturen har nonchalerats. Vidare beskriver de att "få, om ens några organisationsförändringar är 'kulturfria' eller kan navigera runt kulturen" (Alvesson & Sveningsson, 2008, s.12). Det innebär att när man ska planera för att genomföra en organisationsförändring så måste man lägga fokus på kulturen också eftersom det annars kan skapa stora problem (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Det som ofta sker vid organisationsförändringar där man ska försöka förändra kulturen är att det läggs mycket vikt på symboler. Det blir ofta mycket uppståndelse kring nytt namn eller logotyp och nya slogans och porträtt som hängs upp på väggarna för att förstärka företagets "identitet". Det kan dock vara riskabelt att lägga för mycket vikt på symboler eftersom det är den ytligaste delen av organisationskulturen. Det kan lätt upplevas som en tillfällig uppståndelse och effekterna blir ofta inte långvariga ifall det inte backas upp av mer djupgående förändringar som till exempel ritualer eller värderingar av betydande ledare (Hofstede, 2005).

Organisationsförändringsprocesser

Organisationsförändring

Det finns en mängd olika definitioner av begreppet organisationsförändring, framförallt finns det två olika synvinklar kring fenomenet. Å ena sidan är en vanligt förekommande definition enligt Jacobsen att "En organisation har förändrats när den uppvisar olika drag vid (minst) två olika tidpunkter" (Jacobsen, 2013, s.22). Det kan till exempel handla om att den formella strukturen har förändrats mellan två tidpunkter eller att cheferna och medarbetarna beter sig annorlunda vid skilda tidpunkter. Genom denna definition ligger det centrala kring tidsaspekten och det föremål, tillstånd eller fenomen som är knutet till förändringen (Jacobsen, 2013). Å andra sidan talar Jacobsen om ett annat synsätt där förändring kan definieras som en ständig process som genomgår olika händelser och faser och driver organisationen från en punkt till en annan.

Likaså Alvesson och Sveningsson (2008) menar att organisationer kan sägas vara i en ständig förändring eftersom det hela tiden sker saker inom organisationen så som till exempel att medarbetare slutar och börjar, tekniker och produkter utvecklas samt kunder förändras. Förändring kan därmed ses som normen eller det naturliga tillståndet snarare än det stabila tillståndet eftersom förändringar sker ständigt efter varandra eller till och med överlappar varandra.

Den första definitionen där organisationer fungerar som stabila objekt och där förändring anses ha skett mellan två olika tidpunkter har fått motstå en del kritik eftersom organisationer inte är fysiska objekt utan snarare är sociala system som består av människor som konstant befinner sig i någon slags utveckling (Jacobsen, 2013).

Olika typer av förändringar

I arbetslivet sker det ständigt förändringar och allt fler organisationer är involverade i flera förändringar eller förändringsåtgärder samtidigt. Det kan röra sig om till exempel fusioner, uppköp, omstrukturering, avveckling, utveckling eller förnyelse (Kiefer, 2005). Gemensamt för alla typer av förändringar är att det är processer som ställer krav på att organisationer och människorna i dem följer med i förändringens riktning (Jacobsen, 2013). Det finns många bakomliggande orsaker till förändringar i organisationer. Det kan till exempel bero på globalisering, nya idéer och mål för verksamheten, ny teknik, ökad konkurrens, chefsbyten, effektiviseringar samt ökade krav på lönsamhet och avkastningar (Angelöw, 2010).

Enligt Angelöw (2010) finns det tre olika förändringsstrategier. Den första är den *toppstyrda förändringsstrategin* där förändringarna bestäms och problematiseras av organisationsledningen. Denna strategi förutsätter att ledningen har den objektivt främsta lösningen på problemet och ibland får ledningen stöd av konsulter som utreder problemet och utformar ett förändringsprogram. De lägre cheferna i organisationen har ofta inget att säga till om när det kommer till förändringen, utan deras uppgift innebär att få medarbetarna att göra det som ledningen beslutat om. Den andra förändringsstrategin är den så kallade *representativa strategin* som grundar sig på att olika delar av organisationen, till exempel personer i organisationsledningen, påverkade medarbetargrupper och personalansvariga bildar en projektgrupp som är med i utformandet av förändringsprogrammet. Den sista förändringsstrategin är den *delaktiga strategin* som bygger på att de som påverkas av förändringen medverkar i förändringsarbetets planering och genomförande. Strategin är ofta väldigt tidskrävande men det kan skapa en högre förändringsvilja då de berörda får vara mer delaktiga i processen.

När man studerar organisationsförändring finns det olika aspekter att ta titta på, till exempel förändringens omfattning och innehåll (Dawson, 2003).

En förändrings omfattning kännetecknas ofta i termerna revolutionerande förändring eller evolutionär förändring. En revolutionerande förändring innefattar ofta omfattande förändringar och påverkar flera organisatoriska dimensioner på samma gång så som till exempel organisationskultur, organisationsstruktur, kontrollsystem, chefer och belöningssystem. Förändringarna sker ofta under en begränsad tidsperiod och är av strategisk karaktär, till exempel produktutveckling och fusioner som orsakats av teknisk utveckling eller förändringar i konkurrensläget. Motpolen till revolutionerande förändring är evolutionär förändring. Denna typ av förändring är operationell, sker ofta successivt under en längre period och berör bara delar av organisationen. Det kan handla om förändringar inom till exempel pågående strategi eller organisationskultur så som design och distribution eller förbättring av servicekvaliteten (Alvesson & Sveningsson, 2008).

En förändrings innehåll är en annan del som berättar vilken typ av förändring det handlar om. Det kan röra sig om till exempel strukturella förändringar, systemförändringar, personella förändringar och kulturförändringar (Forslund, 2009). Det kan ibland vara problematiskt att hålla isär olika förändringsområden eftersom de olika områdena ofta hänger samman med varandra och flera olika förändringar kan ske samtidigt (Alvesson och Sveningsson, 2008).

Strukturella förändringar handlar om mer djupgående förändringar så som hur den grundläggande arbetsfördelningen är uppdelad, vem som har hand om vilka uppgifter

och vem som rapporterar till vem. Systemförändringar däremot handlar om byten av system till exempel till nya lönesystem, bokningssystem och ekonomisystem. Kulturförändringar innebär att man framhäver eller ändrar de värderingar som verksamheten står för, till exempel hur man agerar och förhåller sig till varandra inom organisationen och mot kunder (Forsslund, 2013).

Förändringsmodeller

Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) har forskningen kring organisationsförändringar ökat lavinartat de senaste 15 åren och med det har det även uppkommit många modeller för hur man genomför en lyckad organisationsförändring. Trots detta visar studier på att oerhört många förändringsförsök misslyckas. Endast en tredjedel av alla förändringsinitiativ kan anses vara lyckade (Beer & Nohria, 2000; Armenakis & Harris, 2009). Vidare hävdar Beer och Nohria (2000) att en av anledningarna till att just organisationsförändringar är svåra att genomföra är på grund av det enorma utbud av förändringsidéer vars råd om diverse förändringsprogram ibland närmast motsätter sig varandra.

Det finns som sagt en mängd olika modeller för hur man genomför en förändring. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) och Dawson (2003) finns det en väldigt uppmärksammod modell gjord av Kurt Lewin 1951. Lewin utformade en trestegsmodell som visar på hur individers handlingar i en arbetsgrupp styrs av de normer och värderingar som finns i gruppen av människor och hur de påverkas i förändringsprocessens olika stadier. Modellen består av tre faser; upptining, förändring och återfrysning. I den första fasen sker en "upptining" av individernas attityder och beteende genom att det till exempel anordnas kurser eller hålls intressanta föreläsningar för att övertyga om att förändringen är nödvändig. Under den andra fasen sker "förändringen" då organisationen går över till ett nytt godtagbart tillstånd. I den tredje och sista fasen "återfrysning" befästs det nya tänkandet och agerandet så att organisationen inte går tillbaka till tidigare beteenden eller mönster (Alvesson & Sveningsson, 2008). Fokuset i modellen ligger på att minska motståndet mot förändringen snarare än att förstärka de som har slutit upp kring förändringen (Dawson, 2003).

Dawson (2003) anser att alla dessa otaliga förändringsprogram som har uppkommit visar vidden på hur komplext organisationsförändringar är och att det inte finns en universal lösning på hur man genomför en lyckad organisationsförändring.

Likaså Alvesson och Sveningsson (2008) resonerar kring problematiken kring varför förändringsinitiativ så ofta misslyckas. De menar på att det finns många förändringsprogram där man ska följa en modell stegvis för att åstadkomma en förändring vilket innebär att processen och konsekvenserna av dem bedöms som förutsägbara. Vidare menas många av modellerna vara giltiga för alla typer av organisationer vilket innebär att modellen inte är anpassad eller tar hänsyn specifikt åt en viss organisations egenskaper, bransch, kultur också vidare.

Vid planering av en förändring måste man ta hänsyn till faktorer så som förändringens karaktär och kontext samt även åsikter och reaktioner hos medarbetare i organisationen (Dawson, 2003).

Konsekvenser av organisationsförändring

Förändringsreaktioner medarbetare

Vid en planerad förändring initieras processen av en eller flera förändringsaktörer som har en idé om att något kan bli bättre med en viss förändring. Enligt Jacobsen (2013) kan det finnas många i organisationen som inte nödvändigtvis delar samma uppfattning kring problemet eller förändringsförslaget och då är det oerhört viktigt att arbeta med att ”få med sig” dessa medarbetare i förändringen.

Hur människor reagerar på organisationsförändringar kan bero på en mängd olika faktorer. Medarbetare kan å ena sidan reagera positivt om de upplever att de får vara delaktiga, att förändringen är nödvändig, kan leda till förbättringar och utvecklingsmöjligheter och öka deras välmående. Men å andra sidan kan förändringen också upplevas hotfull, onödigt och tron på att det kommer leda till en försämring vilket kan medföra en negativ inställning eller motstånd. Negativa reaktioner kan bland annat bero på till exempel att förändringen är toppstyrd och medarbetare inte får gensvar för åsikter, för många eller svåra uppgifter eller hot mot anställningstryggheten (Angelöw, 2010; Dawson, 2003).

Vid en viss förändring kan några medarbetare uppfatta det som negativt samtidigt som några andra kan uppfatta det som positivt, det beror dels på hur man tolkar situationen och dels vilka omständigheter som finns runtomkring (Angelöw, 2010).

Kiefer (2005) beskriver att hon i sin forskning kan styrka att människors upplevelser av förändringar ofta är väldigt känslösamma och kopplade till negativa reaktioner. Hennes forskning tyder på att medarbetare upplever förändringar känslösamma på grund av uppfattningen att förändringen leder till en ökad sannolikhet att de kommer stöta på svåra och hotfulla problem, snarare än den konkreta förändringen i sig. Likaså Dawson (2003) menar att en av huvudorsakerna till att människor motsätter sig förändringsinitiativ beror på rädslan av att till exempel arbetsmiljön kommer att påverkas och därmed skapa ett osäkert och dåligt arbetsklimat.

Orsaker till medarbetares reaktioner på förändring

Hur man upplever och reagerar på en förändring är som nämnts väldigt individuellt och kan ha många olika bakomliggande orsaker. Till exempel kan en medarbetares tidigare erfarenheter av förändringar, handlingsutrymme på arbetsmarknaden och nuvarande livssituation vara faktorer som spelar in. Vidare kan organisationens syn på och genomförande av förändringsarbete, omfattning av förändringarna och insatta åtgärder och resurser ha en påverkan på vilken reaktion medarbetaren får (Angelöw, 2010).

Nedan kommer en rad faktorer presenteras mer djupgående som kan vara en del i hur medarbetare upplever och reagerar på en förändring.

Trygghet

I litteraturen beskrivs det att den upplevda tryggheten på arbetsplatsen kan vara en del i hur man tolkar och tar emot ett förändringsinitiativ. Tryggheten på arbetsplatsen kan nämligen störas om man förlorar invanda rutiner eller arbetsmönster. Dessutom kan det skapa oro om man behöver lära om sig saker när man vet att det ”gamla” sättet fungerade bra (Angelöw, 2010). För att minska osäkerhet och oro hos medarbetare vid en förändring är det viktigt att skapa en trygghet och tillit som är nödvändig vid en förändring. Ledningen bör anordna och ge olika typer av stöd och resurser för lärande samt

uppmuntra de anställda att medverka i de lärande- och utvecklingsmöjligheter som är kopplade till förändringsprocessen eller arbetet (Ellström, 1996).

Arbetsledning

Arbetsledningen kan ha en avgörande roll i hur medarbetare uppfattar en förändring. Enligt Forslund (2009) kan motstånd till förändring ha att göra med att medarbetarna uppfattar att ledningens reella motiv i verkligheten handlar om att öka ägarnas vinst och därmed trycka ut ännu mer arbete från medarbetarna. I sådana lägen upplever den anställda att förändringens mål inte handlar om kunden eller den anställda utan om att gynna ägaren vilket kan leda till motstånd eller brist på engagemang. Detta utvecklar Alvesson och Sveningsson (2008) ytterligare när de talar kring att det är viktigt att ledningen är observant på hur medarbetare både tolkar och skapar sig en uppfattning kring bakomliggande orsaker och drivkrafter till förändringen.

När ledningen eller chefer i organisationen ersätts kan det påverka medarbetarnas uppfattningar. När till exempel en chef som är kompetent och omtyckt byts ut kan det skapa negativa känslor då det kan finnas en rädsla att den nya chefen inte ger en samma möjligheter att ha frihet och utöva sina arbetsuppgifter som tidigare. Å andra sidan om det kommer in en mer kompetent ledare än tidigare sluter man lättare upp kring den förändringen (Angelöw, 2010).

Förändringsvilja

En vanlig orsak till negativa reaktioner vid förändringar kan bero på att man inte inser nödvändigheten av det (Angelöw, 2010). En parallell till Angelöws (2010) teori kan dras till Armenakis och Harris (2009) som menar att för att en medarbetare ska ta emot och sluta upp kring en förändring måste denne tro på att det är nödvändigt annars finns risken att förändringsinitiativet uppfattas vara irrationellt och beslutet auktoritärt taget. Enligt Angelöw (2010) är det därmed avgörande att förändringsledarna är öppna och tydliga med syftet och målet av förändringen för att kunna skapa en positivare inställning till förändringsprocessen. Kärnan i förändringsarbetet är motivationen och om organisationsledningen lägger ner tid på att få medarbetarna att inse nödvändigheten av förändringen till följd av till exempel ökad konkurrens eller sjunkande efterfrågan så kan man lättare skapa en förändringsvilja. Detta förutsätter att organisationsledningen formulerar mål och visioner och förankrar dessa tillsammans med personalen. Dock så har alla individer olika motiv som drivkraft och uppfattas förändringen å ena sidan kunna gynna medarbetarens egen situation leder det ofta till en uppslutning men å andra sidan om det är tvärtom så kan det vara svårare att skapa en förändringsvilja hos medarbetarna.

Delaktighet

Delaktighet hos medarbetare är ett återkommande fenomen inom litteraturen som många författare menar är en viktig komponent för att lyckas med att genomföra en förändring. Enligt bland annat Angelöw (2010) visar ett flertal studier gjorda av forskare på att en av huvudorsakerna till att svårigheter och problem uppkommer vid förändringsarbete beror just på bristen av delaktighet. Ifall medarbetare inte har någon delaktighet och tvingas genomföra förändringar som de inte kan se poängen med finns en risk att de upplever att förändringsåtgärderna skapar mer bekymmer och problem än vad som är acceptabelt vilket ofta leder till motstånd eller lågt engagemang. Enligt Angelöw

kan lågt engagemang eller motstånd vissa gånger vara en rättvis reaktion då ledningen i organisationen inte nödvändigtvis alltid har vetskap om medarbetarnas situationer.

Angelöw anser att "Om medarbetarnas erfarenheter och kunskaper hade efterfrågats i ett tidigt skede hade såväl motstånd som ineffektivitet kunnat undvikas" (Angelöw, 2010, s.20). En positiv attityd mot förändringsprocessen kan därmed skapas om man låter medarbetarna vara delaktiga i till exempel diskussioner kring förändringens förslag och åtgärder. Vidare kan man skapa delaktighet genom att ge samma information och fakta till alla, ge tid för återkoppling och skapa förutsättningar för dialoger (Angelöw, 2010). Enligt Self et al. (2007), så ifall man ger stöd och uppmärksamhet till medarbetarna genom att värdesätta deras prestationer och visa intresse för medarbetarnas säkerhet, åsikter, mål och värde kan ge medarbetarna en uppfattning och känsla av att de behandlas rättvist. Detta kan i sin tur öka chanserna att medarbetarna svarar med lojalitet, engagemang och tillit. Enligt Angelöw (2010) kan medarbetare som befinner sig "långt ner" i hierarkin uppleva att de inte ser poängen med att anstränga sig då det är så många steg upp som försvårar att de kan vara delaktiga i förändringsförslag eller diskussioner.

Dawson (2003) styrker ytterligare vikten av delaktighet hos medarbetare och menar på att medarbetare är en stor kunskapskälla som man kan dra nytta av när man ska planera för och implementera en förändring. Istället för att se medarbetare som hinder när de kommer med åsikter eller kritiska reflektioner vid förändringar så borde man låta deras expertis vara med och forma förändringsprocessen. Risken är annars att medarbetarna blir besvikna och uttröttade av att ständigt bli utsatta för förändringsinitiativ där de inte har någon möjlighet att påverka eller delta i diskussioner kring förändringen. Dawson poängterar att ifall man ökar kunskapen hos medarbetare kring förändringsprocesser kan de vara delaktiga i att diskutera till exempel hur förändringsinitiativ bättre kan anpassas till lokala förutsättningar.

Förtroende

Det upplevda förtroendet för ledningen eller de ansvariga skrivs i litteraturen som en betydande faktor till hur medarbetare kan komma till att reagera på ett förändringsinitiativ. Detta styrks bland annat av Angelöw (2010) som menar att man accepterar eller välkomnar lättare en förändring om man har tillit till dem som är ansvariga för förändringen. Om man däremot saknar förtroende för dem leder det ofta till motstånd eller negativa reaktioner.

Forslund (2013) talar också om vikten av förtroende. Medarbetare kan reagera på en förändring med likgiltighet vilket innebär att de helt enkelt inte orkar bry sig. Giltighet uttrycker sig ofta i passivitet vilket i sig innebär ett förändringsmotstånd. Det kan finnas många bakomliggande orsaker men en vanlig är att medarbetarna har varit med om ett flertal förändringar förut där det varje gång har talats om hur mycket bättre allt kommer bli efter förändringen. Under förändringens gång har det uppstått frustration, kaos och förvirring hos medarbetarna och förlust av tid och pengar hos organisationen. Ifall det sker upprepade förändringar som inte upplevs leda till något bättre eller det som ledningen har talat om så minskar ofta förtroendet för ledningen och det påverkar även inställningen mot nästkommande förändring.

Även Kiefer (2005) beskriver att hon i sin studie fann att ju fler förändringsprocesser som medarbetare utsetts för desto större chans att de upplever negativa känslor och att de behandlas otillräckligt. Där av borde ledningen uppmärksamma och reflektera över

hur medarbetarna upplever de blir behandlade av organisationen under förändringsprocessens gång. Mycket negativa känslor kan innebära att medarbetare uppfattar att deras arbetsstandard eller arbetsvärde blir kränkt vilket kan leda till ett minskat förtroende eller till och med att de drar sig ur.

Enligt Beer och Nohria (2000) har studier gjorts som visar på att en medarbetares inre engagemang beror på vilket förtroende de har för ledningens eller de högsta förändringsagenternas strategiska bedömning och deras beslut i hur de utvecklar kunskaper och färdigheter hos medarbetarna. För att skapa detta förtroende är det viktigt att investera pengar, tid och uppmärksamhet i organisationens mänskliga resurser för att utveckla mer motiverade och kunniga medarbetare som kan stärka förändringsarbetet. Enligt Self et al. (2007) visar deras forskning bland annat på att de medarbetare som upplever ett större stöd från organisationen uppfattar förändringen mer rättfärdigad oavsett vad resultatet av den blir.

Tidpunkt

Vid vilken tidpunkt en förändring inträffar kan ha stor inverkan på utkomsten. Det är viktigt att de som ansvarar för förändringen har en noga genomarbetad plan för ordningsföljden av förändringsåtgärderna. Ifall organisationen tajmar flera olika förändringsåtgärder fel och medarbetarna upplever att de har olika förändringsprojekt att ta hänsyn till kan förändringströtthet uppstå och det kan leda till förvirring, passivitet eller motstånd mot förändringsprocesserna (Angelöw, 2010; Jacobsen, 2013). Förändringar kan ge upphov till stor stress hos medarbetarna, särskilt om det är omfattande sådana vilket Jacobsen (2013) beskriver kan "slita ut" organisationen. Därmed är det viktigt att tajma förändringsåtgärderna så att det efter en förändring kommer en period med relativ stabilitet där medarbetarna kan omskapa och bygga upp de nya arbetsförhållandena och relationerna i organisationen igen innan nästa förändringsåtgärd sätts igång (Jacobsen, 2013).

Information och kommunikation

Hur informationen och kommunikationen hanteras i organisationer kan vara en väsentlig faktor till hur medarbetare tar emot ett förändringsinitiativ. Kommunikationen med medarbetare bör vara en ständig och fortlöpande central del av en förändringsprocess (Dawson, 2003). Ifall informationen kring förändringsåtgärderna inte formuleras och kommuniceras tydligt kan det skapa negativitet eller motstånd. Ofta förekommer det mycket ryktesspridningar i samband med att förändringar ska genomföras. För att medarbetarna tidigt ska få en förståelse för målen och behovet av förändringen är kommunikation med direkt och väsentlig information en förutsättning. Varför rykten skapas beror ofta på bristfällig information som många gånger kan misstolkas eller vantolkas vid ansträngande förändringar. Om det är långa informations- och beslutskedjor i organisationen är det lätt att informationen förvrängs ju fler led nedåt informationen når (Angelöw, 2010).

Påverkan

Inom litteraturen så beskrivs det att det finns dels inställningen att motstånd mot förändring borde bekämpas på olika vis och dels inställningen att man istället borde lyfta upp och reflektera över motståndet. Enligt Collins (1998) har många författare som skriver om organisationsförändringar en benägenhet att skriva om medarbetares motstånd kring organisationsförändringar som något negativt som måste tryckas bort. Det är inte lika

många som skriver kring att motståndet istället kan vara något positivt som signalerar om att förändringsinitiativet borde uppmärksammas och reflekteras djupare kring.

Medarbetare som ifrågasätter en förändring blir ofta syndabockar som många gånger anses vara oförmögna att acceptera eller anpassa sig till rådande utveckling (Dawson, 2003). Detta menar Dawson är ironiskt med tanke på hur många förändringsinitiativ som misslyckas. Det är av stor vikt att reflektera och identifiera när det finns behov av förändring men lika viktigt är det att inse när det inte är läge för att genomföra en förändring. Detta styrks av Kiefer (2005) som menar att en viktig del i att förstå dynamiken i en förändring handlar om att analysera medarbetarnas relationer till negativa reaktioner och känslor, varför de uppkommer och vilka effekter de har på processer och utfall. Därmed måste ledningen ta medarbetares känslomässiga uttryck på allvar för att förstå de bakomliggande orsakerna till reaktionerna.

Medarbetares motstånd kan ha grund i en yrkesmässig oenighet kring uppfattningen av förändringsåtgärder. Det kan finnas stora skillnader i medarbetarnas och förändringsledarnas tankar kring behovet av förändring och ifall den förändring som ska genomföras är den rätta lösningen. Dessa reaktioner kan bero på praktiska erfarenheter eller så kan det vara en slags maskering av andra gömda orsaker (Jacobsen, 2013). Enligt Dawson (2003) är det viktigt att reflektera och kritiskt granska grunderna för förändringen samt ta med andras åsikter i beräkningen för att undvika att förändringsprocesser sätts igång på fel grunder.

Implementering och merarbete

Planering för en förändring och hur man ska implementera den är en viktig del i en förändringsprocess. Brister i implementeringen förklaras ofta som en orsak till misslyckade förändringsinitiativ (Alvesson och Sveningsson, 2008). Vidare är ”inkörningsproblem” ett vanligt fenomen vid förändringar oberoende av om det rör sig om medarbetare, maskiner eller datorsystem. En maskin eller ett system måste ofta korrigeras några gånger innan de kan fungera felfritt. Ifall det är mycket problem kring dessa moment skapar det också större frustration hos medarbetarna och det kan upplevas väldigt besvärligt (Forslund, 2013).

Vidare bekräftar Dawson (2003) att tekniska eller sociala problem vid implementeringen kan underminera nyttan av det nya ersättande systemet jämfört med det ”gamla”. När det kommer en period efter implementeringen då det inte längre anses vara det ”nya” systemet utan det är en del av det dagliga arbetet kan man undersöka utfallet av förändringen. Dawson skriver att det egentligen är orealistiskt att tala om en slutpunkt av förändringen eftersom processen hela tiden fortsätter men poängterar ändå att det är under denna period som man kan undersöka konsekvenserna av förändringen och jämföra med det ”gamla” systemet.

Ofta upptäcks det under implementeringen att det behövs göras större ändringar av systemet och att kravspecifikationen varit dålig. Dessa problem leder ofta till att personal får arbeta med både det gamla och nya systemet samtidigt under en längre tid vilket ofta skapar frustration och irritation (Forslund, 2009). Enligt Jacobsen förekommer dubbelarbete ofta och menar att ”Detta är nödvändigt eftersom man måste 'fasa ut' det gamla så som arbetsuppgifter, procedurer och kollegor, för att sedan 'fasa in' det nya man ska arbeta med” (Jacobsen, 2013, s.152). Dock skapas det ofta mer negativa känslor kring förändringen då medarbetarna pressas hårdare under den perioden, tvingas göra extra

insatser och får arbeta över mycket (Forslund, 2009). Vidare när förändringen kräver att man till exempel måste ändra arbetsuppgifter, arbetssätt eller införa ny teknologi kräver det ofta att medarbetare måste investera i ny kunskap. Det kan innebära att man måste gå kurser, vidareutbilda sig och genomgå en ny upplärningsfas ofta under tiden som man förväntas sköta sina vanliga arbetsuppgifter. Dessa krav på extra insatser av medarbetarna skapar ofta oro och negativa känslor kring förändringen (Jacobsen, 2013).

Organisationsklimat

Som nämndes tidigare kan medarbetare motsätta sig en förändring på grund av rädslan av att förändringen kan leda till ett osäkert och dåligt arbetsklimat (Dawson, 2003). Organisationsklimatet kan påverkas av en förändring och det är utifrån medarbetares upplevelse och tolkning av klimatet och situationer som man kan utreda effekter så som motivation, arbetsglädje och välbefinnande (Bang, 1999).

Enligt Forslund handlar organisationsklimatet om ”den psykologiska påverkan som arbetsmiljön har på individens välmående” (Forslund, 2009, s.150). Det upplevda klimatet kan ge ett tecken på hur organisationen mår för tillfället samt var de befinner sig. Till exempel kan medarbetare uttrycka att klimatet är väldigt positivt för tillfället eller att det är en besvärlig tid för kontoret och att stämningen är väldigt negativ.

Det finns en mängd olika tolkningar och beskrivningar av både kultur och klimat där en del forskare menar att begreppen är väldigt snarlika (Forslund, 2009). Även Schneider (1985) menar i sin artikel att det finns ett flertal olika synsätt på begreppet men att de flesta forskare syftar på just det sociala klimatet på arbetsplatsen när man talar om det upplevda organisationsklimatet. Det kan innebära till exempel de sätt som arbetskollektorer förhåller sig till varandra, den stil eller stämning som finns mellan över- och underordnade och den atmosfär som råder i organisationen.

Ändrade strukturer och maktförhållanden

När det genomförs förändringar kan både organisationsstrukturen och arbetsbefattningar vara områden som påverkas. Detta gör att maktförhållanden i organisationer kan ändras vilket kan skapa oro hos medarbetare (Forslund, 2009).

Enligt Jacobsen (2013) uppkom Leavitt 1965 med idén att alla organisationer är uppbyggda kring fyra grundelement som påverkar varandra. Senare forskning har utvecklat Leavitts tankar kring grundelement och idag talas det om att organisationers grundelement består av mål och strategi, formell struktur, organisationskultur och maktrelationer. Dessa element hänger ofta samman och påverkar varandra så när organisationer till exempel implementerar ny teknologi eller datasystem så orsakar det ofta stora förändringar av både struktur, uppgifter samt kompetenskrav (Jacobsen, 2013).

När organisationsförändringar genomförs kan det innebära att maktstrukturer ändras. Om man ändrar i maktstrukturen eller arbetsuppgifter och befattningar så förändras den formella strukturen vilket kan påverka hur beslutsansvaret och arbetet är uppdelat samt hur styrningen och samordningen sköts i organisationen. När det till exempel tillsätts nya chefspositioner eller chefsställningar på mellannivåer så försvinner eller ändras den formella hierarkin och det kan upplevas som ett hot mot medarbetarnas inflytande (Jacobsen, 2013).

Metod

Metodologiska utgångspunkter

Tolkande forskning

I min studie har jag valt en tolkande ansats med utgångspunkt i en teoretisk referensram. Inom tolkande forskning kretsar det centrala kring de menings- och livsaspekter som är väsentliga i all slags social existens (Alvesson & Deetz, 2000). Socialkonstruktivistiska riktningar faller inom den tolkande forskningen och koncentrerar sig på hur individer i interaktion skapar meningar, världsbilder, trosföreställningar och regler (Sohlberg & Sohlberg, 2013). I likhet med detta synsätt är jag intresserad av hur medarbetarna konstruerar situationen som jag studerar, men jag utgår dock ifrån befintlig teori som en teoretisk referensram.

Kvalitativ studie

I kvalitativ forskning söker man förstå hur individer upplever och tolkar den sociala verkligheten genom empiriska studier (Alvesson & Deetz, 2000). Kvale har en beskrivning av den kvalitativa intervjun som summerar upp min utgångspunkt, ” Syftet med den här kvalitativa forskningsintervjun är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening” (Kvale, 1997, s.35). Då mitt syfte med studien handlar om hur medarbetarna upplever organisationsförändringarna så är det enligt mig mer relevant att få fram kvalitativ information än kvantitativ data. Kvalitativa intervjuer förhöjer förståelsen och ger en djupare kunskap över fenomenet som studien berör (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Att genomföra kvalitativa intervjuer ger mig en större möjlighet att förstå medarbetarnas upplevelser av organisationsförändringarna på ett ”djupare” plan.

Deduktiv utgångspunkt

Studien startar utifrån en deduktiv utgångspunkt då jag har en teoretisk referensram som ligger till grund för studien.

Deduktion innebär att forskaren utgår ifrån befintliga teorier eller grundbegrepp som man sedan drar slutsatser ifrån kring det speciella fenomenet man empiriskt studerar (Patel & Davidson, 2011). Enligt Patel och Davidson så är det ”forskarens uppgift att utveckla och pröva teorier som kan hjälpa oss att förstå verkligheten” (Patel & Davidson, 2011, s.21).

Studien grundar sig på en deduktiv utgångspunkt genom att jag först läste på ordentligt kring organisationsförändringar och sedan skrev ett preliminärt teoriavsnitt som jag utgick ifrån när jag utformade min intervjuguide.

Enligt Patel och Davidson (2011) så är studiefenomenet inom samhällsvetenskaperna något som befinner sig i ständig förändring oavsett om det är samhället, kulturen eller människan man studerar. Därav kan det finnas en mängd olika teorier och synsätt kring studiefenomenet vilket gör det svårt att finna en enda definitiv eller slutgiltig teori. Man kan därmed ha som utgångspunkt i sin studie ett teoretiskt ramverk som inbegriper ett flertal teorier som beskriver fenomenet (Patel och Davidson, 2011). Jag har i likhet med vad som beskrivs av Patel och Davidson haft en teoretisk tolkningsram när jag genomförde min studie. Jag har dock inte varit strikt deduktiv igenom hela studien utan jag startade med en deduktiv utgångspunkt då jag utgick ifrån teorin men har sedan under

analysens gång växlat mellan teori och empiri. Enligt Sohlberg & Sohlberg (2013) så är många forskare inte renodlat deduktiva eller induktiva i sina resonemang och slutsatser, utan det förekommer ofta något litet inslag av de båda perspektiven.

Vid en deduktiv ansats så kan forskaren utforma hypoteser utifrån den befintliga teorin som provas på ens empiriska fenomen (Fejes & Thornberg, 2009). Att pröva hypoteser är dock inte något som jag är ute efter i min studie, vilket ytterligare klargör att jag inte är strikt deduktiv. Utan jag utgår ifrån teorin samt använder den som teoretiskt ramverk vid analysen av empirin.

Fördelen med en deduktiv ansats är att objektiviteten förmodas styrkas genom att man har en utgångspunkt i faktisk teori och studien antas därmed bli mindre påverkad av forskarens subjektiva uppfattningar. Å andra sidan kan den faktiska teorin som ligger som utgångspunkt styra och påverka forskningen så att man missar nya upptäckter (Patel & Davidson, 2011). Detta är något som jag reflekterat över under processens gång men då jag har haft utgångspunkt i teorin och är intresserad av hur medarbetarna uppfattar förändringarna i relation till min utvalda teori så är det inte så betydelsefullt för mitt syfte att finna andra upptäckter utöver mitt område.

Tillvägagångssätt

Val av organisation och respondenter

Jag har tidigare läst en del kring organisationsförändringar och tycker det är ett väldigt spännande område, framför allt då man läst rapporter om att det genomförs väldigt många förändringar som inte lyckas åstadkomma det som har varit målet med förändringen. Varför mitt val av organisation blev "kontor x" beror för det första på att jag känner en person som arbetar på organisationen, vilket också är min kontaktperson. För det andra så hade jag fått reda på genom honom att organisationen hade genomgått omfattande förändringar som enligt min kontaktpersons uppfattning varit omvälvande.

Kommunikationen med organisationen har skett främst genom min kontaktperson. Jag började diskutera med honom kring vad jag ville göra med min uppsats och syftet med att intervjua eventuella medarbetare i organisationen. Efter klargöring av vad det innebär så diskuterade vi kring vilket urval av medarbetare som skulle passa. Vi kom fram till att min kontaktperson skulle höra runt med några medarbetare som han tyckte var lämpliga utifrån vad vi hade diskuterat.

Trost anser att " I de flesta fall vill man vid kvalitativa studier få en så stor variation som möjligt och inte ett antal likartade" (Trost, 2010, s.137). Vi kom fram till att det hade varit intressant med ett blandat urval av medarbetare på avdelningen, alltså medarbetare med lite olika typer av arbetsuppgifter, för att få ett bredare spektrum. Vi bestämde att fem till sex personer skulle tillfrågas. Jag informerade min kontaktperson att det var viktigt att informera de tillfrågade om att både deras eget namn och företagets namn inte skulle framställas i studien. Min kontaktperson fick ett godkännande av fem av de tillfrågade och vi bestämde att intervjuerna skulle genomföras några veckor senare. Arbetsuppgifterna skiljer sig åt bland några av de fem utvalda medarbetarna. Dock har jag inte skiljt de olika åt i studien eftersom jag vill säkerställa att man inte kan peka ut någon utifrån empirin. Dessutom så har jag inte sett några specifika skillnader i svaren mellan de olika medarbetarna som skulle kunna relateras till vilken arbetsroll de innehar. Därav har jag valt att framställa alla som medarbetare oavsett arbetsuppgifter.

Semistrukturerade intervjuer

Intervjuerna var uppdelade på tre olika dagar och alla ägde rum på arbetsplatsen i ett konferensrum eller kontor. Intervjuerna varade mellan 45-60 minuter vardera. Jag valde att genomföra semistrukturerade intervjuer och jag använde mig av en intervjuguide för att kunna beröra de teorier som jag hade läst mig in på och utgick ifrån i mina intervjuer.

Enligt Cohen et al. (2011) kan man öka möjligheten att genomföra en lyckad intervju med hjälp av användningen av en i förväg utformad intervjuguide. Intervjuguiden är till för att ta upp de ämnen eller frågeområden som man är intresserad av i sin studie. Poängen är att man ska låta den intervjuade få tala så fritt som möjligt inom de områden man vill studera (Trost, 2010). Min tanke var att de intervjuade skulle kunna prata så öppet som möjligt kring deras upplevelser av de områden och frågor jag valt ut inom organisationsförändring.

En semistrukturerad intervju är bara en gnutta strukturerad vilket innebär att den intervjuade har relativt stort utrymme att svara fritt på de frågor eller områden som har valts ut i intervjuguiden. Man kan välja att bestämma ordningen på frågorna/delområdena eller anpassa det under intervjusituationen (Patel & Davidson, 2011). Jag hade i förväg noga valt ut de områden och frågor som jag ville studera närmare och skrivit upp dem i en intervjuguide med en ungefärlig ordning som kändes naturlig. Jag var dock förberedd på att beroende på vad medarbetarna valde att fokusera på, så kunde ordningen ändras något.

Vidare vad forskaren ska tänka på är att det är viktigt att inte ställa frågor som är ledande, långa, förutsättande eller dubbelfrågor (Patel & Davidson, 2011). Detta är något som jag hade i åtanke när jag utformade intervjuguiden och höll i intervjuerna.

Analysmetod

Innan intervjuerna påbörjades frågade jag medarbetarna ifall dem godkände att jag spelade in intervjuerna för att efteråt kunna lyssna igenom dem och säkerställa att jag inte missat viktig information eller missuppfattat något. Samtliga intervjupersoner gav sitt godkännande innan intervjuerna påbörjades.

Det är bra att transkribera intervjuer för att få en större kännedom och insikt i vad som uttryckts under intervjuerna (Cohen et al., 2011). Ifall man spelar in samtalen kan man som intervjuare gå tillbaka i det inspelade materialet och lyssna på tonläge, ord, uttryck och eventuella pauser. Viktigt att ha i åtanke är att man missar den sociala interaktionen när man lyssnar på den inspelade intervjun. Det beror på att de visuella aspekterna så som synliga eller icke verbala faktorer inte återges i den transkriberade intervjun (Kvale, 1997).

I en kvalitativ analys handlar det om att bilda mening ur en omfattande samling datamaterial. Forskaren måste bearbeta och bryta ner sina data till hanterbara delar samt organisera dem och försöka finna mönster (Fejes & Thornberg, 2009).

Eftersom jag valde att starta med en deduktiv utgångspunkt i min studie så använde jag mig av den teorin som jag satt upp från början för att kunna analysera det som kom fram under intervjuerna med medarbetarna. Kvale (1997) listar fem olika kvalitativa analysmetoder man kan använda sig av för att skapa en analys av resultatet i sin forskningsstudie. Tolkning är en av dessa analysmetoder där forskaren använder sig av en kontext eller en slags referensram för att tolka materialet. I likhet med Kvales beskrivning så hade jag en teoretisk referensram som jag använde mig av när jag gjorde mina tolkning-

ar av medarbetarnas utsagor. Enligt Fejes och Thornberg (2009) så är teorin som man utgår ifrån i studien ens "glasögon" som man använder för att tolka resultatet i en analys.

Efter att jag hade transkriberat alla intervjuer så gick jag igenom dem var för sig och läste även igenom de anteckningar jag skrivit ner efter varje intervju. Anteckningarna skrev jag för att lättare komma ihåg mina intryck och reflektioner av intervjuerna.

Jag valde sedan att sammanställa alla intervjuer i ett dokument där jag förde ihop allas svar på varje fråga för att lättare få en översikt över vilka områden medarbetarna var överrens respektive inte var överrens om. Efter detta började jag successivt jämföra varje delområde från intervjuerna med teorin. Jag växlade därmed mellan teorin och empirin för att se om jag kunde finna mönster, likheter eller skillnader. Teoriavsnittet är uppdelat i tre delar som jag gick igenom tillsammans med medarbetarnas svar. På detta sätt kunde jag finna relevanta mönster och reflektioner som jag kunde basera mitt resultat- och analyskapitel på.

Kvalitet

Etik

Etik är en viktig aspekt att ha i åtanke när man ska påbörja sina studier. Det är grundläggande att man får informerat samtycke av de personer som ska intervjuas. Man måste därmed klargöra för dem som ska intervjuas vad studiens generella syfte är och att dem kan välja att avbryta intervjun eller välja att inte svara på en fråga om de inte vill (Kvale, 1997). Då det var min kontaktperson som skötte kommunikationen med de tillfrågade poängterade jag att det var viktigt att få ett godkännande med alla de etiska aspekterna presenterade innan de tackade ja. Enligt Trost (2010) är det ett nödvändigt krav med tystnadsplikt och konfidentialitet. Man får inte lämna uppgifter till utomstående och man ska inte kunna spåra upp i texten vilken intervjuperson som har sagt vad, där av måste man vara noga med vilka citat man eventuellt publicerar i studien.

Jag klargjorde för varje medarbetare innan intervjuerna startade att jag inte kommer framställa några namn, att intervjuerna behandlas som konfidentiella och att jag inte kommer berätta för varken min kontaktperson eller någon annan vem som har sagt vad. Framför allt har jag inte pratat specifikt om intervjuerna till min kontaktperson, detta för att säkerställa att denne inte ska kunna identifiera utifrån mina berättelser vem som har sagt vad. Jag har dock valt att framställa en del citat i min uppsats för att skapa en mer levande och målade bild av vad medarbetarna upplever. Emellertid har jag noggrant försökt granska de använda citaten så att det inte är något direkt avslöjande som skulle kunna kopplas någon specifik medarbetare.

Reliabilitet och trovärdighet

Vid kvalitativa studier är det inte lätt att finna klara bestämmelser eller kriterier för hur man kan säkerställa kvaliteten i en studie (Patel & Davidson, 2011). Mätning av reliabilitet handlar ofta om att den ska vara stabil och inte påverkad av någon slumpmässig influens (Trost, 2010). Enligt Trost är det just svårt att mäta reliabiliteten vid intervjuer då det inte finns något direkt korrekt sätt att "mäta" den som i kvantitativa studier. Detta eftersom i kvalitativa studier vill man söka finna fenomen, skildra uppfattningar och tolka betydelsen av livsvärlden. När man intervjuar någon är det inte alls säkert att man

får samma svar vid två skilda tillfällen då människan inte är statisk utan hela tiden befinner sig i processer. Med tiden kan nya upplevelser och erfarenheter göra att man ställer sig annorlunda till en fråga eller ett problem vilket gör att det inte nödvändigtvis finns någon stabilitet i resultatet (Trost, 2010).

Patel och Davidson (2011) menar att även om det är svårt att mäta kvaliteten så ska man sträva efter en bra validitet och reliabilitet genom hela forskningsprocessen och inte endast under intervjusituationen. Det kan till exempel handla om forskarens medvetenhet och tillämpning av sin förförståelse under studiens process eller om denne utvecklar ett ordentligt underlag för att göra en tillförlitlig tolkning och analys av det studerade fenomenet (Patel & Davidson, 2011). Jag anser att jag under studiens gång har försökt arbeta efter en god kvalitet. Jag hade redan innan studien inleddes lite förförståelse för vad som hade skett på kontor x samt så hade jag en viss kunskap kring organisationsförändringar. Detta är något som jag var medveten om kunde styra mig under insamlingen av teorin samt under intervjuguiden. Även om förförståelsen kring kontor x kan ha påverkat något så var jag medveten om det och var därmed noggrann med att samla in teori som kunde styrka olika typer av synsätt. När jag sammanställde resultatet visade det sig att medarbetarnas åsikter gick mycket åt samma håll vilket gjorde att viss överflödigt teori togs bort.

Enligt Trost (2010) så finns det aspekter som en intervjuare borde vara uppmärksam på för att kunna öka trovärdigheten av resultatet. Till exempel att man under intervjun är lyhörd och observant på kroppsrörelser, ansiktsuttryck och tonfall i rösten hos den intervjuade. Detta är något som jag försökte vara observant på när jag genomförde intervjuerna. Just kroppsrörelser och tonfall märkte jag uttrycktes mer när de intervjuade hade en stark åsikt om något, vilket förtydligade deras upplevelser.

Vidare för att öka trovärdigheten i ens kvalitativa studier så krävs det reflektion kring de etiska avseendena i både datainsamlingsmetoden och resultatdelen av studien. Likaså att tänka över sin objektivitet vid intervjuerna. Man kan aldrig vara helt objektiv men det är viktigt att inte påverka den intervjuade genom att föra fram sina egna åsikter (Trost, 2010). Som nämnts tidigare har jag varit noga med de etiska aspekterna och även reflekterat över vissa delar i uppsatsen så att de inte är avslöjande. Vidare var jag under intervjuerna så öppen som möjligt och försökte inte styra de intervjuade mot någon särskild riktning eller genom att visa dem mina egna tankar och åsikter.

Metoddiskussion

Att jag valde att genomföra kvalitativa intervjuer anser jag har passat mitt syfte bäst och gynnat mitt resultat. Jag hade inte kunnat få så utförliga beskrivningar av medarbetarnas upplevelser med en kvantitativ metod.

Även om jag var med och diskuterade ett ungefärligt urval av medarbetare så var det min kontaktperson som bestämde exakt vem det blev. Det skulle kunna ha påverkat mitt resultat men eftersom jag dels känner min kontaktperson samt att denne arbetar på ungefär samma position som de flesta av de intervjuade så tror jag inte denne har försökt påverka urvalet i någon särskild riktning.

Att jag använde mig av en deduktiv utgångspunkt i min studie upplever jag har underlättat processens gång. Dock finns det med en deduktiv ansats enligt Fejes & Thornberg (2009) en risk att studiens fokus hamnar bara på att man vill "bevisa" den teoretiska utgångspunkten.

Jag har som nämnts inte varit helt strikt deduktiv men det som Fejes och Thornberg (2011) nämner med risken att försöka ”bevisa” teorin är något som jag har reflekterat över under processens gång. När jag tolkade resultatet av empirin så försökte jag hitta likheter, skillnader och mönster i jämförelsen med teorin. Men å andra sidan anser jag inte att det har lett till att jag har försökt bevisa saker som inte finns eller stämmer. Detta menar jag kan styrkas till viss del av alla beskrivande citat som finns med i resultat- och analysdelen. Detta anser jag ökar trovärdigheten något, att jag inte bara har beskrivit med ord vad som har sagts, då det hade gjort det lättare att lägga in sin egen tolkning.

Vidare kan tillförlitligheten i ens studie öka om man motiverar och redogör för hela forskningsprocessen, till exempel tillvägagångssätt, förhållandet till teori, metodval, hur resultat och analys har hanterats och forskarens förståelse och förhållningssätt till studien (Patel & Davidsson, 2011). Dessa är faktorer som jag anser att jag har redogjort för i mitt metodkapitel vilket kan öka tillförlitligheten ytterligare i min studie.

Resultat och Analys

Förutsättningar för organisationsförändringarna

Organisationsstrukturen

I litteraturen beskrivs det att för att få en förståelse för en organisations uppbyggnad kan man granska organisationsstrukturen och hur den fördelar och samordnar arbetet (Forslund, 2009). Vad som framkom under intervjuerna är att organisationen (kontor x) är en del av en större organisation som styrs från ett huvudkontor i Europa där det sitter en central ledningsgrupp och VD. Sedan har organisationen i nordens fyra länder en gemensam ledningsgrupp och VD i Norden. Organisationen är uppbyggd i likhet med organisationstypen divisionaliserad form, eller med ett annat namn en koncernorganisation (Jacobsen, 2013). Granberg beskriver att "en koncern är ett antal företag som samarbetar under ledning av ett av företagen, moderbolaget" (Granberg 2013, s.180). Organisationen i Norden och dess ledning går alltså under koncernledningens styre i Europa. Den ena förändringen som skedde på kontor x var att organisationen i fyra nordiska länder slogs samman. Innan det skedde så hade varje landsorganisation sin egen ledningsgrupp, VD, separata personalavdelningar, finansavdelningar, IT etc. Men i och med sammanslagningen så ändrades den formella strukturen i företaget på en del områden. Något som skedde som en effekt av sammanslagningen var att funktioner centraliserades.

Fördelen med centralisering är just att man kan bilda enhetliga system för till exempel inköp och ekonomi samt att man på så sätt även kan minska en del dubbelarbete (Granberg, 2013). Detta framkom också under intervjuerna var en stor faktor till att man slog samman länderna eftersom IT, finans, personal och några andra funktioner blev så kallade nordiska. Så istället för att ha till exempel en finansavdelning i varje land så skapades en avdelning inom respektive område centralt för alla länder.

"Det är en kostnadsbesparing. Det är många funktioner som man kan centralisera vilket innebär att man tror och hoppas på att mindre antal folk behövs för att göra samma arbete."

Dock så finns det nackdelar med en allt för hög centralisering eftersom besluten ofta hamnar högre upp, det är svårare att anpassa sig efter lokala förutsättningar och medarbetarnas motivation kan minska om de inte får vara med och påverka (Forslund, 2009).

När man talar om organisationsstrukturer syftar man ofta på olika grader av "ordning och reda" i organisationen, där mer struktur bör/ska leda till mer kontroll. Något som många forskare dock är överrens om är att bara för att man strukturerar mera i en organisation för att öka ens "ordning och reda" behöver inte nödvändigtvis vara positivt (Forslund, 2009). Detta kan kopplas till sammanslagningen av Nordens länder på kontor x då strukturen i organisationen har ändrats, dock så har det enligt medarbetarna egentligen inte blivit bättre.

"Vissa grejor har ju så klart trillat mellan stolarna men där är också saker som är mycket tydligare vilket har gjort att där är ett mer box tänk 'detta är mitt område' vilket kanske klargör det i vissa saker men man tappar

också ett enormt mervärde. För där man tidigare har jobbat lite tvärs över gränser och har hjälpts åt så är det mer att 'detta här är mitt område nu, så kom inte med nått annat för jag rör inte det'. Så jag tycker tyvärr att genom att göra det klart och tydligt och mer inrutat så har vi tappat lite av det som har varit vår styrka att vi har jobbat över gränserna.”

Organisationsschemat i en organisation visar på hur arbetsfördelningen är upplagd, hur samordningen av arbetet sköts, hur den formella auktoriteten är uppdelad samt hur hierarkisk organisationen är (Forslund, 2009).

Organisationsschemat i organisationen på kontor x ser väldigt förenklat ut som följande, under VD:n och ledningen har nordens fyra länder sina egna produktionsavdelningar och säljavdelningar, där det finns ett antal olika steg upp. Alla andra funktioner så som IT, ekonomi, HR också vidare är sidofunktioner som inte går in under varje land utan numera är nordiska.

Organisationen är väldigt hierarkiskt uppbyggd, vilket är en gemensam uppfattning hos medarbetarna. Som nämnts tidigare kan en väldigt hierarkisk struktur skapa mindre nytänkande eftersom idéer eller åsikter som medarbetare har på lägre nivåer ofta måste gå via en tjänsteväg för att nå den som kan besluta om det högre upp (Forslund, 2009). Det finns två lite olika uppfattningar kring detta hos medarbetarna. Å ena sidan anser några att förslag och åsikter måste gå i en viss rangordning och att det därmed försvårar att det är så många steg upp eftersom det ofta fastnar någonstans i alla led emellan. Å andra sidan finns det också uppfattningen att ifall man verkligen vill komma med åsikter så kan man alltid mejla någon högre upp även om det är några steg. Så åsikterna hos medarbetarna går lite isär när det kommer till det området.

Ledningens roll

Som togs upp i teoridelen är ledningens roll att leda och styra företaget framåt från den punkten de befinner sig idag mot de mål som har satts upp för organisationen. Övergripande beslut kommer ofta högst upp från ledningen till exempel när det gäller beslut om besparingar och förändringar till följd av måluppfyllelse och högre krav på effektivitet (Granberg, 2013). Medarbetarna på kontor x menar på att besluten om förändringarna har kommit högt uppifrån. Det har presenterats av ledningen i Sverige och i Norden men medarbetarna menar på att koncernledningen i Europa troligtvis haft stor del i besluten. Jacobsen (2013) menar att de som sitter i ledningsgruppen och tar besluten har ofta den formella makten i en så kallad ”top-down” roll. Vilket man skulle kunna jämföra med hur besluten har tagits i organisationen på kontor x.

Ellström (1996) menar att ledningens roll är väldigt betydelsefull när det kommer till att nå framgång med en utvecklingsinsats. Ledningen bör stödja utvecklingsarbetet på olika vis och medverka till att åtgärder tas för att prioritera utvecklingsarbetet.

Medarbetarna på kontor x upplever att ledningen har varit involverade i att ge mycket information kring förändringarna. Dock upplever de inte att tillräckligt med stöd och resurser har getts under vissa perioder av förändringarna.

Som nämnts tidigare fann Self et al. (2007) i deras forskning att ledaren spelar en viktig roll i att få medarbetarna att anamma förändringar.

Medarbetare kan uppleva det som väldigt kaotiskt och ansträngande när till exempel stabila rutiner försvinner, maktförhållanden ändras och den etablerade tillvaron ruckas.

Då är ledarskapet viktigt för att förmedla visioner för framtiden och få ordning på den kaotiska arbetsituationen för medarbetarna (Jacobsen, 2013). Ledaren måste enligt Jacobsen ”klara av att inom organisationen skapa och förankra uppfattningen att förändringen är viktig, riktig och bra” (Jacobsen, 2013, s.209).

Medarbetarna på kontor x framhåller som tagits upp redan att informationen varit tillräcklig många gånger vid förändringarna och att det presenterades mål och visioner av ledningen. Dock eftersom de haft olika förändringar framgår det inte så tydligt hur ledarna för förändringarna eller förändringsagenternas roll har varit i det hela. Vad som dock framgår tydligt av medarbetarna är att den närmaste chefen på kontoret har försökt men inte kunnat påverka så mycket under processens gång, vilket vidare styrker Granbergs (1996) teori om att mellanchefer ofta hamnar i kläm mellan ledningens direktiv och att företräda sina egna underordnade och deras avdelning.

Kulturella skillnader och förändringar

Som beskrivits tidigare finns det en mängd olika synsätt och definitioner på vad en organisationskultur innefattar, dock är det ett faktum att alla organisationer har en kultur (Alvesson & Svenningsson, 2008). Enligt Schein (1990) byggs organisationskulturen upp av grundläggande antaganden, värderingar och normer samt artefakter.

Organisationskultur är svårt att mäta, klassificera och förändra och ofta är det bara det ytligaste av organisationskulturen som direkt syns (Alvesson & Svenningsson, 2008). Något medarbetarna på kontor x uttrycker är just att organisationen emellanåt presenterar riktlinjer och värdegrundsord som kommer och går under perioder. Dels upplever medarbetarna att det kommer riktlinjer från företagsledningen i moderbolaget som sitter i Europa och dels kommer det riktlinjer från ledningen som sitter i Norden. Som nämnades är organisationskultur svårt att mäta och kategorisera men intrycken från intervjuerna är att medarbetarna generellt känner att riktlinjerna och den organisationskultur som företagsledningen i Europa förmedlar, inte riktigt alltid stämmer överens med den organisationskultur som de har i Sverige eller Norden.

Organisationskulturen påverkas av vilket land organisationen är placerad i och därmed vilken nationalkultur som finns (Bang, 1999). Nationalkulturen innefattar de grundläggande värderingar man har tagit till sig under de första tio åren av ens liv som grundlägger för hur du ser på saker som vuxen. Nationalkulturen påverkar hur organisationskulturen blir, och i och med att nationalkulturen kan skilja sig åt mellan länder kan även organisationskulturerna bli olika (Hofstede, 2005).

En av förändringarna som skedde i organisationen var att slå samman organisationen i fyra nordiska länder och därmed försöka smälta samman deras kulturer. Något som är ett rungande överrensstämmande mellan medarbetarna är just att kulturen mellan de nordiska länderna skiljer sig åt markant, framförallt mellan Sverige och Danmark.

”Har man inte med Danmark att göra jobbmässigt så kanske man inte tror det är någon större skillnad men det är stor skillnad på arbetsmiljö, arbetssätt och arbetstänk. Det hör man även ibland när man pratar med andra flygbolag och de menar också på att pratar de med svenska speditörer så pratar man mer och resonerar medan en dansk speditör kan ringa och skälla ut dem pang boom om de inte är nöjda (...) Danskarna har helt annat språk, uttryck och arbetsklimat. Det funkar liksom inte alltid helt

hundra likadant i Danmark och Sverige men det känns som danskarna lite tar för givet att det är på det sättet som de jobbar på i Danmark.”

Precis som nämns i citatet ovan upplever medarbetarna att danskarnas språk, uttryck, beteenden och arbetsklimat är annorlunda jämfört med svenskarnas. Detta kan man koppla till det som Schein (1990) talar om är organisationskulturens artefakter. Artefakterna står för de mer styrande antaganden som kan innefatta fysiska, beteendemässiga och språkliga uttryck. Medarbetarna på kontor x upplever också att arbetssätt, styrsätt och arbetsrelationerna ser annorlunda ut hos danskarna. Något som man kan koppla till Scheins (1990) begrepp grundläggande antaganden, som handlar om verkligheten, organisationen och människornas relationer till varandra som styr beteendet, tänkandet och handlandet i organisationen.

Både organisationskulturer och nationalkulturer kan skilja sig åt (Hofstede, 2005). Hofstede (2005) menar dock att man ska vara försiktig när man skiljer på kulturer mellan länder eftersom man då hänvisar till de kollektiva egenskaper ett land har, vilket kan vara en generalisering. Dock menar han att man brukar tala om att något är till exempel ”typiskt franskt” också vidare då det många gånger finns generella saker som uttrycks genom sin nationalkultur. Hofstedes teori styrks av samtliga intervjuade medarbetare på kontor x då de uttrycker många gånger att ”danskarna gör så eller danskarna gör så”. De upplever att det generellt finns specifika drag och beteenden som danskarna respektive svenskarna har och det är inte alla gånger de olika fungerar helt tillsammans.

Enligt Hofstede (2005) så har företagsförvärv, sammanslagningar och allianser över landsgränser börjat bli ett allt vanligare fenomen i dagens arbetsliv, vilket många gånger leder till kulturkrockar. Som tagits upp tidigare menar Hofstede att många misslyckanden som sker till följd av kulturkrockar handlar om att företagsledningen har tagit beslut kring samverkan mellan länder baserat på enbart ekonomiska skäl. De har därmed förbiset de driftsproblem och kulturella skillnader som kan uppstå i de nybildade konstellationerna (Hofstede, 2005). Medarbetarna på kontor x sitter inte tillsammans med danskar utan de har fortfarande sitt ”svenska” kontor. Men det finns danska chefer som har kommit in i den svenska regionen samt att medarbetarna har mer kontakt med danskar från olika avdelningar då vissa funktioner i organisationen har slagits samman. Som framkommit ur intervjuerna så finns det stora skillnader mellan danskar och svenskar och medarbetarna uttrycker att det är svårt att förstå varandra vissa gånger.

Som tagits upp tidigare menar Alvesson och Sveningsson (2008) att en viktig anledning till varför förändringsinitiativ ofta misslyckas beror på att man nonchalerat vissa beståndsdelar av organisationskulturen. När man ska planera för att genomföra en organisationsförändring så måste man även lägga fokus på kulturen eftersom det annars kan skapa stora problem (Alvesson & Sveningsson, 2008).

På frågan vad som har gjorts för att försöka smälta samman kulturerna och underlätta övergången på kontor x så är det väldigt osäkra svar från samtliga. Medarbetarna har svårt att komma på om det är något specifikt som har gjorts eller inte, det kan ha att göra med att det var två till tre år sedan idén kring sammanslagningen presenterades och vissa framhåller att de kan ha glömt om det gjorts något. Det som framkommer är att det har bytts ut värdegrundsord vid sammanslagningen, men medarbetarna påpekar att det görs med jämna mellanrum så det behöver inte ha något specifikt att göra med de förändringar som har skett.

”Jag har för mig att det var några nya som presenterades vid tiden för sammanslagningen men vi fick ju bara för någon månad sen nya. Ofta tutas det i en ett tag dessa nya grejor och det hängs upp nya tavlor på väggarna och ’oj nu är det detta vi ska fokusera på’ men mycket är ändå ganska självklara grejor. Att man till exempel ska vara serviceminded, visst det heter lite olika grejor ibland och någon fin omsvängning men någonstans är det ändå att var lyhörd mot din kund, var observant, svara snabbt, göra rätt och så vidare. Men en av dessa nya ord är ’var en god medborgare’ jag menar hallå. Det var ju någon förklaring på det klart men liksom det blir lite högtflygande ibland.”

”Nä, det är ju som vanligt, det är en produkt på ett papper. Det låter fint och så men hur mycket påverkar det dig eller ditt dagliga arbete. Så nej mycket om det handlar om sunt förnuft.”

Hofstede (2005) har uppmärksammat detta fenomen och menar att det ofta läggs mycket vikt på symboler när man ska försöka förändra en kultur vid en organisationsförändring. Mycket uppståndelse hamnar kring nytt namn, nya slogans och porträtt som hängs upp på väggarna för att förstärka företagets ”identitet”.

Medarbetarna i citaten ovan beskriver detta väl där nya värdegrundsord ofta blir uppmärksammade men att det är ganska självklara saker som de inte lägger någon större vikt vid.

Enligt Hofstede (2005) kan det vara riskabelt att bara lägga vikt på symboler (såsom värdegrundsord) eftersom det är den ytligaste delen av organisationskulturen. Effekterna av det blir ofta inte långvarigt ifall det inte backas upp av mer djupgående förändringar som till exempel ritualer eller betydande ledares värderingar.

Utifrån medarbetarnas svar verkar det som att några sådana djupgående försök från organisationens sida inte har gjorts.

En organisationskultur kan bestå av ett flertal subkulturer. Det kan uppstå olika konflikter mellan subkulturer inom organisationen, till exempel i organisationer som har kontor spridda över stora geografiska områden. Vidare kan det även uppkomma mycket stereotypisktänkande kring andra grupper eller kulturer, vilket många gånger kan stämma i verkligheten, men det kan även vara väldigt överdrivna uppfattningar (Bang, 1999).

I likhet med vad Bang nämner så finns det ett gemensamt stereotypisktänkande hos medarbetarna på kontor x över bland annat danskarnas beteende och arbetssätt. Precis som Bang beskriver kan det finnas en stor sanning i detta stereotypisktänk då länders kulturer kan skilja sig mycket åt och så även organisationskulturer. Samtidigt är det viktigt att understryka att medarbetarnas uppfattningar skulle kunna vara ett resultat av överdrivet generaliserande. Dock är det deras genuina uppfattning att danskarna skiljer sig avsevärt från svenskarna. En säger så här kring om det uppstått några konflikter eller irritationer:

”Konflikterna är ju det här med att danskarna håller på att ändra om och liksom ska ha idéer. Man jobbar liksom kanske på ett sätt i Danmark (och det vet vi ju att dem gör) som alla speditörer i Danmark tydligen jobbar efter och på det sättet gör man inte i Sverige. Så kommer det då in en massa danska chefer så är de ju vana vid sitt sätt och ändrar och styr och

ställer och det är klart det blir en irritation då (...) och helt plötsligt tänker man varför är det så här. Nä då har dem ändrat det och ingen som har sagt det.”

Som har uttryckts många gånger av medarbetarna så uppskattar de inte att danskarna har fått så mycket inflytande och att dem försöker påverka organisationen med sin kultur och sina arbetssätt. Detta styrker vad Bang (1999) beskriver, nämligen att den främsta orsaken till att det ofta uppkommer subkulturkonflikter beror på att gruppen vill bevara den egna gruppulturen och därmed förhindra att den raseras.

Organisationsförändringsprocesser

Synen på organisationsförändring

Som beskrivits tidigare finns det olika definitioner av organisationsförändring. Å ena sidan anser några forskare att organisationsförändring har skett när något har ändrats eller visar olika drag vid skilda tidpunkter. Å andra sidan anser andra forskare att organisationsförändring är en ständig process som genomgår olika händelser och faser och driver organisationen från en punkt till en annan (Jacobsen, 2013).

Med den senare definitionen kan förändring ses som det naturliga tillståndet snarare än det stabila då förändringar sker hela tiden och ibland även överlappar varandra (Alvesson & Sveningsson, 2008).

En gemensam uppfattning hos medarbetarna på kontor x är att det har skett många förändringar i organisationen innan de två nyligaste genomfördes.

”Det har varit en hel del förändringar. Dels organisationsförändringar för att personer har kommit och gått men också ägarförändringar som har varit stora förändringar. Så man har under de här åren växt in i ett förändringsbeteende som man nästan tror är normalt, så vi pratar om det här globala datasystemet som vi håller på att implementera runt om. Vi sa det ’vi kanske hinner få ett nytt system innan det är helt implementerat i och med att vi har haft så snabba förändringar’.”

Precis som uttrycks är uppfattningen hos medarbetarna att förändringar i organisationen kommer konstant. Därmed kan man se det i likhet med definitionen att organisationer kan sägas vara i en ständig förändringsprocess (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Vilka förändringar har skett

När man undersöker vilken typ av förändring det handlar om tittar man ofta på förändringens omfattning. Som nämnts tidigare talar man om en revolutionerande eller evolutionär förändring. Medan den evolutionära förändringen ofta sker successivt under en längre tidsperiod och bara berör delar av organisationen så är den revolutionerande förändringen ofta omfattande och berör flera organisatoriska dimensioner samtidigt som till exempel organisationskultur, organisationsstruktur och kontrollsystem (Alvesson & Sveningsson, 2008). Förändringarna i organisationen har enligt medarbetarna på kontor x varit omfattande vilket man kan koppla till vad som precis nämndes som en revolutionerande förändring. Detta eftersom förändringarna som har skett på kontor x har berört många olika delar i organisationen samtidigt både när det gäller tekniksystemet, organi-

sationskulturen, organisationsstrukturen, organisationsschemat, hierarkin, arbetsbefattningar etcetera.

När man undersöker vilken typ av förändring det rör sig om kan man även titta på förändringens innehåll som visar om det rör sig om till exempel en strukturell förändring, kulturförändring eller systemförändring (Forslund, 2009).

Eftersom det på kontor x har skett två olika typer av förändringar så är det svårare att skilja de åt och utreda exakt vilka områden som har påverkats. Detta är något som Alvesson och Svenningsson (2008) också talar om kan vara problematiskt, att just hålla isär olika förändringsområden eftersom de olika områdena ofta hänger samman med varandra samt att flera olika förändringar kan ske samtidigt.

Den första förändringen som skedde i organisationen var som nämnts sammanslagningen av organisationen i fyra nordiska länder. Förändringen innebar att länderna fick en gemensam nordisk VD och ledningsgrupp, en del anställda sades upp i nordens, de slog samman vissa avdelningar, arbetsbefattningar ändrades, chefer byttes och det blev en annan struktur i organisationen.

Den andra förändringen som skedde var en teknisk förändring där de implementerade ett nytt datasystem att arbeta i, vilket även skulle ske globalt i organisationen runt om i världen. Datasystemet är medarbetarnas operativsystem som de arbetar i dagligen med att skicka, ta emot och boka sändningar, vilket gör det till kärnan i organisationens verksamhet. Bytet av datasystem har enligt medarbetarna varit en omfattande process som har varit kantrat av ett flertal olika tekniska problem som fortfarande inte har blivit löst sedan det implementerades för cirka sju månader sedan.

Beslut om en förändring sker ofta genom tre olika sätt; den toppstyrda, representativa eller den delaktiga förändringsstrategin. Den vanligaste är den toppstyrda strategin där ledningsgruppen problematiserar och tar beslut om en förändring (Angelöw, 2010).

Något som styrks av de intervjuade medarbetarna är att besluten kring de förändringarna som skett i organisationen har tagits av ledningen, vilket man kan koppla till vad som precis nämndes som den toppstyrda förändringsstrategin. I alla fall till medarbetarnas vetskap har ingen lägre ner fått vara delaktiga på något sätt i förändringens riktning eller beslut. Något som de uttrycker är problematiskt är att de styrs av ledningen i nordens som i sin tur styrs av högsta ledningen i Europa, så att vem av ledningarna som tar beslut alla gånger är väldigt oklart.

I arbetslivet sker det ständigt förändringar och allt fler organisationer är involverade i flera förändringar eller förändringsåtgärder samtidigt (Kiefer, 2005). Orsaker bakom en förändring kan bero på en mängd faktorer som till exempel globalisering, ny teknik, ökad konkurrens, effektiviseringar samt ökade krav på lönsamhet och avkastningar (Angelöw, 2010). Vad som officiellt låg bakom besluten kring de två förändringarna i organisationen är medarbetarna på kontor x överrens om. Sammanslagningen av nordens länder har lagts fram av ledningen som att det dels beror på att länder längre bort i världen redan ser de nordiska länderna som ett enda land eller region och dels att det handlar om en effektivisering där man kan slå ihop avdelningar och centralisera funktioner. Förhoppningen är att tillsammans skapa en starkare region där man mer ska kunna hjälpas åt över gränserna och avdelningarna.

”Ja, det dem säger är ju att i andra länder, många större ser de oss som ett land här uppe i Norden så då har de slagit ihop oss för att det blir en större region. Och tydligen påstår de att borta i Kina och sådana ställen ser dem det redan som ett område och att det då skulle vara orsaken. Sen kan man ju diskutera om det är det bästa men det är en annan sak.”

Den andra förändringen som skedde var införandet av ett nytt datasystem. De bakomliggande orsakerna till det menar medarbetarna har presenterats som att det ska underlätta arbetet och kommunikationen med andra länder om alla arbetar i samma system samt att det är en kostnadsbesparing då ledningen har räknat med att tjäna ett 100-tal miljoner kronor på bytet.

Förändringsmodell och förberedelser

Som har nämnts många gånger finns det en uppsjö av modeller på hur man genomför en lyckad organisationsförändring. Trots det visar forskning på att endast en tredjedel av alla förändringsinitiativ lyckas (Beer & Nohria, 2010; Armenakis & Harris, 2009). Dawson (2003) anser att alla otaliga förändringsprogram som har uppkommit visar på hur komplex organisationsförändringar är och att det inte finns en universal lösning att tillgå.

Enligt Alvesson och Svenningsson (2008) och Dawson (2003) finns det en väldigt uppmärksammas tre-stegsmodell gjord av Kurt Lewin 1951. Grundtanken med modellen är att minska motståndet hos medarbetarna mot förändringen. Detta görs genom tre faser där det först sker en ”upptining” av medarbetarnas attityder genom till exempel föreläsningar och kurser. Sedan sker själva ”förändringen” där organisationen accepterar det nya tillståndet och till sist sker det en ”återfrysning” där det nya agerandet befästs så att de inte går tillbaka till gamla mönster eller beteenden.

Utifrån intervjuerna så finns det en gemensam uppfattning att det har förberetts för sammanslagningen av Nordens länder successivt. Man skulle kunna jämföra Lewins modell med hur organisationen (kontor x) har genomgått sina förändringar. Då skulle man kunna tolka utifrån vad medarbetarna har sagt att de har genomgått ”upptining” och ”förändring” stadierna. Det sista stadiet ”återfrysning” skulle nog vara för tidigt att säga då medarbetarna upplever att förändringarna inte hunnit växa in och då det säkerligen skulle kunna ske fler förändringar inom en snar framtid som ändrar om igen innan det hunnit stabilisera sig. Utifrån den tolkningen skulle Lewins teori styrka att det nya tänkandet och agerandet efter förändringarna inte har befästs och därmed har processen inte genomgått alla nödvändiga stadier för att förändringen ska kunna anses fulländad.

Vid förberedelserna kring införandet av det nya datasystemet utsågs en medarbetare på kontoret till en ”upplärare” som fick åka på kurser, utbildningar också vidare. Sen hade denne i uppgift att lära ut det nya systemet till resten av kontoret men eftersom startdatumet för bytet av datasystemet sköts upp några gånger så försvårade det processen.

”Vi skulle ha kommit igång i februari så vi började redan utbildningarna i slutet av november/december. Tanken var ju att de sista veckorna skulle var och en träna själv men då så helt plötsligt blev det skjutet fram till april, sen slutligen maj. Så det var lite hattigt så där eftersom man började glömma bort och så fick man försöka repetera för att hålla det vid liv lö-

pande (...) men folk skulle ju ändå sköta sitt vanliga jobb i det gamla systemet så det var svårt.”

Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) så beror problemet med förändringsmodeller på att de inte är anpassade eller tar hänsyn specifikt åt en viss organisations egenskaper, bransch, kultur också vidare.

Det är oklart vad för typ av förändringsmodell eller plan som har använts av organisationen eftersom det inte är något medarbetarna är särskilt insatta i. Dock så upplever medarbetarna att ledningens beslut inte alltid är verklighetsförankrade, genomtänkta eller anpassade efter lokala förutsättningar.

”Med förändringen kring sammanslagningen så tror jag det svåra är att det faktiskt är så stora kulturella skillnader emellan. Både de kulturella skillnaderna i de olika länderna och de olika marknaderna som arbetar olika. Och kunderna kräver också helt olika och fokuserar på olika saker och det är väldigt svårt att slå ihop sådana marknader och tro att man ska kunna göra det på ett sätt, där tror jag inte ledningen verkligen tänkt till ordentligt innan.”

Vidare upplever medarbetarna att det inte tas någon hänsyn till idéer eller åsikter som medarbetare på kontoret har då det enligt dem inte riktigt finns något forum för sådant. Dessa är förutsättningar som just Dawson (2003) beskriver är viktigt vid planering av förändringar, att man tar hänsyn till faktorer så som förändringens karaktär och kontext samt även åsikter och reaktioner hos medarbetare i organisationen.

Konsekvenser av förändringarna

Reaktioner hos medarbetarna

Vid en planerad förändring initieras processen av ledningen och/eller förändringsledare som har en idé om att något kan bli bättre med en viss förändring. Det kan finnas många i organisationen som inte nödvändigtvis delar samma uppfattning kring problemet eller förändringsförslaget. I ett sådant läge är det oerhört viktigt att arbeta med att ”få med sig” dessa medarbetare i förändringen (Jacobsen, 2013). Medarbetarna på kontor x menar att de förstår vad som ligger bakom besluten att genomföra förändringarna men de uttrycker alla på olika sätt att det är osäkert om de förändringar som gjorts verkligen är lösningen på problemen.

Precis som Jacobsen (2013) beskriver kan det finnas stora skillnader mellan medarbetarnas och ledningens tankar kring behov av förändring vilket kan bero på en yrkesmässig oenighet, praktiska erfarenheter eller av andra dolda orsaker. Citatet nedan är ett väldigt representativt exempel på just detta. Utifrån medarbetarnas uppfattningar är de inte helt övertygade om de beslut ledningen har tagit kring förändringarna.

”Jag är inte helt övertygad om man tittar två till fyra år framåt i tiden att vi organiserar oss som vi gör nu. Jag skulle inte förvåna mig om vi tar ett steg tillbaka och går ifrån den nordiska sammanslagningen för jag tror att man i ett längre perspektiv inte ser synergierna som man har trott att man ska göra. Sen i vilken form, det vill jag ha osagt men jag tror inte det är

de besparingarna att göra som man har trott genom att slå ihop länderna. I vissa fall sitter vi och gör saker bara för att det ska vara nordiskt och det är inte bra.”

Hur medarbetare reagerar på organisationsförändringar kan ha att göra med en mängd olika faktorer (Angelöw, 2010).

När det presenterades på kontor x att de skulle byta datasystem så framhäver medarbetarna att det var blandade känslor och intryck.

Kiefer (2005) beskriver att hon i sin forskning kan styrka att människors upplevelse av förändringar ofta är väldigt känsloladdade och relaterade till negativa reaktioner.

Förändringen kan upplevas hotfull och onödig och skapa uppfattningen att det kommer leda till en försämring vilket i sin tur kan medföra en negativ inställning eller skapa motstånd (Angelöw, 2010).

”Det var både och. Första gången jag hörde om det då tyckte jag liksom att det kan vara kul. Men det var ju sen när de började visa upp bilder och man fick se det mer konkret, det var då man började tänka ’oj nej det här är nog inte riktigt bra’. Och det har vi ju bevisat nu, det är ju bättre än det var för sex månader sedan när vi precis bytte men det är inte riktigt bra.”

Som medarbetaren i citatet ovan uttrycker så uppstod uppfattningen att det nya systemet skulle bli sämre vilket skapade en skeptisk och negativ inställning gentemot den tekniska förändringen.

Enligt Angelöw (2010) och Dawson (2003) kan negativa reaktioner eller inställningar bero på till exempel att förändringen är toppstyrd och medarbetare inte får gensvar för åsikter, det sker för hastigt eller långsamt, för många eller svåra uppgifter samt upplevelsen av att det är ett hot mot anställningstryggheten.

När det kommer till medarbetarnas första reaktioner kring sammanslagningen av nordens länder finns det två uppfattningar. Å ena sidan var det dem som kände sig chockade och skeptiska till sammanslagningen.

”Man var lite skeptisk. Man tänkte att det är så mycket som skiljer de olika länderna åt. Till exempel personalfrågor, fackliga regler, arbetsrättsregler, arbetssätt och sådant där. Man undra ju om man verkligen kan slå ihop det under samma. Sen var man kanske lite rädd att vissa länder (vilket i och för sig har besannats) skulle få för mycket luft. Inte Finland och Norge för dem är så små men det var ju då Danmark man tänkte på för vi arbetar inte likadant (...) Man har ju märkt att jo visst många danska chefer försöker ändra om här inne. Så det är inte någon jätte höjdare att vi har fått in dem men nu är det ju som det är.”

Å andra sidan fanns det en uppfattning på kontor x att det kunde vara en positiv utmaning med sammanslagningen. Enligt Angelöw (2010) kan positiva reaktioner däremot bero på till exempel att medarbetarna upplever att förändringen kan vara en utmaning med utvecklingsmöjligheter och att den är nödvändig eller kan leda till förbättringar.

En medarbetare säger så här:

”Sen tyckte jag det var intressant för framförallt när det är olika länder så är det väldigt speciellt när det kommer till kultur. Vi är inte så lika som vi tror i Norden. Och det är en utmaning hur man ska hantera vissa frågor, vissa är väldigt raka och rätt fram och andra är lite mer försiktiga, så vi är väldigt olika. (...) Så min första inställning när vi började var att jag var väldigt positiv.”

Det fanns alltså olika reaktioner hos medarbetarna kring förändringarna på kontor x. Men precis som Angelöw (2010) beskriver så kan en och samma förändring upplevas som positiv för vissa och negativ för andra. Det beror på hur medarbetarna tolkar situationen och vilka omständigheter som finns runtomkring som påverkar.

Bakomliggande orsaker till medarbetarnas reaktioner

Tryggheten på arbetsplatsen

I litteraturen beskrivs det att den upplevda tryggheten på arbetsplatsen kan vara en del i hur man tolkar och tar emot ett förändringsinitiativ. Tryggheten på arbetsplatsen kan störas om man förlorar invanda rutiner eller arbetsmönster (Angelöw, 2010). Medarbetarna på kontor x bytte datasystem vilket skulle ske globalt i alla länder. I och med bytet fick de ge upp sina gamla rutiner och arbetssätt för ett nytt främmande system som dessutom upplevs mycket sämre.

”Man kan väll säga som så att de har köpt in ett dåligt system som är sämre än det vi hade innan (...) det har ju försämrat våra arbetsvillkor, allting går ju långsammare framförallt. Tyvärr var det väll så att vi ligger på olika nivåer med datasystem runt om i världen. Sverige ligger på en nivå medans till exempel Malaysia eller Kina ligger på en mycket lägre nivå, så man la sig med det här nya systemet någonstans mitt emellan. Många av länderna har kanske fått ett lyft medans vi här uppe i Sverige tyvärr har fått sänka vår nivå.”

Det är en gemensam uppfattning hos medarbetarna att det nya datasystemet har lett till stor frustration och som en medarbetare beskriver det ”att vi har fått gå tillbaka tre steg i den tekniska utvecklingen”. Detta styrks av Angelöw (2010) som menar att det lätt skapas oro och frustration när man måste lära om sig saker när man vet det ”gamla” sättet fungerade bra.

För att skapa en större trygghet vid en förändring menar Ellström (1996) att ledningen bör anordna olika typer av stöd och resurser för att underlätta för lärandet i förändringsprocessen. Enligt medarbetarna på kontor x upplever de att de inte riktigt har fått den tid och de resurser som behövs för att genomföra en sådan stor förändring som bytet av datasystem innebar.

”Ja, alltså det var lite dåligt det där. Vi skulle ju lägga undan x antal timmar per dag var det väll tänkt för att kunna träna i det nya systemet men det fanns det ju inte tid till för vi fick ju inte ha in extra folk som satt. För det är ju så om halva avdelningen stänger av sig två timmar för att träna, då måste ju någon annan göra det vanliga arbetet och där hade vi det dåligt med tid.”

Vad som kan tydas av citatet har det varit missnöje kring resurserna i förändringsarbetet av datasystemet. Precis som nämndes av Ellström (1996) så är det just viktigt att tillhandahålla resurser för att främja förändringsprocessens gång och minska medarbetarnas oro.

Förändringsviljan hos medarbetarna

Arbetsledningen kan, som har tagits upp tidigare, ha en avgörande roll i hur medarbetare uppfattar en förändring. Motstånd till förändring kan ha att göra med att medarbetare uppfattar att ledningens reella motiv i verkligheten handlar om andra saker än det som presenteras (Forslund, 2009). Medarbetarna på kontor x är överrens om, vilket har nämnts tidigare, vilka motiv som har presenterats ligger bakom förändringarna. Dock framhäver några att det självklart kan finnas motiv bakom som de inte känner till.

För att en medarbetare ska ta emot och sluta upp kring en förändring måste denne tro på att det är nödvändigt annars finns risken att förändringsinitiativet uppfattas vara irrationellt och beslutet auktoritärt taget (Armenakis & Harris, 2009). Ifall organisationsledningen lägger ner tid på att få medarbetarna att inse nödvändigheten av förändringen så kan man lättare skapa en förändringsvilja och motivation hos medarbetarna (Angelöw, 2010).

Ingen av medarbetarna uttrycker att de anser förändringarna vara nödvändiga, det finns snarare en skepticism, framför allt kring sammanslagningen av nordens länder.

Något som Angelöw (2010) menar är en förutsättning är att organisationsledningen formulerar mål och visioner och förankrar dessa tillsammans med personalen.

Hur medarbetarna på kontor x har tolkat informationen kring förändringens mål och visioner skiljer sig åt.

En uppfattning hos medarbetarna är att ledningen har kommunicerat informationen på ett bra sätt och sedan inte gått in på det mer i detalj. Medan en annan uppfattning är att det som har förmedlats inte alltid varit trovärdigt.

Som en medarbetare uttrycker sig:

”De har presenterat vision och mission och så där, så det fanns rätt mycket information men sen ibland kan man dra på mungiporna när de informerar för det är ju deras skrivbordsprodukt som dem ser. De ser ju tyvärr inte verkligheten alltid. De har inte alltid någon riktig förståelse neråt men visst de informerar på det de kan informera men som sagt det är ofta en skrivbordsprodukt som kanske inte alltid är helt verklighetsförankrad.”

Varför det finns skilda uppfattningar hos medarbetarna på kontor x kan ha att göra med det som Angelöw (2010) talar om, att medarbetare har olika motiv som drivkraft. En medarbetare kan uppleva att den kan gynnas av det och sluter därmed lättare upp kring förändringen medan en annan upplever tvärtom vilket gör det svårare att skapa en förändringsvilja.

Delaktighet hos medarbetarna

Som har nämnts tidigare har betydande forskning gjorts kring vikten av att göra medarbetare delaktiga i förändringsprocesser. Medarbetare som inte får vara delaktiga i processen och tvingas genomföra förändringar som de inte ser nyttan med leder ofta till negativa inställningar eller lågt engagemang. Detta menar Angelöw kan vara en rättfärdig reaktion eftersom ledningen inte alltid har kunskap eller förståelse för medarbetarnas arbetsituation (Angelöw, 2010). De intervjuade medarbetarna har en gemensam uppfattning kring att det är svårt att kunna påverka och att de inte har fått vara delaktiga i något att säga till om när det kommer till förändringarna.

Även om medarbetarna på kontor x upplever det har varit ansträngande och problematiskt stundtals med förändringarna så säger de att det har ansträngt sig och försökt göra det bästa av situationen, även om det kommer fram att motivationen inte har varit på topp.

Enligt Angelöw (2010) kan medarbetare som befinner sig ”långt ner” i hierarkin uppleva att de inte ser poängen med att anstränga sig då det är så många steg upp som försvårar att de kan vara delaktiga i förändringsförslag eller diskussioner. Angelöws teorier ser ut att stämma överens med medarbetarnas upplevelser för när det kommer till att vara delaktiga och få sin röst hörd upplever medarbetarna att delaktigheten har försvårats på grund av de många hierarkiska steg upp till den förändringarna ansvariga ledningen.

”Vi diskuterar en hel del på kontoret som vi säger till vår närmaste chef som sedan tar en del av det vidare till nästa led men det känns som att det sällas på vägen upp (...) Men annars finns det väl inget riktigt forum för att föra fram, känns som det finns ett glapp. Varje chef som ska rapportera vidare blir lite försiktig och sen när det kommer högt upp finns det inte så mycket kvar av synpunkterna.”

Precis som medarbetaren uttrycker kan det vara svårt att få fram sin röst när det är många steg upp. Detta styrks av Forslund (2009) som beskriver att vid en hierarkisk uppbyggnad måste idéer och åsikter ofta gå via en tjänsteväg vilket kan vara väldigt många steg upp innan idén når den som kan besluta om det.

Som tagits upp tidigare, ifall man låter medarbetare vara i delaktiga i diskussioner kring förslag och åtgärder, ger tid för återkoppling och skapar förutsättningar för dialoger kan lättare en positiv attityd eller inställning skapas mot förändringsprocessen (Angelöw, 2010). Vilket man förstod av citatet ovan upplever inte medarbetarna att det finns några direkta möjligheter till delaktighet. På frågan om det hade gett medarbetarna mer att få vara involverade, svarar en medarbetare så här:

”Jag vet inte om det hade gjort några förändringar men man hade ju fått säga sina åsikter och tankar vilket jag tror de flesta hade upplevt vara bättre. Men sen om de hade lyssnat på dem eller inte är ju folk ovanför som tar beslutet kring men man får bara hoppas på att de sitter med rätt information när de tar ett beslut.”

Vad som nämns av medarbetaren ovan kan man jämföra med vad Dawson (2003) beskriver kring, att medarbetare ligger inne med en stor kunskapskälla som man borde dra nytta av när man ska planera för och implementera en förändring. När medarbetare blir tvingade att medverka i förändringsinitiativ där de inte har någon möjlighet att påverka i

processen eller vara med i diskussioner finns risken att de blir besvikna och uttröttade av att inte vara involverade.

Något som är ett återkommande fenomen under intervjuerna är att medarbetarna uttrycker att deras kunskaper och idéer inte riktigt värdesätts och att det har förvärrats sedan de bytte ägare för ett antal år sedan. Self et al. (2007) menar att ifall man ger stöd och uppmärksamhet till medarbetarna genom att värdesätta deras prestationer och visar intresse för medarbetarnas säkerhet, åsikter, mål och värde kan ge medarbetarna en uppfattning om att de behandlas rättvist. Detta kan i sin tur öka chanserna att medarbetarna svarar med lojalitet, engagemang och tillit. Det som Self et al. beskriver ovan som viktiga förutsättningar, upplever inte medarbetarna på kontor x görs för dem.

”Ja, alltså det borde vara lite mer lyhört och uppskatta våra yrkeskunskaper även om det är mer automatiserat och datoriserat så krävs det en hel del fortfarande för att kunna sköta det bra (...) Det var någon gammal chef som sa att ’vi kan alltid hämta upp någon ny på busshållplatsen om någon slutar så passar det inte så kan du dra’. Vi har ju haft personer som har slutat som har varit duktiga som man saknar nu och det är inte så lätt att ersätta dem sen helt plötsligt. Det är ju viktigt att man ser om sitt hus så gott man kan, sen kan man ju aldrig undvika helt att folk slutar men det är ändå lite det där att yrkeskunskaper inte värdesätts på samma sätt längre. Man är bara en i mängden, vilket är synd.”

Som nämns ovan menar medarbetarna att organisationen inte ser att de har viktiga yrkeskunskaper som behövs för att organisationen ska kunna fungera bra. Detta kan man koppla till vad Dawson (2003) menar med att medarbetare ofta har värdefulla kunskaper som borde uppmärksammas och dras nytta av, till exempel kring hur förändringsinitiativ bättre kan anpassas till lokala förutsättningar.

Förtroendet för ledningen

Det upplevda förtroendet för ledningen eller de ansvariga kan vara en av faktorerna till hur medarbetare reagerar på ett förändringsinitiativ (Angelöw, 2010). En vanlig orsak till att man reagerar med likgiltighet eller passivitet kan vara att medarbetarna har varit med om ett flertal förändringar tidigare där det inte har blivit bättre eller har hållits vad som lovats (Forslund, 2009). Även Kiefer (2005) beskriver att hon i sin studie fann att ju fler förändringsprocesser som medarbetare utsetts för desto större chans att de upplever både negativa känslor och att de behandlas otillräckligt. Forslunds teorier och Kiefers forskning styrks av medarbetarnas upplevelser på kontor x. De uttrycker alla att det har skett just allt för många förändringar under årens gång som gjort att de tröttnat och inte ser nyttan med alla idéer och förändringar som ständigt presenteras.

Enligt Angelöw (2010) och Forslund (2009) så accepterar eller välkomnar medarbetare lättare en förändring om man har förtroende för dem som är ansvariga för förändringen. Som nämnts tidigare har medarbetarna på kontor x varit skeptiska och tvivelaktiga gentemot förändringarna som genomförts i organisationen. Detta kan vara ett resultat av bristen på just tillit då samtliga medarbetare upplever ett allt mer svikande förtroende för ledningen och dess beslut, vilket har försämrats avsevärt under de senaste åren.

”Från att ha haft ett väldigt högt och stort förtroende för ledningen förr i tiden så tror jag det har gått åt fel håll. Att man ibland undrar om man

har tappat verklighetsförankringen, att om de känner sitt eget företag (...) så det har väl varit sviktande förtroende skulle jag vilja påstå.”

Enligt Beer och Nohria (2000) har det gjorts studier som visar på att en medarbetares inre engagemang beror på vilket förtroende de har för ledningens strategiska bedömning och deras beslut i hur de tillhandahåller och utvecklar kunskaper och färdigheter hos medarbetarna.

Något som medarbetarna på kontor x tydligt framhåller är att de inte har riktigt förtroende för alla beslut som tas och att de kunskaper, stöd och resurser som behövs, inte alltid ges. Detta är något som Beer och Nohria (2000) framhäver är viktigt, att man just investerar pengar, tid och uppmärksamhet i organisationens mänskliga resurser för att kunna utveckla mer motiverade, kunniga och skickliga medarbetare som kan stärka förändringsarbetet.

”Det finns inte alltid förtroende. Dem kan ta beslut som man själv tänker ’hallå’. Vi kan ju sitta på kontoret och vara visst antal människor och ha alldeles för mycket att göra fast på pappret så sitter de och tycker ’nä men ni har ju inget att göra’ det är då man liksom blir trött och om de då beslutar att vi inte får ha extra hjälp för att underlätta övergången från det gamla till det nya så kan man ju undra hur de tänker, så nej det är ju inte alltid deras beslut är genomtänkta.”

Medarbetarna på kontor x upplever att förändringarna och åtgärderna inte alltid varit helt förankrade eller genomtänkta vilket kan ha att göra med att de bland annat inte upplever de fått det stöd och resurser av organisationen som behövs för att genomföra förändringarna. Detta styrks av Self et al. (2007) som menar på att deras forskning visar bland annat på att de medarbetare som upplever ett större stöd från organisationen uppfattar förändringen mer rättfärdigad oavsett resultatet av den.

Tidpunkt för förändringarna

Vid vilken tidpunkt en förändring sker kan ha en avgörande roll i utkomsten av den. Det är därmed viktigt att det finns en noga genomarbetad plan för ordningsföljden av förändringsåtgärderna. Ifall medarbetare upplever att de har flera förändringsprojekt att ta hänsyn till samtidigt eller ifall organisationen tajmar olika åtgärder fel så kan det leda till förändringströtthet hos medarbetarna (Angelöw, 2010; Jacobsen, 2013).

Vid frågan om huruvida medarbetarna på kontor x upplever att förändringarna skedde vid rätt läge eller tidpunkt så skiljer sig åsikterna åt.

Å ena sidan menar några av medarbetarna att de upplever att ordningen av åtgärderna var bra med sammanslagningen först och sen bytet av datasystem. Vidare menar de att det hade varit svårt vid vilken tidpunkt som helst att gå igenom förändringarna.

Å andra sidan menar några andra medarbetare att tidpunkterna för sammanslagningen och bytet av datasystem kom för tätt inpå varandra och att det inte är så smart att byta ett system en knapp månad innan semestrarna drar igång.

En medarbetare säger så här:

”Jag tycker att det är fel att göra en sådan stor omorganisation samtidigt som man implementerar ett nytt produktionssystem, det blir förvirrat alltså, det krockar liksom. Det skulle man nog ha tagit hänsyn till men det är

ju lätt för mig att sitta och säga här för det finns säkert en anledning. Men med så stora förändringar det blir jätte virrigt tycker jag och att implementera ett nytt datasystem så kort efter sammanslagningen det tror jag var lite olyckligt.”

Det är betydelsefullt att tajma förändringsåtgärderna rätt så att det efter en förändring kommer en period med relativ stabilitet så att medarbetarna kan omskapa och bygga upp de nya arbetsförhållandena i organisationen innan det är dags för nästa förändringsåtgärd att sättas igång (Jacobsen, 2013).

I likhet med vad Jacobsen ovan beskriver, så uttrycker medarbetarna på kontor x att det hade varit bra att låta förändringen växa in innan man sätter igång nästa förändring så att man kan skapa en stabilare arbetstillvaro.

Informationen och kommunikationen i organisationen

Som berörts är kommunikationen med medarbetarna en viktig del och den bör vara en ständig, fortlöpande och central del av förändringsprocessen (Dawson, 2003). En gemensam uppfattning bland alla intervjuade medarbetare är att informationen kring förändringarna har varit tillräcklig. Det har funnits mycket att tillgå både via mejl, intranät, möten och så vidare. Dock så menar några av de intervjuade att det var en del rykten och orosmoment precis i början innan all information kommunicerades ut. Detta är något som Angelöw (2010) menar är ett väldigt vanligt fenomen, just att det ofta förekommer ryktesspridningar när det ska genomföras förändringar. Det beror ofta på att det har tillhandahållits bristfällig information som många gånger kan misstolkas eller van- tolkas vid ansträngande förändringar.

”Det var lite snack i och med sammanslagningen av nordens länder, lite oro i lägret ett tag innan vi förstod vad det innebar för oss. Det var ju inte helt klart, men just med Danmark var det lite spekulationer att tänk så slås vi ihop med Danmark så får vi sitta där istället. Var ju lite sådana funderingar innan det blev bekräftat att så var inte fallet.”

För att medarbetarna tidigt ska få en förståelse för målen och behovet av förändringen är kommunikation med direkt och väsentlig information en förutsättning (Angelöw, 2010). Dock så menar alla medarbetare på kontor x att det har varit tillräckligt med information bortsett från precis lite i början.

Påverkan hos medarbetarna

I litteraturen beskrivs det att medarbetares motstånd till förändring ofta ses som ett negativt individuellt problem som måste övervinnas. Enligt Dawson (2003) och Collins (1998) så borde man mer uppmärksamma och reflektera över varför medarbetare ifrågasätter eller motsätter sig en förändring. Det är lika viktigt att reflektera och identifiera när det finns behov för förändring som när det inte är läge för att genomföra en förändring. Medarbetarna på kontor x uttrycker att det finns en upplevelse av att ifall man skulle ifrågasätta, vara skeptisk eller kritisera idéer så skulle man ses som en ”bakåtsträ- vare” som inte följer med i framtiden. Detta är i likhet med vad Dawson (2003) skriver kring, att de medarbetare som ifrågasätter eller kritiserar en förändring blir ofta synda- bockar som många gånger anses vara oförmögna att anpassa sig till rådande utveckling.

Enligt Kiefer (2005) består en viktig del i att förstå dynamiken i en förändring om att analysera medarbetarnas relationer till negativa reaktioner och känslor, varför de uppkommer och vilka effekter de har på processer och utfall. Medarbetarna på kontor x uttrycker att de inte känner att de fått någon förståelse av organisationen för deras arbetssituationer under förändringens gång. Vidare anser de inte att de direkt blir sedda eller lyssnade till av de högre upp.

Detta är något som Kiefer (2005) menar är väldigt viktigt, att ledningen verkligen uppmärksammar medarbetarna och tar deras känslomässiga uttryck på allvar för att förstå de bakomliggande orsakerna till reaktionerna. En medarbetare uttrycker sig så här:

”Man värdesätts inte på samma sätt längre, man är bara en i mängden. Man var lite större kugge förr, nu har man blivit mindre och mindre kugge. De bryr sig inte om våra kunskaper eller vad vi vet kring vårt arbete och mer lokala saker, vilket är tråkigt.”

Implementeringen av förändringarna

Planeringen för hur man ska implementera en förändring är en viktig del av förändringsprocessen. Som nämndes av Alvesson och Sveningsson (2008) så förklaras brister i implementeringen ofta som en orsak till misslyckade förändringsinitiativ.

Vidare är ”inkörningsproblem” ett vanligt fenomen vid förändringar då till exempel en maskin eller ett system ofta måste korrigeras några gånger innan de kan fungera felfritt (Forslund, 2009).

Medarbetarna på kontor x upplever att det har varit otroligt mycket problem sedan de implementerade sitt nya datasystem för ungefär sju månader sedan.

Forslund (2009) menar att ifall det är mycket problem i momenten vid implementeringen kan det skapa stor frustration hos medarbetarna. Detta styrks av medarbetarna på kontor x som har en gemensam uppfattning om att det har varit många stunder med irritation och uppgivenhet på grund av alla problem. Det beskrivs att den första perioden var mycket tuff för medarbetarna med mycket övertid och sena kvällar. Vidare upplever de en frustration över att saker som de hade tagit för givet i det gamla systemet har de inte längre samt att tekniska problem som har uppstått i det nya systemet borde ha varit löst eftersom det redan hade implementerats i ett 20-tal länder innan dem.

”I stora drag har det nya systemet varit väldigt negativt. Sen att byta ett operativsystem är ju något av det största du kan göra eftersom det är ju kärnan i verksamheten och dessutom göra det world wide är ingen liten sak. Så jag var fullt förberedd på att det skulle bli jäkligt tufft och gå åt helvete (...) Och vi tog för givet att som 18:e land att byta system så har man gått igenom alla barnsjukdomar och allt bör vara uppbyggt men när det väl rullades ut i Sverige så insåg man att de här 17 länderna har ju inte alls använt systemet så som vi är vana vid att använda vårt. Vilket inte i grund och botten är så konstigt för att istället för att lägga pengar på att utveckla systemet så har man ju i Kina tagit in anställda som gör saker förhand (...) för det kostar ingenting i Kina men det kan man inte göra i Sverige. Så att när det rullades ut här så insåg man ju att ’aj då, det här är inte alls bra’. Så där är ju en stor utvecklingsprocess som fortfarande är igång och vi är inte ens halvvägs ännu för att vi ska få det så som vi vill ha det.”

Som har tagits upp tidigare är det enligt Dawson (2003) egentligen orealistiskt att tala om en slutpunkt av en förändring eftersom processen hela tiden fortsätter. Men han poängterar att när det kommer en period efter implementeringen då det inte anses vara det ”nya” systemet längre så kan man undersöka konsekvenserna av förändringen och jämföra med det ”gamla” systemet.

En gemensam uppfattning hos medarbetarna är att även om implementeringen av systemet skedde för sju månader sedan är det fortfarande väldigt nytt och långt ifrån ett stabilt system. Vid frågan på om de anser det kan bli bättre säger alla att de tror att inom två till tre år så kan det ha blivit okej. Alla menar dock på att det aldrig kan bli så bra som det förra systemet för dem i Sverige även om det nya systemet till slut skulle kunna nå sin fulla kapacitet.

”Problemet är ju att systemet inte är bra men nu har de ju köpt in systemet så nu är det ingen som kan erkänna att det inte är bra. Utan nu måste man liksom vänja sig vid det så gott det går, man måste bara försöka glömma det gamla systemet så blir det okej så småningom. Det nya systemet kommer aldrig bli lika snabbt men iallafall så bra så att när man trycker på en knapp så händer det något. Som det är nu så ifall man trycker på en knapp så kan man gå ut och sätta på kaffet så när man kommer tillbaka så kanske det har hänt något, ibland är det så segt att man hinner det och fortfarande är det inte klart.”

Som beskrivits av medarbetarna har det varit stort fokus på alla tekniska och besvärliga problem som har uppstått. Detta kan man koppla till vad Dawson (2003) beskriver, att mycket tekniska eller sociala problem vid implementeringen kan underminera nyttan av det nya ersättande systemet jämfört med ”det gamla”. Då medarbetarna på kontor x har upplevt så mycket tekniska problem så kan de än så länge inte se den potentiella nyttan med det nya systemet, eftersom det gamla systemet är så pass mycket bättre.

Ofta upptäcks det under implementeringen att det behövs göras större ändringar av systemet. Dessa problem leder ofta till att personal får arbeta med både det gamla och nya systemet samtidigt under en längre tid vilket ofta skapar frustration och irritation (Forslund, 2009). Enligt Jacobsen förekommer dubbelarbete ofta och menar att ”Detta är nödvändigt eftersom man måste 'fasa ut' det gamla så som arbetsuppgifter, procedurer och kollegor, för att sedan 'fasa in' det nya man ska arbeta med” (Jacobsen, 2013, s.152).

Medarbetarna på kontor x beskriver att det har behövts och behövs fortfarande stora ändringar av systemet vilket har varit frustrerande många gånger för dem. Dessutom har de fått arbeta samtidigt både i det gamla systemet och träna i det nya systemet under en period för att underlätta övergången. Detta är i likhet med vad Jacobsen (2013) beskriver, att när förändringar innebär ändrade arbetssätt eller ny teknologi så måste medarbetare ofta genomgå en ny upplärningsfas samtidigt som de förväntas sköta sina vanliga arbetsuppgifter.

Medarbetarna på kontor x upplever att det var jobbigt och krävande att behöva sköta alla sina dagliga arbetsuppgifter samtidigt som det förväntades att man skulle träna i det nya systemet, vilket även styrks av Jacobsen (2013) kan skapa oro och negativa känslor kring förändringen.

Det upplevda organisationsklimatet

Enligt Schneider (1985) syftar de flesta forskare på det sociala klimatet på arbetsplatsen när man talar om organisationsklimatet. Det upplevda klimatet hos medarbetarna kan ge ett tecken på var organisationen befinner sig samt hur den mår just nu (Forslund, 2009). Medarbetarna på kontor x uttrycker att trots att det har varit en påfrestande period så tycker de att alla på kontoret tillsammans har försökt hålla modet uppe. De uttrycker att det är en väldigt bra grupp människor som arbetar och fungerar oerhört bra tillsammans. Det framhålls dock att det efter förändringarna har blivit lite mer svordomar som skriks ut på kontoret, då det har varit mycket problem och irritationer som uppkommit.

Enligt Schneider (1985) kan organisationsklimatet innefatta till exempel de sätt som arbetskollegor förhåller sig till varandra, den stil eller stämning som finns mellan över- och underordnade och den atmosfär som råder i organisationen.

Det är även utifrån medarbetares upplevelse och tolkning av klimatet och situationer som man kan utreda effekter så som motivation, arbetsglädje och välbefinnande (Bang, 1999). Den generella stämningen på kontor x finns det två uppfattningar kring. Å ena sidan upplever några att det är en bra stämning på kontoret och inget att klaga på. Å andra sidan upplever några att det har varit en lite mer dämpad stämning sedan förändringarna genomfördes och att det finns en känsla av att arbetsglädjen har sjunkit litegrann hos medarbetarna på kontoret.

”Det är nog lite sämre stämning, lokalt så har vi väl alltid försökt hålla andan uppe så vi brukar ha rätt kul tillsammans, men det är ju lite mer irritationsmoment från alla håll och kanter just när det gäller grejor som kommer från andra håll och kanter. Så länge vi bara sköter oss själva, våra sändningar och fakturerar kunderna och ser till det så funkar det bra men när det väl kommer grejor från andra interna avdelningar och annat så blir det ibland lite irritation och strul och arga ord från lite håll och kanter.”

Även om det finns delade meningar kring hur stämningen och klimatet är på kontoret så uttrycker alla att de försöker ”köra på” som vanligt.

Som nämndes tidigare av Jacobsen (2013) så kan omfattande förändringar ge upphov till stor stress hos medarbetarna, vilket kan ”slita ut” organisationen. När det kommer till stressnivåer hos medarbetarna menar en del att stressen är ungefär som den var innan medan en del menar att stressen har ökat i och med förändringarna. De som känner en ökad stress upplever det beror på dels det nya datasystemet som går så långsamt vilket innebär att det tar mycket längre tid att få gjort det man ska och dels eftersom de upplever ett ökat krav på effektivitet från ledningens sida.

Ändrade strukturer och maktförhållanden

Organisationers grundelement består av mål och strategi, formell struktur, organisationskultur och maktrelationer. Dessa element hänger ofta samman och påverkar varandra så när organisationer till exempel implementerar ett nytt datasystem så orsakar det ofta stora förändringar av både struktur, uppgifter samt kompetenskrav (Jacobsen, 2013). Då kontor x dels har genomgått en teknisk förändring och dels sammanslagningen av nordens länder är det många områden som har påverkats, där maktstrukturer är ett av områdena som har förändrats.

Jacobsen (2013) menar att ifall man ändrar i maktstrukturen eller arbetsuppgifter och arbetsbefattningar så förändras den formella strukturen.

Något som alla intervjuade medarbetare är överrens om är att den formella strukturen har ändrats. Det har blivit andra typer av led i organisationen, ledningsgruppen och chefspositioner har ändrats, arbetsbefattningar har försvunnit och nya typer har utvecklats till följd av att nordens länder gick samman.

Vid frågan om strukturen har blivit tydligare sedan sammanslagningen av länderna så svarar medarbetarna på kontor x att det upplevs rörigare nu. De uttrycker att det många gånger har blivit betydligt besvärligare att veta vem man ska kontakta och vem som egentligen ska göra vad.

”Rent internt så känns det ändå som det har blivit rörigare och inte samma struktur (...) Vi brukar säga att det har blivit så väldigt många bord i företaget sedan förändringen. Det är lätt att skjuta till någon annan. ’Nä det är inte vi på sälj, det är dem där’. Innan jobbade vi mer tillsammans nu är det lite mer avdelning mot avdelning. Någon tar inte ansvar så blir någon sur och tycker att det borde ni göra istället. Så det blir ibland lite mer interna konflikter där det ställs mer avdelning mot avdelning.”

Som uttrycks av medarbetaren ovan så har den ändrade strukturen lett till mer konflikter mellan avdelningar, då alla har sin egen del som de ska sköta.

Faktorer som kan bidra till en förändrad maktfördelning är ändringar av fysiska placeringar och fördelning av arbetsuppgifter. Vidare när det tillsätts nya chefsställningar eller chefspositioner på mellannivåer så ändras den formella hierarkin vilket kan upplevas som ett hot mot medarbetarnas inflytande (Jacobsen, 2013).

Medarbetarna upplever att de har skett en stor förändring i maktstrukturen, till stor del då det har blivit fler steg upp i hierarkin, det har kommit in danskar i ledningsgruppen och det har tillkommit danska chefer i Sverige som de upplever har helt annorlunda styrsätt och arbetssätt än svenskar har. Det är en stark gemensam uppfattning att det är stora kulturella skillnader mellan svenskar och danskar och det har märkts andra influenser i organisationen då danskarnas kultur kommer smygande på dem, vilket oroar eller irriterar många enligt medarbetarna. Detta kan styrkas av Forslund (2009) som menar att när maktförhållanden i organisationer ändras vid förändringar kan det skapa just oro hos medarbetare.

”I Danmark är man mer ’nu gör vi så här punkt slut’. Det är en mer hierarkisk tillvaro och cheferna har mer makt, det är tuffare klimat, man är mycket mer för att göra snabba pengar och kanske inte riktigt ser det så långsiktigt, så det är stor skillnad (...) Det har ju börjat påverka oss ju för att man ändrar lite arbetssätt. Där vi tidigare har byggt upp rutiner runt våra svenska behov och svenska kunder har det nu kommit in andra starka viljor som har andra tankar och åsikter om hur man har jobbat lokalt i sin marknad och tror att man bara kan göra en ’copy paste’ och slå över det här i Sverige och så enkelt är det inte riktigt.”

Avslutande diskussion & slutsats

I denna avslutande del kommer arbetet att reflekteras och sammanfattas genom en diskussion kring resultatet och analysen där de största problemområdena utifrån teorin och medarbetarnas upplevelser understryks. Diskussionen avrundas sedan med en slutsats. Vidare reflekteras det kring vilka områden som hade varit intressanta att göra en eventuell vidare forskning på.

Diskussion

Denna studie har ämnat belysa medarbetarnas perspektiv på de förändringar som har skett på kontor x. Utgångspunkten har legat i befintlig teori som har använts för att analysera den empiri som har samlats in. Mycket av teorin som har legat till grund för studien har styrkts genom medarbetarnas utsagor.

Genom intervjuerna kom det fram en stor mängd intressant information kring hur medarbetarna upplever och ser på det som har skett. Medarbetarna uttrycker att förändringarna har genomförts för att effektivisera organisationen, underlätta arbetet och kommunikationen i organisationen samt för att göra en kostnadsbesparing.

Reaktionerna och känslorna kring förändringarna har inte varit så positiva, mestadels så har det varit mycket skepticism och misstro. Dock så framkom det att när förändringarna precis presenterades för första gången så fanns det förutom misstro även en uppfattning att det kunde vara en mer positiv utmaning. Dock så uttrycks det att efter att förändringarna blev mer konkreta så blev det mer tvivel och negativa inställningar bland medarbetarna.

Vad som framkom under intervjuerna är att medarbetarna har tvivel kring ifall de förändringar som har genomförts verkligen kommer fungera i det långa loppet och ge det resultat som ledningen bedömt. Vidare uttrycker dem att de inte skulle bli förvånade ifall nya förändringar genomförs innan de nuvarande förändringarna har hunnit sjunka in. I teorin styrks det just att det kan finnas stora skillnader mellan medarbetarnas och ledningens tankar kring behov av förändring på grund av till exempel yrkesmässig oenighet eller praktiska erfarenheter. Utifrån mina tolkningar, så förutom att det kan finnas en oenighet mellan ledning och medarbetare på grund av yrkesmässig oenighet så tolkar jag det även som att medarbetarna inte är övertygade om förändringarna på grund av att de upplever ett minskat förtroende för ledningen och de beslut som tas. Det allt sjunkande förtroendet tolkar jag i sin tur beror på att medarbetarna varken upplever att de uppmärksammas, värdesätts eller får vara delaktiga med idéer eller åsikter. I teorin uttrycks det att ledningen måste förankra att förändringarna är viktiga och nödvändiga. Detta har enligt mina reflektioner av medarbetarnas upplevelser ledningen misslyckats med trots att medarbetarna uttrycker att informationen och kommunikationen under förändringarna varit tillräcklig. Problemet ligger snarare i att informationen som har förmedlats inte alla gånger varit trovärdig.

Allt detta uppfattar jag är en nedåtgående spiral som förvärrar de skeptiska och negativa känslorna hos medarbetarna på kontor x och gör dem än mindre mottagliga för eventuella framtida förändringar, som de själva uttrycker säkerligen kommer ske fler av inom en snar framtid.

Medarbetarna uttrycker att hierarkin har blivit större i organisationen sedan sammanslagningen av nordens länder, vilket gör att de inte upplever att åsikter eller idéer ens kan nå högre upp. Mycket av medarbetarnas uppfattningar leder tillbaka till att de känner sig som en i mängden och att de inte kan påverka. En stor del av litteraturen poängterar just att delaktighet hos medarbetare är en stor faktor som kan ha en avgörande roll i utkomsten av en förändring. Lite delaktig kan ha en negativ effekt på hur medarbetare tar emot ett förändringsinitiativ.

Genom mina reflektioner av teorin och medarbetarnas utsagor så borde ledningen mer uppmärksamma och visa att de ser efter sina medarbetare samt utveckla forum för medarbetarna att göra sina röster hörda. Givetvis kan det försvåra att organisationen är en del av en koncernorganisation som är väldigt hierarkisk uppbyggd med ledning i både Norden och Europa, och därmed tas besluten väldigt högt upp. Dock uttrycker medarbetarna flertalet gånger att de inte har någon påverkan ens något steg upp, vilket leder till att det inte skapas något direkt engagemang eller positiva känslor hos medarbetarna på kontor x.

Min tolkning av medarbetarnas utsagor är att organisationen förlorar sig i att så stora förändringar har skett som åtminstone i medarbetarnas ögon inte varit särskilt bra eller gynnsamt. Det är väldigt olyckligt att den tekniska förändringen av datasystemet har varit så problemfyllt, vilket har skapat stor frustration och irritation hos medarbetarna. Men precis som nämns i teorin kan det vara svårt att förutsäga vilka problem som kan uppstå vid en teknisk förändring. Medarbetarna uttrycker att de var fullt medvetna om att det kunde uppstå tekniska problem vid bytet. Men ifall det inte vore för att ett 20-tal andra länder redan hade infört datasystemet innan Sverige, och därmed borde avklarat en del av "barnsjukdomarna", så hade troligtvis medarbetarna haft lite mer förstående reaktioner och känslor mot den tekniska förändringen.

På grund av förändringen där organisationen i fyra nordiska länder slogs samman så har den formella strukturen i organisationen ändrats. Medarbetarna uttrycker att många gånger upplever de att det är betydligt rörigare sedan sammanslagningen. Det har gjort att det inte alltid är tydligt vem som ska göra vad vilket har lett till mer interna konflikter mellan avdelningar, där det gärna skjuts över ansvar emellan dem. Utifrån medarbetarnas uttalanden så har det inte blivit en positiv effekt av att organisationsstrukturen har ändrats. Trots allt skulle en av effekterna av sammanslagningen enligt ledningen vara att länderna tillsammans skulle bli starkare och man skulle mer hjälpas åt mellan gränserna och avdelningarna. Det är något som enligt medarbetarna bevisligen inte har skett, det har snarare försämrats då medarbetarna upplever att det finns ett mer "boxtänk" mellan avdelningar och alla gör numera bara precis vad deras del förväntas göra. Något som teorin styrker är just att det inte behöver bli mer ordning och reda eller en positiv effekt av att man strukturerar mer i en organisation. Detta är en väldigt intressant reflektion, då det enligt medarbetarna var ledningens förhoppning att det bland annat skulle bli en bättre samverkan mellan länderna och avdelningarna.

Något som även framkom under intervjuerna, vilket var en aning förvånande, är hur mycket åsikter det finns kring de kulturella effekterna av sammanslagningen. Samtliga intervjuade medarbetare är otroligt samstämmiga kring hur stora kulturella skillnader det finns mellan framför allt svenskar och danskar. Medarbetarna uttrycker flertalet gånger att de upplever att danskarna har andra arbetssätt, stysätt, beteenden, uttryck

och arbetsklimat jämfört med svenskarna. Därmed är det många gånger svårt att förstå varandra och komma överrens. Även om medarbetarna på kontor x fortfarande bara har svenskar på kontoret så har de mer kontakt med danskar nu än tidigare. Dels för att vissa avdelningar och funktioner har slagits samman till nordiska och dels för att det kommit in en del danska chefer i den svenska regionen. Som styrks i teorin är kulturkrockar ett vanligt fenomen vid företagsförvärv och allianser mellan länder. Utifrån medarbetarnas uttalanden kan man dra slutsatsen av att det uppstått kulturkrockar och irritationer mellan svenskar och danskar i organisationen, i alla fall sett från svenskarnas perspektiv. Det är dock inte förvånande då det i teorin framkommer att beslut kring sammanslagningar många gånger kan tas baserat på ekonomiska skäl och inte alla gånger är genomtänkta kring hur de kulturella konstellationerna kan bli. Medarbetarnas utsagor beskriver att beslut som tas i ledningen inte alltid upplevs verklighetsförankrade och vidare menar dem att de inte tror sammanslagningen av nordens länder kommer leda till de besparingar och effekter som förutspåtts. Detta tolkar jag visar dels på att som nämnts tidigare att förtroendet är lågt för ledningen och att det dels kan vara så att ledningen inte har tänkt igenom och förberett för de kulturella skillnader som kan uppstå. Både eventuella skillnader i organisationskulturen och i de nationella kulturerna. Åtminstone så kan inte medarbetarna på kontor x komma på att det gjorts något särskilt för att försöka smälta samman kulturerna. Vilket skulle kunna styrkas av teorin att organisationskulturer ofta nonchaleras vid organisationsförändringar vilket ofta kan leda till att stora problem uppstår.

Vad medarbetarna på kontor x uttrycker stor irritation och oro över är just att det kommit in danskar i den svenska regionen och framförallt det faktum att ledningen numera består av hälften svenskar och hälften danskar. Detta innebär att den formella makten har ändrats i organisationen. Som har nämnts tidigare så uppskattar inte medarbetarna att danskarna har fått ett större inflytande eftersom de upplever att danskarna försöker påverka organisationen med sin kultur och sina arbets- och styrsätt. Detta tolkar jag som väldigt problematiskt då medarbetarna märker stora skillnader gentemot innan. Något som en medarbetare höjer ett varningstecken för är just att danskarna har försökt föra in sina sätt som de arbetar på i sin marknad, och därmed göra som denne uttrycker en "copy paste" där danskarna upplevs tro att man kan göra likadant i Sverige. Något som medarbetarna uttrycker som problematiskt är att de olika länderna i norden har olika marknader och kunder samt olika typer av behov. Vilket gör att ifall det stämmer att danskarna har börjat ändra om bland arbetsätt och rutiner så skulle det kunna få negativa effekter då ländernas marknader, kulturer och arbetsätt kan skilja sig åt.

Dessa oros känslor som medarbetarna uttrycker tyder på att sammanslagningen och de kulturella skillnaderna som upplevs borde uppmärksammas och reflekteras kring. Dock är det säkerligen en svår balansgång eftersom det trots allt är hälften danskar och svenskar som numera styr.

Medarbetarnas negativa känslor kring sammanslagningen och danskarnas inflytande kan bero på, som styrks i teorin att gruppen/kulturen vill upprätthålla den egna gruppkulturen och förhindra att den raseras. Vidare är kultur just svårt att mäta och förändra vilket kan göra det svårt att försöka komma underfund med hur man hanterar de kulturella problemen och skillnaderna som finns mellan länderna i organisationen enligt medarbetarna.

Slutsats

Vad som har resonerats kring i diskussionen bygger på de intervjuade medarbetarnas upplevelser på kontor x, likaså kommer slutsatsen att baseras på det som dem har gett uttryck för. Det kan därmed inte sägas om det är en generell uppfattning eller inte i organisationen.

Enligt min tolkning av medarbetarnas utsagor så uppfattar dem inte förändringarna som något positivt. Även om medarbetarna uttrycker att de inte gjort något direkt motstånd och att de försökt arbeta på som vanligt så är deras uppfattningar kring vad som skett och sker i organisationen inte särskilt positivt.

Som nämndes i inledningen av denna studie så är det många förändringsinitiativ som inte lyckas. Enligt teorin så borde förändringsförslag reflekteras mer kring innan de startas, och därmed inte ha inställningen att förändring nödvändigtvis alltid innebär något positivt. Utifrån min tolkning av medarbetarnas uttalanden på kontor x så borde ledningen ha uppmärksammat, reflekterat och förberett bättre för förändringarna. Dels för att de hade behövt vara mer insatta i att kulturella skillnader existerar mellan nordens länder och dels hur de hanterar situationerna så att det inte uppstår för stora kulturkrockar och konflikter som försvårar medarbetarnas arbete och samverkan. Vidare hade ledningen behövt planera och vara mer insatt i hur det nya datasystemet hanteras och fungerar i de länder som redan hade infört systemet. Hade ledningen varit medvetna om att systemet hanteras annorlunda i till exempel Asien där de gör saker och ting manuellt så hade de kunnat förbereda en lösning på hur de bättre kan anpassa systemet för hur de arbetar i Sverige. Min reflektion av det som uttrycks är att medarbetarna hade varit bättre förberedda och mer förstående då.

Sammanfattningsvis så verkar missnöje och tvivel hos medarbetarna bero på som redan nämnts på bristen av förtroende för ledningen och att medarbetarna inte uppmärksammas eller värdesätts. Vidare har förändringarna enligt medarbetarna gett konsekvenser så som stora tekniska problem, försämrat datasystem, rörigare organisationsstruktur samt kulturella skillnader och konflikter. Dessa konsekvenser upplevs inte som positiva vilket leds tillbaka till att medarbetarna på kontor x inte upplever ledningen tar verklighetsförankrade eller genomtänkta beslut. Missnöjet anses också bero på att den höga hierarkin gör att ledningen inte alltid verkar se eller förstå hur det fungerar praktiskt längre ner på kontoren och att medarbetarna därmed inte kan få sina åsikter hörda högre upp. Utifrån medarbetarnas perspektiv samt teorin så hade ledningen behövt visa mer engagemang och ge stöd till de intervjuade medarbetarna för att kunna öka förtroendet. Medarbetarnas utsagor tyder även på att ledningen hade behövt visa en större kunskap och förberedelse i sina beslut för att medarbetarna på kontor x ska uppleva besluten som mer verklighetsförankrade. Dessutom uttrycker medarbetarna på kontor x ett behov av mer delaktighet för att kunna påverka och få sina åsikter hörda. Teorin styrker att uppmärksamhet, stöd och delaktighet hos medarbetare samt en tillit mot de ansvariga för förändringen ökar chansen av en positivare inställning mot förändringen. Dessa är faktorer som medarbetarna uttrycker inte direkt har funnits på kontor x under förändringarna, vilket till stor del har bidragit till att de inte har reagerat så positivt på förändringarna. Sammantaget så är min reflektion att ifall de intervjuade medarbetarna på kontor x ska kunna ta emot och få en positivare inställning mot nästkommande förändring, så hade de faktorer som har resonerats kring i slutsatsen behövt tillfredsställas.

Vidare forskning

Något som hade varit intressant att utreda djupare är just hur de kulturella skillnaderna skiljer sig åt mellan de nordiska länderna, framför allt mellan svenskar och danskar. Det hade varit väldigt spännande att utreda till exempel hur danskarna ser på det. Upplever de samma starka åsikter som de intervjuade medarbetarna på kontor x, att de har så olika arbetssätt, beteenden och styrsätt som är svåra att överbygga. Man hade exempelvis kunnat intervjua antingen danska chefer som arbetar i Sverige eller intervjua medarbetare från ett danskt kontor.

Det hade även varit intressant att vidga min studie och intervjua hur anställda som är lite högre upp i organisationen ser på förändringarna och möjligheten till delaktighet och påverkan. Om det finns andra synsätt och upplevelser gentemot medarbetarna som arbetar längre ner i organisationen.

Referenser

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur
- Armenakis, A. & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal Of Change Management*, 9, (2), 127-142
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Beer, M. & Nohria, N. (red.) (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School
- Cohen, L, Manion, L, & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge
- Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*. New York, N.Y.: Routledge
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Akademi
- Granberg, O. (2013). *Ledarskap och organisation i en föränderlig värld*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, G. & Hofstede, G J. (2005). *Organisationer och kulturer*. 2., [helt omarb. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change, *Journal Of Organizational Behavior*, 26, (8), 875-897

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Robbins, S P. (2003). *Organizational behavior*. 10. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International

Schein, EH. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45, (2), 109-119

Schneider, B. (1985). Organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611

Self, D, Armenakis, A, & Schraeder, M . (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions, *Journal Of Change Management*, 7, (2), 211-229

Sohlberg, P. & Sohlberg, B-M. (2013). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. 3., [kompletterade och utvidgade] uppl. Stockholm: Liber

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Vilken arbetsbefattning har du?
- Var finns du i organisationsstrukturen? (Hur många chefer har du ovanför dig?)
- Hur länge har du arbetat inom företaget?

Organisationsförändring

- Vad för typer av förändringar har skett?
- Var kom besluten ifrån kring förändringarna?
- Vilka bakomliggande orsaker fanns till förändringarna?
- Vad var din första reaktion/känsla när du fick reda på att det skulle genomföras?

Ledningen

- Har det skett förändringar tidigare i organisationen som har varit lyckade eller misslyckade? (Kan du beskriva kort vad som har skett)
- Upplever du det finns någon skillnad mellan medarbetarnas åsikter kring behov av förändring och ledningens mening kring vad som är viktigt/fungerande eller inte?
- Hur involverade har ledningen varit i förändringsarbetet? (Information, följa upp processen, stöd etc.).
- Upplever du att det finns förtroende för ledningen och dess beslut kring förändringarna?

Organisationskultur

- Hur upplever du sammanslagningen av länderna? (Påverkar det er på kontoret?)
- Hur upplever du att danskar, norskar, svenskar & finnar fungerar tillsammans? (Ledningen, styrsätt, arbetssätt, gemensamma mål etc.)
- Märks det några andra stilar/influenser i företaget nu än innan? (I så fall vilka?)
- Några konflikter/irritationer som uppkommit till följd av sammanslagningen?
- Presenterade ledningen några nya värderingar eller riktlinjer etc. i och med sammanslagningen? (I så fall vilka?)

Delaktighet

- Har du/medarbetare på kontoret fått vara delaktiga i planering, åsikter eller diskussioner kring förändringsarbetets process?

- Hade det gett er mer att få vara mer involverade? (Att er kunskap och exper-tis hade kunnat bidra?)
- Hur upplever du möjligheten för medarbetare på kontoret att få sin röst hörd gentemot chefer/ledningen?

Tidpunkt & Kommunikation

- Upplever du förändringarna har skett vid en bra tidpunkt/rätt läge i tiden?
- Rätt tajmade åtgärder efter varandra?
- Hur har mål/vision/nödvändighet av förändringarna förmedlats?

Implementeringen

- Fanns det någon modell för hur förändringarna genomfördes? (Vissa steg ni tog successivt för att genomföra dem?)
- Uppstod det problem vid implementeringarna?
- Hur upplevde du övergången från det gamla till det nya?
- Har det blivit bättre nu än innan? (Försvårat/förbättrat arbetet?)
- Hur upplever du att stöd, tid och resurser etc. har varit för att underlätta övergången till det nya?

Konkreta förändringar

- Vad har konkret den nya tekniken och sammanslagningen lett till?
- Hur upplever du det fungerar nu efter att den formella strukturen i organisa-tionen har ändrats?

Känslor kring förändringarna

- Hur upplever du organisationsklimatet på ert kontor? (välmående, stämning-en, attityder etc.)
- Hur upplever du förändringarna har påverkat dig på arbetet? (Stress, arbetsglädje, motivation etc.)
- Hur ser du på framtidsutsikterna för situationen i företaget?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se