

# The GRANULDISK Way

---

En kvalitativ studie av ett pågående  
kulturförändringsprojekt

Lykke Lindahl

---

**Handledare:**

Agneta Wångdahl Flinck



## Abstract

**Arbetets art:** Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik, 15 hp

**Sidantal:** 40

**Titel:** The GRANULDISK Way

**Författare:** Lykke Lindahl

**Handledare:** Agneta Wångdahl Flinck

**Datum:** 2018-12-17

**Sammanfattning:** Organisationskultur är ett komplext och holistiskt fenomen som påverkar det dagliga arbetet i organisationer. På senare år har intresset växt för att studera organisationskulturer och om det är möjligt att förändra dessa. Det ställs allt högre krav på företag i takt med internationaliseringen och globaliseringen och företag behöver vara förändringsbenägna i större utsträckning.

Företaget GRANULDISK har startat en process för att förändra organisationskulturen. Ett ramverk för den önskade organisationskulturen har arbetats fram och kallas för "The GRANULDISK Way". Ramverket ska nu implementeras på företaget som ett kulturförändringsprojekt.

Syftet med denna studien har varit tvådelat. Den ena delen har syftat till att beskriva och analysera chefers uppfattningar om förberedelser och förutsättningar för det fortsatta arbetet med kulturförändringen. Den andra delen har syftat till att med utgångspunkt i teori diskutera projektets potentiella framgång.

Uppsatsen har haft ett socialkonstruktivistiskt perspektiv och en induktiv metodansats och materialinsamlingen gjordes genom tio semistrukturerade intervjuer. Den insamlade empirin bearbetades sedan genom en kvalitativ innehållsanalys för att hitta likheter och skillnader i det insamlade materialet.

Resultatet visade att cheferna ansåg att det hade informerats och förbättrats väl inför det kommande kulturförändringsprojektet. Samtliga chefer ansåg att GRANULDISK har de förutsättningarna som krävs för att ett kulturförändringsprojekt ska lyckas. Delaktighet, kommunikation samt långsiktighet och lärande sågs som centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet. Även utifrån teorin har projektet god chans att lyckas eftersom företaget har gjort ett bra och heltäckande arbete med planering och implementering av projektet.

**Nyckelord:** *Organisationskultur, organisationsförändring, delaktighet, kommunikation, ledarskap, lärande organisation, långsiktighet, förändringsagenter, organisationskommunikation, förändringsledning*

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	<b>I</b>
<b>1.INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 INLEDNING .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	1
1.3 BAKGRUND .....	2
1.3.1 Förklaring av “The GRANULDISK Way” .....	3
<b>2. METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1 UTGÅNGSPUNKTER.....	4
2.1.1 Induktion.....	4
2.1.2 Socialkonstruktivism .....	4
2.1.3 Kritik emot kvalitativa metoder.....	5
2.2 GENOMFÖRANDE.....	5
2.2.1 Urval .....	6
2.2.2 Intervjuer .....	6
2.2.2.1 Kritik mot intervjuer.....	7
2.2.3 Bearbetning och analys av data .....	7
Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet .....	8
2.3 FORSKNINGSETIK .....	8
2.3.1 Kvalitetsaspekter, validitet och reliabilitet inom kvalitativa studier .....	9
2.3.1.1 Tillförlitlighet och äkthet.....	9
<b>3. EMPIRI</b> .....	<b>10</b>
3.1 ORGANISATIONSKULTUR ENLIGT GRANULDISK.....	10
3.2 UPPFATTNINGAR OM FÖRBEREDELSE INFÖR KULTURFÖRÄNDRINGSPROJEKTET .....	10
3.3 CHEFERNAS UPPFATTNINGAR OM FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR PROJEKTET SAMT CHEFERNAS UPPFATTNINGAR OM CENTRALA FAKTORER FÖR DET FORTSATTA FÖRÄNDRINGSARBETET .....	11
3.3.1 Förutsättningar för ett förändringsarbete på GRANULDISK .....	11
3.3.2 Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet .....	12
<b>4.TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>15</b>
4.1 KÄLLKRITIK .....	15
4.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	15
4.3 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING .....	16
4.3.1 Drivkrafter bakom och typer av organisationsförändringar .....	17
4.4 FÖRÄNDRING AV ORGANISATIONSKULTUR .....	17
4.4.1 Går det att förändra en organisationskultur? .....	17
4.4.2 Möjliga strategier för förändring av kulturen .....	17
4.5 FAKTORER SOM PÅVERKAR ORGANISATIONSKULTURSFÖRÄNDRINGAR	18
4.5.1 Delaktighet och delaktigt ledarskap .....	18

4.5.2 Kommunikation .....	19
4.5.2.1 Internkommunikation vid organisationsförändring .....	19
4.5.3 Förändringsagenter .....	20
4.5.4 Ledarskap .....	20
4.5.4.1 Ledarskap och kultur.....	20
4.5.4.2 Förändringsledning.....	21
4.5.5 Långsiktighet och lärande organisation .....	21
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>22</b>
5.1 METODREFLEKTION .....	22
5.2 RESULTATANALYS OCH DISKUSSION .....	23
5.2.1 GRAUNLDISKS uppfattningar om organisationskulturbegreppet .....	23
5.2.2 Uppfattningar om förberedelser inför kulturförändringsprojektet.....	23
5.2.3 Chefernas uppfattningar om förutsättningar för projektet.....	24
5.2.3.1 Förutsättningar för ett förändringsarbete på GRANULDISK .....	24
5.2.4 Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet .....	25
5.2.4.1 Delaktighet .....	25
5.2.4.2 Kommunikation .....	26
5.2.4.3 Långsiktighet och lärande.....	26
5.3 AVSLUTANDE REFLEKTION.....	27
<b>6. REFERENSER.....</b>	<b>29</b>
<b>7. BILAGOR.....</b>	<b>A</b>
7.1 MAILUTSKICK TILL CHEFER INFÖR INTERVJUER.....	A
7.2 INTERVJUGUIDE INFORMANTINTERVJU .....	B
7.3 INTERVJUGUIDE, CHEFER PÅ GRANULDISK .....	C

## **Förord**

Äntligen är jag klar med min kandidatuppsats, vilken resa! Det har varit spännande, roligt, läskigt och väldigt utmanade. Att dessutom ha skrivit uppsatsen ensam har varit väldigt givande och jag känner att jag har utmanat mig själv och utvecklats som person och som student.

Jag vill tacka GRANULDISK som har låtit mig skriva min uppsats hos dem. Ett speciellt tack till Staffan Stegmark som har varit min kontaktperson på företaget. Jag vill även rikta ett stort tack till alla chefer som entusiastiskt har ställt upp och blivit intervjuade.

Tack till min språkpedagog Maria Källqvist som kontinuerligt har hjälpt mig att höja kvalitén på min text och hjälpt mig med strategier för uppsatsskrivning. Sist men inte minst, vill jag även tacka min handledare Agneta Wångdahl Flinck som har ställt upp för mig och stöttat mig under uppsatsskrivandets gång.

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

Vårt liv är en ständig förändringsprocess och lika så är arbetslivet i ständig förändring. (Angelöw 2010). Organisationer är ständigt utsatta för förändringar och pressas därför till att i hög grad till att vara flexibla och förändringsbenägna, speciellt med hänsyn till den rådande globaliseringen och internationaliseringen (Bakka *et al.* 2006). Organisationskultur ses som ett centralt begrepp när man talar om organisationer och organisationskulturen har stor betydelse för organisationens framgång (Alvesson 2015). Vidare menar Alvesson (2015) att organisationskultur är ett komplext och holistiskt fenomen och är ofta någonting djupt underliggande i organisationer som påverkar det dagliga arbetet. Kulturen i en organisation kan yttra sig i tre olika former. Observerbar kultur, delade värderingar och gemensamma antaganden (Schein 2010).

GRANULDISK, företaget som föreliggande studie har gjorts vid, vill göra en organisationskulturförändring för att få en mer trivsamt arbetsplats samt för att öka effektiviteten och vinsten. Att planera och genomföra en organisatorisk kulturförändring råder det delade meningar om i litteraturen. Vissa forskare menar att det inte är möjligt att medvetet förändra en organisationskultur medan andra påstår att det är möjligt med hjälp av rätt strategier (se exempelvis Bakka *et al.* 2006).

På GRANULDISK har ett ramverk för deras önskade organisationskultur, ”The GRANULDISK Way” har arbetats fram, och ska nu implementeras i organisationen i form av ett kulturförändringsprojekt. Cheferna i organisationen ska agera som exempel och sprida vidare de nya värderingarna och arbetssätten i organisationen. Därför är det viktigt att cheferna anser att förändringsprojektet har förankrats väl hos dem och har förstått kulturförändringsprojektet, vilket leder oss fram till uppsatsens syfte och frågeställningar.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är tvådelat. Den ena delen syftar till att beskriva och analysera chefers uppfattningar om förberedelser och förutsättningar för det fortsatta arbetet med kulturförändringen. Den andra delen syftar till att med utgångspunkt i teori diskutera projektets potentiella framgång. Viktigt att ha i åtanke är att kulturförändringsprojektet är en pågående process och inte är avslutat.

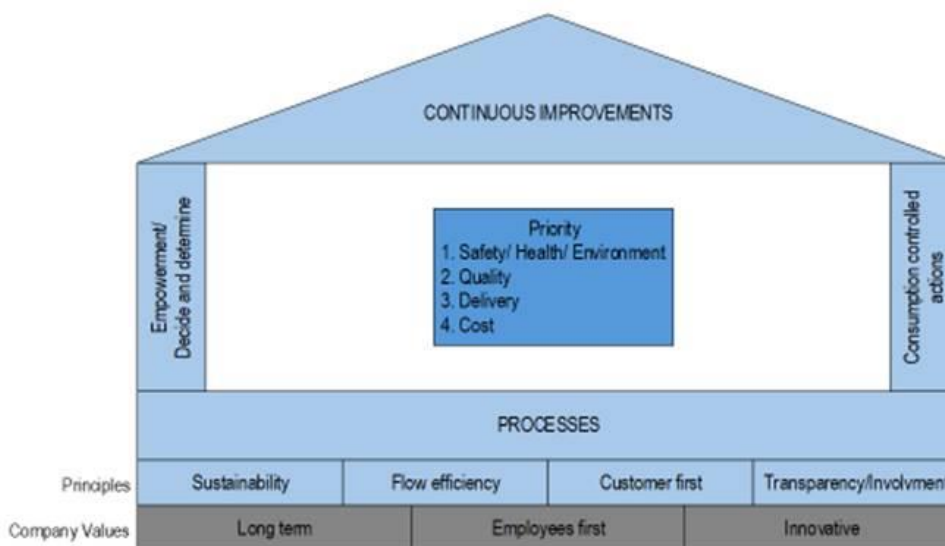
- Hur beskriver cheferna att projektet presenterats och förankrats hos dem?
- Hur uppfattar cheferna kulturförändringsprojektet i sig? (chefernas personliga uppfattningar av förändringsprojektet samt deras uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet).
- Hur kan befintlig teori bidra till förståelsen av hur kulturprojektet förmedlas och tas emot?

### 1.3 Bakgrund

GRANULDISK, är ett företag som säljer grovdiskmaskiner. Huvudkontoret ligger i Malmö och företaget har cirka 70 anställda. Just nu håller företaget på med att genomföra en organisationskulturförändring. Motiven bakom förändringen är att få en arbetsplats där alla trivs och även att prestera bättre resultat. Företaget har för några år sedan gjort förändringar ute i produktionen och arbetat utifrån lean production. (S, Stegmark, personlig kommunikation, 31 Maj,2018). Lean production är ett koncept som härstammar från Japan och biltillverkaren Toyota. Lean production handlar om att man strukturerar upp arbetsprocesser i fyra olika steg för att få ett bättre flöde i arbetet (Perez Toralla, M.S, Falzon, P, Morais, A ,2012).

GRANULDISK vill nu få med hela företaget och förändra organisationskulturen. En process har satts igång internt på företaget och en styrgrupp med chefer från olika befattningar inom företaget har tillsammans med övriga medarbetare genom olika workshops och seminarier arbetat fram ett ramverk de kallar för ”The GRANULDISK Way”. Detta ramverket ska hjälpa och förmedla den önskade organisationskulturen på företaget. Ramverket är inte enbart uppbyggt utifrån lean-konceptet, utan styrgruppen har hämtat inspiration från andra företag som har arbetat med att utveckla eller förändra organisationskulturer och själva arbetet vidare med detta. (S, Stegmark, personlig kommunikation, 31 Maj,2018). Ramverket har man sedan symboliskt visualiserat i form av ett hus som kommer presenteras nedan.

## THE GRANULDISK WAY.



Figur 1, "The GRANULDISK Way". Enligt mail från informantpersonen 22/11

### 1.3.1 Förklaring av “The GRANULDISK Way”

Den första byggklossen, husets grund är deras *värderingar*, hur företaget vill vara. Där har orden långsiktiga, anställda först och innovativa tagits fram. Den andra byggklossen är deras *principer*, *hur* de vill tänka. Här har orden hållbart, flödeseffektivitet, kunden först och transparens/delaktighet arbetats fram. Den tredje byggklossen är deras *processer*. Företaget belyser att de allra flesta felen som görs i organisationen beror på brister i processerna och inte på personerna, därför ska fokuset ligga på att skapa tydliga processer som ständigt förbättras. *Pelarna* som är husets fjärde och femte byggklossar handlar om att besluta och bestämma samt om att ha ett dragande system. Huvudtanken med grundpelaren *besluta/bestämma* handlar om att om det behövs tas något beslut om en viss process är det personerna som jobbar närmast just den processen som ska bestämma och besluta. Detta menar företaget skapar engagemang och besluts kvaliteten höjs eftersom de som jobbar närmast processerna har mest kunskap om dem. Det *dragande systemet* handlar om att inte ta in nya projekt förrän man har slutfört de pågående projekten och man har nog mer resurser för att påbörja någonting nytt.

*Husets mitt* bär organisationens prioriteter. Säkerhet, miljö & hälsa kommer först och ska alltid prioriteras före allt annat.

1. Säkerhet miljö och hälsa
2. Kvalitet
3. Leverans
4. Vinst/Kostnad/Lönsamhet

Taket på huset är den sista byggpelaren och står för *ständiga förbättringar*. Det ska alltid arbetas och sättas mål utifrån värderingarna, principerna och processerna som gemensamt tagits fram, och det ska kontinuerligt arbetas för att förbättra dessa.



## 2. Metod

I detta kapitel kommer valet av metod att presenteras och diskuteras. Kapitlet syftar till att ge läsaren en större förståelse för vad socialkonstruktivism, induktiv ansats och kvalitativ metod är, samt för hur jag har insamlat min data till uppsatsen och bearbetat den.

### 2.1 Utgångspunkter

Föreliggande uppsats är en kvalitativ uppsats. Att förklara vad kvalitativ metod innebär är inte det enklaste (Bryman 2011). Ahrne och Svensson (2015, s.9) sammanfattar det dock som ”*ett övergripande begrepp för alla metoder som bygger på intervjuer, observationer eller analys av texter som inte direkt utformas för att analyseras kvantitativt med hjälp av statistiska metoder och verktyg*”. Vidare menar Bryman (2011) att en forskare med kvalitativ inriktnings huvudsakliga fokus är att uppfatta en situation på samma sätt som undersökningspersonerna. Bryman (2011) menar att kvalitativ forskning har tre grundpelare som skiljer sig från den kvantitativa forskningsmetoden. Den första pelaren är en induktiv ansats där empirin är grunden och därifrån jämför man med befintlig teori. Den andra pelaren är en kunskapsteoretisk ståndpunkt där huvudfokus ligger på tolkningar av den sociala miljön. Den tredje pelaren är en ontologisk ståndpunkt där sociala egenskaper skapas i samspel mellan individer.

#### 2.1.1 Induktion

Uppsatsen har en induktiv metodansats. Metodansatsen brukar kopplas till en kvalitativ metod (Bryman,2011). I ansatsen står empirin i fokus och utifrån den insamlade empirin kan man sedan dra generella slutsatser. (Svensson,2015). Granskär och Nielsen (2017) menar att empirin ska studeras utan en förförståelse eller redan givna teorier. Jag har gått ut i organisationen och gjort min undersökning innan jag har gjort den teoretiska referensramen och därför kan uppsatsen ses ha en induktiv ansats. Dock ska man vara medveten om att man aldrig kan vara 100 procent induktiv menar Jacobsen (2017), han skriver att man aldrig kan vara helt utan antaganden om det man ska studera och att man alltid har en viss förförståelse. I mitt fall har jag en viss förförståelse för teorier kring organisationsförändring och kultur.

Hyldgaard (2008) menar att man bör ha ett kritiskt förhållningssätt till den induktiva metoden eftersom man inte riskfritt kan dra definitiva generella slutsatser av enbart individuella undersökningar. Sohlberg& solberg, (2008, s.130) i Fejes &Thornberg (2015, s.24) skriver att induktiva slutsatser är ”*aldrig bindande eftersom det alltid är möjligt att framtida observationer innehåller undantag i förhållande till det som tidigare observerats*”. Hyldgaard (2008) hävdar vidare att det kan riktas skepsis mot induktivismen av just den anledningen att man aldrig kan hävda att det man har kommit fram till i en studie är en, som Hyldegaard (2008, s.120) uttrycker det ”*säker kunskap*”. David och Sutton (2016) menar dock att genom en induktiv metodansats kan förståelsen för ett fenomen öka eftersom forskningsobjektet har större frihet att påverka studien och att den interna validiteten höjs. Detta är någonting som kommer tas upp mer i kapitel 2.3.

#### 2.1.2 Socialkonstruktivism

Uppsatsen har en socialkonstruktivistisk utgångspunkt. Wenneberg (2010) skriver att socialkonstruktivismen har växt sig allt större inom samhällsvetenskaplig forskning de senaste åren. Vetenskapssynen kan ses som en kontring till de traditionella vetenskapsteorierna.

Vidare påpekar Wenneberg att själva termen socialkonstruktivism används i olika sammanhang med olika betydelser eftersom den blivit stor inom en mängd olika ämnesområden. Dock framhäver han att hans innebörd av termen är att *”socialkonstruktivism innebär att man ska akta sig för att uppfatta sociala handlingar från naturliga (i den bemärkelsen att de inte skulle kunna vara annorlunda)”* (Wenneberg, 2010, s.11). Wenneberg skriver även att ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är vår verklighet och kunskap socialt konstruerat. Vidare menar han att språket är en central del inom socialkonstruktivismen då språket är någonting som människor tillsammans har skapat. Eftersom syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera chefers uppfattningar om en kulturförändring har min uppsats ett socialkonstruktivistiskt perspektiv eftersom min kunskap om den rådande kulturförändringen skapas genom intervjuer, alltså genom språket.

### **2.1.3 Kritik emot kvalitativa metoder**

Genom en kvalitativ metod kommer man ofta väldigt nära in på det man ska studera vilket kan ses som både en styrka och en svaghet. (Ahrne & Svensson, 2015) Vidare innebär kvalitativa studier en rad fördelar. En stor flexibilitet i forskningsprocessen samt en större frihet till att utveckla egna strategier vid bearbetning av data. Å andra sidan, ställer en kvalitativ studie högre krav på att kunna visa att empirin man fått är av trovärdighet än om man skulle använt sig av en kvantitativ metod där man istället kan förlita sig mer på statistik. (Ahrne & Svensson, 2015).

Vidare påpekar Bryman (2011) fyra områden som det har riktats kritik emot inom den kvalitativa forskningen. För det första anses den vara för subjektiv eftersom den ofta bygger på forskarens uppfattningar om vad som är viktigt när de kodar materialet samt den nära relationen man kan bygga upp med undersökningsobjektet vilket kan påverka. Som jag nämnde tidigare i detta kapitlet kan subjektiviteten ses som både en styrka och en svaghet. För det andra, ses svårigheter med att replikera en kvalitativ undersökning som en nackdel. Ofta är kvalitativa studier ostrukturerade och därav är det nästintill omöjligt att replikera. För det tredje kan också den generaliseringen som sker vid en kvalitativ studie ses som en negativ parameter. Det finns stora svårigheter med att kunna generalisera en kvalitativ undersökning eftersom det som tidigare nämnt ofta är ostrukturerade och sker på en liten grupp i en utvald miljö och därav svåra att generalisera i en annan miljö och på andra undersökningsobjekt. Slutligen, menar kritiker att det finns en bristande transparens när det kommer till kvalitativa studier. Det är svårt för en kvalitativ forskare att förklara speciella urval eller hur man har kommit fram till en viss slutsats.

Bryman (2011) påstår vidare att kvalitativ forskning även kan sammanfattas som en strategi där fokus ligger på ord, därav är intervjuer en vanlig teknik man använder sig av i en kvalitativ metod. I uppsatsen har jag använt mig av intervjuer som metod för att samla in min data. Detta är någonting som jag nedan kommer att presentera i avsnittet genomförande.

## **2.2 Genomförande**

I detta kapitlet kommer jag redogöra steg för steg hur jag genomförde min studie. Jag kommer presentera urval, insamling av data samt bearbetning av data.

### 2.2.1 Urval

Ett tvåstegsurval har gjorts i uppsatsen (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015). Första formen av urval som gjordes i denna uppsats var val av företag. Jag kom tidigt i min process i kontakt med företaget och fick snabbt komma dit för en informantintervju med projektledaren för The GRANULDISK Way. Andra formen av urval var val av intervjuobjekt. Eftersom informanten ville ha alla chefernas åsikter kom vi överens om att jag skulle intervjuva samtliga chefer på företaget, därigenom gjordes inget egentligt andra urval. Att intervjuva samtliga chefer bidrog till att jag fick en varierad grupp där ålder och anställningstid varierade bland cheferna. Detta innebar en stor spridning och en heterogen grupp.

### 2.2.2 Intervjuer

Intervjuer har varit min metod för insamling av data. Kvale och Brinkmann (2014) menar att i en forskningsintervju försöker forskaren förstå och tolka allt som framkommer ur intervjuobjektets synvinkel. I en intervju genereras kunskap genom en interaktion mellan intervjuare och den intervjuade. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015, s.53) menar att intervjuer är *”på många sätt ett oslagbart verktyg”* eftersom man har intervjuare har chansen att få ta del av många olika personers tankar och åsikter av ett fenomen. En annan fördel med intervjuer menar Harboe (2013) är att man får en personlig kontakt med intervjuobjektet och man kan föra en dialog om det uppkommer några frågor under tiden. Vidare menar han att i och med att man är själv med personen kanske den vågar öppna upp sig mer och ge uttryck för egna tankar och det finns ingen risk för att intervjuobjektet faller för gruppträck. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) menar även att det är fördelaktigt att man kan växla mellan intervjuer och analyser och på så sätt få en möjlighet att fånga upp och fördjupa sig inom områden som det visar sig att man inte har förstått.

Insamling av data till föreliggande uppsats gjordes genom 10 intervjuer. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) menar att vid kvalitativa intervjuer räcker det inte med att bara intervjuva en person eftersom det inte är tillräckligt trovärdigt. De påpekar att intervjuer med minst sex till åtta personer ur samma grupp ökar validiteten. Som ett första steg i min datainsamling började jag med en informantintervju med den projektansvariga för kulturförändringsarbetet. Informanten har stor insyn i företaget och det kommande kulturförändringen. Vidare bestämde vi att ytterligare nio intervjuer skulle genomföras med cheferna vilket var det andra steget i min datainsamling.

Det finns många olika sätt att utföra intervjuer på enligt Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015). I mitt fall har jag gjort personliga fysiska intervjuer. Alla intervjuer som genomförts har varit semistrukturerade. Detta innebär att den som intervjuar redan har en färdig mall, en så kallad intervjuguide, att gå efter som behandlar alla de ämnen man vill diskutera och frågor man vill ställa. Det läggs mycket vikt vid flexibilitet hos intervjuaren vid semistrukturerade intervjuer eftersom frågorna är öppna och den intervjuade svar styr vart samtalet går (Denscombe, 2009). Frågorna kanske ställs i oordning och frågor kan tillkomma om man vill veta mer om något som den intervjuade personen nyss talade om (Bryman, 2011). På så sätt kan man få en bredare och mer nyanserad bild än om man hade haft standardiserade frågor (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015).

### 2.2.2.1 Kritik mot intervjuer

Harboe (2013) vill belysa nackdelarna med personliga intervjuer. Där finns ingen grupp-dynamik, själva situationen kan kännas krystad och onaturlig vilket kan påverka svaren. Harboe menar även att intervjuer av denna art är även tidskrävande och därav kostsamma. Alevsson (2011) påstår även att intervjuer är ett komplext fenomen och att man genom intervjuer aldrig kan komma fram till någon slags objektiv sanning. Vidare menar Alvesson att både intervjupersonen och intervjuaren kan påverka varandra och påverka resultatet. Hallin och Hellin (2018) lyfter även fram problematiseringen: *att lyssna är en konst*. De vill här lyfta fram intervjuarens del i intervjun och att det är viktigt att göra skillnad mellan att intervjuaren *lyssnar* eller *hör*. De menar att ett vanligt misstag att göra som intervjuare är att fokusera för mycket på sitt manus och inte faktiskt lyssna på vad det är intervjupersonen har att säga. Därav kan man missa att fånga upp vad intervjuer-personerna faktiskt säger och även missa intressanta följdfrågor och ifrågasättanden.

I föreliggande studie har endast cheferna i organisationen blivit intervjuade. Hallin och Hellin (2018) menar vidare att intervjua chefer kan vara väldigt komplext. En anledning kan vara att man som intervjuare oftast kan känna en stor respekt mot intervjupersonerna, speciellt de som man upplever har högre status än en själv. De menar att det finns en möjlighet att man på grund av detta har svårare att lyssna och faktiskt ta in vad intervju-personerna säger. De påpekar även att chefer kan ha blivit tränade i att bli intervjuade och rent av kan styra samtalet och måla upp en bild av något som företaget vill ska synas utåt, snarare än deras faktiska personliga tankar och känslor av ett fenomen. I metoddiskussionen (kapitel 5.1) förs en djupare diskussion om hur jag har förhållit mig till min valda metod.

### 2.2.3 Bearbetning och analys av data

Samtliga intervjuer spelades in för att sedan kunna transkriberas. Att transkribera intervjuerna är fördelaktigt eftersom man samtidigt kan påbörja sin tolkning och analys av sin insamlade data (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015). Vidare menar de att transkriberingen borde ske så snabbt som möjligt när det fortfarande är färskt. I enlighet med detta transkriberade jag alla mina intervjuer inom ett dygn efter intervjutillfället. Vidare påpekar Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) att läsa igenom transkriberingarna samtidigt som man lyssnar på den inspelade intervjun kan höja transkriberingsreliabiliteten och därför har jag även gjort det för att se att transkriberingen stämmer överens om vad som faktiskt sades under intervjuerna.

När intervjuerna var transkriberade bearbetades och analyserades data genom en kvalitativ innehållsanalys. Lundman & Graneheim (2017) skriver att den kvalitativa innehållsanalysen är användbar inom en rad olika forskningsområden och kan användas på olika slags texter på olika nivåer. Huvudpunkten i en kvalitativ innehållsanalys är att beskriva skillnader och likheter genom en identifiering av mönster i sin insamlade data (Lundman & Graneheim 2017).

Vidare menar Lundman & Graneheim (2017) skriver att dessa skillnader och likheter kan tolkas på olika nivåer, både det som uttryckligen står i texten, manifest innehåll, och även det som man kan utläsa mellan raderna, latent innehåll. Att endas analysera det manifesta innehållet medför en risk att man inte ser hela bilden och det är därför viktigt inte glömma bort analysen av den latent data för att få en mer nyanserad bild.

De mest centrala begreppen för analysprocessen i en kvalitativ innehållsanalys är domäner, meningsenighet, kondensering, abstraktion, kod, kategori, tolkning och tema. Domäner kan man säga är större delar av en text som behandlar samma område och som är lättolkat och ofta faller sig naturligt med de olika områdena man väljer att intervjua om. Meningsenigheter är meningsbärande delar av texten, alltså manifest innehåll. Vid kondensering förkortar man meningsenigheterna utan att förlora eller förändra dess innebörd. Därefter ges den kondenserade texten koder och abstraheras. Därefter kategoriseras koderna som har liknande innehåll och bildar teman (Lundman & Graneheim 2017). Analysprocessen i denna uppsats inleddes med att allt insamlat material lästes igenom och därefter följdes de punkter som ovan presenterats.

Meningsenheter	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori
<i>"Jag anser att förutsättningarna är väldigt goda. Jag tror att vi har en ledningsgrupp som tror på det"</i>	Goda förutsättningar eftersom ledningen tror på förändringen	Förändringsvillig ledning	ledarskap	<b>Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet</b>

Figur 2 inspirerad av Lundman och Hällgren Graneheim (2017, s.215)

Två huvudkategorier växte fram: 1. Chefers uppfattningar om förberedelser inför kulturförändringsprojektet samt 2, Chefers uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet. I den andra kategorin kunde tre underkategorier ses; delaktighet, kommunikation samt långsiktighet och lärande.

### 2.3 Forskningsetik

Denscombe (2009) menar att vid de tre processerna i en studie; insamling av data, analysprocessen samt publiceringen av studien ska forskaren alltid förhålla sig till forskningsetik. Närmare bestämt ska de följa tre principer. 1, *skydda deltagarnas intresse*. Ingen person ska lida av att delta i en forskningsstudie. Därav ska forskare alltid meddela eventuella konsekvenser av deltagandet samt vidta åtgärder för att skydda deltagarna. Att ta säkerhetshänsyn är någonting som Denscombe (2009) menar blir allt viktigare vid forskning. Både fysisk och psykisk säkerhet är någonting man alltid måste ta i beaktning. Den deltagande personen måste till exempel kunna intervjuas på ett säkert ställe och man ska även se till att den undviker psykologisk skada som stress som följd av undersökningen. Vidare ska deltagaren inte utsättas för någon personlig skada till följd av studien. Därav borde forskaren alltid hantera den insamlade data på ett konfidentiellt sätt. 2, *inte ge falska förespeglningar och oriktiga framställningar*. Att arbeta öppet och respektfullt samt att vara ärlig i sin forskning är den andra principen Denscombe (2009) trycker på. Resultat av forskningen ska redovisas sanningsenligt och det ska finnas en tydlighet och öppenhet i vad som faktiskt har gjorts i studien. 3, *få informerat samtycke av deltagarna*. Allt deltagande i studien ska vara frivilligt. Alla som överväger att delta i studien bör få tillräckligt mycket information om studien från forskaren innan studiens början så att de kan överväga att delta eller ej. Utöver den etiska biten vill man i studier även uppfylla kvalitetsaspekter. Detta är någonting som nedan kommer att presenteras.

### 2.3.1 Kvalitetsaspekter, validitet och reliabilitet inom kvalitativa studier

Inom forskning brukar man tala om fyra huvudkategorier av kvalitetsaspekter. Intern och extern reliabilitet samt intern och extern validitet. (Bryman,2011) *Intern reliabilitet* innebär att om man är flera som forskar tillsammans att man kommer överens om hur de ska tolka och bearbeta den datan som de samlar in. *Extern reliabilitet* mäter i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras vilket jag tidigare har presenterat att det finns svårigheter att göra vid kvalitativa undersökningar. *Intern validitet* innebär att det ska finnas samband mellan de teorierna som forskaren utvecklar och de observationer som har gjorts under undersökningen. *Extern validitet* mäter hur pass man kan generalisera resultaten man har fått och bepröva resultaten i andra situationer. Detta är också ett problem vid kvalitativa studier som tidigare presenterats i metoddelen (Bryman,2011). Bryman (2011) argumenterar att det finns forskare som påstår att inom den kvalitativa forskningen borde validitet och reliabilitet bedömas på annat sätt än om det skulle varit en kvantitativ forskning och att alternativa begrepp ska etableras för att kunna göra detta. Guba och Lincon (1985) i Bryman (2011) föreslår därmed två alternativa kriterier som man borde ta i beaktning när man vill kolla validiteten och reliabiliteten i en kvalitativ studie. Dessa två kriterierna är *tillförlitlighet* och *äkthet*.

#### 2.3.1.1 Tillförlitlighet och äkthet

Det första kriteriet *tillförlitlighet* har fyra delkriterier som behandlar trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. *Trovärdigheten* som är den första delkriteriet inom tillförlitlighet handlar om att utföra studien i enlighet med etiska regler samt att rapportera data från studien till de personer som har varit en del av studien för att dessa sedan kan konfirmera innehållet av datans riktighet. Detta kallas även för respondentvalidering. *Överförbarhet* innebär att de teorierna som skapas genom studien ska kunna gälla i andra miljöer och situationer. Detta är en svårighet vid kvalitativa studier som tidigare presenterats, pga. den kontextuella arten samt dess små undersökningsgrupper. *Pålitlighet* kan ses som en motsvarighet till reliabiliteten inom kvantitativ forskning menar Bryman (2011). Denscombe (2009) menar att pålitligheten huvudsakligen handlar om att kunna redogöra för hela forskningsprocessen och att den har skett i enlighet med ansedda metoder. På så sätt kan andra forskare följa studiens process och kunna replikera den. ”om någon annan utför forskningen, skulle han eller hon då få samma resultat och komma fram till samma slutsatser?” (Denscombe, s.381, 2009). *Möjlighet att styrka och konfirmera* handlar om att forskaren har försökt att vara objektiv i studien. Studien ska inte ha påverkats av forskarens egna värderingar. Dock påpekar Denscombe (2009) att det är omöjligt att helt utesluta forskares inverkan på studien. Det pågår alltid en tolkningsprocess i kvalitativa studier vilket påverkar objektiviteten.

Äkthet som är det andra kriteriet som Guba och Lincon har myntat innehåller också ett antal delkriterier. Dessa delkriterierna är rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet. Äkthetskriterierna syftar till att man ställer sig kritiskt till i vilken omfattning som deltagarna i forskningen fått till exempel bättre förståelse för sin situation, känt att man kunnat förändra sin situation etcetera som en följd av forskningen. Kriteriet äkthet har dock ifrågasatts och kan oftast uppfattas som provokativt menar Bryman (2011). För att säkerställa kvaliteten på min uppsats har jag följt de etiska reglerna som tidigare presenterats och tydligt redogjort för min forskningsprocess i metodavsnittet vilket Denscombe (2009) menar höjer studiens pålitlighet.

### 3. Empiri

I detta kapitel kommer resultatet av den bearbetade empirin att redovisas. Genom den kvalitativa innehållsanalysen har jag tagit fram två kategorier från det insamlade materialet. Dessa kategorier är: 1. Chefers uppfattningar om förberedelser inför kulturförändringsprojektet samt 2, Chefers uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet. I den andra kategorin kunde tre underkategorier ses; delaktighet, kommunikation samt långsiktighet och lärande. Numreringen av citaten är slumpmässiga och syftar endast till att underlätta hänvisningarna i kapitel fem.

#### 3.1 Organisationskultur enligt GRANULDISK

*”Jag definierar organisationskulturen i hur vi beter oss varje dag. Vi vill främja beteenden som stämmer överens med de värderingar och principer som vi tagit fram”* (enligt informantperson i organisationen). Dessa värderingarna och principerna kommer ifrån ”huset” som presenterats på sida 2. Värderingarna är hur företaget vill vara. Där orden långsiktiga, anställda först och innovativa är centrala. Den andra byggklossen är deras principer som ska vara ett riktmärke för hur de ska tänka. Orden hållbart, flödeseffektivitet, kunden först och transparens/delaktighet arbetats fram och är centrala här. Dessa värderingarna och principerna ska leda till ständiga förbättringar.

#### 3.2 Uppfattningar om förberedelser inför kulturförändringsprojektet

Projektledaren för förändringsprojektet påpekar i informantintervjun vikten av att alla chefer känner att de har blivit väl förberedda inför den kommande organisationsförändringen eftersom det delvis är de som kommer sprida värderingarna nedåt i organisationen och sätta exempel. Därför var det en viktig punkt att behandla vid intervjuerna. Jag valde därför att ställa frågor om hur cheferna har blivit informerade om det kommande kulturförändringsprojektet samt om de anser att de har blivit informerade om målet och syftet med projektet.

Det övergripande svaret på dessa frågorna var att informationen om projektet har informerats på olika sätt i olika omgångar. Inledningsvis informerades personalen på ett personalmöte sedan har informationen kommit på olika sätt genom olika workshops och möten. Intervjupersonen förklarar:

Under våren har det bedrivits ett projekt med olika projektmöten, där har jag liksom efterhand fått reda på jobbet som pågår. Det har även presenterats på ett antal personalmöten, bitar av huset som vi pratar om. Vi har sen också gjort workshops, inputen till det här, dels arbetet i gruppen som gjorts och sen körde vi under våren ett antal workshops där vi fick jobba med huvudvärderingar och principer. Jag har fått hyfsad information men det är ju fortfarande i sin uppstart. Nu ska det omsättas i handling. Citat 1.

En övervägande andel av cheferna kände sig väl förberedda inför det kommande projektet. Projektet är dock i startfasen och många chefer nämnde att det ska bli spännande att få mer information i ett senare skede för att kunna jobba med det mer i praktiken, precis som intervjupersonen exemplifierar.

Vidare förklarar intervjupersonen hur GRANULDISK har gått tillväga när de har arbetat fram värderingarna till ”The GRANULDISK Way” tillsammans genom olika workshops:

Vi tittade på andra företag och hur de har gjort och även lite brainstorming där vi funderade på hur vi vill ha det när det gäller arbetskultur och arbetsmiljö. När vi hade gjort det hade vi en workshop med alla anställda där vi tog upp orden som kom fram vid brainstormingen och så fick de sätta sina tolkningar av de orden som vi kom fram till. Läser de in samma saker i samma ord som vi? En slags homogenisering av värderingarna och principerna.  
Citat 2.

Intervjupersonerna beskriver att workshops har varit vanligt förekommande i förberedelsen för förändringsarbetet. Det framkom även under intervjuerna att många av cheferna har fått vara delaktiga i en styrgrupp som har haft i uppgift att leda kulturförändringsprojektet, samt att vissa chefer sitter med i ledningsgruppen som styrgruppen rapporterar till vilket är ytterligare en anledning till att de är välinformerade om projektet.

När jag frågar om cheferna tycker att syftet och målet med projektet har förmedlats tydligt tycker de flesta att det informerats bra. En övervägande andel av cheferna sammanfattar kontentan av målet och syftet med projektet är att alla ska dra jämnt och ha ett ramverk att jobba utifrån. Dock framför en intervjuperson att hen hade önskat lite mer information.

Målet som jag ser det är att alla har samma synsätt på hur vi jobbar och ha samma värderingar. Jag tycker att de har förmedlat tydligt att vi ska vara långsiktiga, tänka på anställda och vara innovativa. Sen hade det egentligen kunnat informeras mer. Det var i samband med ett personalmöte som The GRANULDISK Way underlaget presenterades. På det mötet blev det mycket info. Det hade kunnat vara bra att man fått häftet innan och kunnat skumma igenom det och det hade kunnat förankras bättre även hos dem som inte är chefer. Citat 3

Således hade ett annorlunda upplägg på framförandet av informationen önskats av intervjupersonen samt att man hade kunnat informera ännu mer. Detta verkar dock inte vara den allmänna meningen eftersom en övervägande andel av cheferna har upplevt att det har varit god informationsspridning.

### **3.3 Chefernas uppfattningar om förutsättningar för projektet samt chefernas uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet**

Här kommer chefernas personliga uppfattningar om kulturförändringsarbetet att presenteras samt chefernas uppfattningar om vad de anser är centrala faktorer för det fortsatta arbetet med ”The GRANULDISK Way”.

#### **3.3.1 Förutsättningar för ett förändringsarbete på GRANULDISK**

Jag ville veta vad cheferna ansåg att projektet hade för förutsättningar på företaget samt hur de ansåg att man bör arbeta vidare med kulturförändringen. En övervägande del av cheferna anser att GRANULDISK har de förutsättningarna som krävs för att projektet ska bli gynnsamt. Samtliga intervjupersoner har övervägande varit positivt inställda till kulturförändringsarbetet.

Jag ser väldigt positivt till det och tycker att det har varit ett viktigt arbete och väldigt givande att ha fått vara med i processen. Men även att känna att jag har varit delaktig i att ta fram detta har varit väldigt givande för mig. Det känns som jag gör någonting bra för de andra kollegorna som jag jobbar med. Citat 4.

Intervjupersonen menar att det känns som man gör något bra för ens kollegor som intervjupersonen beskriver som en andra familj.



Cheferna analyserar att företaget har ett bra utgångsläge eftersom alla är positiva till en förändring samt att projektet är förankrat top-down. Man har en ledning som är förändringsvillig och jobbar för att implementera nya värderingar på företaget:

Jag tror det har bra förutsättningar eftersom vi använt både gräsrotsnivå om man tänker på medarbetarna men sen även sanktionerat från högsta ledningen att det är det här sättet vi ska jobba på. Det är inte bara något som tagits fram plötsligt även om den arbetsgruppen som arbetar med det är sammanställd från olika personer från olika processer på företaget. Så jag tror det finns goda förutsättningar för att få det att fungera. Citat 5.

Intervjupersonen betonar här vikten av att förändringsarbetet kommer uppifrån i organisationen samt att anställda från de olika avdelningarna i företaget har fått vara med och arbeta fram "The GRANULDISK Way" genom arbetsgruppen, samt genom workshops där alla har fått vara delaktiga.

Vidare har flera chefer diskuterat effekten av att många i ledningsgruppen och chefer är nyrekryterade:

Jag anser att förutsättningarna är väldigt goda. Jag tror att vi har en ledningsgrupp som tror på det och vi har dessutom en förändringsprocess i ledningsgruppen där vi fått en förnyring då vi har fått nya chefer. Vi kommer dessutom få en ny VD nu till hösten och det är klart att det underlättar. Det är lättare att genomföra en förändring om du har mycket nytt blod och du inte har en ledningsgrupp där alla har suttit på sin plats i 20 år, det är svårare då. Det är lättare med nya personer att gå in i en sådan här förändring. Såvida vi inte får en VD som säger nej, detta vill vi inte hålla på med men det hoppas jag inte får. Det är en osäkerhetsfaktor vi har för det är ju klart om en VD säger det här ska vi inte hålla på med då är det svårt att genomföra men det får vi utgå ifrån att det inte händer. Citat 6.

En allmän uppfattning är att många nyrekryterade chefer är väldigt drivande och förändringsbenägna och att det är en gynnsam förutsättning för ett kulturförändringsprojekt ska kunna lyckas.

En annan chef diskuterar att hen tror att förändringsprojektet kommer falla i god jord hos personalen vilket är ytterligare en viktig förutsättning:

Jag tror förutsättningarna är goda då jag tror att det här faller i god jord hos personalen då allt blir mycket tydligare. Man förstår varför och hur med tiden. Det är viktigt för att hitta engagemang i jobbet att förstå varför man gör saker. Citat 7.

Intervjupersonen påpekar även att det inte är någonting negativt för personalen och att alla kommer gynnas av det. Samtliga chefer påpekar dock att det finns ytterligare faktorer som måste tas i beaktning för att den för det fortsatta arbetet med kulturförändringen ska lyckas. Detta är någonting som nedan kommer presenteras.

### **3.2.2 Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet**

I belysning av ovanstående konstaterande ansåg jag att det var viktigt att fråga om chefernas uppfattningar om hur man bäst bör arbeta vidare med implementeringen av förändringen:

Man får ta det i små steg hela tiden, känna sig för, börja arbeta på det sättet, inte tänka att man ska göra en jättelik förändring med en enda gång utan ta det i små steg. Då kan man ta ett steg i en riktning och inse att det kanske inte var helt rätt, då kan man backa tillbaka istället för att ta ett jättestort steg i fel riktning. Ständiga små förbättringar där vi liksom smörjer upp, vi lyssnar på medarbetarna, kan vi jobba smartare i den här processen? Implementeringen bör ske successivt i små steg i rätt riktning. Citat 8.

Intervjupersonen påpekar hur viktigt det är att skynda långsamt när det gäller en så stor förändring som ska införas, att gå för snabbt fram kommer vara problematiskt. Utöver detta har tre huvudsakliga underkategorier arbetats fram utifrån vad cheferna ansåg var centrala faktorer i vidareimplementeringen av projektet. Dessa kategorier är: delaktighet, kommunikation samt långsiktighet och lärande:

Det är viktigt att man förstår varför. Tanken är ju att hela organisationen ska ha detta som en ledstjärna vilket som jag ser det frigör tid från chefen. Den anställda ska själv kunna ta mer beslut, alltså delaktighet. Då kan man säga att det är ett sätt att förbereda cheferna för detta är att ha ett dokument att det finns mandat att dela ut besluten. Vi har våra värderingar och vi har vår ledstjärna. Följ detta och besluta i din egna verksamhet det som är bäst enligt huset. Det är den som jobbar direkt med det är den bäst lämpade att ta beslutet enligt värderingarna så blir det ju bra. Men då måste man ha känslan av att man har mandat att ta beslut. Det är ett sätt, att man ger en trygghet i att man kan delegera. Citat 9.

En viktig aspekt som intervjupersonen samt flera andra chefer tar upp är just delaktighet. Om alla är delaktiga i projektet förstår man bättre varför vissa beslut tas. Genom att ha ett bestämt sätt att arbeta utifrån, alltså "The GRANULDISK Way", kommer medarbetarna vara mer fria och ta fler beslut själva genom att ha "huset" att luta sig tillbaka på. Detta menar cheferna kommer frigöra mer tid från cheferna eftersom de kan leda och inte bara besluta. Huset är även en trygghet för cheferna att faktiskt våga delegera ut mer och ha ett mer delaktigt ledarskap.

Utöver delaktighet trycker cheferna även mycket på att kommunikation är en viktig aspekt för att projektet ska lyckas:

Att diskutera mycket med exempel från verkligheten är viktigt. Mycket kommunikation och tvärgrupper från olika avdelningar. Till slut hoppas jag att man kommer till någon slags insikt. Citat 10.

Intervjupersonen förespråkar tvärgrupper från olika avdelningar som kan diskutera och komma fram till nya lösningar på problem när man slår samman olika kompetenser. Intervjupersonen lyfter även fram att det är viktigt att ha med mycket exempel från verkligheten när man diskuterar för att kunna applicera det på verkliga problem. Cheferna anser att det är viktigt att det hela tiden kommuniceras ut vad det är som händer inom projektet och varför:

God kommunikation är jätteviktigt och att lyssna. Att man ständigt återkopplar och förankrar detta i processer. Typ kontrollera mot "huset" att man arbetar på rätt sätt. Citat 11.

Intervjupersonen lyfter här fram att långsiktighet och lärande även är en avgörande del för att projektet ska lyckas. Intervjupersonen analyserar vidare:

Det handlar jättemycket om att involvera alla medarbetare i det, delaktighet. Det gäller även att man själv som chef är tydlig med sina egna processer att man alltid återkopplar till värderingarna. Alltid när det är nya saker är det lätt att göra fel men att man då tar ett steg tillbaka och säger till sina medarbetare det blev fel här och tar det till sig och förbättrar sig. Citat 12.

Intervjupersonen påpekar här även sin egen plikt som chef och att hela tiden vara långsiktig och faktiskt jobba enligt "The GRANULDISK Way". Det finns en oro att "huset" endast kommer att bli ett dokument som glöms. Man vill att det verkligen ska följas när man har lagt ner mycket tid på att arbeta fram det. Intervjupersonen förespråkar att man ska se kulturförändringen som ett utbildningsprojekt:

Jag tror att det kommer behövas mycket upprepning alltså god kommunikation och övningar. Fortsätta ha våra workshops. Det måste förankras och aktivt arbetas med det som ett utbildningsprojekt nästan. Citat 13.

Intervjupersonen menar att projektet ständigt behövs utvecklas och att man kontinuerligt har workshops med samtliga chefer för att se vad som fungerar och vad som inte fungerar när man väl har praktiskt börjat förankra det i sina processer.

## 4. Teoretisk referensram

Genom uppsatsens induktiva ansats har den teoretiska referensramen arbetats fram efter undersökningen på GRANULDISK har gjorts och efter att resultaten har bearbetats. I den referensramen kommer teorier tas upp som är ämnade att ge läsaren en gedigen förståelse i ämnena organisationskultur, organisationsförändring och faktorer som påverkar organisationsförändringar.

### 4.1 Källkritik

Vid sökning av litteratur till denna uppsats har jag främst använt mig av LubCat, Lubsearch samt Google Scholar. Jag har riktat in mina sökningar till den teoretiska referensramen på: *Delaktighet, organisationsförändring, organisationskultur, ledarskap, organisation, kommunikation*. Sökningar har även gjorts på engelska och då har sökorden varit: *empowerment, organizational change, organizational culture, leadership, participatory leadership, samt organizational communication*. Sökningar har även gjorts till metodavsnittet på samma sökmotorer som nämnts ovan. Där har sökorden varit: *metod, kvalitativ metod, intervjuer, innehållsanalys och urval*.

Källor jag har använt mig av har varit såväl vetenskapliga artiklar som studentlitteratur. Jag har i största möjliga mån använt mig av primärkällor för att säkerställa att innehållet i böckerna är av trovärdighet. Jag anser att artiklarna och böckerna jag har använt mig av har varit av hög kvalitet och pålitlighet eftersom de flesta är skrivna av experter på området samt att artiklarna har varit vetenskapliga. Med vetenskapliga artiklar kan man veta att kvalitén är hög eftersom den har gått igenom en peer review vilket innebär att den är vetenskapligt granskad.

Till mitt metodavsnitt har jag haft stor nytta av universitetsbibliotekets metodböcker från den öppna samlingen. Samhällsvetenskapliga metoder av Alan Bryman (2011) samt Handbok i kvalitativa metoder av Göran Ahrne och Peter Svensson (2015) har varit till stor hjälp när jag har utformat min kvalitativa studie och har gett mig många insikter gällande kvalitativ metod samt validitet, reliabilitet och urval. Även boken *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (2017) har varit till stor hjälp när jag skulle göra en kvalitativ innehållsanalys på min insamlade data eftersom den på ett bra och konkret sätt beskriver en kvalitativinnehålls analys stegvis.

### 4.2 Organisationskultur

Granberg (2011) skriver att begreppet organisationskultur nämndes för första gången i litteratur på 1950-talet och har hållit i sig starkt i managementvärlden och är idag fortfarande ett väldigt aktuellt ämne. Granberg (2011) argumenterar fem orsaker till att det fortfarande är aktuellt: 1, den ökade globaliseringen och konkurrensen på arbetsmarknaden, 2, en konstant kunskapsutveckling, 3, en övergång från ett varusamhälle till ett tjänstesamhälle, 4, övergången från kollektivism till individualism samt 5, att ledningen lägger stort fokus vid att ge medarbetare större befogenheter alltså delegering. Detta ställer ett större krav på en tydlig vision och ett ökat fokus hos medarbetarna.

Granberg (2011) påpekar att begreppet organisationskultur i sig är mångtydigt och det beror på att det är beskrivet och definierat ur många olika synsätt. Jag har dock valt ut ett citat av Alvessons som jag tycker ger en bra inblick i vad organisationskultur är.

Alvesson (2012, s. 201) väljer att definiera begreppet organisationskultur som *“de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv. Pratar man om ett företag så är det företaget som helhet som utgör kollektivet.”* Alvesson (2013) skriver vidare att organisationskultur ses som någonting väldigt centralt och viktigt när man talar om strategi för en organisation. Organisationskultur spelar stor roll för organisationens framgång i form av ökad tillväxt och ett effektivare arbete menar Alvesson (2015). Detta är någonting som även Granberg (2011) instämmer i.

Granberg påpekar vidare att en organisationskultur inte är någonting som föds med företaget utan att det växer sig fram på olika sätt. Bakka et al (2006) hävdar att utvecklingen av en organisationskultur är ett samspel mellan interna och externa faktorer som påverkar organisationen. Granberg (2011) har en liknande förklaring av framväxten av en organisationskultur. Han hävdar att framväxten för det första sker genom chefer och ledare som han menar har en stark inverkan på kulturen. För det andra växer det fram när medarbetare identifierar sig med ledarna i organisationen. För det tredje menar Granberg att kultur växer fram genom kritiska händelser som gör att man efteråt kan se vilket agerande som fungerade och vad som inte fungerade. För det fjärde ökar behovet av en kultur genom att medarbetarna vill ha relationer med varandra på arbetsplatsen vilket i sin tur skapar värderingar och förväntningar på varandra. Slutligen växer kulturen fram i samband med vilken miljö företaget befinner sig i.

Schein (2010) menar vidare att det går att urskilja tre viktiga nivåer av organisationskultur: artefakter, delade värderingar samt gemensamma antaganden. Den första nivån artefakter är den delen av kulturen som är ute i det synliga och som har utvecklats i gruppen. Gruppen för sedan vidare detta till nyanställda genom till exempel introduktionsprogram. Det kan handla om bland annat ceremonier eller historier som representerar företaget. Här inkluderas även symboler för företaget som logotyper och klädkoder. Den andra nivån, delade värderingar är värderingar som delas av de anställda i företaget och som får dem att identifiera sig med varandra. Till exempel ”i denna organisationen sätter vi alltid kunden först”. Den tredje och djupaste nivån är gemensamma antaganden. Schein (2010) hävdar att dessa antaganden är sanningar som medarbetarna delar som ett resultat av deras gemensamma erfarenheter. Antagandena kan oftast vara implicita men kan ändå påverka hur medarbetarna beter sig och vilka värderingar de lägger i arbetet.

### **4.3 Organisationsförändring**

Lewis (2011, s. 25) definierar organisationsförändring som *“any alteration or modification of organizational structures or processes”*. Rodat (2018) menar att man även kan se förändring generellt när något övergår från ett tillstånd till ett annat. Granberg (2011, s.761) menar vidare att det finns olika modeller för förändringsarbete beroende på ”*varför man vill förändra, vad man vill förändra, vad man vill uppnå, hur mycket tid förändringen får ta, vad man är beredd att offra*”.

Granberg (2011) förklarar vidare att målen för en organisationsförändring kan skilja sig avsevärt beroende på organisation, men att målet med förändringen påverkar i största grad hur förändringen implementeras. Detta är någonting som även Abrahamsson och Andersen (2006) instämmer i, de menar att det är avgörande för hur förändringen lyckas eller inte om det finns ett tydligt mål eller inte. Granberg (2011) nämner att några vanliga mål med förändringen kan till exempel vara att öka lönsamheten, öka anställbarheten, anpassa sig efter nya lagar etcetera.

Alase Abayomi Oluwatosin (2017) hävdar att genomföra en organisationsförändring kan vara det mest effektiva sättet för ett företag att öka deras produktivitet och lönsamhet.

#### **4.3.1 Drivkrafter bakom och typer av organisationsförändringar**

Svenningsson och Sörgärde (2012) menar att det finns olika drivkrafter bakom en organisationsförändring; interna och externa drivkrafter. Externa drivkrafter menar Svenningsson och Sörgärde (2012) kan vara olika yttre omständigheter som kan påverka organisationen som politik, ekonomi och tekniska framsteg. De förklarar vidare att interna drivkrafter till en organisationsförändring kan vara relaterat till att det till exempel kommer in nytt folk i organisationen som får en central roll och har nya tankar och ambitioner för organisationen. Dock påpekar Alvesson och Svenningsson problematiken med att skilja på vad som egentligen är interna drivkrafter och vad som är externa eftersom de kan överensstämma med varandra. French *et al.* (2011) att det finns två typer av strategier för organisationsförändringar, planerade och oplanerade organisationsförändringar. Den oplanerade förändringen sker spontant av sig själv utan en förändringsagent medan den planerade förändringen sker planerat med hjälp av en förändringsagent i samband med att det finns en skillnad mellan hur organisationen är och hur den vill vara.

#### **4.4 Förändring av organisationskultur**

I detta kapitel kommer teorier angående organisationskulturförändring presenteras. Kapitlet kommer även belysa splittringen inom litteraturen kring organisationskulturförändringar samt möjliga strategier för förändring.

##### **4.4.1 Går det att förändra en organisationskultur?**

Abrahamsson och Andersen (2005) menar att litteraturen kring organisationskulturförändring är splittrad. Å ena sidan finns det kulturmanipulerare som anser att man kan styra kulturen och å andra sidan finns det kulturdyrkare som menar att kultur är någonting som vi människor inte kan kontrollera. En kulturförändring eller kulturstyrning som det också kan kallas menar Alvesson (2015) är en typ av organisationsförändring som kan ske när man uppfattar den rådande kulturen som problematiskt och som någonting som behöver förändras. Att aktivt försöka förändra en organisationskultur anser Alvesson och Svenningsson (2012) är ett stort projekt att ta sig an eftersom kulturer ständigt är i rörelse. Vidare skriver Alvesson (2015) att förändra kulturen i en organisation inte alltid innebär positiva effekter och manar till försiktighet. Sparrow och Hiltrop (1994) i Granberg (2011) menar att de inte anser att det finns någon bra given modell för att förändra organisationskulturen, trots stora mängder litteratur i ämnet. Abrahamsson och Andersen (2005) skriver att flera studier av kulturförändringar visat det är väldigt svårt att påverka kulturen medvetet.

##### **4.4.2 Möjliga strategier för förändring av kulturen**

Abrahamsson och Andersen (2005) lyfter fram att Dumaine (1990) är en av de forskare som anser att man aktivt kan förändra en organisationskultur. Han menar att för att kunna förändra en organisationskultur krävs följande:

1. En rejäl förståelse för hur kulturen ser ut idag
2. Uppnå stöd från de anställda, grupper och avdelningar som har förslag till en bättre kultur och som är beredda att handla i enlighet med de nya värderingarna.
3. Lyfta fram det mest önskvärda av subkulturerna och använda den som exempel vid inarbetningen av en ny kultur
4. Undvika frontalangrepp på nuvarande kultur och dess värderingar. Ge istället stöd till medarbetare och grupper som vill arbeta utifrån nya värderingar.

5. Uppfatta visionen om en ny kultur som ett riktmärke och inte som mirakelmedicin för alla problem i organisationen
6. Inse att det kan dröja fem till tio år innan en organisationsomfattande kulturförändring är uppnådd.
7. Inarbetandet av en ny kultur kräver handlingar i överrensstämmelse med de nya värdena. Handlingar är också viktigare än ord. (Abrahamsson och Andersen, s, 135, 2005).

De två sista stegen i Dumaines modell handlar om långsiktighet och ett kontinuerligt arbete för att den nya kulturen ska kvarstanna. Abrahamsson och Andersen (2005) lyfter även fram att ett vanligt problem med organisationsförändringar är att de är kortsiktiga och att det finns en risk för att medarbetarna faller tillbaka i gamla hjulspår. Även Alvesson (2015) lyfter fram vikten av uthållighet i en kulturförändring och att snabba kortsiktiga lösningar inte alltid är de bästa.

Socialpsykologen Kurt Lewin har utformat en trestegsmodell för förändring som innehåller de tre faserna upptining, förändring och återfrysning. Hatch (2002) menar att Lewin lägger mycket fokus på just fasen återfrysning för att få en stabilitet och långsiktighet i organisationen. John Kotter (1990,1999) i Bakka *et al.* (2006) har utformat en 8-stegsmodell för förändring som är inspirerade av Lewins trestegsmodell som jag anser är mycket bra och utförlig. Modellen är utformad på följande sätt: Upptining, här ska man skapa en förståelse för förändringen och varför den behövs, man ska skapa en styrgrupp som arbetar med förändringen och som hjälper till att formulera en vision med förändringen och strategier för implementeringen. I förändringsfasen ska man ge medarbetare handlingskraft genom delaktighet och man ska även formulera och försöka nå mål och höja affärsresultat. I fastfrysningsfasen är förankring av nya arbetssätt centralt för att det ska slå fast i den nya kulturen och att kulturen ska stabiliseras ut.

#### **4.5 Faktorer som påverkar organisationskulturförändringar**

Det finns en rad med faktorer som påverkar kulturförändringar inom organisationer. Jag har valt att fokusera på delaktighet, kommunikation och ledarskap och lärande med utgångspunkt i min empiri och min förförståelse.

##### **4.5.1 Delaktighet och delaktigt ledarskap**

Delaktighet menar Hedin (2015) kan ses ur många olika perspektiv. Ur ett arbetsrättsligt perspektiv handlar det om att medarbetaren ska få lov att vara med och har en grundläggande rätt till att vara delaktiga i beslut som rör organisationens arbetsmiljö och skötsel.

Wilson (1991) i Eklund (2016, s. 120,) definierar delaktighet ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv som *"involvering av människor i planering och kontroll av en signifikant del av sitt eget arbete, med tillräcklig kunskap och makt att påverka både processer och resultat för att uppnå önskvärda mål"*. Eklund (2016) menar att skapa delaktighet är en väldigt viktig del av att vara ledare och att det finns olika metoder för att skapa delaktighet på arbetsplatsen som involvering i form av projektgrupper, informationsmöten, personaltidningar etcetera. Även litteratur inom området delaktighet (se till exempel Yukl,2012) menar för ökade delaktighet kan man utöva ett delaktigt ledarskap.

Yukl (2012) beskriver att deltagande ledarskap eller participativt ledarskap som det även kallas innebär att man som chef ger medarbetarna möjlighet att påverka ens beslut. Det deltagande ledarskapet kan innebära en rad positiva följder.

En av följderna kan vara att besluts kvaliteten höjs när det är många personer med olika kompetenser som jobbar tillsammans för att lösa problem. En annan positiv följd kan vara att medarbetarna har större acceptans för beslut som de själva har fått möjlighet att påverka. Detta eftersom de kan känna att beslutsprocessen har varit rättvis och att de har blivit lyssnade på.

Angelöw (2010) hävdar att chansen för ett lyckat förändringsarbete ökar när det har getts chans till delaktighet i processen. Han påstår att delaktighet kan minska stress hos medarbetarna i samband med förändringen, och även minska känslan av utanförskap och därav påverka engagemanget hos medarbetarna positivt och därav motverka motstånd till förändringen. Detta är någonting som Eklund (2016) även menar har en stor inverkan på en förändringsprocess. Även Granberg (2011) menar att om förändringsarbetet redan från början involverar medarbetarna är centralt i en förändring.

#### **4.5.2 Kommunikation**

En annan viktig faktor i ett förändringsarbete är kommunikation. Tanner och Otto (2016) hävdar att en misslyckad eller utebliven kommunikation vid en organisationsförändring kan skapa osäkerhet hos medarbetarna. French *et al.* (2011, s.533) definierar organisationskommunikation som "*Organizational communication is the process by which members exchange information and establish a common understanding*".

Heide *et al.* (2012) påpekar att organisationskommunikation även kan kallas för internkommunikation. French *et al.* (2011) skriver att genom kommunikation försöker vi att påverka andras förståelse, beteende och attityder och att detta har en stor del i den dagliga verksamheten i en organisation, och att det genom dålig kommunikation kan uppstå konflikter som en följd. French *et al.* (2011) argumenterar för att en effektiv intern kommunikation på företaget har positiva effekter för både medarbetarna och företaget. En effektiv kommunikation beskriver han är när information tas emot och förstås och betyder samma för mottagaren som för originalkällan. Anisu K. Verghese (2017) påstår att intern kommunikation inom företag blir allt viktigare. Genom en bra intern kommunikation kan samhörigheten, effektiviteten samt motivationen hos medarbetarna öka samtidigt som ryktesspridning minskar och affärsresultaten höjs.

##### **4.5.2.1 Internkommunikation vid organisationsförändring**

Kommunikation i samband med förändringar är viktigt menar Yukl (2012). Detta är något som Granberg (2011) instämmer i, han hävdar att information till de som berörs av förändringarna är fundamental för att underlätta en förändringsprocess. Enligt Granberg (2011) är det av stor vikt att informationen som förmedlas till medarbetarna ska vara snabb, saklig, rak och ärlig. Yukl (2012) skriver att när medarbetarna hålls uppdaterade om den pågående förändringen genom att kontinuerligt informera alla om vart i förändringsprocessen man är, kan detta bidra till att medarbetarna blir mer entusiastiska och optimistiska.

Von Platen (2006) argumenterar för att det även spelar stor roll för medarbetarna *vem* som kommunicerar en förändring. Vidare påpekar hon även att vilken relation man upplever sig ha till de som är delaktiga i en kommunikationsprocess väger tungt, eftersom vi bedömer om personen är trovärdig eller ej. Von Platen (2006) lyfter även fram att medarbetare önskar att höra information om förändringar via en nära chef, som en mellanchefer eller en arbetsledare. Samt att de även förväntar sig att cheferna ska vara välinformerade och att man ska kunna förlita sig på vad de informerar om. Vidare påpekas därför vikten



av att mellanchefer och arbetsledare kontinuerligt hålls informerade om de förändringar som sker. Att mellanchefer och arbetsledares kommunikationsroll i en förändring är stor har Von platen (2006) argumenterat för, men hon konstaterar även att de mest vardagliga samtalen kollegor emellan om förändringen som sker oftast är de mest givande och meningsskapande samtalen. Avslutningsvis understryker hon dock att det yttersta kommunikationsansvaret ligger på den högsta ledningen och att de agerar förändringsagenter.

#### **4.5.3 Förändringsagenter**

Enligt Tanner och Otto (2016) har tidigare forskning visat den stora betydelsen av att ha förändringsagenter som förespråkar förändringen. Speciellt förändringsagenter i ledande roll på företaget är av stor vikt för en lyckad förändring. De påstår att om personer i ledande positioner visar sitt stöd och engagemang för den rådande förändringen upprätthålls en legitimitet för förändringen eftersom man uppvisar en förenlighet mellan ord och faktiskt handling. Genom detta kan motivationen öka hos medarbetarna. Enligt Von platen (2006) är det av speciell vikt att VDn axlar rollen som en förändringsagent och att uttalanden om förändringen kommer från VDn direkt och inte mellancheferna, detta anser hon en framgångsfaktor i en förändringsprocess. Alvesson (2015) menar att om en hög chef försvinner från sin post och efterträdaren kanske inte vill följa i samma spår utan vill sätta sin egna prägel på hur organisationen ska styras kan det bli problematiskt. En lösning på detta menar Abrahamsson och Andersen (2005) kan vara att rekrytera nya medarbetare inte endast utefter kvalifikationer men även ta i beaktning om deras sätt att vara och att arbeta på ligger nära den önskade organisationskulturens.

#### **4.5.4 Ledarskap**

Alvesson (2016) skriver att intresset för ledarskapsområdet har ökat de senaste åren och den övergripande synen på ledarskap är att det är av stor betydelse och kan till och med vara avgörande för en organisationsutveckling och framgång. Vidare problematiserar Alvesson (2016) att innebörden av ordet ledarskap är väldigt otydligt och kan betyda nästan vad som helst.

Han hävdar att Yukl (1988) har myntat en seriös och genomtänkt definition av ledarskap vilket lyder:

inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppsammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen (Alvesson, 2015, s.152-153).

Skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare kan i praktiken vara svårdefinierad. Granberg beskriver att oftast används ordet chef för att beskriva någon som besitter en formell chefsposition, medan ordet ledarskap traditionellt sätt är en informell position och att vem som kan axla rollen som ledare.

##### **4.5.4.1 Ledarskap och kultur**

Att ledningen spelar stor roll vid skapandet av en kultur är någonting som Alvesson menar (2015) Vidare skriver han att ledningen både påverkar och påverkas av organisationskulturen och spelar stor roll i reproduktionen i att bevara kulturen i organisationen.

Bakka *et al.* (2006) menar att det är ofta ledare, både formella och informella ledare som sätter grunden för kulturen. Vilket även Granberg (2011) instämmer i. Schein (1985) i Granberg (2011) menar att företagets grundare och dess ledning är de som är mest betydelsefulla vid en organisationskulturs framväxt.

De sätter grunden för företagets kultur på olika sätt. Exempelvis genom att förmedla vad de kommer fokusera på och inte fokusera på vid mätning och kontroll av organisationen. Även genom deras sätt att reagera på vid olika händelser i organisationen, speciellt de som är av kritisk art, detta sätter nya normer och värderingar hur man ska arbeta i framtiden. Hur en chef beter sig i en organisation sänder ut signaler till medarbetarna, hur de beter sig mot kollegor, hur de löser problem etcetera. Något som även är av stor betydelse för kulturen är hur cheferna visar uppskattning för och vad de bestraffar för. Detta menar Schein (1985) att medarbetarna lägger mycket vikt vid. Hur och vem chefer väljer att rekrytera in i organisationen. Alvesson (2015) vill dock framföra kritik och belysa att det ofta saknas empiriska belegg för hur pass mycket som ledarna påverkar kulturen. Han påstår att det nästan blir en slags övertro på ledarskapets inverkan på kulturen och att man inte undersöker vad som faktiskt händer.

#### **4.5.4.2 Förändringsledning**

Att vara ledare i en förändringsprocess menar Yukl (2012) är en av de absolut svåraste arbetsuppgifterna för chefer men också en av de viktigaste. Wallenholm (2018) skriver att området förändringsledning har växt fram i takt med att många organisationer misslyckats med att genomföra organisationsförändringar. Vidare hävdar Wallenholm (2018) att förändringsledningens största utmaning bygger på att ledningen ska kunna överföra tankarna om en förändring till övriga chefer och medarbetare. Detta är någonting som har visat sig vara problematiskt och ledningen möter ofta missnöje och förändringsmotstånd. Granberg (2011) påpekar även vikten av att ledningen står unisont bakom förändringen från början till slut.

#### **4.5.5 Långsiktighet och lärande organisation**

Alvesson (2015) påstår att uthållighet är en stor faktor till framgång vid planerade organisationsförändringar. Abrahamsson och Andersen (2005) menar att för en organisationsförändring ska kunna ske och kunna vara långsiktig måste medarbetarna förändra sitt arbetssätt, och därför är lärande en central del vid förändringar. Likaså menar Angelöw (2010) att en förändringsprocess kan likställas med en läroprocess där motivationen för förändringen kan höjas när man ges möjlighet att förvärva nya kunskaper. Lärande organisationer definierar Abrahamsson och Andersen (2005, s.242) som ” *människorna i organisationen lär*”. Vidare påpekar de även att det bara är individer som kan lära sig och inte organisationer. Men, ett lärande kan bli organisatoriskt när kunskap skapas hos en individ och sedan utvecklas och förs vidare till andra medarbetare i organisationen genom till exempel regler i form av rutiner, personalpolicys etcetera.

Dessa regler menar Abrahamsson och Andersen (2005) gör det möjligt för kunskap att bli organisatorisk. Det är dock viktigt att alla har en gemensam uppfattning av vad reglerna egentligen betyder, annars kommer ett organisatoriskt lärande aldrig att ske.

Vidare påpekar Granberg (2011) även här vikten av uppföljning för en lyckad och långvarig förändring. Det är viktigt att stanna upp efter implementeringen av förändringen och se vad har hänt? Vad har fungerat och vad har fungerat mindre bra? Samt att med bakgrund i dessa svaren diskutera hur man ska arbeta vidare. Likaså menar Angelöw (2010) att det är viktigt att under förändringsprocessen uppmärksamma de framgångar man har nått under processen för att medarbetarnas motivation ska hållas uppe för att fortsätta arbeta med förändringen.

## 5. Analys och diskussion

Detta kapitel kommer börja med en diskussion angående den valda metoden för uppsatsen. Vidare kommen empirin analyseras och diskuteras.

### 5.1 Metodreflektion

Valet av en kvalitativ metodansats gjordes eftersom mitt syfte vara att beskriva och tolka chefernas uppfattningar. Att ha arbetat kvalitativt har varit tidskrävande och ansträngande med att sammanställa och tolka empirin men samtidigt givande eftersom jag anser att genom min valda metod intervjuer, har jag fått en bred och djupgående bild av chefernas upplevda uppfattningar om kulturförändringsprojektet. Dock måste man som Alvesson (2011) påstår hålla sig kritisk till resultaten man har fått i en kvalitativ studie eftersom man aldrig kan se detta som en slags objektiv sanning, utan resultatet är min personliga tolkning av vad intervjupersonerna har sagt.

Valet av semistrukturerade intervjuer ansåg jag vara lämpligt eftersom jag hade en viss förståelse från informantintervjun om vilka områden som jag ville behandla under intervjun. Men samtidigt fanns det ändå möjlighet till att intervjupersonerna skulle kunna få utveckla frågorna, samt att jag hade möjlighet till att ställa nya frågor som dök upp under intervjuns gång som jag ville fråga närmare om. Att intervjua samtliga chefer tyckte jag var bra för att få en övergripande syn på hur de såg på förändringsprojektet. Dock valde jag att räkna bort två intervjuer eftersom dessa cheferna var helt nyanställda.

Jag har analyserat empirin genom en kvalitativ innehållsanalys, detta analysättet har jag tyckt fungerat bra för mig eftersom jag genom mina kondenseringar och kategoriseringar har kunnat bearbeta mycket text och fått struktur i det. Som jag nämnt i tidigare metodavsnitt är huvudpunkten i en kvalitativ innehållsanalys är att beskriva skillnader och likheter. Dock förekom egentligen inga skillnader i min insamlade empiri utan på de allra flesta punkter var en övervägande andel chefer överens.

Någonting som även bör diskuteras är att samtliga av mina intervjupersoner har varit chefer. Enligt Hallin och Helin (2018) måste man ställa sig kritisk till om det cheferna säger är för att få organisationen att se bra ut eller om det är deras egentliga personliga åsikter. Någonting jag tänkte på och reflekterade över först när jag analyserade den insamlade empirin var att övervägande intervjupersoner var väldigt positiva till förändringen. Detta är någonting som jag i efterhand önskat att jag plockat upp bättre under själva intervjuerna och fördjupat mig mer i. Det hade varit bra att få en större förståelse till varför folk var så positiva. Var det för att projektet faktiskt är lyckat eller för att de vill visa sig positiva och visa upp en positiv fasad av organisationen under intervjun? Jag fick känslan av att allt som cheferna sa var deras egna genuina åsikter och att de var så positiva för att företaget faktiskt hade lyckats med att förmedla förändringen på ett bra sätt. Här måste jag dock vara självkritisk och säga att jag som person kan ha påverkats av all positivitet som cheferna utstrålade under intervjuerna. Detta kan ha påverkat mig till att jag har varit väldigt positiv inställd till projektet redan när jag har analyserat texten och varit mer ouppmärksam på negativa aspekter. Detta är någonting som jag tycker är en av den kvalitativa forskningsmetodens svaghet.

Om jag hade kunnat göra om uppsatsen hade jag därför tyckt att det hade varit intressant att använda ytterligare metoder för att analysera förändringsarbetet utöver intervjuer. Till exempel tror jag att det hade varit värdefullt att få vara med och göra en observation vid någon av företagets seminarier eller workshops angående kulturförändringsarbetet. En sådan metodkombination tror jag hade gett en mer heltäckande bild av det jag har försökt att undersöka. Den här typen av metodkombination hade varit bra att stärka upp empirin med, med tanke på de svagheter med intervjuer som tidigare nämnts.

## **5.2 Resultatanalys och diskussion**

Uppsatsens syfte har varit tvådelat. Det ena syftet har varit att beskriva och analysera chefers uppfattningar om förberedelser och förutsättningar för det fortsatta arbetet med kulturförändringen. Den andra delen har syftat till att med utgångspunkt i teori diskutera projektets potentiella framgång. I detta kapitel kommer empirin analyseras utifrån teori och sedan diskuteras. Kapitlet avslutas med avslutande reflektioner.

### **5.2.1 GRANULDISKs uppfattningar om organisationskulturbegreppet**

Informantpersonen på GRANULDISK beskrev på sida 10 hur de definierar organisationskultur. Definitionen var att organisationskultur för dem är hur de beter sig varje dag och att man ska främja beteenden som stämmer överens med de värderingarna och principerna som företaget har arbetat fram i "huset" på sida 2. GRANULDISKs tolkning av organisationskultur kan även återspeglas i den teori som presenterats i kapitel 4.2. Framförallt så skriver Alvesson (2012) och Schein (2010) om de gemensamma värderingarnas roll i organisationskulturen. Företaget verkar också ha förstått dess roll och nämner just det som en viktig del i organisationskulturen. Även det vardagliga beteendet är något som Schein (2010) nämner i sin beskrivning av begreppet. Schein skriver att den andra nivån som är delade värderingar delas av de anställda i företaget och som får dem att identifiera sig med varandra. Den tredje nivån av organisationskulturen är de gemensamma antaganden som företaget gör. Dessa värderingarna och antaganden menar Schein, är något som sedan återspeglas i medarbetarnas dagliga beteende, precis som GRANULDISK också beskriver.

### **5.2.2 Uppfattningar om förberedelser inför kulturförändringsprojektet**

Cheferna har beskrivit i intervjuerna att projektet har presenterats och förankrats hos dem på olika sätt vilket intervjupersonerna i citat 1 och 2 exemplifierar. Vissa chefer har suttit med i ledningsgruppen på företaget och därigenom känt till projektet från början, medan andra chefer har varit delaktiga i en styrgrupp som har arbetat med "The GRANULDISK Way". Det finns även vissa chefer som varken har varit med i ledningsgruppen eller i styrgruppen. Dessa cheferna har fått projektet presenterat och förankrat för sig genom olika workshops. Samtliga chefer har ansett att projektet har förankrats väl hos dem och att det har varit en god kommunikation och informationsspridning om mål och syfte med förändringen som till exempel intervjupersonen i citat 3 berättar om.

I Kotters (1990,1999) åtta-stegsmodell för ett lyckat förändringsarbete talar han först om fasen upptining och att det här är viktigt att tidigt skapa en förståelse för förändringen och även att man här bör skapa en styrgrupp som sätter mål och visioner och planerar för implementeringen. Intervjupersonerna har berättat att GRANULDISK har skapat en styrgrupp bestående av chefer som har fått vara delaktiga i planeringen samt satt mål och visioner om förändringsarbetet.

Enligt såväl Granberg (2011) som Yukl (2012) kan man underlätta förändringsprocessen genom att hålla medarbetare välinformerade om kommande förändringsprocesser. Som kan ses i resultaten ovan har företaget varit noggranna med att hålla cheferna delaktiga och välinformerade i planeringsfasen.

Att målet med en organisationsförändring i högsta grad påverkar förändringens utformning är någonting som Granberg (2011) har lyft fram. Likaså har även Abrahamsson och Andersen (2005) argumenterat för att det rentav är avgörande för att förändringen ska lyckas att ett tydligt mål och syfte för förändringen har formulerats och presenterats.

Den uppfattning jag har fått när jag har intervjuat samtliga chefer angående presentation och förankring av kulturförändringsarbetet är att GRANULDISK har gjort ett bra jobb. Detta grundar jag i ett par olika aspekter av det arbete som de har gjort. För det första har arbetet med förändringen i ett väldigt tidigt skede varit väldigt inkluderande av samtliga chefer på företaget. Detta tror jag är en av de största anledningarna till att cheferna har varit väldigt positiva till förändringsarbetet i de intervjuerna som har genomförts.

Lednings- och styrgruppen har enligt min uppfattning gjort ett bra jobb med att framföra den information som har varit nödvändig till alla involverade parter på företaget. vilket har gett en god grund för att förändringen ska tas emot på ett bra sätt. Ett bra flöde av information är något som är viktigt vid ett kulturförändringsarbete. Dock, önskade en informant att det skulle informeras ännu mer och på flera olika sätt detta är någonting som jag tycker att företaget bör ha i åtanke under implementeringens gång, hellre informera för mycket än för lite. Skulle viktig information inte nå ut till alla som behöver den kan detta snabbt leda till missnöje och det kan skapa oro vilket i sin tur leder till sämre förtroende för förändringen. Förtroende skulle jag säga är en viktig faktor vid en sådan här förändring. Om inget förtroende finns för arbetet försvinner även viljan att göra det arbete som krävs för att förändringen ska göras ordentligt och på ett bra sätt.

Att ha väldefinierade mål och syften är något som är viktigt vid planering av ett sådant här arbete. Ifall målen och syftena inte är tydliga och väl utformade kan detta leda till mindre vilja att genomföra förändringen för att de anställda helt enkelt inte förstår varför det genomförs. Med bakgrund av undersökningen som har gjorts vill jag säga att företaget har lyckats väl med att definiera och förmedla sina mål och syften med förändringsarbetet till samtliga chefer på företaget. Cheferna förstår varför projektet genomförs och vad det ska leda till vilket jag tror är en viktig förutsättning för att det ska lyckas.

### **5.2.3 Chefernas uppfattningar om förutsättningar för projektet**

Chefernas personliga uppfattningar om kulturförändringsarbetet samt chefernas uppfattningar om vad de anser är centrala faktorer för det fortsatta arbetet med ”The GRANULDISK Way” kommer analyseras och diskuteras nedan.

#### **5.2.3.1 Förutsättningar för ett förändringsarbete på GRANULDISK**

Intervjuerna visade att samtliga chefer anser att GRANULDISK har de förutsättningarna som krävs för att projektet ska bli gynnsamt. Samtliga intervjupersoner har varit positivt inställda till kulturförändringsarbetet och anser att företaget har ett bra utgångsläge för förändring eftersom ledningen är positiva för förändring och projektet är förankrat top-down, något som intervjupersonerna exemplifierar i citat 4,5 och 6. I citat 6 pratar intervjupersonen även om vikten av att den nya VDn är positiv till att fortsätta att arbeta med förändringsprojektet.

Teori inom området (exempelvis Tanner & Otto, 2016) skriver om vikten att ha förändringsagenter och en förändringsvillig ledning vid ett förändringsarbete. De skriver att

detta kan leda till ökad legitimitet för förändringsarbetet och att det till följd gör medarbetarna mer motiverade till att genomföra förändringen. Ledningen spelar stor roll vid skapandet av kultur menar Alvesson (2015). Vidare skriver han att de även har ett stort ansvar i att reproducera och bevara kulturen. Att ha en ledning som är förändringsvillig är alltså en väldigt bra förutsättning för att lyckas genomföra ett gott förändringsarbete, vilket GRANULDISK har. Att dessutom involvera alla cheferna och göra dem till förändringsagenter som ska sprida vidare förändringen till övriga medarbetare kan också därav ses som fördelaktigt.

Som intervjupersonen vid citat 6 lyft fram under intervjun är det av största vikt att den nya VDn är positivt inställd till förändringsarbetet. Detta eftersom det är fundamentalt för en lyckad förändring att VDn agerar förändringsagent och förespråkar det förändringsarbetet. (Von Platen, 2006). Alvesson (2015) menar att om en hög chef försvinner från sin post och efterträdaren kanske inte vill följa i samma spår utan vill sätta sin egen prägel på hur organisationen ska styras kan det bli problematiskt. En lösning på detta menar Abrahamsson och Andersen (2005) kan vara att rekrytera nya medarbetare inte endast utefter deras kvalifikationer men även ta i beaktning om deras sätt att vara och att arbeta på ligger nära den önskade organisationskulturens. Tanner och Otto (2016) menar att genom att ha förändringsagenter i ledande roll på företaget som visar sitt stöd och engagemang för en förändring, eftersom detta även kan öka medarbetarnas motivation och engagemang för förändringen.

Utifrån undersökningen verkar det finnas ett stort förtroende hos cheferna att företaget har de förutsättningar som behövs för att det ska bli ett bra resultat av kulturförändringen. Jag anser att GRANULDISK därav har goda förutsättningar för förändringen eftersom de har positiva förändringsagenter i ledningsposition som känner sig villiga att genomgå kulturförändringar och vara en förespråkare för den. Samtliga chefer har enbart varit positiva för förändringsarbetet och har ansett att det kommer gynna företaget. Både på ett medarbetarplan med en ökad trivsel på arbetsplatsen men även på organisationsplan genom mer effektivitet och högre lönsamhet. Att cheferna känner att de har ett stöd hos ledningen tror jag är fundamentalt för att förändringen ska lyckas.

#### **5.2.4 Uppfattningar om centrala faktorer för det fortsatta förändringsarbetet**

Tre huvudsakliga underkategorier framkom i analysen utifrån vad cheferna ansåg var centrala faktorer i vidareimplementeringen av projektet. Dessa kategorier är: delaktighet, kommunikation samt långsiktighet och lärande.

##### **5.2.4.1 Delaktighet**

Delaktighet var en aspekt som cheferna uppfattade var en central del för att lyckas med implementeringen som intervjupersonerna i citat 9 och 12 berättar.

I Kotters (1990,1999) åtta-stegsmodell för ett lyckat förändringsarbete talar han om att fasen efter implementeringsfasen är förändringsfasen. I denna fasen är det viktigt att medarbetare hålls delaktiga i implementeringsfasen. Att ha delaktighet i en förändringsprocess är någonting som Angelöw (2010) hävdar ökar chansen för ett lyckat förändringsarbete. Delaktighet kan minska stress hos medarbetarna i samband med förändringen, och även minska känslan av utanförskap och därav påverka engagemanget hos medarbetarna positivt och motverka motstånd till förändringen.

Detta är någonting som Eklund (2016) även menar har en stor inverkan på en förändringsprocess och att man kan skapa delaktighet genom involvering i form av projektgrupper,

informationsmöten, personaltidningar etcetera. Yukl (2012) belyser även en positiv följd av delaktighet, han menar att acceptansen för beslut som tas kan höjas om medarbetarna har själva fått vara med och påverka.

GRANULDISK har genomfört några av de metoder som Eklund (2016) nämner som exempel för att skapa delaktighet. Till exempel har företaget arbetat i projektgrupper och haft kontinuerliga informationsmöten samt workshops gällande förändringsarbetet. Detta tyder på att GRANULDISK har visat ett fortsatt gott aktivt arbete för att skapa en delaktighet i förändringsarbetet, detta är positivt ur ett teoretiskt synsätt. Vidare är det även positivt att den nya kulturen som de implementerar förespråkar ett delaktigt ledarskap och ett ramverk för att delegera. Yukl (2012) skriver att ett delaktigt ledarskap kan ge många positiva effekter. Vidare önskar cheferna även ett fortsatt arbete för delaktighet i implementeringsfasen och att man ska känna sig säker att delegera ut arbete, och där kommer ramverket vara en säker grund att stå på både på för cheferna men även för medarbetarna.

#### **5.2.4.2 Kommunikation**

Kommunikation var även en central aspekt för cheferna i implementeringen. Intervjupersonerna har konstaterat att det har kommunicerats väl inför den kommande organisationsförändringen.

Det har även framkommit att cheferna tycker att kommunikation har en central roll i den fortsatta implementeringen av kulturen som citat 11 och 13 exemplifierar. Genom att hålla medarbetarna uppdaterade om den pågående förändringen genom att kontinuerligt informera alla om vart i förändringsprocessen man är, kan man bidra till mer entusiasm och engagemang för förändringen menar Yukl (2012).

Von Platen (2006) lyfter även fram vikten av vem som informerar vid en förändring. Att en nära chef som en mellanchefer eller en arbetsledare är den som informerar om förändringen menar hon är fördelaktig eftersom forskning visat på att det är det medarbetare önskar. Därav menar hon att det är av yttersta vikt att chefer hålls välinformerade om förändringsarbetet för att medarbetarna ska känna en trygghet och att man kan förlita sig på den informationen chefen ger. Att GRANULDISK just har involverat cheferna i styrgruppen och vill att de ska sätta exempel och vidare informera om förändringen kan därför enligt Von Platens (2006) teori ses som fördelaktigt eftersom medarbetarna kanske känner stor tillit till dessa.

#### **5.2.4.3 Långsiktighet och lärande**

Att kulturförändringen på GRANULDISK ska få ta tid är en central del både för cheferna men det får även stöd i teori om förändringar i organisationer. Intervjupersonen i citat 8 analyserar vikten av att skynda långsamt med projektet och se det som en process. Alvesson (2013) framför vikten av uthållighet i en kulturförändring och att snabba kortsiktiga lösningar inte alltid är de bästa. Även Dumaine i Bakka *et al.* (2006) tar i sin modell för kulturförändring upp att man måste inse att det kan ta flera år för förändringen att ske.

Långsiktighet och lärande är även någonting som cheferna talar om i intervjuerna. Intervjupersonerna i citat 11,12 och 13 menar att man borde se projektet som ett utbildningsprojekt och hela tiden utvärdera vad som fungerar och vad som inte fungerar.

De trycker även på vikten av att man faktiskt jobbar enligt ”The GRANULDISK Way” och kontrollerar mot huset hela tiden att man jobbar rätt. Även Dumaine (1990) påpekar vikten av den faktiska handlingen vid ett förändringsarbete och menar att handlingar är

viktigare än endast ord. Det krävs att man arbetar utifrån nya bestämda sätt och inte bara säger att man ska göra det.

Även i Kotters (1990,1999) åttastegsmodell för en lyckad förändring läggs stor vikt vid det sista steget fastfrysning som handlar om att förankra nya arbetssätt centralt och att stabilisera ut den nya kulturen. Likaså som intervjupersonen vid citat 13 anser att man ska bedriva förändringsprojektet som ett utbildningsprojekt menar även Angelöw (2010) att en förändringsprocess kan likställas med en lärprocess där motivationen för förändringen kan höjas när man ges möjlighet att förvärva nya kunskaper. Abrahamsson och Andersen (2005) menar även att lärande är en central aspekt vid förändringar och för att förändringen ska bestå måste medarbetare förändra sitt arbetssätt och arbeta på ett nytt sätt.

Abrahamsson och Andersen (2005) påpekar när individer lär och sedan för kunskapen vidare till andra individer i organisationen i form av till exempel nya rutiner och personalpolicys kan även organisationen lära. Dock hävdar de att det är ytterst viktigt att alla uppfattar de nya rutinerna och reglerna likadant för att kunskapen ska kunna bli organisatorisk. Som intervjupersonen nämnde tidigare i citat 2 i resultatdelen beskriver hen att när de arbetade fram projektet ”The GRANULDISK Way” hade de en workshop där alla anställda fick skriva ord som de tyckte var centrala i den nya kulturen. Sedan fick alla anställda diskutera sina egna tolkningar av orden och man gjorde en homogenisering av värderingarna och principerna. En ytterligare aspekt för ett bestående förändringsarbete menar Granberg (2011) är att ständigt följa upp förändringsarbetet och utvärdera. Det är alltså av vikt att man ständigt följer upp och utvärderar förändringsprocessen.

Många chefer i intervjuerna uttryckte vikten av att de själva ser arbetet som en ständig process där de själva kan ta ett steg tillbaka och utvärdera hur de som chefer förhåller sig till det och även se resultaten av förändringarna längs implementeringen. Jag anser att det är positivt att cheferna är villiga att fortsätta lära sig och arbeta enligt ”The GRANULDISK Way”. Det är viktigt att man faktiskt arbetar utifrån de nya värderingarna för att de nya arbetssätten ska förankras i organisationen. Att GRAUNLDISK lät alla anställda vara med och få fram vad orden i ”huset” betydde för dem för att sen komma fram till en slags essens tycker jag kan väldigt positivt för att organisationen ska lära och förändringsarbetet ska bli bestående. Något som jag även tycker är viktigt är att inte glömma bort själva ledarskapets roll vid en kulturförändring. Jag tycker att ledarskapet även ska ses som en central faktor för en vidare lyckad implementering. Teori inom området har visat på det komplexa uppdraget att vara ledare vid en kulturförändring är mycket viktigt och har stor inverkan på organisationsförändringen. Cheferna bör vara medvetna om deras stora roll och inverkan på kulturen.

För det vidare arbetet med förändringen är det av vikt att ledningsgruppen tar i beaktning vad cheferna har sagt i intervjuerna är de centrala faktorerna för fortsatt gott förändringsarbete i implementationsfasen: delaktighet, kommunikation och fortsatta möjligheter att lära och skapa en förståelse för vad som går bra och dåligt med arbetet genom utvärdering.

### **5.3 Avslutande reflektion**

Det är viktigt att ännu en gång nämna att uppsatsen har en socialkonstruktivistisk syn på kunskap och därför kan chefernas upplevelser inte ses som en allmän sanning. Något som



även bör lyftas fram är att företagets arbete för att förändra kulturen har bara börjat och de har en lång väg framför sig. GRANULDISKs kulturförändringsprojekt bör ses som en process som ständigt behövs utvärderas längs vägen.

För vidare forskning är det intressant att studera andra företag som står inför ett kulturförändringsarbete för att se om det finns likheter och skillnader i hur de har presenterat och förankrat sitt kulturförändringsarbete, och hur cheferna har upplevt och tagit emot det. Det hade även varit intressant att komma tillbaka till GRANULDISK om ett par år för att se om de har lyckats med att förändra kulturen.

Avslutningsvis vill jag påstå att jag har stort förtroende för GRANULDISKs fortsatta arbete med sin kulturförändring. Jag anser att deras arbete har varit heltäckande och grundläggande och ifall de fortsätter i samma spår tror jag att de kommer lyckas att förändra kulturen och arbeta utifrån ”The GRANULDISK Way”. Dock anser jag att det är viktigt att företaget har i åtanke vad cheferna har uttryckt i intervjuerna angående en önskad delaktighet och en önskad vidare kommunikation angående förändringen, samt att det ständigt ges utrymme för utvärdering och för vidare lärande i organisationen vid den fortsatta implementeringen.

## 6. Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Alase, A. O. (2017). *The Tasks of Reviewing and Finding the Right Organizational Change Theory*. IJELM, 5(2), 198-215. doi: 10.17853/ijelm.2017.263
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer*. (2., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. (3., [omarb.] uppl.) Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.
- Aniisu K. Verghese (2017) *Internal Communication: Practices and Implications*. SCMS Journal of Indian Management, Volume XIV, Number 3, July - September 2017. 103-113.
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E, Lindkvist, L (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev. och aktualiserade uppl.) Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (red.) (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (red.) (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. (Ny, svensk utg.) Lund: Studentlitteratur.
- Hedin, U. (2015). *Arbetsintegrerade sociala företag: organisation, ledarskap och delaktighet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Hyldgaard, K. (2008). *Vetenskapsteori: en grundbok till de pedagogiska ämnena*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Höglund-Nielsen, B. & Granskär, M. (red.) (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (Tredje upplagan).
- Jacobsen, D.I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 2:1). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, L.K. (2011). Organizational change [Elektronisk resurs] : *creating change through strategic communication*. Hoboken: John Wiley & Sons. Hämtad 2018-09-28, från <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01310a&AN=lovisa.005027745&site=eds-live&scope=site>
- Perez Toralla, M.S, Falzon,P & Morais,A. (2012) *Participatory design in lean production: which contribution from employees? for what end?*, Work, vol. 41, no. Supplement 1, pp. 2706-2712, DOI: 10.3233/WOR-2012-0514-2706
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. ed.)

Tanner, G & Otto, K (2016) *Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:19, 2183-2201, DOI: 10.1080/09585192.2015.1090470

Wenneberg, S.B. (2010). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television Örebro: Örebro Studies in Media and Communication 5*

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

## **7. Bilagor**

### **7.1 Mailutskick till chefer inför intervjuer**

Hej,

Som nämnts i tidigare mail så ska jag skriva min kandidatuppsats hos er och undrar om du skulle vilja ställa upp på en intervju? (tar ca 30-45 minuter). Intervjun kommer spelas in om du tillåter det så jag kan transkribera sedan. Du kommer självklart att vara anonym när jag bearbetar och skriver data i uppsatsen.

Önskar dig en trevlig dag och tack på förhand!

Med vänlig hälsning Lykke Lindahl

0768246640

## 7.2 Intervjuguide informantintervju

- ❖ Kan du berätta om dig själv och din roll på företaget?
- ❖ Kan du förklara LEAN? Vad är det?
- ❖ Hur arbetade ni på företaget innan ni implementerade LEAN?
- ❖ Vet du motiven till att ni implementerade just LEAN på företaget och inte något annat verktyg?
- ❖ Hur implementerades LEAN rent praktiskt på företaget? Tog ni hjälp av något externt företag och hur har LEAN sedan "kommit" ut vidare i organisationen? Har ni utbildat internt om LEAN? Hur togs detta emot av medarbetarna?
- ❖ Hur arbetar ni idag med LEAN på företaget? Vilka verktyg använder ni er av och varför?
- ❖ Hur har implementeringen av LEAN påverkat er som organisation? Hur har implementeringen av LEAN påverkat medarbetarna? Kan ni se någon skillnad på hur det var innan implementeringen och hur det är nu? Både ur organisationsperspektiv men även ur medarbetarperspektiv.
- ❖ Finns det fördelar/ nackdelar med LEAN?
- ❖ Har du några dokument när det gäller LEAN?
- ❖ Finns det någonting ni vill att jag ska titta på när det gäller LEAN?

### 7.3 Intervjuguide, Chefer på Granuldisk

- ❖ Vill du berätta om dig själv och din roll på företaget? (Bakgrund, hur länge har du varit på företaget, hur länge har du varit chef här etc.)
- ❖ Vad är din roll som chef?
- ❖ Hur har du som chef blivit informerad om det kommande organisationskultursförändringsarbetet "The GRANULDISK Way"?
- ❖ Har du blivit informerad om målet och syftet med förändringsarbetet?
- ❖ Hur uppfattar du organisationskultursförändringsarbetet i sig och hur är din inställning till det?
- ❖ Vad har du som chef för förväntningar på förändringsarbetet?
- ❖ Vad anser du förändringsarbetet har för förutsättningar för att lyckas på företaget?
- ❖ Ser du några hinder/utmaningar?
- ❖ Hur anser du att implementeringen av förändringsarbetet bör ske på bästa sätt?
- ❖ Hur tror du att dina medarbetare kommer ta emot förändringsarbetet?
- ❖ Hur anser du att du som chef bäst kan bli förberedd av ledningen för ett sådant förändringsarbete och allt vad det kan innebära?
- ❖ Har du fått något utrymme och möjlighet att påverka arbetet med planeringen av förändringsarbetet?
- ❖ Önskar du att du fått vara mer delaktig?
- ❖ Finns det övriga tankar du vill förmedla till mig?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**