



GÖTEBORGS UNIVERSITET

”Bäst-sökare” i vardagen

En studie av ett förändringsarbete på Abba Seafood

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Sandra Peterson
Sara Wikenmalm
Handledare: Gill Widell
Maj, 2011

Abstract

Examensarbete, kandidatnivå: 15 hp

Termin, år: VT 2011

Handledare: Gill Widell

Examinator: Petra Adolfsson

Följande är en studie som tar sin utgångspunkt i ett förändringsarbete som pågår på Abba Seafood. Initiativet till en förändring har tagits på ledningsnivå där målet är få till stånd en förändring inom kulturen, genom att ta avstamp från ett mer problemorienterat förhållningssätt till ett mer lösningsorienterat. Syftet med uppsatsen är att undersöka de föreställningar som ledningsgruppen respektive produktionspersonalen har gällande den pågående förändringsprocessen och att ställa dessa i förhållande till varandra. Studien avgränsas till att fokusera på hur förändringsarbetet tagit sig uttryck inom produktionen i Kungshamn samt på en ledningsnivå, övriga delar av företaget är således inte inkluderade i denna studie. För att uppnå studiens syfte användes följande forskningsfrågor: "Hur uppkom förändringsinitiativet och vilka uttryck har det tagit sig inom ledningen respektive produktionen?", "Hur kan Abba Seafoods förändringsprocess beskrivas utifrån olika förändringsstrategier?" "Vad krävs för att implementeringen av ett förändringsarbete skall nå samtliga led inom en organisation?". Fallstudien genomfördes i form av öppna intervjuer med två representanter från ledningen och produktionens fackliga klubbordförande. Vi genomförde även 21 strukturerade intervjuer med representanter från produktionen. Intervjuguiderna baserades delvis på resultatet av en medarbetarenkät från 18 mars 2011 som vi sammanställde. De olika intervjuerna och enkätresultatet bidrog till en ökad helhetsbild av företaget, vilket vidare underlättade processen att ställa de olika nivåernas subjektiva uppfattningar i förhållande till varandra. Vid analysen av resultatet använde vi oss av en teoretisk ram som baseras främst på tre förändringsstrategier; Organizational Development, planerad förändring, kulturförändring och Appreciative Inquiry. Den sistnämnda förändringsstrategin uttrycks vara den metod som tillämpas av Abba Seafoods ledning i det pågående förändringsarbetet. Den teoretiska ramen har även kompletterats med forskning med fokus på bland annat beteendeförändringar, bakomliggande faktorer till organisationsförändringar och teori som påvisar komplexiteten vad gäller att finna endast en tillämpbar förändringsstrategi på en övergripande nivå.

Vi fann genom vår studie att uppfattningarna gällande det pågående förändringsarbetet har tagit sig uttryck på olika sätt inom organisationen. På ledningsnivå beskrivs den pågående förändringen som en kulturell förändring, sålunda inte en förändring som har till syfte att inom den närmsta framtiden ändra strukturer samt de rådande arbetsförhållandena inom företaget. Merparten av intervjupersonerna från produktionen framhöll dock att de förändringar som de hittills märkt av är ett resultat av förändrade arbetsförhållanden i form av ökad arbetsbelastning som ett led av mer rotation mellan avdelningarna, inhyrd personal samt ett nytt affärssystem. Återkommande begrepp som framkommit under studiens gång är kommunikation och delaktighet. Genom delaktighet uppstår engagemang, vilket kan ses som en förutsättning att få till stånd en implementering. Utifrån studiens teoretiska ram som ställdes i förhållande till det empiriska materialet framkom såväl likheter som skillnader mellan teori respektive empiri. Ett resultat som ger indikationer på att det inte finns ett bästa sätt att få till stånd en förändring, utan att ett förändringsarbete kan bygga på en kombination av flera förändringsstrategier för att nå ett önskvärt resultat. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser i en modell utifrån Gill Widells forskning som påvisar komplexiteten vad gäller produktionens reaktioner på ledningens olika förändringsinitiativ.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsstrategi, kultur, delaktighet, kommunikation

TACK!

Först och främst vill vi rikta ett varmt tack till Abba Seafood, företaget som legat till grund för denna studie. Ett särskilt tack till vår uppdragsgivare som visat stort engagemang under hela processen och till samtliga som genom intervjuer deltagit i vår studie. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Gill Widell, som under uppsatsens gång bidragit med kunskap, förståelse och engagemang. Slutligen vill vi tacka våra nära och kära, tack!

Göteborg, juni 2011

Sandra Peterson och Sara Wikenmalm

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Figurförteckning | 1 |
| 1. Inledning | 2 |
| 1.1 Bakgrund om företaget | 3 |
| 1.2 Uppdraget | 3 |
| 1.3 Syfte och frågeställningar | 3 |
| 1.4 Disposition | 4 |
| 2. Teoretisk ram | 5 |
| 2.1 Ett myller av modeller..... | 5 |
| 2.2 En värld av turbulens och förändringar | 6 |
| 2.3 Alla vill förändra världen, ingen vill ändra sig själv | 7 |
| 2.4 Organizational development, planerad förändring..... | 9 |
| 2.4.1 Inblandade aktörer..... | 10 |
| 2.4.2 Två olika skolor | 10 |
| 2.5 Organisationskultur | 12 |
| 2.5.1 Eventuella hinder vid en kulturförändringsprocess | 13 |
| 2.5.2 Det informella möter det formella | 13 |
| 2.5.3 Förutsättningar vid implementeringen av kulturarbete | 15 |
| 2.5.4 Implementeringsprocessens olika steg | 16 |
| 2.6 Appreciative Inquiry | 17 |
| 2.6.1 Från discovering till destiny | 18 |
| 2.6.2 Från inquiry till integrity, ledarskap i fokus | 19 |
| 2.7 Sammanfattning av teoretisk referensram..... | 20 |
| 2.8 Metodiskt tillvägagångssätt..... | 22 |
| 2.8.1 Material | 22 |
| 2.8.2 Genomförandet av intervjuerna och etiska överväganden..... | 23 |
| 2.8.3 Den tidsmässiga aspekten | 25 |
| 2.8.4 Kvalitativ bearbetning | 25 |
| 2.8.5 Reliabilitet och validitet | 26 |
| 3. Empiri | 27 |
| 3.1 Det empiriska materialet | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.1 Bakomliggande drivkrafter till förändring..... | 27 |
| 3.1.2 Initiativtagare till förändring samt val av metod..... | 28 |
| 3.1.3 Arbetet med Appreciative Inquiry idag | 29 |
| 3.1.4 Eventuella hinder vid implementeringen | 30 |
| 3.1.5 Märkbara förändringar under de senaste två åren? | 31 |
| 3.1.6 Pågående kulturförändring | 31 |
| 3.1.7 ”Bäst-sökare” i vardagen..... | 32 |
| 3.1.8 Är Abba Seafood ett bra företag att arbeta på? | 33 |
| 3.1.9 Största förändringen sedan manifestet presenterades i februari 2010..... | 34 |
| 3.2 Sammanfattning av empirin..... | 34 |
| 4. Analys..... | 36 |
| 4.1 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till OD, Planerad förändring..... | 36 |
| 4.2 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till kulturförändring | 39 |
| 4.3 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till Appreciative Inquiry..... | 42 |
| 5. Slutsatser av analysen | 44 |
| 5.1 Abba Seafoods kulturförändring, tillika ett myller av modeller | 44 |
| 5.2 Meningsfullhet, en väg framåt..... | 46 |
| 5.3 Slutdiskussion | 47 |
| Referensförteckning..... | 50 |
| Tryckta referenser | 50 |
| Elektroniska referenser..... | 51 |
| Muntliga referenser | 52 |

Bilagor:

1. Abba manifestet
2. Intervju med personaldirektören på Abba Seafood
3. Intervjuguide till produktionen

Figurförteckning

Figur 1: Produktionens reaktioner på tidigare förändringar samt ledningens nya förändringsinitiativ..49

1. Inledning

I februari 2010 lanserade ledningen på Abba Seafood ett manifest, kallat Abba Manifestet. Sedan dess har turerna gått från positivt ledarskap till positivt medarbetarskap och sedan mars i år är det nya ledordet ”Bäst-sökare”. Utifrån företagets manifest kan man läsa följande; ”Vi är Bäst-Sökare! Mot oss själva, gentemot andra i alla situationer” (Abbas manifest, 18 mars 2011¹). Visionen är enligt ledningen tänkt som ett nytt förhållningssätt i vardagen, bort från ett problemorienterat synsätt till ett mer lösningsorienterat, genom att finna de styrkor inom företaget som förenar. Detta för att nå det slutgiltiga målet; att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015.

....Det pågår, alltså det har ju lappat i varandra, manifestet, resultatplaner och nu bäst-sökare nu då. Dom hakar i varandra rätt bra va.. hmm och vi behöver rent logiskt för att kunna få till den tillväxten, den lönsamheten som vi vill ha 2015, så räcker det inte med att vi står vid jul 2015 och säger att nu är vi så himla bra! Utan det behöver vi ju göra innan, därför att utfallet affärsmässigt är en konsekvens av allt det andra som vi har gjort. Så vi behöver ju 2013 skulle jag vilja säga, behöver vi kunna säga, att utifrån dom här mätbara barometrarna, möjligen inte det finansiella men vi måste faktiskt kunna se att vi har medarbetare som faktiskt tycker att det här är ett av de bästa bolagen i Sverige att arbeta på... (Fritt återgivet samtal från vår intervju med Personaldirektören, Kungshamn 13 april 2011).

Genom en kulturell förändring inom företaget är förhoppningen att det skall generera inte enbart trivsel på arbetsplatsen utan även på sikt synliga resultat vad gäller försäljning samt en ledande position i förhållande till konkurrenterna. Följaktligen ses kulturen vara nyckeln till framgång utifrån ledningens perspektiv. I västvärlden i stort har man börjat komma till insikt om hur viktigt det är med en bra psykosocial arbetsmiljö, där människor trivs. Detta eftersom en god arbetsmiljö uppvisar resultat exempelvis i form av att personalen väljer att stanna kvar, samarbeten fungerar bättre och dessutom tenderar initiativrikedom och kreativiteten att öka. Om motsatt förhållande råder, det vill säga att arbetsmiljön är otillfredsställande tenderar samarbeten att kärva, sjukfrånvaron ökar och arbetets effektivitet blir lidande (Furman m.fl 2003:9). Den sociala dimensionens påverkan på arbetet är i sig inget nytt, utan lyftes fram redan på 1930-talet som en viktig faktor. Detta till trots är det ett återkommande inslag och inte minst påtagligt i en tid som kännetecknas av stora arbetslivsomvandlingar där begreppet förändring verkar som ett mantra (Tyrstrup 2005:144).

I litteratur som behandlar ämnet organisationsförändringar fästs det stor uppmärksamhet kring frågor som; Varför sker förändring? Varför förändras organisationer på så många sätt? Vilket tillvägagångssätt är bäst om man vill skapa förändring? Dock är vägen till att få till stånd en lyckad förändring i många fall en utmaning och minst 70 procent av alla förändringsförsök misslyckas (Alvesson m.fl. 2008:44, Blomquist m.fl 2010:180). Följaktligen är det som personalvetare en intressant situation att få vara med under ett pågående förändringsarbete, där utfallet ännu är oklart och endast framtiden kan ge svar. I Abba Seafoods fall består inte förändringen av att företaget skall omorganiseras, personalstyrkan skall inte minska och produktionen skall inte flyttas, utan det är det mångfacetterade begreppet kultur som står på agendan. Vidare uppfattas kultur av många som ett diffust begrepp, genom att det i mångt och mycket anses vara något som bara är. Så frågan lyder, hur man kan förändra något som bara är och som dessutom kan tänkas ha en annorlunda betydelse beroende på vem man frågar? Utifrån en organisations synvinkel, är det om inte annat en utmaning som vi i detta specifika fall fått möjligheten att följa.

¹ Gästföreläsning- muntlig referens

1.1 Bakgrund om företaget

Abba Seafood som företag har funnits med på marknaden i många år och det hela startade med att företagets grundare Christian Gerhard Ameln började med handel av fisk och sill i norska Bergen 1838. År 1855 flyttade Amelns söner huvudkontoret till Stockholm och 1928 startades den första fabriken ute i Kungshamn. 1941 påbörjades produktionen av sill samt sardiner i danska Glyngøre. Sill och nubbe blev på modet och betraktades inte längre som fattigmanskost, utan började mer och mer att göra intåg i de finare salongerna. I ett senare skede, 1969, såldes Abba-Fyrtoftet som företaget nu heter, till Pripps och 1981 köptes företaget upp av Volvo-koncernen. År 1995 köptes Abba Seafood upp av den norskägda koncernen Orkla (Internetkälla 2).

Abba Seafood är ett av Sveriges ledande livsmedelsföretag med kända varumärken såsom Abba, Kalles kaviar och Grebbestad. De varor som produceras inom företaget är tagna direkt från havet och möjliggör för konsumenten att tillaga fisk- och skaldjursrätter. Abba Seafood ägs än idag av den norska koncernen Orkla ASA. Inom Orkla ASA finns 37000 anställda och koncernen har en årsomsättning på cirka 57 miljarder norska kronor. Orkla är indelat i olika affärsområden där Abba Seafood hör till det största, Orkla Foods A.S. Affärsområdet Orkla Foods A.S är i sin tur en av Nordens största livsmedelskoncerner med 12000 anställda och omsätter cirka 14 miljarder norska kronor. På Abba Seafood arbetar cirka 350 tillsvidareanställda och företaget omsätter cirka 1 miljard kronor årligen (Internetkälla 1). De cirka 350 anställda inom Abba återfinns dels på huvudkontoret i Göteborg, dels inom produktionen ute vid Kungshamn och dels på lagret i Uddevalla. Dessutom finns det även ett antal försäljare inom företaget som reser runt i landet. Av de totalt cirka 350 medarbetarna arbetar cirka 250 personer inom produktionen och på lagret. Den största delen av Abbas anställda återfinns sålunda inom dessa arbetsområden (Information från Abbas personaldirektör). På Abba Seafoods hemsida presenteras företagets uppgift och affärsidé:

”De flesta tycker om att äta mat från havet och vill gärna göra det oftare. Ändå äter folk fisk- och skaldjursrätter mycket sällan jämfört med kött eller fågel. Många upplever att det är för svårt att få tag på god fisk och för krångligt att laga till det. Därför finns vi”(Internetkälla 3).

1.2 Uppdraget

I samband med att det blev klart att vi skulle skriva vår uppsats på Abba Seafood, uttryckte vår uppdragsgivare att denne i sin tur hade en önskan om att vi utifrån vår studie skulle ta fasta på företagets styrkor. Den senast genomförda medarbetarenkäten från mars i år uppvisade hög andel positiva svar i förhållande till frågan om Abba Seafood allt sammantaget upplevs vara en bra arbetsplats att arbeta på. Dock är det desto svårare att utifrån frågans formulering ta fasta på vad det är som gör Abba till en attraktiv arbetsgivare. Sålunda har detta önskemål tagits i beaktande under processens gång och vi har under intervjuerna med de produktionsanställda försökt finna ett mer tydligt svar på frågan, varför Abba Seafood anses vara ett bra företag att arbeta på. Uppdraget innebar att ta fasta på företagets styrkor med förhoppning att därigenom finna samt tydliggöra de faktorer som kan tänkas ligga till grund för de produktionsanställdas trivsel inom företaget. Dock är uppdraget att betrakta som en parallell del i vår studie i förhållande till uppsatsens syfte och forskningsfrågor.

1.3 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka de föreställningar som ledningsgruppen respektive produktionspersonalen har gällande den pågående förändringsprocessen och att ställa dessa i förhållande till varandra.

Litteratur som beskriver olika typer av organisationsförändringar tar ofta sikte på förhållandet före

respektive efter det att förändringsinitiativet genomdrivits inom organisationer. Således är det klimatet före respektive efter som granskas, men vad som skett under processens gång kan i mångt och mycket te sig som ett mysterium. Att få vara med mitt under ett pågående förändringsarbete är sålunda mycket intressant och vår förhoppning är dels att arbetet skall ge stor kunskap för oss som studenter och dels till Abba Seafood som i nuläget befinner sig mitt i en förändringsprocess. Anledningen till att vi väljer att ställa ledningens uppfattning mot produktionens, är att ledningen i detta fall är initiativtagare till förändringsarbetet samt de som konstruerar de verktyg som används/kommer att användas för att försöka göra förändringen varaktig. Majoriteten av företagets anställda återfinns dock inom produktionen, vilket innebär att deras åsikter i förhållande till förändringsinitiativet bör uppmärksammas. Ytterligare en aspekt till val av jämförelsenivåer är det faktum som tidigare presenterats att cirka 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas på grund av brist(er) i implementeringsfasen².

Studien gällande förändringsarbetet avgränsas till företagets ledningsnivå och produktionsnivå. Det är följaktligen huvudkontoret i Göteborg och produktionen ute i Kungshamn som står i fokus för denna undersökning. Företagets lageranställda samt de kringresande försäljarnas upplevelser gällande företagets förändringsarbete kommer dock inte att redogöras i denna uppsats. Vi har valt att göra en fallstudie för att kunna kartlägga ledningens respektive produktionspersonalens subjektiva uppfattningar kopplade till förändringsprocessen för att möjliggöra en jämförelse mellan dessa. Innan studiens forskningsfrågor presenteras, följer en kort redogörelse varför vi anser att dessa frågor är av vikt gällande uppsatsens syfte.

Initiativet till förändring i Abba Seafoods fall togs som presenterats ovan i texten av ledningen. Dock anser vi att det är av vikt att få en inblick i klimatet före för att förstå behovet av en förändring och dessutom om initiativet uppfattas olika beroende på vilken nivå de anställda befinner sig inom företaget. Idag anser företagets ledning att de arbetar utifrån en förändringsstrategi som skall hjälpa företaget att skapa en varaktig förändring. Kan ett förändringsarbete bygga på en strategi? Som nämnts ovan i texten misslyckas cirka 70 procent av alla förändringsinitiativ på grund av brister implementeringsfasen. Detta innebär å andra sidan att cirka 30 procent av företagen lyckas med sina förändringsinitiativ. För att uppnå syftet med vårt arbete har vi följaktligen valt att använda oss av följande forskningsfrågor:

- Hur uppkom förändringsinitiativet och vilka uttryck har det tagit sig inom ledningen respektive produktionen?
- Hur kan Abba Seafoods förändringsprocess beskrivas utifrån olika förändringsstrategier?
- Vad krävs enligt teorin för att en implementering av ett förändringsarbete skall nå samtliga led inom en organisation

1.4 Disposition

Ovan har uppsatsens ämne samt problembild presenterats. Uppsatsens syfte samt frågeställningar som kommer att genomsyra samtliga avsnitt som följer nedan har dessutom lyfts fram. I uppsatsens första del kommer förändring på ett mer övergripande plan att beskrivas, bakomliggande faktorer till organisationsförändring samt beteendeförändringar kommer att diskuteras. Genom att redogöra komplexiteten gällande förändring i stort är förhoppningen att få en bättre förståelse för det arbete

2 Tidigare forskning, exempelvis Alvesson och Sveningsson 2008

som Abba Seafood står inför. Därefter kommer Organizational Development, planerad förändring, kulturell förändring samt Appreciative Inquiry att presenteras, vilka är de delar inom den teoretiska ramen som använts som verktyg för att tolka det empiriska material som studien gett upphov till. I uppsatsens första del kommer även en genomgång av studiens metodologiska tillvägagångssätt att presenteras. I uppsatsens andra del kommer läsaren att få ta del av det empiriska material som intervjuer med de 21 produktionsanställda, företagets klubbordförande, två av representanterna från ledningen samt resultatet från medarbetarenkäten som genomfördes i mars 2011. I uppsatsens tredje del kommer det empiriska materialet att analyseras och i den sista delen av uppsatsen kommer de slutsatser som studien resulterat i att presenteras.

2. Teoretisk ram

2.1 Ett myller av modeller

Om man söker på ”change och ”development”, får man över en miljon träffar. Även om alla inte berör organisatoriska förändringar, indikerar ändå litteraturmängden att ämnet är enormt. Organisationsförändring ses nästan som ett slags kaos (Jacobsen 2005:20,227). Dessutom har olika studier gällande organisationsförändring genererat ett upphov av nya begrepp och modeller. Samtliga beskriver olika strategier, processer samt interna respektive externa krafter som påstås kunna påskynda respektive förhindra att en eventuell förändring sker (Alvesson m.fl. 2008:25). Mats Alvesson och Stefan Sveningsson menar vidare att en förutsättning i många modeller är möjligheten att kunna kontrollera själva förändringsprocessen. Detta ger indikationer om att förändringsprocessen och dess resultat är att betrakta som förutsägbara. Utmaningen ligger följaktligen i att samla tillräckligt med information, använda den steg för steg tills dess att en förändring sker. Alvesson och Sveningsson uttrycker dessutom att många av modellerna inte tar hänsyn till den komplexa verklighet som organisationer faktiskt verkar inom och ställer sig dessutom kritiska till det faktum att många förändringsmodeller tycks kunna gälla för vilken organisation som helst, oavsett bransch (Alvesson m.fl. 2008:44).

Julia Balogun och Veronica Hope Hailey menar att det inte finns ”one best way to change”, istället framhåller de att man måste ta hänsyn till den specifika kontexten. Således måste design samt ledning över själva förändringsprocessen baseras på den specifika situation som är rådande inom organisationen. De menar vidare att det är en fara med litteratur som framhåller olika modeller som en idealtyp. Faran ligger således i att förflytta förändringen från det specifika till att gälla på en generell nivå. Förändringsprocessen måste följaktligen kartlägga såväl organisationens inre respektive yttre kontext. (Balogun m.fl. 1999:5, Czarniawska 2005:103). Mats Tyrstrup menar att utifrån organisationsteorin kan vi lära att när förändring äger rum i den miljö i vilken organisationen är verksam kommer det ge upphov till lokala anpassningsprocesser, det vill säga förändringar inom själva organisationen (Tyrstrup 2005:158f). Inom området organisationsförändring råder det en spänning mellan voluntarism och determinism, det vill säga huruvida en organisationsutveckling kan styras eller inte. Utifrån ett deterministiskt synsätt har organisationer inte så stora möjligheter att påverka varken sin situation eller framtid. Inom detta synsätt beskrivs istället organisationers utveckling som en livscykel där olika utvecklingsförlopp betraktas som naturliga och oundvikliga. Individer anses inte vara primära drivkrafter bakom en förändring. Istället ses drivkrafterna som yttre faktorer som varken kan styras eller påverkas. Inom ett voluntaristiskt synsätt kan organisationers utveckling styras, olika faktorer inom ett förändringsarbete är följaktligen möjliga att påverka (Lindberg 2000:6f).

2.2 En värld av turbulens och förändringar

De senaste femtio till hundra åren kännetecknas av att ekonomin i världen har blivit alltmer integrerad (Briscoe m.fl. 2009:10). De flesta författare som fördjupat sig inom ämnet förändring menar att vi lever i en tid av turbulenta och radikala förändringar, vilka gör sig gällande på konsumtions- och arbetsmarknader som ett led av den tekniska utvecklingen. I allmänhet ses förändring som något bra eller nödvändigt och i vissa fall både och, men det är sällan som ämnet ägnas någon mer omfattande kritisk reflektion (Alvesson m.fl. 2008:11). Dag Ingvar Jacobsen menar dock att det räcker med att se till de förändringar som faktiskt sker runt omkring oss i vardagen, utan att blanda in begrepp som exempelvis globalisering, informations- och kommunikationsteknologi för att påvisa förändringar inom organisationer. Det rör sig ofta om förändringar som kommer att få stora konsekvenser för oss som enskilda individer, för samhället och för de olika organisationer som vi är verksamma inom. Jacobsen menar vidare att vissa av oss inte kommer att beröras av förändringen till en början, detta eftersom förändringen i sig inte resulterar i direkta konsekvenser, vilket innebär att individer kan fortskrida på sitt tidigare tillvägagångssätt. Dock kommer trycket förr eller senare att bli omöjligt att motstå, vare sig det kommer från marknader eller politiskt håll och de allra flesta av oss kommer att märka av förändringen. För att exemplifiera detta menar Jacobsen att man under de senaste 20 åren märkt av en ökad turbulens och den ökade förändringstakten ses vara kopplad till en ökad mängd av konkurser inom näringslivet, detta på grund av att konkurrensen både inom den privata samt offentliga sektorn blivit betydligt hårdare på senare år (Jacobsen 2005:12ff, 69).

Ett första steg inom ett förändringsarbete beskrivs vara att identifiera de bakomliggande faktorer till varför organisationen initierar förändring och väljer att bryta upp något som ses vara relativt stabilt för att skapa något nytt. Att identifiera bakomliggande faktorer innebär att se närmare på förändringens drivkrafter, vilka kan variera från exempelvis rent konkurrensmässiga drivkrafter till förändringar inom arbetsmarknaden. Oavsett vilka drivkrafter som ligger bakom förändringsinitiativet, ställs automatiskt organisationen inför olika krav vilket resulterar i att olika metoder vidtas för att bemöta den bakomliggande kraften till kraven (Jacobsen 2005:41). Det har vidare visat sig att organisationer som fokuserar på att förfinas det som man redan är bra på och enbart utför mindre förändringar klarar sig sämre i det långa loppet. De organisationer som klarar sig bäst är de som utför kontinuerliga förändringar, eftersom behovet av förändring upplevs som nödvändig (Jacobsen 2005:59). För Abba Seafoods del är den bakomliggande drivkraften att förändra den rådande kulturen inom företaget genom att gå från ett problemorienterat synsätt till ett mer lösningsorienterat. Med ett mer positivt arbetsklimat som grund är förhoppningen att även andra variabler, såsom marknadsandelar och vinst med mera kommer att förbättras.

En del forskare menar vidare att man måste kunna identifiera vilka förhållanden som förändrats från en tidpunkt till en annan, en tydlig skillnad mellan de två tidpunkterna måste således kunna utläsas (Jacobsen 2005:42). Tyrstrup tar en annan utgångspunkt och menar att:

”Vad det är som har hänt, och som i kronologisk mening ligger bakom oss- alltså vår historia- är i flera avseenden minst lika svår att beskriva och bedöma som framtiden” (Tyrstrup 2005:15).

Det ovanstående tycks dels bero på att själva historien i sig kan vara tvetydig, men att det även kan bero på att historien lever ett eget liv. Ett inte allt för ovanligt fenomen är att man tolkar vad som skett och därefter bestämmer hur man bör agera framöver. Tyrstrup menar vidare att vi alla har olika inställningar till det som redan har skett respektive sådant vi tror kommer att ske framöver. Det är sålunda inte enbart framtiden som är en stor utmaning för organisationer (Tyrstrup 2005:16,23). Vidare framhåller även Jacobsen att en chef oftast har en helt annan uppfattning än den som arbetar på golvet. Detta på grund av att individer oftast har en subjektiv uppfattning gällande situationen

och vilka förändringar som bör träda i kraft. Det är följaktligen en utmaning att vara objektiv i förhållande till förändring. Det skulle således krävas absolut kunskap om förhållandet mellan såväl olika åtgärder och dess effekter, vilket i verkligheten inte är realistiskt. I vissa fall fungerar åtgärderna som planerat och i vissa fall blir utfallet annorlunda i jämförelse med den tänkta förändringsprocessen (Jacobsen 2005:82). Vidare är det dessutom en utmaning att mäta resultat under processens gång samt kunna utläsa vilka förhållanden som ses som viktigast. Ju enklare och entydigare målet är samt ju mer objektivt det kan mätas huruvida man närmar sig målet eller inte, desto lättare blir det att undvika målförskjutningar under själva förändringsprocessen. Dock kan ett klart och tydligt mål göra det svårare för ledningen att prioritera sådant som de värderar högre, exempelvis tillväxt. Återkommande feedback är ett effektivt redskap för att skapa motivation samt att underrätta medarbetarna vart man befinner sig resultatmässigt i förändringsprocessen (Jacobsen 2005:232f).

Balogun och Hope Hailey menar att en organisationsförändring innehåller tre huvudkomponenter; förändringens kontext, förändringens innehåll och förändringsprocessen. Förändringens kontext tar upp varför en förändring sker. Den yttre kontexten refererar till den sociala, ekonomiska, politiska samt den konkurrensmässiga miljö som organisationen verkar inom. Den inre kontexten är exempelvis en organisations kultur och struktur. Förändringens innehåll tar upp vad (vilken, vilka) och refererar till olika val som måste tas i förhållande till organisationens riktlinje, hur organisationen konkurrerar och hur den skall vara strukturerad med mera. Förändringsprocessen tar upp hur saker blir gjorda och på vilket sätt de leder till förändring (Balogun m.fl. 1999:3).

2.3 Alla vill förändra världen, ingen vill ändra sig själv

“Change in attitudes and beliefs can occur only if the individual is physically and psychologically separated from his or her membership and reference groups or if the change program is targeted at the group itself” (Schein 2008:46).

Idag uttrycks det i högre grad ett behov eller krav om att organisationer och individer ska förändras. Från att mestadels varit intresserad av hur man uppnår stabilitet, vare sig det handlat om att utforma byråkratiska strukturer för att kunna standardisera människors beteenden eller att avskärma produktionssfären från yttre påverkan, har organisationsteorin kommit att utvecklas till ett studium av förändring (Jacobsen 2005:11). Tyrstrup för ett liknande resonemang och menar att det tidigare från en ledarsynpunkt framförallt handlade om det som brukar kallas för indirekt ledning, det vill säga att genom organisationsplanering, mål, budget samt arbetsbeskrivningar kunde ledning utövas utan större kontakt med de anställda. Under 1930-talet kom detta förhållningssätt att utmanas, främst genom Hawthornestudien³. Studiens resultat visade på att det inte spelade så stor roll för människor hur man försöker att förbättra deras arbetsituation, bara det faktum att de anställda och deras situation uppmärksammades ökade deras arbetsmotivation (Tyrstrup 2005:143ff).

Människor och organisationer är nära sammanlänkande, dock är det idag mer fokus på människorna inom organisationen än på organisationen i sig (Tyrstrup 2005:17f). När folk i dagligt tal beskriver förändring, menar de främst förändring av individen, följaktligen att det är individen som bör förändra sig. Självklart kan teknik, byggnader med mera också förändras, men om en organisation verkligen skall förändras måste människorna i den förändra sitt beteende (Balogun m.fl. 1999:3f). Detta i sig är inte en enkel process. Den norske psykologen Jan Atle Andersen menar att det är principiellt omöjligt att ändra på andra människor, det är således endast upp till individen att själv avgöra om denne vill förändra sitt beteende eller inte. En beteendeförändring är följaktligen en inre process som inte faller för yttre påtryckningar i form av exempelvis krav (Andersen 2005:37). När det handlar om en kulturell förändring, räcker det inte enbart med att den enskilda individen är mottaglig för exempelvis nya värderingar, idéer samt innebörder utan kollektivet i sin helhet måste

³ Human-relation skolan brukar användas som samlingsnamn för den här typen av idéströmningar. Se vidare Tyrstrup 2005, Alvesson och Sveningsson 2008

vara mottagligt. Utan en öppenhet samt en gemensam medvetenhet kring de problem som organisationen eventuellt står inför är det ytterst svårt att få till en kulturell förändring (Alvesson m.fl. 2008:67). Eftersom en organisation består av flera olika individer som interagerar är det av stor vikt hur grupper förändras. Det grundas i att en organisation består av olika avdelningar, kontor, enheter samt olika hierarkiska nivåer (Kets De Vries m.fl. 2008:87f, Alvesson m.fl. 2008:60).

En stor del av diskussionen kring organisationsförändring fokuserar på hur viktigt det är för organisationens eller individuella ledare att besitta en speciell förmåga gällande förändring. Dock är det få som faktiskt talar om hur en sådan förmåga skall utvecklas (Balogun m.fl. 1999:1, Karaevli m.fl. 2008:376, Tyrstrup 2005:107). Alvesson och Sveningsson beskriver två sätt att leda ett förändringsarbete på, antingen genom att leda genom kontroll, det vill säga att ledaren ger en stark prägel åt förändringsarbetet, eller att leda genom att forma, vilket innebär att ledaren försöker att engagera människor och påverka möjligheter. Många organisationsforskare menar dock att konsten att forma är detsamma som ledarskap (Alvesson m.fl. 2008:48). Det krävs ett tydligt ledarskap inom den inledande fasen av ett organisatoriskt förändringsarbete. Under utvecklingen där olika faser träder i kraft blir ledarskapet alltmer mer viktigt. En tydlig vision om framtiden krävs samt att denna kan översättas till tydliga direktiv och mål (Burke 2008:21).

Balogun och Hope Hailey menar att det måste finnas en ”change agent”, förändringsagent som ansvarar för att förändring verkligen sker inom en organisation. I verkligheten blir inte alltid den personen formellt utvald till rollen. Följaktligen kan många olika människor inom en organisation axla rollen som förändringsagent, exempelvis en HR-direktör. Vidare menar de att det handlar om att identifiera ”the best questions” och att det således krävs att förändringsagenten utvecklar såväl sin analytiska, kritiska samt implementeringsförmåga (Balogun m.fl. 1999:2ff). Att initiativtagaren till förändring kommunicerar med sina medarbetare ses således vara av stor vikt, dock gäller det att hitta den rätta balansen. Om initiativtagaren kommunicerar för tidigt i processen kan det i vissa fall leda till missförstånd samt att denne lovar saker som inte infrias under processens gång. Om medarbetarna inkluderas för sent kan dock bristande förtroende samt bristande motivation uppstå inom organisationen. Det är följaktligen av största vikt att finna den rätta balansen, ett fenomen som fortfarande idag kräver mer studier (Burke 2008:25f).

Organisatoriska förändringar beskrivs i mångt och mycket som motsatsen till trygghet, i den bemärkelsen då processen anses vara oförutsägbar samt instabil, vilket oftast resulterar till skilda uppfattningar av de berörda individerna i förhållande till processen (Jacobsen 2005:41, Tyrstrup 2005:158f). Vidare beskriver Alvesson och Sveningsson att detta kan röra sig om processer i form av exempelvis innovationer och produktutveckling. Med tanke på att organisationsmedlemmarnas tolkning, översättning och meningsskapande har så stor betydelse är det av största vikt att försöka att trygga organisationsförändringen genom att uppmuntra dem till att ta egna initiativ vilket ses generera till att individer upplever engagemang i förhållande till processen (Alvesson m.fl. 2008:48). Att uppleva meningsfullhet är en av tre komponenter som ingår i begreppet Känsla av sammanhang (KASAM⁴) och hänvisar till vikten att vara delaktig i de processer som kan få en avgörande roll i förhållandet till en individs vardagliga erfarenheter (Antonovsky 1991:39ff).

Förhoppningsvis har läsaren så här långt fått en uppfattning om komplexiteten gällande förändringsprocesser på en övergripande nivå samt hur olika såväl inre som yttre faktorer påverkar och möjliggör själva processen. För att bättre kunna förstå den utmaning som Abba Seafood står inför kommer deras förändringsprocess att studeras utifrån tre förändringsstrategier. Föreställningen gällande att det går att planera en organisatorisk förändring har sina rötter i Organizational Development, där en av grundtankarna är att de olika delsystem som existerar inom en organisation måste harmoniera om en organisationsförändring skall lyckas. Organizational Development och en

4 De två övriga komponenterna är begriplighet och hanterbarhet, Aaron Antonovsky – Hälsans mysterium 1991

planerad förändringsprocess kommer i nedanstående avsnitt att presenteras tillsammans. Det kommer därefter att kompletteras med teori knuten till kulturell förändring. Kulturavsnittet är den del som tilldelats störst utrymme, eftersom det är kulturen inom företaget som står inför en förändring. Appreciative Inquiry, den metod som ledningen inom företaget uttrycker att de använder sig av i det pågående förändringsarbetet lyfts fram som den tredje förändringsstrategin. Syftet i denna studie är inte att utvärdera de olika organisationsförändringsstrategierna som beskrivs nedan, utan att använda dessa som referensram och idealtyper för att kunna kartlägga det studerade fallet.

2.4 Organizational Development, planerad förändring

Definitionen Organizational Development (OD) är liksom kulturbegreppet inte alltid entydigt, dock finns det en enighet om att förändringsstrategier brukar bestå av flera olika moment och att det i grunden handlar om en långsiktig planerad process, som är baserad på en gemensam värdegrund. Fokus ligger på förändring, utveckling, applicering samt beteendevetenskap. Inom OD liknas en organisation vid en organism, där de framträdande dragen antas vara sammanlänkande av de yttre faktorer som påverkar organisationens vardagliga struktur. Som ett led av detta ses resultatet som organisationen sedan uppnår vara kopplat till nyttjandet av dessa resurser. Vidare ses handlingarna vara resultatet av den respons som förs mellan såväl en organisations yttre som inre element (Burke 2008:14f, Spector 2010:31). OD vilar på fem värderingsgrunder; att ge de anställda befogenhet att handla, att skapa öppenhet i kommunikationen, att underlätta ägandet av förändringsprocessen och dess resultat, att främja en samarbetskultur samt att främja ett kontinuerligt lärande (Alvesson m.fl. 2008:36). Inom OD framhålls olika intressenters roller i förhållande till organisationen. Det är således olika parter, såsom ledning, anställda samt investerare, som genom sina respektive perspektiv vill vara med och påverka arbetet inom organisationen. De olika intressenternas förväntningar kan leda till meningsskiljaktigheter. Dock understryks det inom OD att dessa i viss mån kan få en positiv effekt för organisationen vad gäller att driva arbetet framåt. Meningsskiljaktigheter kan således resultera i att effektiviteten samt innovationen ökar (Spector 2010:33).

Med utgångspunkt i det ovannämnda resonemanget kan OD liknas vid det samarbete som sker inom organisationen, medan strategi ses vara kopplat till konkurrensen som finns utanför organisationens gränser. Larry Greiner anser att det är av vikt att koppla samman OD med strategi om organisationer skall lyckas implementera mer effektiva strategier i framtiden. Detta påverkar inte enbart organisationens riktning, utan även de anställda inom organisationen (Greiner 2008:385). Genom tiderna har OD setts handla om att bland annat utveckla mänskligt kapital samt verka för att effektivisera organisationer. Balogun och Hope Hailey tar upp två synsätt gällande strategic management, strategiskt ledarskap, det första synsättet innebär att strategier skall hanteras genom en planerad process. Själva strategin är således resultatet av noggrann, objektiv planering, samt analys. Det andra synsättet handlar inte så mycket om formellt planerande, utan har mer formen av en förhandlande process, öppen för kulturella influenser. Strategin utvecklas sålunda inom en kontext och blir influerad av existerande element oavsett om det rör sig om ledningens synpunkter eller kulturella värden (Balogun m.fl. 1999:1f).

Greiner menar att millenniumskiftet har lett oss tillbaka till den tidigare företagspolitiska fasen, där fokus låg på de beslut som togs av ledarna. Skillnaden är dock att man inom den nya eran har insett innebörden av att inkludera marknadsplatser inom varje strategi. Därigenom har dagens strategier blivit alltmer omfattande, dynamiska och integrerade gällande att inkludera organisationen samt den globala marknaden (Greiner 2008:389). Tyrstrup beskriver strategier och planer som de nästintill viktigaste uttryckningsmedel för en individ inom en beslutsfattande position, dock kan dessa också ha brister. Strategier och planer bygger ofta på det man redan visste eller kunde ta redan på innan arbetet startade. Exempelvis baseras förändringar följaktligen på ytterst tillfälliga kunskaper om vad det är man står i begrepp att företa sig och hur den händelseutveckling man har framför sig kan tänkas se ut. Sålunda blir viktiga insikter och lärdomar under resans gång viktiga komplement

(Tyrstrup 2005:21f). Vidare menar Tyrstrup att vi har en tendens att fästa större avseenden vid en plans innehåll än hur det gick till när den utformades. Det vill säga att det antas att planer handlar mer om framtiden än att de har tillkommit vid en viss tidpunkt som med största sannolikhet har satt sin prägel just på planens innehåll (Tyrstrup 2005:102).

2.4.1 Inblandade aktörer

Initiativet till en förändring fattas oftast på ledningsnivån, därigenom ses det som en förändring som genomdrivs från toppen till botten (Alvesson m.fl. 2008:36). Dock lägger olika strategier emellertid tyngdpunkt på olika moment som dessutom bestämmer om momenten är en angelägenhet för antingen en mindre grupp exempelvis ledningen eller en större grupp inblandade aktörer. Detta innebär i ett vidare led att ansvar och inflytande i en förändringsprocess kan fördelas på olika sätt (Lindberg 2000:8). Inom OD framhålls vikten av att implementeringsprocessen skall bygga på en känsla av ägandeskap. Det vill säga att processen bör bygga på tillit, öppen kommunikation och delaktighet i förändringsprocessen. Strategier gällande vad som skall förändras samt på vilket sätt, kan ske i form av antingen inkludering eller exkludering. Vid inkludering tillåts samtliga intressenter att vara delaktiga i kartläggningen som ligger till grund för förändringsarbetet. Inom exkludering är det endast ett fåtal representanter så som ledning eller ägare som bestämmer hur förändringsarbetet ska utformas samt fortskrida (Spector 2010:34).

Inkludering respektive exkludering som strategier är att liknas vid centralisering respektive decentralisering. Såsom exkludering innebär centralisering att beslutsfattande och inflytande över en förändringsprocess endast innefattar ett fåtal individer, oftast ledningen. Dock är det inte ovanligt att experter anlitas för att utreda samt kartlägga organisationen. En centraliserad strategi bygger sålunda på ett antagande om att en omfattande analys möjliggör det faktum att implementeringen av lösningar sker oproblematiskt. Medarbetarnas erfarenheter kan nyttjas under en kartläggning av processen, men är på det hela taget inte aktiva under processens gång, följaktligen ett top-down perspektiv. En centraliserad förändringsmodell utgår från ett voluntaristiskt antagande om att förändringsprocesser både kan planeras samt kontrolleras, medan decentralisering liksom inkludering innebär att samtliga berörda parter är med och påverkar förändringsprocessen. Inom en decentraliserad modell kan initiativ till förändring komma från många olika håll inom organisationen, dock krävs ledningens stöd bland annat i form av att resurser görs tillgängliga. Modellen är liksom den centraliserade modellen ledningsdriven, men bygger dock mer på deltagande samt konsensus, det är sålunda ett bottom-up perspektiv (Lindberg 2000:8ff).

2.4.2 Två olika skolor

Alvesson och Sveningsson menar att den vanligaste uppfattningen i litteraturen om förändringsarbeten, som de flesta till stor del tänker på då det handlar om kulturell förändring är att det sker i form av ett storstilat teknokratiskt projekt, som är att likna vid en planerad organisationsförändring. (Alvesson m.fl. 2008:68). Planerad förändring sker på grund av att människor inom en organisation upptäcker problem som de vill finna en lösning på. Organisationer ändras således inte utan människors agerande. Ordet ”planerad” symboliserar att förändringen är avsiktlig och att förändringens syfte vidare är att uppnå ett nytt mål. Själva bakgrunden till förändringen beror ofta på att man genom analys har kommit fram till att den nuvarande situationen inte är tillräckligt bra eller att det finns outnyttjade resurser inom organisationen som bör lyftas fram (Jacobsen 2005:20f). Själva förändringsprogrammet utformas vanligen som ett antal på varandra följande faser som skall genomdrivas vid specifika tillfällen. En planerad förändringsprocess innehåller dock nästan alltid överraskande moment där oförutsedda

konsekvenser blir framträdande. Inom en del litteratur framhålls vikten av tydliga mål och att man bör ta tag i hinder som dyker upp för att underlätta arbetet under processens gång. Ett engagemang kan således leda till positiva utkomster. Detta är att betrakta som ”change management”, det vill säga att handskas med de reaktioner samt konsekvenser som följer av själva initiativet till förändring. Följaktligen är det därför av vikt att de som arbetar med förändringsarbetet är uppmärksammade på att processen inte är att betrakta som linjär även om planeringen anses vara det (Burke 2008:24). Barbara Czarniawska likställer begreppet ”planerad förändring” med begreppet ”reform”, dock menar hon att det först nämnda begreppet är mycket större. En reforms syfte är att ändra formen, det vill säga strukturen medan en planerad förändring också kan inbegripa själva innehållet följaktligen en organisations processer. Dock framhåller Czarniawska att det finns ett starkt antagande om att man förändrar processer genom att förändra strukturer. Följaktligen går de två begreppsparen hand i hand, eftersom processerna alltid är syftet med en reform (Czarniawska 2005:101).

Det finns två sätt att se på planerad organisationsförändring, det ena sättet har utvecklats av den gruppdynamiska skolan med ursprung hos Kurt Lewin. Både den decentraliserade modellen samt den centraliserade modellen har sina rötter i Lewins arbeten gällande att förändringens syfte är att ett nytt tillstånd skall uppnås inom organisationen (Lindgren 2000:11). Inom denna skola står arbetsgruppen i fokus och har förlängning inom OD. Lewin uppmärksammade att det mest effektiva sätt att hantera individuella beteendeförändringar är att först arbeta med att förändra den rådande normen inom grupper, för att sedan fokusera mer på en individuell nivå. Om sålunda förändring sker inom grupper, kommer förändringskraften att underlätta förändringsprocessen på en individuell nivå, vilket tenderar att skapa individuell stabilitet på den nya gruppnivån. Grundtanken är att de flesta individer är engagerade i mindre arbetsgrupper och vidare menar de inom denna skola att individers beteenden styrs av de roller, normer och värderingar som är rådande inom gruppen (Spector 2010:29, Alvesson m.fl. 2008:34f). Organisationsförändring beskrivs ofta som en övergång, från ett nuvarande läge till ett resultatläge. Detta synsätt som bygger på ett voluntaristiskt antagande framhölls redan av Lewin på 1950-talet (Lindberg 2000:7). Lewins välkända trestegsmodell gällande hur normer och värderingar påverkas under ett förändringsarbete delas upp i de olika faserna; upptining (unfreezing), förändring (moving) samt återfrysning (refreezing). Följaktligen rör det sig om upptining från den nuvarande nivån, förändring på en ny nivå och återfrysning till ett nytt jämviktsläge. Det första steget till förändring brukar liknas vid ett förberedande planeringsstadium där samtliga medlemmar inom organisationen är välkomna att delta, bland annat för att undvika eventuellt motstånd. Syftet är att förändra attityder och beteenden för att öka effektiviteten samt skapa organisatorisk ”hälsa” inom organisationen.

Utifrån Lewins modell betraktas förändring som vägen mellan två jämviktsstillstånd och för att en förändring skall bli en realitet måste krafterna för förändring vara starkare än krafterna mot. Drivande bakomliggande krafter kan exempelvis komma från ledningen eller yttre konkurrens. I enighet med Lewins modell finns det två bakomliggande hinder till förändring utifrån ett individperspektiv. Det första hindret kan bero på att individer kan vara ovilliga eller av olika anledningar inte ha möjligheten att ändra sitt beteende. För det andra upplevs förändringar sällan som varaktiga, vilket i sig ses som ett hinder. Delaktighet i förändringsprocessen går i linje med Lewins humanistiska och demokratiska syn på förändring. Enligt denna syn bör en organisations ledning arbeta tillsammans med de anställda samt i vissa fall med en utomstående konsult för att skapa en varaktig beteendeförändring både på en individuell samt kontextuell nivå (Lindberg 2000:7, Alvesson m.fl. 2008:34f). Behovet av förändring och olika lösningsförslag från aktörer måste betraktas som idéer. Det rör sig om uppfattningar om hur man tror att förhållandena är, vad man tror utgör det bästa framtida tillståndet, vilka möjligheter som finns samt hur man tror sig kunna lösa ett problem genom att verkställa en eller flera åtgärder. Detta ses vara ett av de viktigaste särdragen vid planerad förändring, det vill säga att den alltid börjar med idéer eller tankekonstruktioner (Jacobsen 2005:82).

Den öppna systemskolan har utvecklat det andra sättet att se på planerad förändring, som utgår från en organisatorisk nivå där organisationer är att betrakta som både öppna samt levande (Alvesson m.fl. 2008:34). Inom denna skola är sålunda inte den enskilda arbetsgruppen i fokus, utan här betonas vikten av att betrakta organisationer ur ett helhetsperspektiv i förhållande till förändring. En organisation består av olika, dock sammanhängande delsystem som bör harmoniera med varandra för att organisationen som helhet skall fungera. Kulturen inom en organisation blir följaktligen ytterligare ett delsystem att ta hänsyn till. Inom den öppna systemskolan låg tidigare fokus på ledarskap samt individer, detta har förändrats och numera ligger fokus på strukturer, strategier samt organisationskulturen. Förändring ses inom denna skola liksom inom den gruppdynamiska skolan som en sekventiell samt linjär process som består av följande element; analys och diagnos, planering, implementering och utvärdering (Alvesson m.fl. 2008:36ff). Czarniawska framhåller också det faktum att en planerad förändring tar tid. Dock poängterar hon att de mål som sattes vid förändringens initiativskede och som upplevdes som högst relevanta vid planeringen kan visa sig bli vilseledande vid förändringens slutskede. Vidare menar Czarniawska att organisationer borde revidera sina mål under processens gång, dock är detta något som kan upplevas som både svekfullt och liknas vid hyckleri. Dessutom framhåller hon att det inte finns särskilt många mål för en planerad förändring, i mångt och mycket handlar det om att exempelvis öka produktiviteten samt lönsamheten inom organisationer (Czarniawska 2005:102ff). Som nämnts ovan i avsnitt 1.4.2. finns det inte ett enhetligt lyckat sätt för organisationer att förändra sig på. Däremot har ett flertal studier gällande planerad förändring påvisat kunskap som ökar en organisations sannolikhet att nå framgång i sitt förändringsarbete, dock utan att garantera den. Att exempelvis låta samtliga berörda parter vara med och definiera målet för den planerade förändringen samt justera målet längst med vägen anses vara som drag som karakteriserar en framgångsrik planerad förändring (Czarniawska 2005:109).

2.5 Organisationskultur

Som redogjorts i avsnittet ovan bygger en förändringsprocess oftast på att det uppstår problem inom en organisation eller att det uppstår meningsskiljaktigheter mellan iblandade intressenter. Dock beskriver Alvesson och Svenningsson att initiativen till organisationsförändring i mångt och mycket handlar om organisationskulturen i en eller annan mening. Det förklaras mer utförligt genom att begreppet kultur ses vara den centrala faktor som antingen måste förändras eller åtminstone tas på allvar om man har som syfte att skapa de rätta förutsättningarna för en förändring (Alvesson m.fl. 2008:11f). Det krävs således att initiativen till en kulturell förändring förankras i de vardagliga arbetsprocesserna samt arbetsförhållandena (Alvesson m.fl. 2008:74).

Med utgångspunkt i att det återfinns mer än 150 definitioner av begreppet kultur, ses det inte vara ett enhetligt begrepp för diverse teoretiska ramar (Jacobsen 2004:100, Greiner 2008:431). Trots det, menar Greiner, att två avgörande skillnader har utkristalliserats. I den ena definitionen uttrycks kultur vara något som finns inom organisationer, medan man i den andra definitionen anser att kultur är det som en organisation är. Det råder dock viss konsensus kring att kultur utgörs av bestämda värderingar, underliggande antaganden, förväntningar samt uttryckta definitioner som karaktäriserar organisationen och dess medlemmar. På så vis representerar kultur hur saker och ting fungerar inom organisationen. Som ett led i det blir resultatet att kulturen tar sig uttryck i de olika sätt gällande hur individer tänker, känner och beter sig. Kultur ses vara kärnan inom en organisation och därigenom också svårföränderligt då den är varaktig (Greiner 2008:431).

Vidare beskriver Alvesson och Svenningsson att kultur består av sju egenskaper. Dessa grundas i tanken att människor delar något i form av antingen traditionella tankesätt, handlingar eller meningssystem och grundläggande antaganden som ses avgöra den riktning samt ställningstagande som individer tar. Den första egenskapen som presenteras framhäver att kultur beskrivs vara

holistiskt och betraktas därigenom som en helhet, där de utmärkande egenskaperna inte kan riktas till specifika individer. Den andra egenskapen av kultur framhåller att dess beskrivning betraktas som ett historiskt fenomen, det förklaras vidare genom att det ses vara en produkt som framkommer samt utvecklas genom traditioner och vanor. Den tredje egenskapen av kultur betonar att det är trögt och svårföränderligt. Detta kan förklaras vidare genom det faktum att individer tenderar att hålla fast vid sina idéer, värderingar samt vanor. Kultur är också ett socialt konstruerat fenomen, vilket framhävs som den fjärde egenskapen av kulturbegreppet. Vidare menar man då att kultur är något som skapas sinsemellan individer, som delas av människor som tillhör olika grupper. På så vis skapar olika grupper olika kulturer, i form av subkulturer. Den femte egenskapen understryker samt beskriver komplexiteten gällande begreppet. Kultur beskrivs som mjukt, vagt samt svårfångat och som ett led av dess genuint kvalitativa karaktär blir det både svårt att mäta samt klassificera. Med utgångspunkt i komplexiteten består den sjätte egenskapen av att man ofta benämner kultur i form av antropologiska termer så som myter, ritualer och symboler. Den sista egenskapen av kultur framhåller att kultur handlar mer om tänkesätt, värderingar samt idéer än om de mer påtagliga samt konkreta delarna inom en organisation (Alvesson m.fl. 2008:56f).

2.5.1 Eventuella hinder vid en kulturförändringsprocess

Jacobsen framhäver en förklaring till varför kultur antas vara svår att förändra, genom Edgar Scheins tes. Denne menar att de uppfattningar som följer av kultur är dolda för likväl en själv som för andra. Vidare uttrycker han att komplexiteten grundas i att våra olika förmågor vad gäller att uppfatta diverse aspekter befinner sig djupt inom oss och kan betraktas vara ett led av livslånga socialisationsprocesser. De grundläggande föreställningarna ses också vara kopplade till vissa normer samt värden, det vill säga de oskrivna reglerna gällande vårt beteende. Kulturer synliggörs således först när det framhävs i synliga element så som i företeelser i form av handlingar och tal (Jacobsen 2004:101). Alvesson och Sveningsson stärker det argumentet och menar att kultur kommer till uttryck såväl i språkbruk, berättelser och myter som i ritualer, ceremonier, arkitektur samt handlingar (Alvesson m.fl. 2008:59).

Alvesson och Sveningsson ställer sig frågan om det är möjligt för verksamhetsansvariga att förändra kulturen. De menar att det handlar om att bege sig ut och undersöka förändringsinitiativ och deras konsekvenser. Dock finns det inget enkelt svar på frågan av olika skäl. För det första uttrycks att svaret ligger i frågan med utgångspunkt i att vad en person menar med kultur kan ge totalt skilda svar. Om man betraktar kultur som ”djupstrukturer”, bestående av grundläggande antaganden eller övertygelser är det förvisso svårt att förändra kulturen. Så är även fallet om kultur ses som ett rikt holistiskt och sammanhållet nät av innebörder och symboler. Men om man däremot definierar kultur lite ytligare och snävare blir frågan lite öppnare om vad ledningen egentligen kan påverka. Som tidigare poängterats av Alvesson och Sveningsson kan det bli problematiskt att studera kulturell förändring, eftersom kultur är ett fenomen som det är svårt att få grepp om, det krävs djupgående tolkningar och lång tid (Alvesson m.fl. 2008:63).

2.5.2 Det informella möter det formella

I litteratur rörande organisationsförändringar förklaras det att en organisation är bestående av både formella samt informella element. De formella elementen utgörs av den struktur och de processer som ligger bakom den vardagliga verksamheten. Informella element utgörs istället av de grundläggande värderingar samt antaganden. Med utgångspunkt i det faktum att kultur ses vara ett diffust begrepp har det inom forskning hittills inte gjorts många försök i att söka finna kulturella typologier. Däremot har man lyckats utkristallisera vissa kulturella skillnader som är givande vid beskrivningen av organisationer. Jacobsen beskriver att Greenwood och Hinings (1987, 1988) har funnit en uppsättning av dimensioner som har nyttjats inom forskning kring organisationsförändring. Genom dessa belyses tre dominerande kulturdrag, vilka är; ”en uppsättning värden, antaganden och värderingar som formar de dominerande uppfattningarna om

vad en organisation ska göra, hur den ska göra det samt hur den ska bedömas” (Alvesson m.fl. 2008:101). Inom den första kulturella dimensionen hanteras organisationens existensberättigande, fokus ligger här på de uppfattningar som råder kring vilka typer av aktiviteter som organisationen i realiteten utför (Jacobsen 2004:101). Inom den andra dimensionen är uppfattningarna knutna till vad som ses vara det rätta och därigenom accepterade sättet att utföra arbete samt andra uppgifter. Vidare ses en väsentlig del inom denna dimension också vara vilken grad av acceptans som finns bland medlemmarna inom organisationen gällande den centrala styrningen samt de beslut som tas som ett led av detta. Fokus ligger därmed på vilka som uppfattas vara legitima beslutsfattare med tillräckliga befogenheter (Jacobsen 2004:102). Inom den tredje och sista dimensionen ligger fokus på vilka medel för utvärdering som ses vara berättigade samt vilka delar som ska belönas. Här påträffas skilda syner kring om det är själva arbetet eller utkomsten av verksamheten som ska belönas (Jacobsen 2004:103). Som ett led av ovanstående resonemang har studier inom kulturarbete visat att individer inom organisationer inte enbart påverkas av de formella och mer operonliga krav samt förväntningar som följer av specificerade anställningsinstruktioner, strategier och manualer. Inom de informella strukturerna följer även inofficiella förväntningar gällande vilket beteende som ses vara eftersträvt samt acceptabelt (Jacobsen 2004:106).

Mer ingående beskrivs kultur syfta till mer mentala företeelser och inte på olika sociala strukturer. Ett exempel kan vara att granska hur olika individer inom en specifik grupp uppfattar samt förhåller sig till verkligheten på liknande sätt och att sedan se de olikheter samt särdrag som uppstår i förhållande till andra grupper. Alvesson och Sveningsson menar att kultur syftar till det som ligger bakom beteendet och därigenom styr det, och inte på beteendet i sig (Alvesson m.fl. 2008:57). Edgar Schein uttrycker också att det inom organisationsförändringar till mestadels rör sig om förändringar av attityder samt uppfattningar. Dock påbörjas en förändring oftast i form av en påtvingad beteendeförändring. Problemen tycks ligga i det faktum att förändringsagenter oftast inte har förståelsen för den kognitiva omtolkning som krävs av individer som befinner sig inom en förändringsprocess (Schein 2008:45). Inom en organisation uppstår olika tolkningar som grundas i att det finns en ganska komplex uppdelning av arbetsuppgifter, avdelningar samt hierarkiska nivåer som kan resultera i att tolkningarna samt betydelsen av olika ting skiljer sig åt väsentligt bland de olika individerna inom en organisation. Utöver det tillkommer den kulturella variationen som beskrivs vara varierande åldrar, kön, klasser och olika yrkesgrupper som påträffas inom organisationen. Som ett led av detta menar Alvesson och Sveningsson att det finns grund till att förhålla sig en aning skeptisk till antagandet om en samlad och enad företagskultur. Organisationskultur utgörs istället av de värderingar samt föreställningar som återfinns hos organisationens högsta ledning (Alvesson m.fl. 2008:60).

Forskning kring förändringar med avseende på organisationskultur är ett erkänt komplext område. En förklaring till detta grundas i att det krävs ett brett perspektiv för att lyckas belysa ledningens försök att initiera samt implementera en förändring rörande en omfattande personalstyrka som är grupperade i mindre konstellationer inom organisationen. Komplexiteten ligger i mätningen av vad som faktiskt sker samt hur meningar tar sig ny form. Utmaningen ligger här i det faktum att utvecklingen sker i mindre kontexter i form av att subkulturer utvecklas. Det är inte ovanligt att man ser tendenser där organisationer betraktas som en helhet och nästan avlägsnande från ledningen. Ett förtydligande av detta kan göras genom att dra en parallell till termer i form av stimulus-respons, i linje med diffusionsmodellen⁵. Det kan på så vis förklaras genom att ledningen initierar en åtgärd som organisationen och dess medlemmar sedan reagerar på (Alvesson m.fl. 2008:64). Ett flertal diskussioner kring ämnet idag berör oftast frågor gällande hur man ska förändra ”den” – organisationskulturen, eller ”dem”- medlemmarna inom organisationen. Däremot ligger sällan fokus på hur man ska förändra ”oss”- det vill säga den högsta ledningen inom organisationen (Alvesson m.fl. 2008:65). Alvesson uttrycker att det inom fältet av organisationsförändring har

⁵ Alvesson och Sveningsson förklarar att Stimulus-respons redogör de reaktioner som uppkommer bland individer när ledningen vidtar olika initiativ eller åtgärder.

gjorts ett flertal studier av kulturella förändringsinitiativ. Det har då visat sig att många som tillträder en ny VD post har en tendens att söka förändra de rådande värderingarna inom organisationen genom att verbalisera sina värderingar på ett skiljaktigt sätt. Detta beskrivs också vara den vanligaste följden av förändringsinitiativ ovanifrån, då det rör sig om en påverkan på ”uttrycksnivå” snarare än på ”djupnivå” (Alvesson m.fl. 2008:66, Blomquist m.fl.2010:180 Thyrstrup 2005:121).

2.5.3 Förutsättningar vid implementeringen av kulturarbetet

Alvesson och Sveningsson poängterar att kulturen kan skapa problem inom en organisation och att den därför måste ägnas uppmärksamhet (Alvesson m.fl. 2008:12). Som nämndes tidigare i avsnittet 2.4.2 är att en vanlig uppfattning som idag cirkulerar i litteraturen gällande kulturell förändring är att det sker i form av något storslaget teknokratiskt projekt, vilket är att likna vid planerad organisationsförändring. Alvesson och Sveningsson framhåller att det ofta finns ett återkommande mönster som återspeglas i genomförandet av en förändring vilket redogörs i form av sex steg. Det första steget utgörs av att utvärdera och kartlägga situationen för organisationen samt att fastställa målen och den strategiska inriktningen. I det andra steget analyserar man den existerande kulturen och konstruerar en vision gällande en framtida önskvärd kultur. I det tredje steget ser man till de förutsättningar som redan finns inom organisationen samt till vad som fattas för att nå målet med förändringen. Det fjärde steget består av att man ska utforma en plan om vad som krävs för att en utveckling av kulturen ska ske. I det femte steget genomför man planen och teorin sätts till praktik. Det sista och sjätte steget innefattas av att utvärdera de initierade förändringarna. Det är här eftersträvbart att utöka arbetet och röra sig längre ner i samtliga led inom organisationen för att göra kulturförändringen bestående (Alvesson m.fl. 2008:68).

Det ses vara oerhört svårt samt komplext att se till varför organisationer inte lyckas med att genomföra ett förändringsarbete. Men genom att studera förändringsprocessen kan man förstå varför åtgärderna inte genomfördes i enlighet med den ursprungliga intentionen (Jacobsen 2004:221). Jacobsen uttrycker i likhet med Alvesson och Sveningsson att ett viktigt skäl till varför implementeringsförsök med syfte att förändra organisationer misslyckas grundas i att olika aspekter gällande organisationskulturen har åsidosatts (Alvesson m.fl. 2008:44, Jacobsen 2004:101ff). Vidare tydliggörs det genom att förändringsförsök sker i kontexter bestående av sociala samt komplexa system. Sålunda beskrivs därför förändringsförsök att vara något som man aldrig kan kontrollera fullt ut. Det beskrivs dessutom som praktiskt omöjligt att forma en plan som sedan kan följas till punkt och pricka utan att man däri glömt att inkludera vissa faktorer. Dessutom menar Jacobsen att individer anpassar sig till planen när den väl är fastställd, däremot ses det inte vara ovanligt att den aktivt motarbetas från individer som ställer sig negativ till den. Således uppstår nya förhållanden som man från en början inte lyckats förutse, det grundas i att de nya förhållanden som uppstått är ett resultat av planen. En annan effekt som inte visat sig vara ovanlig är förekomsten av parallella oförutsedda händelser som alltid inträffar och som dessutom påverkar förutsättningarna för den specifika planen (Jacobsen 2004:222).

Med utgångspunkt i den stora bredd av definitioner av kulturbegreppet återfinns det stor komplexitet vad gäller för medlemmarna inom en organisation att finna den specifika innebörden av begreppet kultur för att sedan finna diverse områden som kräver förändring. Dock beskriver Greiner att det finns olika sätt att lyckas finna dessa element. Genom att se till vad som ses vara kärndragen inom en organisation så som vilka faktorer som resulterar i effektivitet samt ett önskvärt klimat har man lyckats definiera den specifika innebörden av kulturbegreppet inom organisationen (Greiner 2008:434). Inom många studier som gjorts gällande företags konkurrensfördelar samt framgångar har det visat sig att företagskulturen är en central faktor. Faktorer så som värderingar, personliga föreställningar och visioner beskrivs vara mer framträdande än exempelvis marknadskrafter, konkurrens positioner och resursfördelar. De företag som beskrivs vara framgångsrika har lyckats med att definiera en starkt förankrad företagskultur som är välkänd bland olika intressenter. Nästan

alla dessa framgångsrika företag har dessutom utvecklat något speciellt som avlöser företagsstrategier, marknadsnärvaro eller tekniska fördelar. De har således funnit förmågan att på bästa sätt skapa samt befästa en stark företagskultur (Greiner 2008:430, Alvesson m.fl. 2008:55).

Det finns oerhört många mallar samt tankar om hur man förmedlar kulturen inom ett företag på bästa sätt. Tyrstrup uttrycker att det finns ett flertal metoder för att mobilisera förväntningar på sådant som är tänkt att ske i framtiden. Ett talande exempel är när företag anordnar en kick-off. Dessa socialt konstruerade kontexter kan komma att bli aktuella efter att exempelvis ledningen arbetat fram en ny strategi eller vision. Kick-offen syftar till att den nya strategin eller visionen blir förmedlad till organisationens samtliga medlemmar. Förmedling av framtida planer, visioner, omvärldsanalyser, samt tal från exempelvis VD:n är exempel på delar som kan innefattas i kick-offen. Tyrstrup menar att det egentligen inte är ett ovanligt fenomen i sig, eftersom vi människor i vissa situationer har ett behov att genom olika ritualer markera att något nytt kommer att ske. Genom kick-offen har ledningen banat vägen för vad som kommer att ske. Så här långt in i processen är det sällan några större problem, ledningen brukar ofta vara förväntansfull och medarbetarna är entusiastiska. Visst kan det finnas röster inom organisationen som är mindre positiva, dock brukar det ofta vara relativt många som ställer sig positiva till det som hittills har skett (Tyrstrup 2005:13ff). Czarniawska uttrycker att ritualer oftast är mycket påkostade och kräver mycket tid samt resurser. Utöver det belyses det faktum att viss problematik kan uppstå vad gäller att de utvärderingar som utförs kan ge upphov till skada för organisationen och individerna inom denna, om utfallet tolkas bokstavligen. Det grundas i att utvärdering som verktyg alltmör ofta anses vara normen och för att kunna visa upp att man har uppfyllt den delen inom förändringsarbetet (Czarniawska 2005:102f). Utvärderingarna kan röra sig om exempelvis medarbetarenkäter som besvaras i samband med ett företags kick-off. Problematiken ligger därmed i att svaren som framkommer inte alltid är tillräckligt tillförlitliga då enkäten besvarades under former som skiljer sig från den vardagliga kontexten. En kick-off sker ofta under lite trevligare sammanhang, svaren kan då tänkas påverkas av det faktum att uppskattningen gentemot ledningen kan få en framträdande roll som kan påverka hur enkäten besvaras. Som ett led av detta används sedan dessa svar som ett verktyg i kartläggningen för företaget, skadan som då kan uppkomma är det faktum att svaren hade kunnat få ett annat utfall om den hade besvarats på exempelvis den vardagliga kontexten på arbetsplatsen.

2.5.4 Implementeringsprocessens olika steg

Det beskrivs som tidigare nämnts vara svårt att förändra kultur inom organisationer, inte enbart för att kulturen ses vara svår att definiera för organisationens medarbetare. Komplexiteten ligger också i att när värderingar, gemensamma tolkningar och mönster väl är fästa är de svåra att ändra. Dock när det väl är uttryckt samt bestämt att en kulturförändring är önskvärd så kan medlemmarna engageras i en rad olika steg som resulterar i att en kulturförändringsprocess sätts i rörelse. Utkomsten av stegen blir således en process som syftar till att flytta organisationens nuvarande kulturella tillstånd till ett framtida önskvärt läge (Cameron:2008:436). Stegen som presenteras är baserade på ett flertal författares arbete som beskrivit framgångsrika förändringsinterventioner riktade åt kulturförändring. Dessa steg påbörjar förändring inom individ och organisationsprocesser, konversationer, språk, symboler och värderingar vilka i sig inte kan garantera att en kulturförändring kommer att träda i kraft. Men tillsammans i en kombination uttrycks de skapa starka drivkrafter till en grundläggande kulturförändring inom en organisation (Cameron 2008:436).

Stegen utgörs av att till en början klargöra innebörden av vilka förändringar man vill se träda i kraft samt vad som ska fortgå som tidigare. Däremot ses det vara av största vikt att kärnelementen inom organisationen inte förändras, då dessa element tycks utgöra grunden till vad som gör

organisationen unik (Cameron 2008:437). Eftersom en organisations kultur bäst kommuniceras via berättelser identifierar man här en eller två berättelser av positiv art som på bästa sätt illustrerar kärnvärderingarna som ska karaktärisera organisationens framtida kultur. Genom att ta del av varandras olika "best practises" blir medlemmarna inom en organisation motiverade att uppnå lika positiva resultat som framhålls genom berättelserna, om inte ännu bättre. Som ett led av detta skapas det en tydlig bild om vad förändringen ska leda till, vilket tydliggörs genom att de olika kärnvärderingarna kommer till uttryck (Cameron 2008:438). Som ett vidare led bör man avgöra de strategiska initiativ som kommer att krävas för att lyckas med ett förändringsarbete. Utmaningen ses således här vara att lyckas bedöma och därigenom besluta vilka aktiviteter som ska starta samt vilka som ska avslutas och förbättras. Genom att identifiera vilka processer som ska påbörjas tillåts organisationen tänka på strategiska initiativ på ett sätt som tidigare inte har gjorts (Cameron 2008:438). Genom att identifiera små vinster som företaget ser som möjliga förändringsobjekt och sedan publicera det kan dessa fungera som ett monument i form av vilken riktning som man vill att organisationen ska ta (Cameron 2008:439). Man bör i ett fortskridande skede också avgöra de nyckeltal som ses vara vägen till framgång. Genom att utkristallisera samt avgöra vad som ska mätas och hur det kan mätas blir verktygen samt de strategiska stegen mer framträdande. Ett strategiskt steg beskrivs vara att samla in viktig data som sedan ska ligga till grund för utformandet av förändringsarbetet för att nå ett framtida önskvärt tillstånd. (Cameron 2008:439). Czarniawska uttrycker att en ritual ter sig vara lika viktigt i det moderna samhälle, precis som det var i det premoderna (Czarniawska 2005:102f).

Cameron fäster stor vikt vad gäller kommunikationen inom ett förändringsarbete med syfte att förändra kulturen. Att det uppkommer motstånd gällande kulturförändring inom en organisation uttrycks vara en självklarhet. Detta grundas i att medarbetarnas dagliga basvanor kommer att utmanas samt förändras och att deras bekanta territorium kommer att ändras. Därigenom är det av största vikt att kommunicera kulturförändringen för att överkomma motstånd samt att generera engagemang och åtagande. Det viktigaste steget inom denna process ses vara att förklara varför en förändring är både förmånlig samt nödvändig för att generera engagemang (Cameron 2008:439). Slutligen framhålls vikten av att utveckla ledarskap. Allt förändringsarbete är i behov av ledare som är konsekventa i riktningen inom processen. Varje del med förändringsarbete i form av både de strategiska samt kommunikativa delarna kräver en förändringsagent som tar tag i situationen och driver arbetet framåt (Cameron 2008:440).

Jacobsen framlyfter att en förändring inte är att betrakta som reell förrän beteendet hos merparten av organisationens medlemmar har förändrats så att organisationen som helhet agerar på ett annat sätt. Det grundas i att "beteendet är det avgörande förmedlande ledet mellan en organisations strategi och resultat som intäkter, avkastning på kapital, marknadsandelar och nöjda kunder" Argumenten ses vara ett led av vad som förklaras som "Idealtypen" inom en organisation. Vid detta skede ändrar organisationen både sina formella samt informella element, vilket tar sig uttryck i både beteendeförändringar samt resultatförändringar. Avslutningsvis framhåller Jacobsen att förändringar där organisationer lyckas utföra förändringar av flera element samtidigt och som dessutom klarar att ändra de enskilda elementen så att det råder konsensus mellan dem uppnår de bästa resultaten (Jacobsen 2004:109).

2.6 Appreciative Inquiry

Begreppet Appreciative Inquiry (AI) har många beskrivningar. Vissa menar att det är ett radikalt tillvägagångssätt gentemot det klassiska "låt gå" problemorienterade ledarskapet, genom att istället finna nya sätt gällande strukturerad planering, undersökningsmetoder och kulturförändring.

Trots det faktum att AI kan beskrivas på många olika sätt finns det en praktiskt orienterad definition som många enas kring. AI handlar om att söka finna det bästa hos människor, organisationen eller

en gemenskap när det är som mest effektivt gällande ekonomi, ekologi och mänskliga termer. Kritik och förnekande ersätts av förhållningssätt som upptäcker drömmar samt design. AI involveras också av konsten att lyckas ställa positiva frågor som stärker ett systems kapacitet för att skapa sig en uppfattning om, förutse samt öka positiv potential. Det antas inom AI att det inom varje organisation samt gemenskap finns mycket outnyttjat och positivt kapital. Detta är vad man benämner som det förflutna, det nuvarande samt de framtida kapaciteterna, följaktligen den positiva kärnan. AI mobiliserar sådant som man tidigare inte ansett varit möjligt, arbete med exempelvis kulturförändring kan ta en demokratisk riktning mot ett tillfredställande resultat för samtliga parter inom en organisation. Det möjliggörs genom att AI sammanlänkar kunskapen samt energin av denna positiva kärna direkt till en organisations förändringsagenda (Cooperrider m.fl. 2005:8). Mer ingående kan den positiva kärnan beskrivas vara den största samt den mest okända resursen inom organisationen. Trots att det finns många oklarheter gällande vilka verktyg som ska tillämpas gällande arbetet med den positiva kärnan så finns det en sak som är uppenbar; beteenden växer mot den riktning som man konsekvent ställer frågor kring. Benägenheten ses också vara starkast samt mest varaktig när de medel samt sättet att ställa frågor är positivt korrelerade. För att nå framgång gällande att konstruera en bättre framtid ses det vara eftersträvtbart att försöka göra den positiva kärnan den mest vanliga samt uttryckliga egendomen för samtliga (Cooperrider m.fl. 2005:8f).

2.6.1 Från discovering till destiny

Appreciative Inquiry beskrivs vidare som en berättelsebaserad process av positiv förändring. Det betraktas som en cykel där man inledningsvis inkluderar samtliga av organisationens medlemmar i en bred uppsättning av intervjuer samt djupa dialoger där man letar efter styrkor, resurser samt kapaciteter. Man vill i denna fas låta alla delge sina upplevelser samt uppfattningar om vad som är mest tillfredställande samt effektivt enligt dem (Cooperrider m.fl. 2005:15). Frågor och uppmaningar som här används för att erhålla denna insikt kan vara; beskriv en tid eller upplevelse inom din organisation som du ansåg var en höjdpunkt, en tid då du kände dig som mest engagerad och kände dig levande och livfull. En annan frågeställning kan vara; vilka är de kärnfaktorer som ger energi till din organisation när den är som bäst (Cooperrider m.fl. 2005:14). Svaren till dessa frågor samt historierna som de genererar sprids genom organisationen som på sikt resulterar till nya och mer fängslande bilder gällande dess framtid. Människor inkluderas därefter i en serie av aktiviteter som fokuserar på att föreställa sig djärva möjligheter där man lyfter upp de mest givande drömmarna för framtiden. Därifrån tillbes individer att diskutera och konstruera förslag som ska guida deras gemensamma framtid tillsammans. Avslutningsvis involverar processen ett bildande av team som ska möjliggöra det arbete som ses vara nödvändigt gällande att förverkliga den nya drömmen och designen för framtiden. Den ovannämnda beskrivningen kallas för ”the AI 4-D cycle” (Cooperrider m.fl.2005:15). Denna process används som ett mätinstrument samt för vägledning för organisationer gällande deras framtida mål. Processen utgörs av fyra nyckelfaser (Cooperrider m.fl. 2005:16).

Det första steget är: Discovering, här ser man till vad det är som ger liv, det bästa av vad som är. Inom detta steg ägnar man sig åt uppskattande av det som man redan har (Cooperrider m.fl.2005:25f). I det andra steget, Dream ser man till vad som skulle kunna vara, man försöker utläsa de krav som omvärlden ställer. Man försöker också här föreställa sig framtida resultat om vart man vill hamna gällande förändringen (Cooperrider m.fl. 2005:26ff). Det tredje steget är Design, här söker man se vad den idealiska situationen skulle kunna vara samt innebära. Man ägnar sig här åt att bygga något tillsammans med samtliga medlemmar inom organisationen (Cooperrider m.fl. 2005:28ff). Det sista steget är Destiny, man fokuserar inom detta steg på hur man på bästa sätt kan stärka, lära samt anpassa organisationen och dess förutsättningar. Målet är här att resultatet ska vara hållbart (Cooperrider m.fl. 2005:34f). Förespråkarna inom AI, Diana Whitney och Amanda Trosten-Bloom uttrycker att det finns två sätt att implementera metoden på ett lyckat sätt. Dessa har setts vara framgångsrika bland konsulter spridda globalt. Det första sättet som redogörs, Whole-system Inquiry inkluderar samtliga inom processen, det vill säga alla intressenter så som anställda,

kunder och säljare (Cooperrider m.fl. 2005:38). Det andra framgångsrika tillvägagångssättet inom AI som presenteras är The AI summit. Detta ses vara det mest spännande appliceringssättet vad gäller att implementera AI. Fokus ligger här på att upptäcka samt utveckla organisationens positiva kärna för att sedan forma detta till strategiska affärsprocesser. Det kan i praktiken röra sig om delar så som marknadsföring, kundservice, ledarskap, produktutveckling och utvecklande inom human resource. Genom att bjuda in till en storskalig mötesprocess där alla deltagare blandas från olika delar inom intressentområdet är förhoppningen att nå målet. En AI summit inkluderar allt från 50 till 2000 personer, eller fler och det är en fyra dagar lång process. Trots det faktum att varje AI summit är unik har man sett en del gemensamma drag. De fyra dagarna följer ”the AI 4-D cycle” som redogjordes för tidigare (Cooperrider m.fl. 2005:38).

“AI theory states that organizations are centers of human relatedness, first and foremost, and relationships thrive where there is an appreciative eye – when people see the best in one another, share their dreams and ultimate concerns in affirming ways, and are connected in full voice to create not just new worlds but better worlds” (Cooperrider m.fl. 2005:61).

2.6.2 Från inquiry till integrity, ledarskap i fokus

Inom AI framhålls ledarskapet som ett förhållningssätt som syftar till att söka förstärka medarbetares förutsättningar samt positiva egenskaper där man som ett led av detta också förstärker organisationen i dess helhet (Whitney m.fl. 2010: introduktion). Begreppsdefinitionen Appreciative Leadership (AL) ses vara en filosofi där man bör se det som ett sätt att vara, där strategier kring praktik gällande bra ledarskap inryms. Den enhetliga definitionen kring begreppet AL lyder som följer;

“Appreciative Leadership is the relation capacity to mobilize creative potential and turn it into positive power – to set in motion positive ripples of confidence, energy, enthusiasm, and performance – to make a positive difference in the world” (Whitney m.fl. 2010:3).

Utifrån definitionen följer fyra underliggande idéer kring vad det innebär i praktiken. AL ses handla om att förvandla potential till positiv kraft, det har en fortskridande effekt och det betraktas som relationellt samt positivt (Whitney m.fl. 2010:3,9). Mer ingående beskrivs detta bli en realitet genom reflektioner, genom att skapa sig en uppfattning, genom att ställa positiva frågor och genom en kontinuerlig dialog bland medlemmarna inom organisationen. Potential så som mänskligt, situations- samt organisatoriskt ses vara ouppfyllt fram till dess då det manifesteras genom mänsklig diskurs, det vill säga då det tar sin form i språk, ord, metaforer och ultimata handlingar (Whitney m.fl. 2010:14). Dessa kommunikationsformer ses vara några bland de mest mångfacetterade verktygen inom AL. Det kan skapa mening och känslor bland individer och de kan antingen stärka beteenden eller generera till transformering. Förhållningssättet beskrivs också som ett paradigm där man lämnar det mer traditionella krav och kontroll ledarskapet till ett mer positivt genererande strategiskt samt principiellt förankrande som är att betrakta som det ”nya normala”. Ledarens roll inom förändringsarbetet är skapa ett nytt förhållningssätt samt att fokusera på styrkor hos andra. Genom att få möjligheten att ta del av kollegors samt andra intressenters upplevelser, idéer och förhoppningar kan de fungera som en positiv förändringskatalysator (Cooperrider m.fl. 2005:45). Positivt ledarskap karaktäriseras och kräver att man är närvarande genom hela processen, att man ställer positivt kraftfulla samt värdebaserade frågor. Man ska förvänta sig det bästa och det ses vara av största vikt att man är genuint intresserad av de förhoppningar samt drömmar som finns bland medlemmarna inom organisationen. Det budskap som ledaren ska förmedla till samtliga är att positiv förändring är den rätta vägen framåt, om man vill nå framgång vad gäller en positiv revolution (Cooperrider m.fl. 2005:46). Forskning inom området AI har resulterat i att forskarna har lyckats utkristallisera fem kärnstrategier som ses vara kopplade till praktiken inom AL. Varje strategi möter olika behov samt krav för människor som har ett arbete där målet är att uppnå hög prestation (Whitney m.fl. 2010:23). Den första strategin som tas upp är Inquiry. Genom att ställa positiva och kraftfulla frågor till samtliga intressenter låter man människor veta att deras bidrag till organisationen värdesätts. Den andra strategin, Illumination handlar om att ta fram det bästa hos

människor i olika situationer. Strategin erbjuder insikt i hur människor kan lära sig mer om sina egna samt andras styrkor. Det är viktigt att de får tillräckligt med självförtroende samt uppmuntran för att lyckas uttrycka sig själva och att de därigenom vågar ta risker och att stödja andra med jobbet att arbeta utifrån deras styrkor (Whitney m.fl. 2010:59). I den tredje strategin, Inclusion engagerar ledaren övriga i att tillsammans konstruera en plan för framtiden. Som ett led av detta inges människor en känsla av tillhörighet. Inspiration, som är den fjärde strategin ska väcka den kreativa andan. Man erbjuder medlemmarna en känsla av vilken riktning man lutar åt. Syftet är här att skapa en vision samt en väg framåt. Den sista strategin är Integrity och det är här som man gör de val som ska bidra till en bra helhet. Samtliga deltagare inom processen ska här bli medvetna om att de förväntas göra sitt bästa för att uppnå ett bättre resultat och att de dessutom kan förvänta sig detsamma från andra. När man leder utifrån detta förhållningssätt vet deltagarna att de kan förlita sig på att man för dem mot målet med integritet. De har också en insikt gällande att de blir kopplade till helheten av arbetsprocessen. Ledaren ska sätta en standard och exemplifiera det som andra ska leva upp till (Whitney m.fl. 2010:23f).

Genom metoden "the flip" följer man principen att desto mer positiva frågor som man ställer, desto mer positiva samt varaktiga resultat får man. Det gäller att ändra det negativa förhållningssättet som man så ofta har då man ställs inför ett problem eller en utmaning (Whitney m.fl. 2010:35). Principerna samt praktiken inom AI föreslår att kollektiva styrkor tillsammans inte bara resulterar i utförande, de kan också leda till transformering. Detta förhållningssätt ses vara åtråvärt inom många organisationer. Dock visar studier att företag alltför ofta utför utvärderingar som mäter faktorer gällande mer lågmoraliska aspekter och ett mer problemorienterat sökande, istället för att designa mer principfasta förfrågningar som framhåller extraordinära ögonblick av högt engagemang, åtagande samt effektiv prestation. Det mer problemorienterade förhållningssättet ses vara ett mätinstrument för ledare inom organisationer istället för att söka finna olika tillfällen där medlemmarna upplevde den största känslan av samhörighet med arbetet i sig, deras kollegor och till organisationen i dess helhet (Cooperrider m.fl. 2005:2f).

Avslutningsvis kan AL beskrivas som något som existerar på alla nivåer samt positioner inom en organisation. Processen rör sig framåt med stor kraft där syftet är att uppnå högre prestationer och en positiv förändring. Man kan inte utföra ett förändringsarbete ensam, det ses därför som en relationsdynamik som framkommer i gemenskapen hos individer då man arbetar mot ett gemensamt mål, ett meningsfullt syfte eller genom en provocerande nyfikenhet på sätt som tar fram det bästa hos varandra eller inom en situation (Whitney m.fl. 2010:205).

2.7 Sammanfattning av teoretisk referensram

På nästkommande sida presenteras en matris utifrån den teoretiska referensramen med fokus på fem huvudteman som uppfattas vara av stor vikt vad gäller ett förändringsarbete. Matrisen uppvisar såväl likheter som särdrag mellan de tre förändringsstrategierna.

OD, planerad förändring

Kulturförändring

Appreciative Inquiry

| | | |
|--|--|--|
| <p><u>Grund till förändring:</u> Olika intressenter (ledning, anställda, samt investerare inom en organisation upptäcker problem som de vill finna en lösning på. Förändringen är avsiktlig.</p> | <p><u>Grund till förändring:</u> Initiativ till förändring ses vara kopplat till organisationskultur. Kultur betraktas vara den centrala faktor som måste förändras eller tas på allvar om man vill skapa förutsättningar för förändring.</p> | <p><u>Grund till förändring:</u> Man vill mobilisera sig bort från det mer problemorienterade synsättet som så vanligt återfinns inom organisationer till ett mer lösningsfokuserat synsätt.</p> |
| <p><u>Inblandade aktörer:</u> Ledning arbetar tillsammans med de anställda samt i vissa fall med en utomstående konsult för att skapa en varaktigt beteendeförändring både på en individuell samt kontextuell nivå. Kan ske i form av centraliserad respektive decentraliserad strategi.</p> | <p><u>Inblandade aktörer:</u> Kulturförändring som en stimulus-respons modell, där ledningen vidtar en åtgärd som organisationen reagerar på.</p> | <p><u>Inblandade aktörer:</u> Inom AI ses det vara av största vikt att inkludera samtliga inom organisationen i initieringsfasen, samtliga ska sedan vara inkluderade genom hela förändringsarbetet.</p> |
| <p><u>Tillvägagångssätt/ verktyg:</u> Förändring ses inom OD liksom inom den gruppdynamiska skolan som en sekventiell samt linjär process som består av följande element; analys och diagnos, planering, implementering och utvärdering</p> | <p><u>Tillvägagångssätt/verktyg:</u> Det vanligaste tillvägagångssättet ses följas sex steg: 1) utvärdering. 2) Analys av nuläget. 3) analysera klyftan mellan nuläget samt visionen. 4) formulera en plan. 5) genomför planen. 6) utvärdera förändringarna samt vidta åtgärder för att göra den kulturella förändringen bestående</p> | <p><u>Tillvägagångssätt/verktyg:</u> Ett viktigt verktyg ses vara konsten att ställa positiva frågor. AI förklaras som en berättelsebaserad process av positiv förändring. Detta förhållningssätt redogörs genom en cykelmodell som kallas för "the 4-D cykel" stegen är: discovery, dream, design och destiny.</p> |
| <p><u>Ledningens roll:</u> Ledningen ses som initiativtagare till förändringsprocessen. Ledningens roll ser sig olika beroende på val av antingen centraliserad eller decentraliserad strategi.</p> | <p><u>Ledningens roll:</u> Ledningen ses inneha den största rollen vad gäller förändringsarbete inom kulturen. Studier har visat att många nya tillträdde VD:s ofta försöker ändra värderingarna genom att formulera sina värderingar på ett annat sätt.</p> | <p><u>Ledningens roll:</u> Ledarskapet uppfattas som den viktigaste delen gällande att lyckas förankra AI inom det vardagliga arbetet. Appreciative Leadership innebär att söka utveckla AI till ett förhållningssätt där man har som mål att förstärka sina kollegors samt medarbetares förutsättningar samt positiva egenskaper.</p> |
| <p><u>Idealtypen:</u> OD vilar på fem värderingsgrunder; att ge de anställda befogenheter att handla, att skapa öppenhet i kommunikationen, att underlätta ägandet av förändringsprocessen och dess resultat, att främja en samarbetskultur samt att främja ett kontinuerligt lärande.</p> | <p><u>Idealtypen:</u> Den önskvärda situationen ses vara då organisationer lyckas ändra både sina formella samt informella element. Genom detta ser man både resultat- och beteendeförändringar inom organisationen.</p> | <p><u>Idealtypen:</u> Genom att lyckas uppnå ett mer lösningsorienterat synsätt inom organisationen och röra sig bort från det mer klassiska problemorienterade är förhoppningen att man uppnår högre prestationer samt en positiv förändring.</p> |

2.8 Metodiskt tillvägagångssätt och material

För att kunna jämföra ledningens respektive de produktionsanställdas uppfattningar gällande det pågående förändringsarbetet använde vi oss av en kvalitativ metod. En fallstudie har gjorts av ett livsmedelsföretag som är mitt uppe i ett pågående förändringsarbete. Fallstudien betecknar en undersökning som avgränsas till en mindre grupp, exempelvis en organisation. Dessutom kommer en fallstudie oftast till användning då man skall studera processer eller förändringar, som är aktuellt i detta specifika fall. I fallstudier är det vidare vanligt att olika typer av information samlas in för att ge en så klar bild som möjligt av det aktuella fallet som studeras. Om studien genomförs inom en organisation kan såväl observationer som enkäter och intervjuer kombineras (Patel m.fl. 2003:54f). Uppsatsen kan även beskrivas som teoretiskt förankrad, vilket innebär att arbetet tar sin utgångspunkt i teorier eller modeller för att kunna förklara det studerade fallet. En teori skall följaktligen bidra till att man kan förstå så mycket som möjligt av informationen samt det studerade objektet (Patel m.fl 2003:11,22). Detta innebär vidare att undersökningen är deskriptiv, vilket kan förklaras genom att man utifrån redan befintliga teorier förklarar enskilda företeelser. Dessutom begränsas undersökningen till några av de aspekter av den situation som man valt att studera och de beskrivningar som görs kan antingen beskriva dåtid eller som i detta fall beskriva en pågående process (Patel m.fl 2003:13,23). Följaktligen tar vår studie avstamp i redan befintlig forskning gällande förändringsarbete. Dock avgränsas studien i form av att teorin främst tar fasta på; OD som planerad process, teori knuten till kulturell förändring samt Appreciative Inquiry.

Efter att vår uppdragsgivare hade genomfört en gästföreläsning med fokus på förändringsarbete, väcktes vårt intresse för ämnet ytterligare. Det är som tidigare nämnts mindre vanligt att få ta del av händelser som uppkommer mitt under ett pågående förändringsarbete. Således ville vi genom att studera Abba Seafoods pågående förändringsarbete fördjupa vår kunskap inom ämnesområdet. Det är sålunda inget ”fast” arbete som studerats, utan företagets förutsättningar samt tillvägagångssätt för att nå målet med förändringen kan eventuellt ändras under processens gång. Detta gör den specifika situationen mycket intressant att studera, eftersom en organisation består av olika individer, inom olika avdelningar, med olika förutsättningar, innebär det i princip att det finns lika många olika tankar kring förändringsarbetet som det finns människor inom organisationen. Dock är det inte företagets samtliga anställda som innefattas i denna studie, utan studien avgränsas till ledningen samt de produktionsanställda ute i Kungshamn. För att kunna ta del av och skapa oss en uppfattning gällande förändringsarbetet så här långt var en förutsättning för vår studie att vi fick tillträde till företaget. En organisation är en stängd eller privat miljö, i förhållande till en offentlig miljö, vilket innebär att det inte alltid är en garanti att man blir ”inläppt”. En organisation kontrolleras av ”gatekeepers”, som i mångt och mycket bestämmer vem som blir inläppt respektive inte blir inläppt inom organisationens väggar. David Silverman poängterar exempelvis att,

“The impression you give may be very important in deciding whether you get overt access” (Silverman 2006:81f).

Vi fick god kontakt med Abba Seafoods HR-direktör, vilket möjliggjorde tillträde till organisationen.

2.8.1 Material

Vårt empiriska material består av intervjuer med två representanter från ledningen, företagets klubbordförande samt 21 produktionsanställda. Eftersom vårt syfte med uppsatsen är att jämföra ledningens respektive de produktionsanställdas uppfattningar i förhållande till det pågående förändringsarbetet, sålunda att förklara individers upplevelser bör en kvalitativ metod användas. Det som avgör huruvida en kvalitativ respektive kvantitativ forskningsmetod bör användas beror sålunda på hur undersökningsproblemet formulerats (Patel 2003:14, Silverman 2006:349). Beteckningarna kvalitativt och kvantitativt tar sikte på hur man väljer att generera, bearbeta samt analysera den information som man samlat in under processens gång. En kvalitativ metod innebär

att forskningen fokuserar på ”mjuk” data exempelvis i form av intervjuer. Medan en kvantitativ metod består mer av mätningar i siffror och statistiska bearbetnings- samt analysmetoder (Patel 2003:14, Silverman 2006:351). Vi använde oss även av en kvantitativ metod, i form av att vi sammanställde resultatet av en medarbetarenkät som genomfördes på företaget i mars 2011⁶. Vårt arbete bestod endast i att sammanställa resultatet av enkäten. Vi hade ingen del i frågornas utformning eller ansvar vad gäller genomförandet av den. Utifrån det faktum att medarbetarenkäten besvarades i samband med Abbaeventet kan resultatet vara mindre trovärdigt. Det kan härledas till att eventet skiljer sig från den vardagliga kontexten i stor utsträckning med utgångspunkt i att dagen bestod av festligheter och att eventet skedde i Göteborg som inte är hemmaorten för majoriteten av medarbetarna. Risken är således att ledningen kanske fäster för mycket vikt vid det som framkommer utifrån den sammanställda enkäten och låter det bli ett framträdande verktyg i kartläggningen och att de därigenom inte lyckas ta hänsyn till att kontexten gällande genomförandet kan ha påverkat resultatet.

Resultatet av medarbetarenkäten användes delvis som grund till några av de frågor som genom intervju ställdes till representanterna från ledningen samt de produktionsanställda. Dessutom deltog vi på ”Positive Change Management”, ett Appreciative Inquiry seminarium där huvudtalaren var Diana Whitney för att skaffa oss en förståelse och kunskap om AI, eftersom vi tidigare inte hört talas om metoden. Under seminariedagen deltog vi i diverse olika kommunikativa övningar tillsammans med de andra deltagarna samt lyssnade på föreläsare. Seminariedagen innebär följaktligen både ett aktivt och passivt deltagande från vår sida.

I studien har ett strategiskt urval gjorts av intervjupersoner, vilket innebär att intervjupersonerna har kunskap i ämnet, dock som representanter för olika perspektiv. I realiteten existerar inte den ideala intervjupersonen, utan olika människor är lämpliga för olika typer av intervjuer. Dessutom kan vissa människor vara svårare att intervjua än andra, sålunda är det intervjuarens uppgift att motivera intervjupersonen att lämna sin redogörelse och att söka kunskapsrik information från den som intervjuas (Kvale m.fl. 2009:181). Eftersom uppsatsen syftar till att jämföra produktionens och ledningens syn gällande förändringsarbetet var det nödvändigt att intervjua personer från de två olika nivåerna inom företaget. Urvalet på en ledningsnivå baserades på deras roll i förändringsarbetet. Både personaldirektören (”PD”) och ekonomidirektören (”ED”) har en aktiv roll i förhållande till förändringsarbetet och dess utformning. Vi hade förhoppningen att få intervjua Abba Seafoods VD, men tyvärr var denne på semester och kunde därför inte ställa upp på intervju. Vidare intervjuade vi produktionens fackliga klubbordförande (”KF”) och denne hjälpte oss vidare med att finna respondenter från produktionen. Vi intervjuade totalt 21 personer från produktionen (”P1”, ”P2”, ”P3” och så vidare fram till ”P21”) från spridda avdelningar, med variation mellan kön och åldrar. Syftet var att skaffa oss en representativ bild av produktionen. En del kvalitativ forskning har exempelvis redogjorts i form av en kortare artikel. Det går på förhand inte att bestämma ett fast antal sidor eller antalet intervjupersoner som en undersökning bör bestå av, detta varierar från undersökning till undersökning, oberoende av metod (Kvale m.fl 2009:302).

2.8.2 Genomförandet av intervjuerna och etiska överväganden

Inför intervjuerna lade vi mycket tid på att läsa in oss på olika teoriområden gällande förändringsarbete och även tidigare forskning kopplad till kulturell förändring (ex Alvesson och Sveningsson 2008). Vidare deltog vi även som nämnts ovan på ett seminarium för att skaffa oss kunskap om AI. Detta var nödvändigt eftersom ingen av oss från början hade någon erfarenhet av metoden. Det är en fördel vid genomförandet av en kvalitativ intervju att ha förkunskaper och att vara förberedd inom det område som skall studeras (Patel m.fl.2003:79). Vi började med att intervjua personaldirektören, dels för att få en bättre inblick om företaget i stort och dels på grund

⁶ Bilaga 1, sammanställning av medarbetarenkätens resultat

av att denne var en av initiativtagarna till att metoden Appreciative Inquiry skulle användas i företagets förändringsprocess. Runa Patel och Bo Davidson menar att det finns två aspekter att beakta när man arbetar med frågor för att samla information, dels grad av standardisering och dels grad av strukturering. Intervjuer med låg grad av standardisering innebär att man själv formulerar frågorna under intervjun och ställer frågorna i den ordning som är mest lämplig för en viss intervjuperson, till skillnad från en standardiserad intervju, där liknande frågor ställs på samma sätt oberoende av intervjuperson. Vidare lämnar en helt strukturerad intervju lite utrymme för intervjupersonen att svara inom, medan en ostrukturerad intervju lämnar desto större utrymme (Patel m.fl. 2003:71f). Utifrån detta resonemang följde intervjun med personaldirektören en låg grad av standardisering och var ostrukturerad eftersom personaldirektören gavs stort svarsutrymme. Intervjun med personaldirektören pågick i cirka en timma. Denna mall följde även intervjun med ekonomidirektören samt företagets fackliga klubbordförande. Produktionens fackliga klubbordförande intervjuades utifrån dennes roll som representant för de produktionsanställda. Kvalitativa intervjuer har nästan alltid en låg grad av standardisering och syftet med denna metod är att upptäcka och identifiera egenskaper hos något, exempelvis den intervjuades uppfattning om en situation eller ett fenomen. Dessutom är både intervjuaren och intervjupersonen medskapare under samtalets gång (Patel m.fl. 2003:78, Kvale m.fl. 2009:32).

Intervjuerna med representanterna från produktionen genomfördes under andra premisser, detta på grund av att det var betydligt fler personer från produktionen som intervjuades i förhållande till ledningen. Att använda samma metod skulle i detta fall blivit allt för tidskrävande. Sålunda genomfördes standardiserade intervjuer i förhållande till produktionspersonalen, där samtliga fick exakt samma åtta frågor i exakt samma följd (Silverman 2006:110). Intervjuerna med produktionspersonalen varade i cirka 15 minuter per person, sålunda var deras svarsutrymme relativt begränsat. Dock upplevde inte vi att tidsbegränsningen påverkade de intervjuades svar, utan frågorna som vi ville ha svar på ställdes i förhållande till den tid vi hade till vårt förfogande. De teman som behandlades under intervjuerna med de produktionsanställda var deras uppfattningar gällande det pågående förändringsarbetet så här långt, om de märkt av någon förändring och om denna förändring går att härleda tillbaka till manifestet som lanserades i februari 2010. Intervjuerna med representanterna från ledningen ägde rum på Abba Seafoods huvudkontor i Göteborg och intervjuerna med de produktionsanställda ägde rum ute vid produktionen i Kungshamn. Under tiden vårt arbete pågick besökte vi fabriken i Kungshamn vid två tillfällen, dock besökte vi huvudkontoret i Göteborg mer frekvent eftersom de flesta möten med vår uppdragsgivare skedde där.

Innan intervjuerna påbörjades var vi noga med att klargöra varför vi genomförde intervjuerna och på vilket sätt de skulle komma att användas på. Det är således mycket viktigt att intervjupersonen samtycker till intervjun. Informerat samtycke innebär vidare att intervjupersonen deltar frivilligt under projektet och har rätt att dra sig ur när som helst. Dessutom informerade vi samtliga att deras svar skulle behandlas konfidentiellt, vilket innebär att det är endast vi som genomfört studien som vet vem vi fått respektive svar ifrån. Vidare informerade vi intervjupersonerna om vilka som kommer att läsa vårt arbete samt få tillgång till intervjuerna, vilket framhålls vara en viktig faktor i förhållande till en etisk aspekt (Kvale m.fl. 2009:87 jmf Patel m.fl. 2003:70). Efter att intervjuerna sammanställts skickades dessa tillbaka till de intervjuade, så att dessa skulle få en chans att korrigera eventuella fel. Detta på grund av att vi ville säkerställa att den utskrivna texten är korrekt i förhållande till intervjupersonernas muntliga uttalanden (Kvale m.fl. 2009:79,204). Inför intervjuerna med de produktionsanställda besökte vi Kungshamn vid ett tillfälle, dels för att få en bättre bild över deras arbetsplats samt låta dem få en bättre bild av oss. Vidare är samtliga deltagare anonyma och istället för deras namn har vi valt att använda oss av förkortningar i förhållande till deras arbetsroll. Endast en av intervjuerna spelades in, de andra blev tillfrågade men ville av olika skäl inte bli inspelade, vilket var ett faktum som vi respekterade.

2.8.3 Den tidsmässiga aspekten

Företagets kulturella förändringsarbete hade påbörjats innan vår studie startade och dessutom kommer det att fortsätta efter det att vår studie är avslutad. Vi studerade följaktligen bara en bråkdel av ett förändringsarbete som kommer att pågå i flera år framöver. Utifrån detta faktum känns den tid som vi fick möjlighet att studera företaget alltför kort. Därför kan vi i lika liten utsträckning som de personer som vi intervjuade sja om vad som kommer att ske framöver, ett förändringsarbete kan följa många olika riktningar under processens gång.

2.8.4 Kvalitativ bearbetning

Vi har genomfört löpande analyser, exempelvis i form av att vi efter de olika intervjuerna analyserat och funderat hur vi skall arbeta vidare med vår uppsats. Genom detta tillvägagångssätt underlättas det faktum att vi på ett tidigt stadium tar fasta på om exempelvis andra intervjufrågor skulle varit bättre lämpade för att ta fasta på uppsatsens syfte i förhållande till de intervjufrågor som hittills ställts. Det är dessutom en fördel att börja analysera det empiriska materialet, exempelvis en intervju, medan den fortfarande är färsk i minnet (Patel m.fl. 2003:119). Med utgångspunkt i att syftet med vår intervjuguide var att framhålla de olika uppfattningarna på såväl lednings- samt produktionsnivå bearbetades vårt empiriska material utifrån denna guide. Således har vi inom denna studie tillämpat en variant av kvalitativ analys i form av att det empiriska materialet först tolkades i sin helhet, för att sedan följa de punkter som vår intervjuguide byggde på. Efter intervju med de två representanterna från ledningen bearbetades och sammanställdes de frågor som vi valde att ställa till de produktionsanställda, för att kunna ställa dessa mot varandra. Vi ansåg att det var av stor vikt att vi tilldelades ledningens bild först, eftersom det är dessa som är initiativtagare till förändringsprocessen. Empirin presenteras sålunda efter de guider som låg till grund för våra intervjuer, där ledningens syn presenteras först för att läsaren skall få en tydligare infallsvinkel i förhållande till det empiriska materialet. Genom att följa de punkter som vi ansåg var av vikt i förhållande till syftet med uppsatsen, låg sålunda fokus på vad som sades gällande dessa specifika punkter för att undvika att ge en missvisande bild av de svar som gavs. Genom detta tillvägagångssätt anser vi att samtligas syn gällande förändringsprocessen framhävs.

Anledningen till att vi valde att separera uppsatsens empiriska avsnitt gentemot analysen grundas i att vi ville möjliggöra att tolkningen samt analysen av materialet skulle bearbetas på ett mer tydligt sätt. Vi tror även att detta underlättar för läsaren vad gäller att kunna tolka det empiriska materialet genom två olika steg. Bearbetningen skedde i form av att vi ställde vårt empiriska material i förhållande till de tre förändringsstrategierna som presenterades i den teoretiska referensramen, vi har sålunda genomfört tre olika analyser. Genom de olika beskrivningarna som framkom från samtliga intervjuer var vår förhoppning att finna likheter samt särdrag utifrån de tre olika förändringsstrategierna, för att kunna utläsa om någon av dessa stämmer bättre överrens med den process som Abba Seafood i nuläget befinner sig i. Genom att formulera de mest kännetecknande dragen från respektive strategi i en matris och sedan applicera det empiriska materialet på matrisen kunde skillnader samt likheter utläsas på ett mer behändigt sätt. Matrisen i sin tur bestod av fem huvudteman; grund till förändring, inblandade aktörer, tillvägagångssätt/verktyg, ledningens roll och idealtyp. En liknande modell återfinns i uppsatsens teoriavsnitt 2.7 Med utgångspunkt i de fem huvudteman har vi kunnat kontrollera att vår tolkning av materialet överrensstämmer med det teorin lyfter fram.

”Det är upp till varje forskare att finna ett arbetssätt som passar för att nå fram till en läsbar text” (Patel m.fl. 2003:121)

Själva slutprodukten av en kvalitativ bearbetning resulterar ofta i en text där analys, teori samt citat från de intervjuade varvas. Det gäller sålunda att hitta en balans. För få citat i en text resulterar

oftast i att den färdiga tolkningen getts allt för stor plats medan för många citat kan resultera i att texten upplevs som tråkig och läsaren själv måste analysera textens innebörd. Vi har följaktligen försökt att finna en balans i texten, genom att ha med tillräckligt många citat för att låta de intervjuades åsikter komma fram och dels för att göra texten levande. Vi har även försökt att följa vissa återkommande teman, de olika avsnitten i uppsatsen förutsätter således varandra för att uppsatsen i sig skall bli begriplig (Patel m.fl.2003:120). Vår uppsats tar sålunda sin utgångspunkt på ett övergripande plan för att sedan fokusera på det specifika, i detta fall Abba Seafood. Vi har även under arbetes gång bearbetat vår text ett antal gånger innan vi fick fram en tillfredsställande rapporttext.

2.8.5 Reliabilitet och validitet

Begreppen reliabilitet och validitet står i ett visst förhållande till varandra, vilket i ett vidare led innebär att det är svårt att endast fokusera på det ena begreppet utan att väva in det andra. Dels måste vi veta att vi undersöker det som vi avser att undersöka, det vill säga vi måste veta att vi har god validitet. Vidare måste studien göras på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att vi har god reliabilitet. Att veta vad vi undersöker handlar om att faktiskt undersöka det som vi säger att vi skall undersöka. När undersökningar av människor görs rör det sig främst om inställningar, upplevelser samt kunskap. Det är sålunda mer abstrakt än att exempelvis mäta längd respektive vikt. Den största delen av vår empiri bygger på intervjuer med representanter från företaget, följaktligen abstrakta antaganden. Eftersom intervjufrågorna tog fasta på hur de olika intervjupersonerna uppfattar den nuvarande situationen, finns det även en möjlighet att svaren skulle te sig annorlunda om vi frågar samma personer vid en annan tidpunkt. Dock har vi i vår studie använt oss av relevanta begrepp som tidigare forskare använt sig av i förhållande till studier av förändringsarbeten. Detta innebär att de teoretiska begrepp som vi valt att ha med i vår studie styr vilken bild av företaget som presenteras. Det finns sålunda en möjlighet att genom att använda sig av andra teoretiska begrepp få en annan bild av företaget. Däremot bör det vara fördelaktigt att använda sig av väletablerade teorier som man genom analysen ställer emot det empiriska materialet. På så sätt anser vi att den teoretiska referensramen som legat till grund för vår analys och slutsats ökar trovärdigheten vad gäller studiens resultat. Ett tillvägagångssätt att säkerställa validiteten är att jämföra utfallet från undersökningen på exempelvis en grupp, som liknar den grupp som instrumentet var avsett för. Vi har i vår studie inte testat vårt mätinstrument på en likvärdig grupp människor inom ett liknande företag. Dock har vi intervjuat människor från vitt skilda avdelningar inom produktionen. Vi har även jämfört utfallet från medarbetarenkäten med samtliga intervjuer. Patel och Davidson menar att det finns tre ”tumregler” i förhållande till begreppen: ”Hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet”, ”Låg reliabilitet ger låg validitet” samt ”Fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet” (Patel m.fl. 2003:98ff).

Under intervjuer samt observationer kan det vara betydligt svårare att erhålla ett mått på reliabiliteten. När man använder sig av sådana mätinstrument är undersökningens tillförlitlighet i hög grad relaterad till intervjupersonen samt observatörens förmåga. Både den som intervjuar samt den som observerar kan under samtalets gång göra bedömarfel, dock kan reliabiliteten antas bli högre om strukturerade observationer eller standardiserade intervjuer används (Patel m.fl. 2003:101, Kvale m.fl. 2009:186f). Under samtliga av våra intervjuer var vi båda två närvarande och vi turades även om att intervju respektive observera under intervjutillfällena. Intervjuerna med de produktionsanställda, som utgjorde den största intervjugruppen, genomfördes i form av standardiserade intervjuer. Många kvalitativa studier innebär även att skriva ut intervjuerna och under denna transkriptionsprocess kan det ske en mer eller mindre medveten påverkan på själva underlaget till analysen. Detta beroende på att talspråk och skriftspråk inte är samma sak. Exempelvis försvinner ofta gester, ironi samt kroppsspråk i samband med att ett samtal transkriberas till text (Patel m.fl. 2003:104). Vi har under denna process varit medvetna om detta och försökt att ta hänsyn till samtalets kontext samt eventuella pauser med mera som uppstått under samtalets gång.

3. Empiri

3.1 Det empiriska materialet

Läsaren kommer nu att få ta del av det empiriska material som kom oss till handa under intervjuer med både representanter från ledningsnivå samt produktionsnivå. Materialet nedan som hanterar de frågor kring vilka initiativ som låg till grund för en kulturförändring samt val av metod ställdes enbart till representanterna från ledningen, eftersom det var på denna nivå som initiativet till en förändring togs. Dock kompletteras ledningens syn under avsnitten 3.1.2, 3.1.3 och 3.1.4 av produktionens fackliga klubbordförande, eftersom denne ses som en representant för medarbetarnas övergripande syn och vardagliga inställning till förändringsprocessen. Intervjufrågorna som riktades till representanterna från produktionen hade som syfte att söka belysa deras uppfattning av förändringsprocessen så här långt. Materialet som vidare hanteras i empiriavsnittet har hämtat inspiration från uppsatsens teoretiska referensram som tidigare presenterats. Sålunda är det ledningens och produktionens subjektiva uppfattningar som presenteras. Vår tolkning samt kopplingen till teoriavsnittet presenteras i analysdelen. Se fotnot för de förkortningar som används för intervjupersonernas titel⁷.

3.1.1 Bakomliggande drivkrafter till förändring

Utifrån våra intervjuer med de två representanterna från ledningen visade det sig att de hade en enhetlig uppfattning kring vilka bakomliggande faktorer som blev startskottet för att ett förändringsarbete skulle påbörjas. Företaget har en historik bestående av täta VD byten där samtliga har försökt sätta sin prägel på hur Abba bör utvecklas samt struktureras. Efter att den nuvarande VD:n tillträdde för cirka två år sedan uppmärksammades frågor gällande kulturella aspekter som tidigare varit ett ämne som man har arbetat mycket lite med. Det nya fokusskiftet har resulterat i att man inom ledningen idag ser en kulturförändring som nyckeln till framgång vad gäller att få Abba Seafood att bli ett ledande företag såväl i förhållande till konkurrerande företag som till inre faktorer, så som trivsel bland medarbetarna. Framgången tycks således vila på ett nytt förhållningssätt i vardagen, bort från ett mer problemorienterat förhållningssätt till ett mer lösningsorienterat.

...Abba har en stark produktportfölj som är mycket igenkänd, ett starkt varumärke, bra innovationer samt kundindex och dessutom kunnig personal. Dock är företaget inte värt mer idag än när ORKLA köpte upp det 1995. Så varför utvecklas inte Abba Seafood mer? Finns det något inom företaget som hämmar och som leder till att den kapacitet som finns inom företaget inte frigörs? Eller är det något som sitter i väggarna - vi är inte så bra mentalitet? Abba är att betrakta som ett jojo företag som har blandat goda år med sämre och har haft svårt att skapa tillväxt två år i följd (ED).

...Och det handlar ju också väldigt mycket om att skapa en kraft och en framtidstro inom organisationen.. det var ju ganska tydligt från våran VD på ett tidigt stadie att skapa en större glädje och energi i organisationen.. såg han som väldigt viktigt för att skapa en lönsam verksamhet..(PD)⁸.

...Det vi sa då... var ju att.. ok vi får ju ha någon form av långsiktigt mål som kanske ska vara någonting annat än det som har varit tidigare genom åren.. hade man gått ner här och frågat för ett par år sen.. vad är Abba Seafoods finansiella mål så hade nog.. en hel del.. kunnat svara på det sådär.. Ja, det är väl att vi ska nå 100 miljoner kronor i resultat och.. och det är klart om man har hört det i 10 år.. och vi har aldrig nått det.. så känns det.. att liksom säga det en gång till är kanske inte det, det som ger mest energi (PD).

De finansiella faktorer som framhölls indikerade att Abba i dagsläget betraktas vara framgångsrikt, dock är det något som saknas vilket har resulterat i att man inte har lyckats skapa en varaktigt stabil

7 Personaldirektör=PD, Ekonomidirektör=ED, Klubbordförande=KF, Produktionsanställda 1-21=P1-P21
8 Se bilaga 2 för fullständigt intervju med Personaldirektören

tillväxt. Det beskrivs inte vara tillräckligt att enbart rikta fokus på ekonomiska nyckeltal för att nå framgång. Det är inte bara nya innovationer som krävs, klimatet inom företaget bör också förändras. Dessutom visade de sig inte vara helt på det klara med varför Abba inte har lyckats nå större framgång trots att det uttrycks att företaget besitter kapaciteten för att nå dit. Företaget har utvecklat nya innovationer, produkter samt haft ett flertal VD byten med skilda infallsvinklar men har dock inte kunnat finna den specifika bakomliggande orsaken till varför de inte lyckats fullt ut. Utifrån detta faktum kvarstår således endast kulturen som ett centralt element som kräver förändring.

.. o sen så pratar man ju ganska mycket idag om värderingsstyrda organisationer.. och så pratar man om värderingar vilket vi också gjorde i en process här och det här för att bredda ut resonemanget lite men jag tycker ändå att det är viktigt.. man pratar om kultur och värderingar som om det är det som vi ska skapa och.. alltså det är ju någonting som finns redan.. (PD).

Insikten gällande vikten av att se kultur som en central beståndsdel som redan existerar indikerar att kulturen sålunda inte är något som ska skapas, det är något som i Abbas fall ska förbättras enligt ledningen. PD understryker även vikten av att söka nå konsensus vad gäller attityd samt de värderingar som indirekt ligger till grund för att verksamheten ska nå framgång på ett bredare plan. Vidare under intervjun diskuterades utmaningen gällande att få till stånd en kulturförändring när andra element inom en organisation tenderar att ha större påverkan och inflytande. Ett ämne som då kom upp var den eventuella innebörd som formella element i form av strategier samt strukturer kan tänkas ha och huruvida kultur kan nedprioriteras i förhållande till dessa. PD uttryckte sina tankegångar kring utmaningen samt den eventuella innebörd som det kan tänkas få på följande sätt:

...det är det ju, men det är ju som någon vis person i vår styrelse sa, att när struktur och kultur möts så är kultur alltid starkare.. (PD).

3.1.2 Initiativtagare till förändring samt val av metod

Under vår intervju med PD framkom det att förtroendet samt tilliten gentemot ledningen var låg för bara några år sedan. Detta blev extra tydligt efter en medarbetarenkät som genomfördes 2006. När den nuvarande VD:n tillträdde 2009 fanns det en rådande uppfattning inom ledningsgruppen att företaget i sin helhet var i behov av, samt eftersökte en ledare som på ett tydligt sätt skulle driva organisationen framåt.

..och då fanns det ju en upplevelse och en förväntan från alla i organisationen när den nya VD:n kom in då för två år sen att liksom ja men nu kanske ledningen äntligen kommer att fatta lite beslut och börja agera, det fanns en stor förväntan och också genom det en ganska stor acceptans upplever jag för att faktiskt ledningsgruppen, eller att (namnet på VD:n) som VD skulle komma in och säga nå men nu (klapp) så här gör vi! Och folk skulle tycka ja men vad skönt att någon äntligen säger vart skåpet ska stå. Så att hela arbetet med att ta fram manifestet var ju någonting som vi gjorde i ledningsgruppen (PD).

PD förklarar vidare att man normalt sett enligt ”best practise” inkluderar samtliga led inom organisationen redan från start. Dock ansåg de inom ledningen att det fanns en vilja samt acceptans från samtliga inom organisationen att en förändring skulle initieras från ledningsnivå. Det nya manifestet som presenterades i februari 2010 genomsyrar idag Abba Seafoods strategi för att nå målet att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015. Utifrån detta samt starka förespråkare av ett nytt förhållningssätt har en ny vardaglig metod börjat tillämpas. Vid intervjun med KF styrks ledningens tankar kring att det sågs som positivt att manifestet var en ledningsprodukt. Det upplevdes som ett välkomnat inslag att VD:n och övriga i ledningen tog tag i situationen samt agerade. Det sågs som ett naturligt led med tanke på att tiden innan hade bestått av täta VD byten som inte genererat till en stabil plattform, vilket företaget var samt är i behov av.

Initiativet till metoden AI togs av personaldirektören och VD:n (namnen angavs här), kanske mest av personaldirektören... dock var det VD:n som smög in delen positivt ledarskap..(ED).

ED hade tidigare inte hört talas om AI-metoden, men menade dock att metoden som verktyg var ett välkomnat inslag och att samtliga inom ledningsgruppen samtyckte. Det uppkom även under intervjun att positivt ledarskap var något som presenterades i samband med manifestet från februari 2010 som den nuvarande VD:n skapade i samråd med ledningsgruppen. PD förklarade vidare att det under processens gång kan dyka upp eventuella hinder och poängterar därför vikten av att tillämpa en metod i vardagen som tar avstamp bort från ett mer problemorienterat förhållningssätt för att istället lyfta fram styrkor inom företaget. Ett mål att sträva efter är att försöka ändra de sätt som folk tänker och resonerar på inom företaget och istället börja ställa frågor samt arbeta med varandra utifrån mer positivt förankrade frågeställningar. De vill följaktligen istället fokusera på de faktorer som förenar, snarare än vad som skiljer dem åt.

... och då hade jag ju med mig sedan många år tillbaka, metodiken, teorin, förhållningssättet Appreciative Inquiry som vi då, jag hade nästan glömt bort hur häftigt det.. jag kände det här hade varit så himla häftigt att få jobba med, men måste ju också hitta ett sammanhang eller vara i ett sammanhang där det finns en acceptans, ett intresse och en nyfikenhet för dom frågorna. Och då hade jag sån tur, även om slumpen inte är någon tillfällighet, att det var just (namn) som blev VD på Abba, därför att han var ju öppen för detta och det var ju det han drog mot själv, även om han inte kunde sätta orden för det, men det var ju ganska tydligt med att det var det här han var ute efter. Så vi började med att säga vi ska ha positivt ledarskap, fokusera på egna och andras styrkor, ge andra energi och prata positivt om andra, vara gnällfri var ju också en sådan här barriär som lanserades mera som en utmaning än som tvång. Och man kan ju säga att den har genererat till många intressanta diskussioner...(PD).

Det framkom att det finns en förhoppning om att det kan räcka med att bara börja identifiera samt prata om de styrkor som finns i processerna, strukturerna samt bland medarbetarna. PD menar att det i sin tur kan vara självgenererande i viss mån eftersom det skapar en känsla av välbefindande och därigenom ett bättre klimat. Kommunikationen ses som det främsta verktyget inom AI där frågeställningarna bestämmer utfallet.

3.1.3 Arbetet med Appreciative Inquiry idag

På frågan gällande var i kulturförändringsprocessen de anses befinna sig uttryckte både ED och PD att de i nuläget uppskattar att de befinner sig på steg tre av tio. Det som har gjorts hittills har främst skett på ledningsnivå, sålunda återfinns den konkreta förändringen på detta plan. I nuläget tränas cirka 35 personer med chefsposition i form av kommunikativa utbildningsdagar utifrån AI som metod. Genom ledarnas handlingar samt de kommunikativa verktygen är förhoppningen att ett mer lösningsorienterat förhållningssätt skall spridas vidare ut till de anställda inom produktionen samt organisationen i dess helhet. ED förklarar vidare att en kommunikativ utbildning där deltagarna skall tränas in i ett AI tänk i bästa fall kan resultera i att det sprids som ringar på vattnet. Det kommer dock krävas nya innovationsprocesser, att företaget växer i storlek samt att de levererar ett resultat.

... Den riktiga utmaningen väntas nästa år, rent resultatmässigt, i förhållande till produktionsutveckling och i samarbeten med andra, då måste således processerna bära frukt.. (ED).

... så det är ju bara dryga året.. och den uppgiften som varje chef inom organisationen fick med sig var ju i den processen att ja men ta med det här till din egen avdelning och när vi tittar på det här då, att vi ska tillfredsställa våra kunder och konsumenter, vi ska göra bättre affärer och ta hand om vår havsmiljö, vi ska utvecklas tillsammans och så vidare, vad innebär det för oss på vår avdelning? Vilka diskussioner, vilka beslut är det som vi faktiskt behöver resonera lite annorlunda kring för att säkra att det vi gör faktiskt rimmar med det som vi har sagt är våra viktigaste punkter i strategin..och därtill då Sveriges bästa livsmedelsföretag år 2015, så ser vi ju, det är i alla fall min tolkning på mycket av utfallet.. ja vi har blivit bättre på att kommunicera vart vi vill, men vi har ju egentligen inte gjort så mycket annat.. och min känsla som ju bekräftas av undersökningen, den är ju att, bara

det faktum att vi kommunicerar återkommande det här är målet, det här är våra strategier gör att folk på något vis får en högre tilltro i framtiden, vi har egentligen inte gjort så mycket annorlunda i vardagen.. (PD).

...Cheferna fick ju med sig en läxa och det låter ju väldigt mycket skolbänk..men det fick dom ändå efter den dagen vi hade i fredags. Som var första heldagen som vi hade kring det här och det är ju att dom själva ska gå tillbaka till sina verksamheter och börja ställa frågor i vardagen och kanske inte dom här jättesvulstiga frågeställningarna med långa inledningar, utan bara tänka på ”the flip” i vardagen liksom..(PD).

De kommunikativa medel som används idag syftar till att leda till flera positiva aspekter. Dels så uttrycks det att kommunikationen som ska förbättras bland samtliga chefer har som syfte att leda till att ett nytt förhållningssätt kommer att skapas bland samtliga medarbetare inom organisationen. Det ses också vara viktigt att samtliga inkluderas vad gäller de resultatmässiga mål som har satts upp, genom att förmedla detta kontinuerligt finns en förhoppning om att det kan leda till större engagemang och därigenom en högre effektivitet i arbetet på produktionsnivå. PD förklarar vidare under intervjun hur detta konkret kan se ut i vardagen på Abba Seafood. Genom att exempelvis låta medarbetarna besvara frågor som: När har vi som grupp presterat bäst? När har vi haft mest energi? Utifrån dessa frågeställningar finns en förväntan att man lyckas ta fasta på de styrkor som redan finns. Dessutom skapas ett förhållningssätt som bekräftar samt stärker det som fungerar, istället för att fokusera på det som inte fungerar. KF upplever att ledningsgruppen idag kommunicerar mer och återkopplar kontinuerligt till manifestet, ett exempel på detta är att man vid varje veckomöte tar upp punkter från detta. På frågan om PD anser att förändringsprocessen är att betrakta som linjär, med en tydlig början, avslut samt vad som bör ske längst vägen, svarade PD på följande sätt

...Jaja! Och det är ju rätt kul då kan jag tycka, att vi väljer att fokusera så mycket kring beteenden.. och att vi valde att sätta mål och strategier i första hand utan siffror.. (PD).

3.1.4 Eventuella hinder vid implementeringen

Trots att man inom ledningen har en positiv syn och förväntan kring det arbete som hittills har genomförts samt kommer att utföras framöver kan eventuella hinder ändå uppkomma under processens gång. Det finns som tidigare nämnts en medvetenhet om att förändringsarbetet så här långt främst befinner sig på en ledningsnivå. Således ligger den stora utmaningen på ett framtida plan då företagets cirka 350 anställda ska involveras i processen samt till det nya förhållningssättet. De båda representanterna från ledningen hade en relativt enhetlig syn kring de eventuella hinder samt utmaningar som kan uppstå som ett led av AI som ett verktyg i det vardagliga arbetet.

...Att allt kanske upplevs som så himla positivt hela tiden. Kan komma signaler av undergivenhet, de anställda kanske upplever att de inte kan gnälla eller klaga längre. Dock handlar det inte om att sopa problem under mattan, utan att möta problemen med ett annan tillvägagångssätt än tidigare... (ED).

...Det är ju det som jag var inne på innan, alltså, ska vi inte se problem längre, ska vi bara gå omkring och vara happy och lucky? Det är den som är den beteendemässiga, kulturella utmaningen... (PD).

Vidare under vår intervju med KF framkom det att företaget bytt affärssystem i februari nu i år. Det nya systemet, SAP, har resulterat i att ett flertal medarbetare har uttryckt missnöje då arbetsbördan upplevs som mer påfrestande, vilket har lett till frustration. Detta kan i sin tur påverka arbetet med manifestet, eftersom mycket tid samt energi går åt till att försöka få det nya systemet att fungera i vardagen. Den största fokuseringen bland ett flertal medarbetarna ligger således i dagsläget inte på manifestet i sig, då det vardagliga arbetet inryms av nya moment som påverkar arbetsbördan. Dock ser man positivt på framtiden och förtroendet gentemot ledningen uttrycks vara stor.

Innan resultatet från intervjuerna från produktionen presenteras väljer vi att citera PD, vars syn gällande framtiden summerar ledningens förväntningar kring de styrkor som ses vara avgörande för resultatet av kulturförändringen.

..Den stora potentialen i min värld finns ju fortfarande kvar. Den riktigt stora, stora potentialen finns ju kvar att plocka ut när vi får våra chefer i större omfattning, inte bara, men i större omfattning att jobba med frågeställningar som är AI betonade..(PD).

3.1.5 Märkbara förändringar under de senaste två åren?

Som tidigare nämnts i metodavsnittet så hade vi ett urval från produktionen bestående av 21 personer, med både skilda positioner, anställningslängd samt kön⁹. Under intervjun med PD uttrycktes det att denne definitivt hade märkt av en förändring gällande medarbetarnas förhållningssätt samt attityd efter det att manifestet presenterades och att AI börjat tillämpas som vardaglig metod, dock främst på ledningsnivå. Detta påstående grundas i tidigare genomförda medarbetarenkäter, som ställts i förhållande med den sista som utfördes i mars 2011. Som ett led av detta fick samtliga intervjupersoner svara på frågan ”Har du under de senaste två åren märkt av att något har förändrats inom Abba? Om ja, i så fall vad? Och hur förhåller du dig till detta”? Frågan som följde efter, ”Har du upplevt några skillnader i produktionen under de senaste två åren? Om ja, rör det sig om positiva eller negativa aspekter?” visade sig få snarlika svar i många fall. På grund av det kommer svaren från dessa frågor att presenteras samt redogöras parallellt. Svaren visade sig vara mångfacetterade, ett flertal intervjupersoner uttryckte att de främsta förändringar som de märkt av har skett inom det vardagliga arbetet så som mer rotation, mer ansvar, en ökad arbetsbelastning som delvis beror på det nya affärssystemet SAP samt mer inhyrd personal. Däremot upplevde tre av intervjupersonerna att ingen förändring hade skett på något plan.

..Det händer massor hela tiden..hänt mycket sedan jag började 1995. Har mycket med chefer och göra, byter fokus hela tiden. Ny VD, är det samma som nya idéer. Den nya VD:n verkar trevlig, i början var han på plats mer ofta, sedan dess har han nästan inte varit här. Det ligger mycket fokus kring manifestet, jag märker dock inte så mycket av de...(P16).

..Ja. De har ju skiftat ledning... Ledningen innan, visste inte vart företaget var på väg. Det är bättre idag, bättre återkoppling..(P1).

..Ja det har man ju gjort... Mer rotation och bytt chefer.. Både bra och dåligt.. Bra att träffa andra människor, det är dock lite otrött, man vet inte riktigt på morgonen vart man ska..(P4).

Vad gäller de sju intervjupersoner som belyste det nya affärssystemet SAP som den främsta förändringen inom produktionen, var det endast intervjuperson P20 som tog upp det som en positiv aspekt. Vilket var den totala motsatsen till vad intervjuperson P2 uttryckte, då denne jämförde det nya datasystemet med ”döden” eller intervjuperson P7 som framhöll att ”det nya systemet är skit!” Dock är det ett antal intervjupersoner, exempelvis P16 och P1 som är citerade ovan som nämner den nya VD:n samt tar upp manifestet. P8 svarar både och, beroende på om man tycker om förändringar eller inte. En del tycker om förändringar, precis som P8 själv gör, vilket underlättar eftersom man som individ blir mer mottaglig för det som sker runt omkring.

3.1.6 Pågående kulturförändring

Som nämnts tidigare i texten befinner sig den konkreta förändringen i nuläget på en ledningsnivå. Dock har initiativ till att sprida kulturförändringen ut till produktionen gjorts i form av bland annat Abba eventet i mars 2011 och genom att återkoppla till manifestet på veckomöten. Sålunda fick

9 Bilaga 4 för intervjuguiden som användes under intervjuerna med de produktionsanställda ute i Kungshamn

representanterna från produktionen reflektera över om de märkt av den kulturella förändringsprocessen som initierats från ledningsnivån, men hänsyn tagen till att processen ännu befinner sig i ett tidigt skede. Även här visade svaren på en bred variation. En del hade märkt av vissa förändringar, medan åtta av de totalt 21 intervjuade svarade nej på frågan. Intervjuperson P1 menar att förändringen märks av. Ledningen går på utbildning, dock är P1 noga med att tillägga att det inte gäller för ”vårt folk här”. Intervjuperson P3 förstår först inte frågan. Efter att förtydligande getts svarar denne att de hört talas om förändringsinitiativet och att de skall försöka att tänka mer positivt precis som David Lega¹⁰. P3 poängterar dock att det är svårt, speciellt i dennes ålder att börja tänka i andra banor. P14 tar upp manifestet och tillägger att de skall börja följa vissa punkter, dock är dennes upplevelse att det är ett spel för gallerian. På grund av att de alltid strävat efter att göra ett bra arbete, det känns följaktligen inte som något nytt. P14 tar vidare upp att denne märk av att även ”Veckans profil¹¹” tar upp frågor som sammanlänkas tillbaka till manifestet.

..Ja visst! Vi har ju blivit bjudna på fest och de pratar flitigt om det...Men för mig är det precis som vanligt...Det var trevligt att vara i Göteborg, men det vardagliga arbetet har inte förändrats...(P2).

..Manifestet?.. Bäst-sökare eller? Nja, har väl inte börjat arbeta jättemycket med det... Ganska mycket upp till avdelningscheferna. Men det är väl lite på G, iallafall inom vår avdelning...(P20).

..Kan det vara manifestet? När det går bra skyller alla på manifestet.. när det inte går bra, kan vi inte manifestet...(P17).

..Ja, mer ”vi-känsla”..inom Abba totalt sett, det kanske är ett led av Abbadagarna...(P8).

Vårt att tillägga är att fyra av de totalt 21 intervjuade av olika anledningar inte var med på Abbaeventet. Eventet som inslag i vardagen lyftes dock fram bland många av de intervjuade som ett positivt inslag i vardagen, vilket dels beror på att de lär känna sina medarbetare på ett annat sätt och dels att de samtalar med andra inom produktionen som de normalt sätt inte gör i vardagen. Dessutom dök David Legas namn upp som en gemensam nämnare bland många av de intervjuade, som en inspirationskälla till mer positivt tänkande i vardagen.

3.1.7 ”Bäst-sökare” i vardagen

När ledningen under Abbaeventet presenterade manifestet var ett av målen som de förmedlade visionen om att bli/vara ”bäst-sökare”. I Abbas manifest står det följande; ”Vi är Bäst-Sökare! Mot oss själva, gentemot andra i alla situationer”. Under samtalet med PD poängterade denne vikten av att ha något att förhålla sig till, dock innebär det inte att en ny kultur skall skapas inom företaget, utan snarare ta fasta på de delar som fungerar.

...Utan det vi sa i inledningsskedet var att vi ska förstärka och göra vår företagskultur ännu bättre.. underförstått det finns redan en massa bra saker i Abba Seafood och det gör det ju.. vi har ju starka varumärken, hög effektivitet, trovärdighet hos kunder och konsumenterna.. det finns massa goda värden i det vi producerar och sättet som vi gör det på.. och säljer... så det var ju en viktig del.. (PD).

ED menar vidare att ”Bäst-sökare” handlar om att i alla lägen hitta det goda i individer, snabbt bli lösningsorienterad samt uppmuntra till mer initiativ. I mångt och mycket går dennes definition av begreppet hand i hand med definitionen som ges i manifestet.

Under samtal med representanterna från produktionen gavs även på denna fråga ett varierat utbud av svar. Ett gemensamt drag bland svaren var dock att ett flertal upplevde begreppet ”Bäst-sökare” som en knäpp på näsan. De ställde begreppet i förhållande till arbetsprestation och menade vidare

10 Gästföreläsare på Abba eventet den 18 mars 2011

11 En anställd inom företaget som lyfts fram varje vecka

att de alltid arbetar för att kunna prestera ett bra resultat. P5 resonerade exempelvis att de är ju redan bäst på vad de gör, finns bara ett fåtal personer som gör det som de gör, så ingen annan kan ju vara bättre. Medan P1 framhöll att det ibland kan bli lite för mycket av det goda och "Bäst-sökeri". Det gäller följaktligen att hitta en balans. För en del intervjuade var begreppet nytt och kunde således inte förhålla sig särskilt till det. P7 menar exempelvis att denne inte hört talas om begreppet tidigare och förklarar vidare att arbetet oftast kräver 110 procent. P7 fortsätter med att förklara att det finns en del inom företaget som känner sig överkörda i de situationer då det kommer en ny maskin eller en ny produkt eftersom dessa inte får vara med och tycka till. I sådana lägen menar P7 att det är svårt att vara positiv och komma med initiativ.

..Begreppet är new-age.. flummigt! Bäst-sökare är ett flummig begrepp...(P5).

..Om det uppstår problem, får man själv komma med förslag till lösning... Ledningen pratar mer med oss om exempelvis nya produkter och maskiner.. (P13).

..Nåt som någon chef kommit på för att de låter bra...(P14).

..Negativa människors dras man inte till... Blir gladare av positiva människor! (P8).

Som framgår ovan går åsikterna isär bland annat i förhållande till medarbetarnas delaktighet då det handlar om nya produkter samt maskiner. Dock anser de allra flesta av de intervjuade att de redan gör sitt bästa och P19 poängterar att man faktiskt är där för att arbeta och att samtliga gör så gott de kan. Begreppet upplevs sålunda som överflödigt.

3.1.8 Är Abba Seafood ett bra företag att arbeta på?

Frågan ovan visade sig vara den som samlade mest enhetliga svar, av det totalt 21 intervjuade var det endast en som inte tyckte att Abba är ett bra företag att arbeta på. Under intervjuerna med både PD och ED uttrycktes just den mest positiva överraskningen med medarbetarenkäten som genomfördes i samband med eventet vara andelen positiva svar. Frågan, "Allt sammantaget skulle jag säga att det här är en mycket bra arbetsplats", landade på 95 procent positiva svar. ED beskriver resultatet som "nästan för bra".

..Det var ju att det var en så hög andel positiva svar. Två saker, det ena var, ähh allt sammantaget frågan, som landade på 95 procent och det andra var eller överraskade, ja totalen var överraskande.. att det blev så hög andel positiva... sen var det ju en sak som jag tyckte var så himla kul och det var ju den här att ledningen informerar mig om viktiga frågor och förändringar..(PD).

Återkommande svar som dyker upp under intervjuerna med representanterna från produktionen på frågan varför, är trygghet samt kamratskap. Många som arbetar på Abba har varit anställda under många år, P17 är en av dem och förklarar vidare att denne inte har så stor erfarenhet av annat, men att Abba är ett bra företag med högt i tak. P19 har alltid tyckt om att arbeta på Abba Seafood, företaget är varken för stort eller för litet. P19 menar vidare att i princip känner alla igen alla och egentligen kan de gå fram och samtala med vem som helst. En annan aspekt som lyfts fram av bland annat P2 är att de på Abba har bättre löner samt förmåner i förhållande till andra fabriker runt omkring. Detta påstående styrks vidare av både P4 och P8.

..Ja, absolut!.. Alltid blivit väl bemött, har aldrig varit besvärligt att be om exempelvis semester eller dylikt... Trivs på min avdelning, men vet inte om jag hade trivts lika gott på någon annan avdelning..(P9).

..Jättebra! Jag har arbetat på andra ställen, så jag har något att jämföra med..Får mycket hjälp exempelvis vid sjukdom... men vet inte om jag hade trivts lika gott på en annan avdelning...(P11).

..Ja det tycker jag... En trygghet, dock kan ingen arbetsplats ju vara riktigt trygg... men jag har alltid

känt mig trygg på Abba..(P1).

..Ja det tycker jag... Flera anledningar, Bra arbetstider, kan cykla till jobbet... Kamratskapet är mycket viktigt! (P5).

En aspekt som dels tas upp i två av citaten ovan och bland flera av intervjupersonerna är att de dock inte är säkra på om de hade trivts lika gott inom en annan avdelning. Den egna avdelningen är sålunda för många av de anställda inom produktionen en viktig källa till varför de trivs.

3.1.9 Största förändringen sedan manifestet presenterades i februari 2010

Idag dryga ett år efter det att det första manifestet presenterades samt att det andra Abbaeventet genomförts, fick representanterna från produktionen svara på ovan nämnda fråga. Den främsta förändring som de har märkt av redovisades ovan i avsnittet 3.1.5, men det visade sig vara en mer besvärlig uppgift att härleda en eventuell förändring tillbaka till manifestet och svaren blev i de allra flesta fall att de inte märkt av någon större förändring. P15 tycker sig inte märka av någon förändring i förhållande till manifestet, utan arbetar på som vanligt och understryker att denne har massa annat att tänka på. P19 menar att denne inte går in för det, utan det är något för dem som sitter högre upp att sköta. En faktor som dock stack ut var att kommunikationen blivit bättre, vilket går i linje med den senast genomförda enkäten från 18 mars i år, där frågan, ”Ledningen informerar mig om viktiga frågor och förändringar”, fick 94 procent positiva svar.

..Bättre information till produktionen... Event dagarna är mycket uppskattade! Produktionsledaren frågade först förra veckan vad var det som vi gjorde bra igår?..(P13).

..”Positivitets grejset?” Nä inte märkt av nåt större..(P4).

..Inte i vardagen.. inte så mycket i det stora heller... Eventuellt har kommunikationen blivit bättre, ledningen talar om manifestet... (P5).

.. Märker egentligen inget nytt, tycker att vi alltid strävat efter att vara bra och göra vårt arbete... (P14).

..Manifest och sånt, mer för ledningen.. ett ledningsverktyg. Ledningen visar sig inte alls på golvet, så det är lite som två olika läger-.. fast det har blivit lite bättre... (P16).

En positiv aspekt som dock kom upp i ett flertal av intervjuerna var att de allra flesta kände att de kunde uttrycka sin mening samt har mod att säga ifrån. Det är som en av intervjupersonerna uttryckte det, ”högt i tak”. P1 förklarar att när nya medarbetare kommer till Abba Seafood förundras de ofta över hur öppet klimatet är. Dock understryker P1 att det kan upplevas som lite ovant för en del och att kulturen inom Abba snarare är något som man fostras in i.

3.2 Sammanfattning av empirin

De fyra första punkterna i empiriavsnittet presenterades utifrån ett ledningsperspektiv, eftersom det var på ledningsnivå som initiativ till förändring samt val av metod togs. De resterande punkterna vilka ställde ledningens uppfattning i förhållande till produktionen, presenteras i matrisen nedan.

Ledningen

Produktionen

| | | |
|---|--|--|
| Märkbara förändringar under de senaste två åren? | Skillnader gällande förhållningssätt samt attityder, som ett led av det nya manifestet. Framst på ledningsnivå. | Framst förändringar inom de vardagliga arbetsförhållandena. Ökad arbetsbelastning som ett led av mer rotation, mer inhyrd personal samt ett nytt affärssystem. |
| Pågående kulturförändring | Uttrycker att en kulturell förändring har initierats, men att förändringen konkret i nuläget befinner sig på en ledningsnivå. | Merparten av de intervjuade uttrycker att de inte märkt av någon förändring med koppling till kultur. De som har märkt av kulturella skillnader beskriver dock att det endast berör ledningen. |
| ”Bäst-sökare” i vardagen | PD och ED framhåller att begreppet innebär att uppmärksamma det goda hos individer i alla lägen, vara lösningsorienterad och uppmuntra till mer initiativ. | Merparten av de intervjuade ställde begreppet i förhållande till sin arbetsprestation och upplevde ”Bäst-sökare” som kritik eftersom de alltid arbetar efter bästa förmåga. |
| Är Abba Seafood ett bra företag att arbeta på? | Positivt överraskade utifrån den höga andel positiva svar gällande frågan, ”Allt sammantaget skulle jag säga att det här är en mycket bra arbetsplats” | Majoriteten av de intervjuade uttryckte att Abba Seafood är en bra arbetsplats att arbeta på. Trygghet och kamratskap lyfts fram som två viktiga faktorer till varför de trivs inom företaget. |
| Största förändringen sedan manifestet presenterades i februari 2010 | Framst inom kommunikationen som en förändring har märkts av. Samtliga chefer samt ledningsgruppen utbildas utefter AI som metod. Förändringen märks hittills främst av på en ledningsnivå. | Största förändringen som de märkt av är ett led av de förändrade arbetsförhållandena som nämndes ovan i matrisen. Däremot ses kommunikationen ha blivit bättre inom företaget. |

4. Analys

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att tillämpas på det empiriska material som presenterades under avsnitt 3. Följaktligen kommer en planerad förändringsprocess med rötter inom OD, kulturell förändring samt Appreciative Inquiry att ställas mot den bild gällande kulturförändringen som representanter från ledningen samt produktionen beskrivit. Under de rubriker som återfinns nedan bearbetas det presenterade materialet där vår förhoppning är att läsaren nu kommer att få en djupare inblick vad gäller de likheter samt särdrag som tidigare framkommit på ett mer tydligt sätt. Genom att ställa ledningens uppfattning mot produktionens är även vår förhoppning att kartlägga vart i förändringsprocessen som Abba i nuläget befinner sig samt ge en bild av det rådande klimatet inom företaget. Sålunda kommer analysen att genomsyras av de frågeställningar som presenterades under avsnitt 1.3, dessa var följande:

- Hur uppkom förändringsinitiativet och vilka uttryck har det tagit sig inom ledningen respektive produktionen?
- Hur kan Abba Seafoods förändringsprocess beskrivas utifrån olika förändringsstrategier?
- Vad krävs för att implementeringen av ett förändringsarbete skall nå samtliga led inom en organisation?

4.1 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till OD, planerad förändring

Inom en planerad organisationsförändring kan de bakomliggande faktorerna till förändring vara att människor inom organisationen har problem som de vill finna lösning på eller att det uppstår meningsskiljaktigheter mellan intressenter inom organisationer (Spector 2010, Alvesson m.fl. 2008). Vidare betraktas behovet av förändring samt de lösningsförslag som uppkommer vara ett resultat av idéer från olika aktörer som verkar inom organisationen. Inom en planerad förändring ses det viktigaste särdraget vara att förändringsinitiativet alltid grundas i idéer eller tankekonstruktioner (Jacobsen 2005). Utifrån våra intervjuer med de två representanterna från ledningen framgick det att de hade en enhetlig uppfattning kring vilka faktorer som låg bakom förändringsinitiativet. Med en historik bestående av såväl framgångar samt år med mindre önskvärt resultat är förhoppningen med förändringsinitiativet att skapa ett nytt förhållningssätt i vardagen. Idén bakom förändringen är således att ett mer lösningsorienterat förhållningssätt skall hjälpa företaget att förankra en mer stabil och kontinuerlig tillväxt. En förändring av kulturen ses följaktligen som nyckeln till framgång, då det under intervjun med ED framkom att det inom företaget idag redan finns ”kunnig personal”, ”en välkänd produktportfölj”, ”bra innovationer” samt ett ”starkt varumärke”. Det enda som återstår är sålunda kulturen.

Vidare framkom det även under intervjuerna med ledningen samt de anställda från produktionen att det under de senaste åren skett många och täta VD byten. I samband med att den nuvarande VD:n tillträdde för cirka två år sedan fick företaget även en ny intressent att förhålla sig till. Denne började uppmärksamma frågor gällande kulturella aspekter, ett område som de arbetat mycket lite med inom företaget enligt ED. Den nuvarande VD:n tillsammans med företagets PD var följaktligen initiativtagare till förändringen samt att arbeta efter AI som metod. Alvesson och Sveningsson menar att själva förändringsinitiativet oftast fattas på den högsta ledningsnivån, därigenom en förändring som genomdrivs uppifrån och ned till samtliga led. Dock framkom det

under intervjun med PD att denne upplevde att företagets anställda sett förändringsinitiativet från en ledningsnivå samt manifestet som en ledningsprodukt som ett välkomnat inslag. Forskning kring OD exempelvis Lindberg 2000, hävdar dock att det är strategin som avgör om de olika moment som ett förändringsarbete ger upphov till är en angelägenhet för en mindre respektive större grupp. Litteraturen framhåller fyra olika strategier, exkludering som är att likna vid centralisering samt inkludering som är att likna vid decentralisering. Inom de två förstnämnda är det endast ett fåtal representanter exempelvis ledningen som bestämmer hur förändringsarbetet skall utformas samt fortskrida. Dessa strategier kan liknas vid ett top-down perspektiv, medan de två sistnämnda strategierna tillåter att samtliga berörda parter får vara med och påverka förändringsprocessen, följaktligen ett bottom-up perspektiv (Lindberg 2000, Spector 2010). Utifrån intervjuer med såväl representanterna från ledningen samt de anställda från produktionen tycks det i Abbas fall vara en centraliserad strategi respektive en exkluderande strategi som tycks råda i nuläget. Ett top-down perspektiv bestämmer således hur förändringsarbetet skall utformas samt fortskrida. I Abba Seafoods fall framkom det under intervjuerna att arbetet med manifestet, eventen, vad det är som skall förändras samt hur, ligger under ledningsgruppens ansvar. En produktionsanställd, P16 menar exempelvis att manifestet är ett "ledningsverktyg" och företagets PD framhåller att den "stora potentialen" inom företaget fortfarande finns att hämta ut när "vi får våra chefer" att arbeta mer efter AI betonade frågeställningar.

Det råder en enighet inom OD att förändringsstrategier kännetecknas av en långsiktig planerad process bestående av ett flertal olika moment (Burke 2008). Utifrån ledningens syn på förändringsarbetet så här långt, ansåg både ED och PD att de befinner sig på steg tre av tio. Enligt ED är förhoppningen att arbetet skall spridas vidare "som ringar på vattnet" och PD poängterade vidare att de inte "gjort så mycket annorlunda i vardagen". På frågan om företagets förändringsprocess är att betrakta som en linjär process med en tydlig början, avslut samt vad som skall ske på vägen svarade PD "jaja". Abba Seafoods ledning tycks i detta fall följa ett linjärt upplägg som kännetecknar en planerad förändringsprocess. För att nå målet med att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015 har företagets ledning idag satt ut vissa delmål, ED poängterade exempelvis att nästa år "måste således processerna bära frukt". Dock framhålls det av exempelvis Burke 2008, att det är av stor vikt att de som arbetar med förändringsprocessen är uppmärksammade på att processen inte bör betraktas som linjär oavsett om planeringen tycks vara det. De anställda inom produktionen upplevde att det inte märkt av några större förändringar sedan manifestet lanserades i februari 2010, utan många av dem, exempelvis P15 poängterade att de arbetar på som "vanligt". Således är det utifrån ett produktionsperspektiv betydligt svårare att urskilja vart i processen de befinner sig då förändringen inte nått dem med samma genomslagskraft. Dock finns det inom produktionen en klar uppfattning vart företaget vill befinna sig 2015, dock är inte vägen dit en självklarhet.

En planerad förändringsprocess enligt Lewin bör först fokusera på att ändra den rådande uppfattningen inom grupper för att sedan som steg två fokusera mer på en individuell nivå. Detta antagande är baserat på det faktum att de allra flesta är engagerade inom mindre arbetsgrupper och dessutom styrs individerna av de olika roller och värderingar som gruppen ger upphov till (Spector 2010). Detta är även ett faktum för Abba Seafood, dels är företagets anställda spridda rent geografiskt och dessutom återfinns produktionspersonalen som är verksam ute i Kungshamn inom olika avdelningar. Förändringsinitiativet inom företaget har delvis startat på gruppnivå, dock inte inom ett flertal grupper utan främst inom en, nämligen ledningsgruppen. Det framkom under intervjuerna med produktionspersonalen att det är medvetna om att personer i ledande befattningar utbildas, dock menade bland annat P1 att det inte gäller för "vårt folk här". Under intervjuerna med representanterna från ledningen förtydligades detta och som nämnts ovan i texten är det främst inom en ledningsnivå som den främsta förändringen återfinns. Litteraturen beskriver att det inom den öppna systemskolan, som utvecklade det andra sättet att se på planerad förändring betraktas organisationen ur ett helhetsperspektiv. En organisation består följaktligen av olika delsystem som

måste harmoniera med varandra för att organisationen skall fungera (Alvesson m.fl. 2008). Utifrån intervjupersonernas redogörelser av förändringsprocessen så här långt, kan det konstateras som nämnts ovan att det är främst inom ledningsgruppen som en förändring i nuläget existerar. Sålunda är det i Abba Seafoods fall inte en förändring som i nuläget betraktas ur ett helhetsperspektiv, utan främst ur ett ledningsperspektiv. Dock framhålls det inom den öppna systemskolan att fokus numera ligger på strukturer, strategier samt organisationskultur. Kultur anses sålunda vara ytterligare ett delsystem att ta hänsyn till (Alvesson m.fl. 2008). Kultur är det element som inom Abba Seafood är själva källan till förändring.

Utifrån Lewins modell betraktas även förändring som vägen mellan två jämviktstillstånd, för att en förändring skall bli en realitet måste krafterna för förändring vara starkare än krafterna mot (Lindberg 2000). Trots att representanterna från ledningen på det stora hela har en mycket positiv syn i förhållande till det arbete som utförts hittills respektive kommer att utföras i framtiden finns det alltid en risk att krafter mot en förändring kommer att uppstå. ED tar bland annat upp under intervjun att det kan finnas en risk att de anställda upplever att allt skall vara ”så himla positivt hela tiden”. Lindberg 2000, menar att det i linje med Lewins modell finns två bakomliggande hinder till förändring utifrån ett individperspektiv. Varav det första hindret kan bero på att individen inte kan eller vill ändra sitt beteende och det andra hindret kan vara att förändringar sällan upplevs som varaktiga. Ett eventuellt motstånd ur ett produktionsperspektiv i förhållande till de två ovan nämnda hinder kan i detta fall bli en realitet för företaget. Klimatet inom Abba Seafood framhålls idag som mer stabilt än tidigare, en faktor som framkommer under intervjuerna med de produktionsanställda, exempelvis P1 är att de inom företaget haft många samt täta VD byten och att ”ledningen innan visste inte vart företaget var på väg”. Det kan således utifrån produktionens syn vara svårt att tro på en varaktig förändring med tanke på att de tidigare åren som beskrevs inte gett upphov till ett varaktigt tillstånd utan snarare tvärtom. Vidare framkom det under samtal med P3 att utifrån ”dennes ålder” är det svårare att börja tänka i nya banor, vilket kan tänkas upplevas som ett hinder, dock inte utifrån det faktum att individen inte är villig att förändra sitt beteende, utan på grund av att denne inte kan. Idag är de inom ledningsgruppen på det klara med att den konkreta förändringen än så länge befinner sig på en ledningsnivå, således ligger den stora utmaningen för företaget fortfarande i framtiden då företagets samtliga medarbetare skall arbeta mer konkret efter det nya mer lösningsorienterade förhållningssättet.

Alvesson och Sveningsson 2008, beskriver att OD vilar på följande fem grundvärderingar; att ge de anställdas befogenheter att handla, att skapa öppenhet i kommunikationen, att underlätta ägandet av förändringsprocessen och dess resultat, att främja en samarbetskultur samt att främja ett kontinuerligt lärande. Utifrån samtal med representanterna från ledningen samt produktionen är det främst en av dessa punkter som särskiljer sig i förhållande till de övriga, nämligen kommunikationen. Det framkom under samtal med de anställda från produktionen att kommunikationen blivit betydligt bättre inom företaget, ett faktum som exempelvis lyfts fram av P13. Vad som vidare framkom under samtal med de produktionsanställda är att det skett förändringar inom företaget i form av bland annat mer rotation mellan olika avdelningar och mer inhyrd arbetskraft. Rotation inom avdelningarna kan i ett vidare led ses som ett försök till att främja en samarbetskultur samt främja ett kontinuerligt lärande. Dock är varken den inhyrda arbetskraften eller mer rotation mellan avdelningarna ett led av den förändringsprocess som ledningen initierade i samband med manifestets intåg i februari 2010.

De största likheterna mellan OD, som planerad process och det förändringsarbete som Abba Seafood utför är att deras arbete kan liknas vid en linjär process, med en tydlig början samt ett önskvärt framtida tillstånd. Vidare togs initiativet till förändringen av ledningen, vilket även framhålls som det mest vanliga inom OD. Företagets förändringsprocess uppfyller dock i nuläget inte fyra av de fem grundvärderingar som OD vilar på. Den punkt som uppfattas vara mest framträdande i förhållande till det påbörjade förändringsarbetet är arbetet med att främja

kommunikationen.

4.2 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till kulturförändring

Abba Seafood befinner sig idag mitt i en förändring där ambitionen samt målet framställs vara att ändra bestående element som i detta fall beskrivs vara kulturen. Efter samtal med de två representanterna från ledningen blev det tydligt att uppfattningarna rörande vilket steg man i nuläget befinner sig på med förändringsarbetet är enhetligt. De konkreta verktyg som hittills har tillämpats utgörs av diverse kommunikativa medel för att söka förbättra ett vardagligt förhållningssätt på främst ett plan inom organisationen som innefattas av individer med ledande position. Så som nämndes i avsnittet 2.5 beskrivs kultur som ett fenomen där bredden av definitioner ses vara stor. Med utgångspunkt i det återfinns stor komplexitet vad gäller för medlemmarna att inom en organisation finna den specifika innebörden av begreppet för att sedan lyckas urskilja områden som kräver förändring. Dock beskriver Greiner att det finns olika sätt att lyckas finna dessa element. Genom att se till vad som ses vara kärndragen inom en organisation så som vilka faktorer som resulterar i effektivitet samt ett önskvärt klimat har man lyckats definiera den specifika innebörden av kulturbegreppet inom organisationen (Greiner 2008). Både PD och ED uttryckte under intervjuerna att man utöver den kulturella aspekten har som framtida mål att skapa produkter samt nya innovationer som ska föra in Abba Seafood i nya kategorier på marknaden. Utifrån studier gällande företags konkurrensfördelar samt framgångar har det framkommit att kulturen inom företaget ses vara en central faktor. Det grundas i att värderingar, personliga föreställningar samt visioner ses vara mer betydelsefullt än faktorer i form av resursfördelar samt konkurrenspositioner. Således beskrivs framgången vara ett led av förmågan att på bästa sätt skapa en stark företagskultur (Greiner 2008). Som ett led av det uttryckte PD att ”när struktur och kultur möts, så vinner alltid kulturen”, vilket ger indikationer på att kultur ses vara en central faktor som tas i beaktning inom företaget.

Företaget betraktas som ett framgångsrikt företag med positiva marknadsandelar samt ett uttryckt klimat som syftar till att medarbetarna inom organisationen ska uppleva trivsel. PD beskrev under intervjun vikten av att se kultur som ett redan existerande samt bestående element där ambitionen uttrycktes vara att det ska bli ännu bättre. Sålunda stärks det argument som Greiner framhåller gällande organisationers olika förhållningssätt till kultur som begrepp (Greiner 2008). Enligt PD ses kulturen som nämndes ovan vara ett bestående element som ses vara starkt förankrat på Abba Seafoods. Vidare beskriver ED att företaget är att betrakta som ett ”jojo företag” där åren har bestått av såväl framgångar som motgångar. Denne upplevde att kompetensen redan finns samt att företaget innefattas av ”bra innovationer” samt ett ”tillfredställande kundindex”. Men utifrån det faktum att företaget inte lyckats utvecklas mer uppkom frågan gällande vilken faktor som kunde tänkas ligga bakom bristen i framgång. Som ett led av detta uppstod tankar om att bristen kunde härledas till att företaget bestod av en ”vi är inte så bra mentalitet”. Litteratur gällande kultur framhäver vikten av att förankra initiativen i de rådande arbetsprocesserna inom organisationen om man har som mål att få till stånd ett lyckat förändringsarbete. Däremot framkom det under intervjun med PD att förändringsarbetet inte kommer att förankras i de vardagliga arbetsprocesserna inom den närmsta framtiden, målet ses vara att skapa ett nytt förhållningssätt som ska generera till mer trivsel och som ett led av högre effektivitet. PD förklarade vidare att organisationen i nuläget redan har ett flertal positiva aspekter så som tillfredställande resultat vad gäller medarbetarindex. Utifrån målet samt ambitionen med att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015 uttrycktes dock att vissa element inom kulturen kan förbättras. Kulturen beskrivs vara det grundläggande elementet inom en organisation, således är det också svårföränderligt då kultur är varaktigt (Greiner 2008). Utifrån detta uttrycks att komplexiteten som ses vara kopplat till kultur dessutom grundas i individers olika uppfattningar där bland annat normer, värderingar ses vara dolda för likväl andra som för en själv. Jacobsen uttrycker att det är först genom olika synliga element i form av tal och handlingar som

man som individ eller grupp lyckas utkristallisera innebörden samt definitionen av begreppet (Jacobsen 2005, Alvesson 2008). Gällande frågan i förhållande till huruvida intervjupersonerna inom produktionen hade märkt av några större förändringar den senaste tiden med koppling till det nya manifestet uttryckte nästintill samtliga att de inte hade gjort det.

Forskning kring förändringar i form av organisationskulturen är ett erkänt komplext område. En förklaring till detta grundas i att det krävs ett brett perspektiv för att lyckas belysa ledningens försök att initiera samt implementera en förändring rörande en omfattande personalstyrka som är grupperade i mindre konstellationer inom organisationen. Komplexiteten ligger i mätningen av vad som faktiskt sker samt hur meningar tar sig i ny form. Svårigheter återfinns också i det faktum att utvecklingen sker i mindre kontexter i form av att subkulturer utvecklas (Alvesson m.fl. 2008). Produktionspersonalen uttryckte att det finns en skillnad avdelningarna sinsemellan. Intervjupersonerna P11 samt P7 yttrade att den egna avdelningen var en avgörande faktor gällande deras trivsel på arbetet. I tillägg ställde de sig frågan om omständigheterna hade sett likadant ut om de hade arbetat på en annan avdelning. Vidare framhöll P7 att andra inom organisationen troligtvis är rädda att yttra sina åsikter, vilket inte var fallet för denna. P1 berättade dessutom att det kan tänkas upplevas vara svårt att komma in som ny arbetstagare inom organisationen och sätta sig in i arbetet samt gemenskapen. Med utgångspunkt i Scheins tes kan en koppling dras. Denne understryker komplexiteten gällande organisationsförändringar då det inom en organisation uppstår olika tolkningar som ett led av det stora grad uppdelning av arbetsuppgifter, avdelningar samt hierarkiska nivåer. Således ses detta generera att tolkningarna samt innebörden av olika ting ses skilja sig åt på ett anmärkningsvärt sätt inom en organisation (Schein 2008). Det är inte ovanligt att man ser tendenser där organisationer betraktas som en helhet och nästan avlägsnade från ledningen. Man kan på så vis förklara det genom att ledningen initierar en åtgärd som organisationen och dess medlemmar sedan reagerar på. Förändringsinitiativ ovanifrån ses oftast vara ett led av nya VD:s som söker förändra de rådande värderingarna inom företaget genom att söka befästa sina egna. Således ses detta röra sig om förändringar som tar sig uttryck på en ”uttrycksnivå” och inte på en ”djupnivå” (Alvesson m.fl. 2008, Blomquist 2010, Thyrstrup 2005). PD och ED stärker då de uttryckte att den nya VD:n tog med sig ett nytt förhållningssätt som denne ville förankra inom Abba Seafoods vardagliga arbete.

Som ett vidare led av beskrivningarna gällande förändringsinitiativet utvecklades resonemangen ytterligare. PD uppvisade en medvetenhet om att det ses vara eftersträvbart att söka inkludera samtliga inom organisationen innan en förändring träder i kraft, men att man i detta specifika fall ansåg att det fanns en önskan samt ett behov av att detta skulle vara en ledningsprodukt. KF stärkte denna tes och betonade att man i dagsläget upplever större förtroende gentemot ledningen jämförelsevis med vad man gjort till de tidigare VD:s. Utifrån att ledningens numera anses vara mer närvarande samt tydliga vad gäller att kommunicera viktiga aspekter menar KF att det fanns en acceptans i förhållande till att initiativet till en förändring togs på en ledningsnivå. Representanterna från produktionen delade denna uppfattning då den nuvarande VD:n och ledningen upplevdes vara mer sammansvetsade än tidigare och att man därigenom kände mer tillit än vad man gjort för tidigare VD:s.

Utifrån de kommunikativa delarna som framställs vara en avgörande faktor inom kulturförändringar understryker de intervjuade från produktionen att visionen har förmedlats. Däremot upplevs det nya manifestet som tidigare nämnts vara en ledningsprodukt som hittills inte genererat till någon större innebörd på produktionsnivå. P1 uttryckte bland annat att manifestet ”inte berör oss här”. Liknande svar anges från P14 som sa att det ”är ett spel för gallerian”. Utifrån produktionspersonalens besvarade frågor med förankring till manifestet betonades det att de inte märkt av det i större utsträckning. Istället framhölls att de mest framträdande påverknings- samt förändringsaspekterna finns i faktorer gällande det vardagliga arbetsutförandet och processerna som ingår där. Således uttrycktes förändringen på en produktionsnivå inte vara kopplat till kultur, utan till de förändringar

som man märkt av i form av arbetsprocesser samt arbetsförhållanden. Detta stärks av Jacobsens resonemang kopplat till parallella händelser (Jacobsen 2004).

Som ett led av de steg som presenteras av Alvesson och Sveningsson gällande ett återkommande mönster som avspeglas i genomförandet av en förändring framhåller ledningen att man hittills har uppfyllt vissa steg som kan härledas till den teoretiska modellen (Alvesson m.fl. 2008). Ledningen förklarar att man hittills har gjort en kartläggning gällande vilka element som ses vara välfungerande, vilka som kräver förbättring samt vilket mål tillika vision som Abba Seafood har i förhållande till förändringsarbetet. Utifrån ledningens försök att förmedla sin vision via de olika event dagarna kan man se likheter i det som framhålls av Tyrstrup. Denne förklarar att det finns ett flertal metoder för att mobilisera förväntningar på sådant som är tänkt att ske i framtiden. Ett talande exempel är när företaget anordnar en kick-off. Dessa socialt konstruerade kontexter kan komma att bli aktuella efter att exempelvis ledningen arbetat fram en ny strategi eller vision. Kick-offen syftar till att den nya strategin eller visionen blir förmedlad till organisationens samtliga medlemmar. Framtida planer, visioner, omvärldsanalyser, tal från exempelvis VD:n är exempel på delar som kan innefattas i kick-offen. Czarniawska uttrycker att viss problematik kan uppstå vad gäller att de utvärderingar som utförs i samband med olika ritualer kan ge upphov till skada för organisationen och individerna inom denna, om utfallet tolkas bokstavligen. Det grundas i att utvärdering som verktyg används alltmer ofta som en del som ses vara normen och för att kunna visa upp att man har uppfyllt den delen inom förändringsarbetet (Czarniawska 2005). ED beskrev att denne blivit förvånad av utfallet från den sista medarbetarenkäten där svarsfrekvensen gällande påståendet att Abba Seafood allt sammantaget är en bra arbetsplats att arbeta på landade på 95 procent. Vidare förklarade ED att det sågs vara ett förvånansvärt bra resultat som enligt dennes mening kanske har kommit lite för tidigt i förhållande till vart man vill hamna i framtiden.

Under intervjuerna med representanterna från ledningen förklarades som tidigare nämnts kulturen vara det främsta förändringsobjektet. Vidare uttryckte PD att det Abba Seafood i dagsläget har flera välfungerande element inom organisationen i form av bra försäljningssiffror med mera men att en kulturförändring kan generera till att det blir ännu bättre. Utifrån det framkom initiativet till en kulturförändring utifrån syftet att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015. Vidare menar de ovan nämnda intervjupersonerna att ambitionen samt kartläggningen föranledde till att det nya förhållningssättet uppkom och presenterades. Ledningsrepresentanterna framhöll att det arbete som hittills har gjorts gällande att förankra det nya förhållningssättet till produktionsnivå är genom de olika Abba evenemang där manifestet tydliggjordes samt tillämpades genom olika gruppövningar. Gällande vilka konkreta förändringar som märkts av hittills i förhållande till kulturarbetet framhöll ED att man tidigare inte arbetat mycket med kulturen, men att man sedan den nuvarande VD:n tillträdde har börjat med det. PD uttrycker att man definitivt har märkt av förändringar. Med stöd från empirin visade det sig att intervjupersonerna inom produktionen inte delar denna uppfattning. De menar att de mest påtagliga förändringar som man har märkt av hittills rör sig om deras arbetsförhållanden i form av mer rotation, ökad arbetsbelastning som ett led av mer inhyrd personal, ökad produktion samt införandet av ett affärssystem, SAP. Vidare utbildas samtliga chefer enligt AI som metod där största fokus ligger på att befästa "the AI 4-D cycle" som en vardaglig metod. Utöver det görs kontinuerliga återkopplingar på varje veckomöte inom olika avdelningar i produktionen. Vad gäller det nya förhållningssättet för cheferna inom kommunikationen menade P7 att AI som ny metod är något som man "arbetar med där uppe". Dock beskrev P13 att metoden ses vara förankrad i det vardagliga arbetet inom produktionen då dennes närmaste chef börjat tillämpa det nya förhållningssättet genom att ställa frågor som "vad gjorde vi bäst igår?". Liknande resonemang framhölls av P20 som uttryckte att arbetet med den nya metoden "är på g". Som ett led av detta påpekade både PD och ED att man i nuläget främst tillämpat arbete som har som syfte att förbättra de kommunikativa delarna bland samtliga chefer, som sedan ska ta med detta till "sina egna avdelningar". Sålunda menar dessa att man idag befinner sig mitt i en förändringsprocess som enligt dem själva uppskattas vara på steg tre på en tiogradig skala där största fokus ses således

hitills främst beröra kommunikativa aspekter.

Som ett led av lanseringen av det nya manifestet uppkom begreppet ”Bäst-sökare” i vardagen som en riktlinje samt strävan gällande vilket specifikt förhållningssätt som man vill se genomsyra organisationen. Således uttrycktes det vara ledningens ambition som den rätta vägen att gå vad gäller att nå framgång. De uttryckte att ett önskvärt framtida tillstånd är när begreppet har anammats av samtliga inom organisationen. PD menar att begreppet ska fungera som en milstolpe där målet är att söka förtydliga samt förbättra det som redan ses vara välfungerande element inom organisationen. Det förtydligas när denne uttryckte ”underförstått att det redan finns en massa bra saker på Abba Seafood”. Vidare framhöll PD att största fokus ska ligga på att vara lösningsorienterade och inte problemfokuserade. Dock ansåg ett flertal inom produktionen att ”Bäst-sökare” enbart är att betrakta som ett påhitt från ledningen, därför att det låter bra. vidare menade P4 att ”sådan positivitetsgrejs är något som sker på ledningsnivå och inte här”. Utöver de skildringarna beskrev ett flertal att de upplevde begreppet tillika visionen ”Bäst-sökare” och dess innebörd som kritik. Det tydliggjordes då dessa beskrev att de får uppfattningen om att ledningen inte ses vara nöjda med deras nuvarande arbetsprestationer och att förhoppningen från ledningens sida ses vara att man ska se förbättringar inom produktionen inom detta fält. Med utgångspunkt i begreppet uttryckte bland annat P5 att ”vi är ju redan bäst på det vi gör”. Som ett led av det kan tänkas att de bakomliggande orsakerna till förändring uppfattas olika utifrån skilda subjektiva bilder.

Utifrån det som framgick genom intervjuerna med produktionspersonalen blev det tydligt att de främsta förändringarna som de märkt av är ett led av förändringar inom produktionen, det vill säga de vardagliga arbetsförhållandena. Således ses en förändring enligt dem inte vara kopplad till den initierade kulturförändringen. Däremot framgick det utifrån intervjuerna med ledningsrepresentanterna att man i nuläget har vidtagit vissa åtgärder som i mångt och mycket går att likställas med de steg som Alvesson och Sveningsson presenterar som viktiga steg vad gäller att få till stånd ett förändringsarbete.

4.3 Abba Seafoods förändringsprocess i förhållande till Appreciative Inquiry

Ett av de främsta kriterier som presenteras inom AI är att samtliga intressenter inkluderas vad gäller kartläggning av situationen för att sedan komma på en metod för att initiera en förändring. Genom att låta samtliga inom organisationen komma till tals, är förhoppningen att man lyckas få en bättre helhetsbild gällande den nuvarande situationen samt den framtida visionen. Dessa tankar och idéer ska sedan genomsyras genom förändringsarbetets agenda samt strategiska plan (Cooperrider m.fl. 2005). Utifrån de svar som framkom under intervjuerna med både ledning samt representanterna från produktionen visade det sig att så inte var fallet. Däremot uttrycktes det från ett flertal av intervjupersonerna inom produktionen att detta inte sågs som ett problem, tvärtom. Under intervjun med PD framhöll han att man normalt sett inkluderar samtliga led inom organisationen redan vid initieringsfasen. Däremot fanns ett antagande inom ledningen att det fanns en vilja samt acceptans bland samtliga medarbetare att initiativet till en förändring skulle tas på ledningsnivå. KF stärker detta argument och underströk att det upplevdes som positivt att framtagandet av manifestet var en ledningsprodukt. Vidare berättade denne att Abba Seafood har en historik bestående av många samt täta VD byten som har resulterat i en mindre enhetlig bild av vad ledningen velat förmedla. Som ett led av detta sågs det vara ett välkomnat inslag när den nuvarande VD:n samt övriga i ledningsgruppen presenterade något nytt som en enad front. I avsnittet 2.6.2 framhålls vikten av att det finns ledare som är medvetna samt konsekventa gällande vilken riktning förändringsprocessen ska följa. Vidare ses det vara en förutsättning att det finns en förändringsagent som tar tag i delar så som de strategiska samt kommunikativa och som därigenom driver arbetet framåt (Cameron 2008).

Teori kring AI som metod framhäver att man bör fokusera på styrkorna inom ett företag istället för

svagheterna om man vill se en förändring träda i kraft. Genom det mer positiva förhållningssättet ses de senare faktorerna bli mindre framträdande. Således ligger fokus på att söka röra sig bort från ett mer problemorienterat förhållningssätt till ett mer lösningsorienterat. Som ett led av detta ses också de kollektiva krafterna inom en organisation resultera till förbättringar vad gäller resultat, utförande samt transformering. Lyckas man dessutom sammanlänka den positiva energin till kunskap är förhoppningen att förändringen kan leda till resultat som innefattas av demokratiskt samt tillfredställande resultat för samtliga intressenter (Cooperrider m.fl. 2005). Under intervjuerna med både ED och PD framkom det att den största förändring som man vill få till stånd är att få organisationen i dess helhet att lyckas förankra ett avstamp från ett mer problemorienterat förhållningssätt mot att vara mer lösningsorienterad. Vidare uttryckte ED att det finns en vision om att det nya förhållningssättet kommer att sprida sig som ringar på vattnet om man lyckas befästa den nya metoden bland samtliga chefer inom organisationen. Majoriteten av de intervjuade inom produktionen framhöll dock att det är en svårighet att i nuläget ta till sig det nya förhållningssättet då man tampas med vardagliga påfrestningar som uttrycktes vara ett led av ökat tryck vad gäller produktion, ökad rotation mellan olika avdelningar, ökat samarbete med inhyrd personal som ska läras upp samt införandet av det nya affärssystemet, SAP. Det lösningsorienterade förhållningssättet beskrevs enligt ED utgöras av att man främjar mer initiativtagande bland samtliga inom organisationen. Det uttrycktes dock bland annat enligt P7 att ledningen inte ansågs vara tillräckligt lyhörda gällande att ta del av produktionspersonalens synpunkter när förändringar inom produktionen ska träda ikraft.

Det främsta verktyget som tillämpas inom AI är av kommunikativ art, metoden främjar för att skapa ett klimat där samtliga medlemmar inom organisationen får dela sina uppfattningar och visioner om nuläget samt framtiden. Konsten ses ligga i att lyckas ställa positiva frågor som grundas i tanken att beteenden växer mot den riktning som man konsekvent ställer frågor kring. Förhållningssättet tillika metoden beskrivs som en berättelsebaserad process av positiv förändring. Denna redogörs i form av en cykelmodell, "the AI 4-D cycle" där stegen utgörs av: discovery, dream, design och destiny. Utifrån de kommunikativa verktyg som presenteras enligt AI ses det i nuläget endast ske på en lednings- samt chefsnivå. Både ED och PD framhöll att samtliga chefer inom organisationen utbildas efter de verktyg som ses vara eftersträvbara enligt AI. Utifrån de olika utbildningsdagarna fick dessa dessutom ta med sig "en läxa" där syftet var att dessa skulle börja använda sig av det nya förhållningssättet inom "sina verksamheter". Uppgiften bestod av att börja ställa frågor i vardagen av en mer positiv art genom att använda sig av "the flip" i deras egna vardagliga arbete. Således är man medveten om att det vardagliga arbetet med metoden inte har implementerats fullt ut i organisationen. Däremot uttryckte PD att man på den senaste event tillfället arbetade utifrån AI som metod och att samtliga därigenom fick ta del av det nya förhållningssättet. Syftet med event dagen var delvis att det skulle resultera i att bli ett lärotillfälle. Produktionens syn gällande event tillfället uttrycktes dock vara att det var en trevlig dag som bidrog till att man träffades under trevligare former, däremot beskrev inga det som ett lärotillfälle. P1 uttryckte dock i samråd med KF att det som tidigare nämndes i avsnittet 4.2 görs kontinuerliga återkopplingar till manifestet vid varje veckomöte. Vad gäller ledningens kommunikation samt återkoppling ut i organisationen uttryckte bland annat P1, P2 och P13 att man upplevt förbättringar. Sålunda framhålls det att det nya förhållningssättet hittills främst berör parter inom ledande position.

Inom AI ses ledarskapet vara den viktigaste delen gällande att lyckas förankra AI inom det vardagliga arbetet. Detta namnges också som Appreciative Leadership (Whitney m.fl. 2010). Forskning inom området AI har resulterat i att man har lyckats utkristallisera fem kärnstrategier (Inquiry, Illumination, Inclusion, Inspiration och Integrity) som ses vara kopplad till praktiken inom AL. Varje strategi möter olika behov samt krav för människor som har ett arbete där målet är att uppnå hög prestation (Whitney m.fl. 2010). Utifrån samtliga intervjuer framkom det u ett tidigt skede att förändringsarbetet med koppling till AI hittills inte berör samtliga inom organisationen. Således visade det sig genom samtal med såväl representanter från ledningen samt de produktionsanställda att arbetet främst i nuläget befinner sig på ledningsnivå. Däremot ses det första

steget enligt dessa strategier, Integrity ha påbörjat tillämpas samt spridas. Genom de olika utbildningsdagarna har cheferna börjat arbeta med metoden på vardaglig basis. Detta stärks av P13 som uttrycker att dennes avdelningschef försöker lyfta fram mer positiva aspekter kopplat arbetet inom produktionen genom att ställa frågor som ”vad var det vi gjorde bra igår?”. P20 nämner under intervjun att man inte har märkt av det så mycket men att dennes chef deltar i utbildning i förhållande till AI, således ses det vara något som är ”på g”.

Litteraturen gällande ledningens roll inom AI framhäver att det krävs en stark förebild som ska visa vägen framåt vad gäller att förmedla samt förankra ett nytt positivt förhållningssätt. Abba Seafood har en ledning som ses vara en enad front i frågan om vad som krävs för att lyckas förmedla den nya visionen. Ett flertal inom produktionen upplever att man nu har sett förbättringar inom ledningen gällande att vara mer tydliga samt konsekventa. PD uttryckte dessutom att han ”brann” för AI som metod redan innan den nuvarande VD:n tillträdde och att det sågs vara ett välkomnat inslag bland samtliga inom ledningen att tillämpa AI som vardaglig metod. Ett flertal representanter från produktionen uttryckte att man numera ser ledningen som en mer enad samt stabil front.

Ledarskapet beskrivs inom AI som oerhört viktigt vad gäller att lyckas skapa en positiv relationsdynamik. Ett förändringsarbete kan inte utföras av en ensam part utan kräver att arbetet inkluderar samtliga led inom organisationen om man vill lyckas få till stånd en lyckad implementering. Det nya manifestet som presenterades i februari 2010 genomsyrar idag Abba Seafoods strategi för att nå målet att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015. Utifrån detta samt starka förespråkare av ett nytt förhållningssätt har en ny vardaglig metod börjat tillämpas. Genom att lyckas uppnå ett mer lösningsorienterat synsätt inom organisationen och röra sig bort från det mer klassiska problemorienterade är förhoppningen att man uppnår högre prestationer samt en positiv förändring. I Abba Seafoods fall uttrycker PD att det innebär att man numera är ”Bäst-sökare mot oss själva- gentemot andra, i alla situationer”.

En av de viktigaste delarna inom AI beskrivs vara att samtliga inom en organisation ska inkluderas i förändringsprocessens inledande skede, under intervjuerna med produktionspersonalen framkom det att detta inte sker inom företaget i nuläget. De olika kommunikativa verktygen som AI förespråkar tillämpas till viss del idag, dock endast på ledningsnivå.

5. Slutsatser av analysen

Uppsatsens syfte var att undersöka de föreställningar som ledningsgruppen respektive produktionspersonalen har gällande den pågående förändringsprocessen och att ställa dessa i förhållande till varandra. För att uppnå syftet genomfördes en fallstudie för att möjliggöra en kartläggning av de olika intressenternas uppfattning gällande den pågående förändringsprocessen dessutom sammanställdes en medarbetarenkät som genomfördes i mars 2011. Det empiriska materialet analyserades utifrån en teoretisk ram, med tyngdpunkt på teori kopplat till kulturell förändring. I detta avslutande avsnitt kommer följaktligen uppsatsens slutsatser att presenteras, vilket innebär att syftet som nämndes ovan samt uppsatsens frågeställningar kommer att besvaras. Avsnittet kommer att avslutas med en diskussion utifrån de slutsatser som uppsatsen genererat till.

5.1 Abba Seafoods kulturförändring tillika ett myller av modeller

De olika förändringsstrategier som redogjordes ovan i analysavsnittet, visade upp en variation av såväl likheter som särdrag i förhållande till Abba Seafood. Således har detta genererat till funderingar gällande vilken typ av förändringsstrategi som företaget använder sig av i deras förändringsarbete. Som ett led av det ovan nämnda resonemanget att samtliga förändringsstrategier till viss mån kan appliceras på Abba Seafood, väcktes frågan om det är realistiskt/möjligt att endast

förhålla sig till en specifik förändringsstrategi under hela processen som skall genomsyra samtliga led inom organisationen.

Utifrån analysen av empirin blev det tydligt att Abba Seafood befinner sig i en förändring med inslag av samtliga ovan nämnda strategier. Med utgångspunkt i OD som planerad förändring ses de största likheterna i förhållande till det förändringsarbete som företaget genomgår ligga i att förändringen har initierats från ledningen samt att processen är att betrakta som både långsiktig och linjär. Det resonemanget stärks av det faktum att de båda representanterna från ledningen uttryckte att man i nuläget befinner sig på steg tre på en tiogradig skala i arbetet med att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015. Dessutom använder sig Abba Seafood i nuläget av ett exkluderat samt centraliserat förhållningssätt som till största del förklaras utifrån att verktygen samt besluten gällande det fortskridande arbetet konstrueras på en ledningsnivå. Utifrån de fem värderingsgrunder som OD vilar på är det i nuläget främst kommunikationen inom företaget som förändringen märks av. Sålunda har det i nuläget inte skett någon större förändring i förhållande till de övriga värderingsgrunderna som går att härleda tillbaka till förändringsprocessen.

Vad gäller den kulturella förändringen finns det stora likheter mellan hur det kulturella förändringsarbetet ter sig inom Abba Seafood i förhållande till Alvesson och Sveningsson resonemang. Kultur måste ses som den centrala faktorn som antingen måste förändras eller tas på allvar om de vill få till stånd en varaktig förändring. Dessutom framhålls handlingar, tal, ceremonier samt kick-offer som viktiga kulturbärare. I ledningens fall framhölls event dagarna som viktiga inslag i arbetet med att dels förankra samt fortskrida med förändringsarbetet. Produktionspersonalen beskrev mer eventen som ett trevligt inslag i vardagen. Det kan sålunda uppfattas som en svårighet för produktionspersonalen att ta till sig det budskap som ledningen försöker att förmedla under event dagar, då dessa inte inkluderats i initieringsfasen av förändringsarbetet. I enlighet med Alvesson och Sveningsson sexstegsmodell återfinns många likheter med det arbete som Abba Seafoods hittills har utfört. Med modellen som mall uppskattas Abba Seafood befinna sig på det näst sista steget, eftersom det sista steget innebär en utvärdering av de initierade förändringarna samt att röra sig ned till samtliga led inom organisationen. Dock framhåller litteraturen gällande en kulturell förändring att det är av stor vikt att förankra initiativet till förändring i vardagliga arbetsprocesser samt arbetsförhållanden. Detta sker inte i nuläget inom företaget, bortsett från de utbildningar som genomförs på en lednings samt chefnivå. De två representanterna från ledningen uttryckte att AI är den förändringsstrategi som ses vara nyckeln till framgång och att det förhållningssätt som AI framhåller i nuläget tycks vara tillräckligt i förhållande till att förankra en förändring samt sprida den vidare. Följaktligen är förhoppningen att ett positivt förhållningssätt i vardagen kommer att generera till framgång både vad gäller ett bättre klimat samt ökad effektivitet. Det återfinns många likheter mellan det arbete som bedrivs utifrån AI som metod idag. Den största likheten tycks vara att ledningsgruppen idag utbildas efter ett av de mest framträdande kommunikativa verktyg inom AI, ”the AI 4-D cycle”. Dock är det en viktig del inom AI att inkludera samtliga berörda parter vid initieringsfasen, detta har inte genomförts inom Abba Seafood

Följaktligen går det inte som nämnts ovan i texten att endast identifiera en strategi som företaget i nuläget arbetar efter. Detta är i sig inte specifikt för endast Abba Seafood som företag, utan ett faktum som bland annat lyfts fram av Balogun och Hope Hailey. Ett myller av modeller bekräftar bara det faktum att det inte finns ett bästa sätt att förändra en organisation på. De olika förändringsstrategierna tar inte hänsyn till en organisations inre samt yttre kontext, utan verkar på ett generellt plan. Ett förändringsarbete är en lång process. Under denna process kan det vara nödvändigt att arbeta utifrån olika strategier eftersom organisationer likt andra organismer också förändras under tiden som processen fortskrider. Strategier bör mer betraktas som en referensram eller en idealtyp, det kan sålunda krävas komplement längs vägen.

5.2 Meningsfullhet, en väg framåt

Två viktiga faktorer som framkommer i samtliga av de ovan nämnda strategierna är kommunikation och delaktighet. Det ses exempelvis som en oerhört viktig del att kommunicera varför en förändring skall träda i kraft. Ur ledningens perspektiv på Abba ses kulturen vara den bakomliggande drivkraften till förändring. Företaget beskrevs vara ett ”jojo- företag” som inte lyckats att uppvisa tillräckligt bra resultat flera år på rad, utan mer pendlat upp och ned. Ett nytt förhållningssätt i vardagen ses således som en lösning. I studiens första avsnitt beskrevs att det finns ett samband mellan en god arbetsmiljö, ökad initiativrikedom samt kreativitet. Begreppet ”Bäst-sökare” som lanserades i samband med det nya manifestet har föranlett meningsskiljaktigheter gällande dess betydelse, vilket förtydligas genom intervjupersonernas subjektiva berättelser. Många inom produktionen upplevde begreppet som en förolämpning i stället för att se det som en uppmaning att förbättra det som redan är bra samt som en uppmuntran till ett initiativtagande, vilket uttrycktes vara ledningens tanke bakom begreppet. Således blir det tydligt att resultatet av att inte inkludera samtliga till en början kan vara att det uppstår missförstånd och att det vidare kan tänkas upplevas vara svårt att finna engagemang till ett så pass grundläggande element inom förändringsarbetet, vilket kan tänkas föranleda att motstånd uppstår. Att initiativet till kulturförändringen togs på ledningsnivå upplevdes i sig inte som något negativt, däremot saknas engagemang för det nya förhållningssättet då det i nuläget inte ses beröra produktionspersonalen i större utsträckning.

Motstånd som uppstår i förhållande till förändringsarbete beskrivs i mångt och mycket bottna i att individer inte kan eller vill förändra sig, eller att processen i sig inte upplevs som varaktig. Det är inte ett otänkbart scenario att täta VD-byten lett fram till att man idag inom produktionen inte vågar tro på att en omfattande förändring kommer att ske. Utmaningen ses således vara att lyckas skapa ett förtroende gällande det uppstartade förändringsarbetet, samt att kunna påvisa stabilitet. Vilket kan tänkas vara det som produktionspersonalen är i behov av eftersom arbetet i dag beskrivs utgöras av mindre stabila former så som mer rotation samt mer inhyrd personal. Utifrån dessa arbetsförhållanden krävs tydliga och fasta riktlinjer gällande vilken riktning man som företag tillsammans arbetar mot. Faktorer i förhållande till påfrestningarna inom arbetet är inte ett led av förändringsarbetet men kräver en medvetenhet från ledningen vad gäller ett eventuellt framtida motstånd. De mest positiva aspekterna som lyftes fram gällande trivseln på arbetsplatsen bottnade i faktorer som relationen till övriga kollegorna inom den egna avdelningen, trygghet som ett led av att Abba uppfattas som ett framgångsrikt företag i förhållande till andra liknande företag på marknaden. Sålunda är det väsentligt att ledningen har i beaktning att den egna avdelningen samt gemenskapen som uppstår inom den utgör en viktig del. Det riktas i nuläget mindre fokus på det nya förhållningssättet som är ett led av manifestet, det visar sig ha hamnat i skymundan i förhållande till det dagliga arbete som utförs inom avdelningarna.

En ”låt-gå-” mentalitet kan också uppfattas som en typ av motstånd, finns det inget engagemang blir medarbetarna mer som passiva deltagare i processen. Aaron Antonovsky menar att ett bristande engagemang bottnar i en avsaknad av meningsfullhet i förhållande till situationen. För att uppleva meningsfullhet krävs det att man aktivt medverkar i de processer som man är en del av, i detta fall innebär det för de anställda inom produktionen att bli mer inkluderade i det påbörjade kulturarbetet på Abba Seafood. För att ett förändringsarbete skall lyckas implementeras indikerar den ovan nämnda teorin att det krävs att en ledning är uppmärksam gällande det faktum att en organisation består av flera delsystem tillika avdelningar med olika subkulturer. Därigenom finns det en personalstyrka med både liknande samt skilda syner gällande vad som ses vara eftersträvbart samt nödvändigt för att lyckas skapa en känsla av meningsfullhet och därigenom ökad trivsel.

Det är som nämnts ovan i avsnitt 2.3 inte en enkel uppgift att förändra människors beteenden, dessutom ökar komplexiteten gällande detta fenomen som ett led av att de allra flesta individer

ingår i grupperingar som sätter normen för vad som ses vara ett acceptabelt beteende. Sålunda kan det i detta fall antas att själva implementeringen av förändringsinitiativet inte får samma genomslagskraft om det inte vid ett tidigt skede förankras i de vardagliga arbetsprocesserna inom organisationens samtliga led. Ord måste följaktligen tilldelas mening om det skall leda till engagemang samt en reell förändring.

Utifrån det faktum att initiativet till en förändring togs på ledningsnivå har det tagit uttryck inom organisationen på olika sätt. Med utgångspunkt i att det inte sågs vara ett hinder att initiativet var en ledningsprodukt så upplevde dock merparten av intervjupersonerna från produktionen att de inte märkt av någon förändring vad gäller kulturen. Analysen mellan det empiriska materialet och vår teoretiska matris tydliggjorde att det i Abba Seafoods fall inte går att urskilja endast en förändringsstrategi som de arbetar efter. Vi fann likheter samt särdrag bland samtliga teoretiska förändringsstrategier vilket ger indikationer på att det inte finns "one best way to change". Under samtal med de produktionsanställda framkom det att de i nuläget inte upplever delaktighet och således inget engagemang till den initierade förändringen. Teori gällande förändringsarbete framhäver vikten av att inkludera samtliga inom organisationen vid implementeringsfasen. Sålunda är kommunikation och delaktighet två viktiga verktyg om man vill få till stånd en förändring som ska genomsyra en organisations samtliga led. Balogun och Hope Hailey framhåller dock att det måste finnas en eller flera förändringsagenter som ansvarar för att en förändring verkligen träder i kraft inom en organisation. På denna punkt uppvisar företaget positiv framåtanda i form av att bland annat VD:n och personaldirektören är engagerade i processen samt att driva den framåt.

5.3 Slutdiskussion

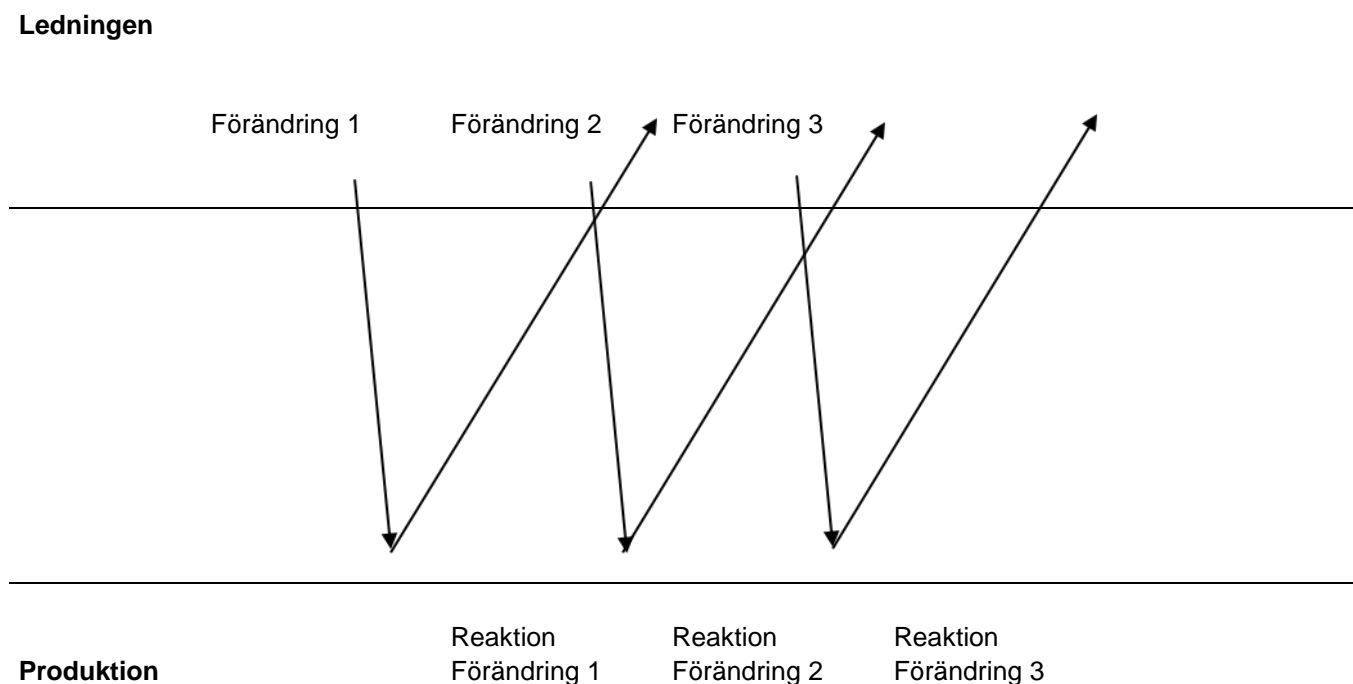
Det studerade fallet påvisar en viktig aspekt, produktionen tycks beskriva en organisationsförändring utifrån att det vardagliga arbetet tagit sig andra uttryck i form av mer arbetsrotation samt större arbetsbelastning som ett led av mer inhyrd personal och det nya affärssystemet SAP. Ledningen å andra sidan beskriver en kulturförändring som inte har föranlett förändringar inom organisationens formella element. Två skilda bilder av en och samma organisation har sålunda framträtt, frågan är varför? Oberoende av vilken förändringsstrategi som företaget använder sig av idag ses arbetet utgå från tanken om spridning av idéer som diffusion. Det mest framträdande draget inom detta perspektiv ses här vara att den ursprungliga idén tillika de bakomliggande orsakerna i Abba Seafoods fall, skall vara detsamma som resultatet (Alvesson m.fl 2008, Czarniawska 2005 & Löfström 2003). Däremot är det svårt att i nuläget utläsa hur Abba Seafood kommer att förhålla sig till det eventuella motstånd som kan tänkas uppstå på vägen, på liknande sätt som framställs inom perspektivet som förespråkar att problemen skall bearbetas med syftet att spridningen skall kunna fortskrida så problemfritt som möjligt. För att kunna besvara frågan ovan måste hänsyn tas till det faktum att ledningen respektive produktionen befinner sig på olika platser samt nivåer inom organisationen. Detta innebär i ett vidare led att idéer måste förankras samt översättas på respektive nivå utifrån dess specifika förutsättningar för att lyckas få största genomslagskraft samt lyckas hantera de hinder som uppstår längs vägen. En risk som annars kan uppstå är att en förändring kan uppstå inom en del av organisationen, utan att det märks av på liknade sätt inom en annan (Löfström 2003:179f).

Som ett led av att ledningen oftast ses utgå från ett diffusionsperspektiv, blev det i detta fall extra tydligt när produktionspersonalen uttryckte att deras tankar kring olika arbetsprocesser inte uppmärksammades i den utsträckning som de önskat. Gällande ledningens förhoppning att det nya förhållningssättet skall leda till att fler initiativ tas från samtliga inom produktionen upplevde ett flertal representanter från produktionen de att blev "överkörda" och att deras röster inte togs i beaktning trots att deras erfarenheter samt kompetens väger tyngre än kunskap utifrån. Carina

Löfström beskriver i sin studie om Postens reformeringsprocess att översättningarna av idéerna tog sig i uttryck på tre olika sätt, dessa var integrering, selektiv integrering och refusering. Vi fann likheter mellan hennes avhandling och vår studie av Abba Seafoods pågående förändringsarbete. Vi har därför valt att använda oss av de olika sätten att betrakta översättning av idéer. Dock är vi medvetna om att hennes avhandling är ett resultat av en genomförd reformeringsprocess, medan Abba Seafood befinner sitt mitt i en. Syftet med att redogöra på vilka sätt som idéer kan ta sig i uttryck är endast för att uppmärksamma ledningen i vårt studerade fall att liknande följder kan uppkomma som ett led av deras förmågor gällande att lyckas uppmärksamma samtliga pågående processer utöver förändringsprocessen inom produktionen. Inom integrering framhålls att de nya idéerna på ett lyckat sätt integreras med gamla vanor. I Abba Seafoodss fall kan det tänkas röra sig om att det nya förhållningssättet som lanserades i samband med manifestet förankras i det vardagliga arbetet genom att samtliga inom produktionen accepterar detta som en ny vardaglig metod. Inom selektiv integrering ses dock enbart vissa delar av de nya idéerna integreras med redan existerande element. Vår tolkning är således att det i Abba Seafoods fall skulle betyda att antingen bara vissa anammar det nya förhållningssättet, exempelvis vissa utvalda avdelningar eller att bara vissa delar av manifestet får en genomslagskraft. Inom det sistnämnda uttryckssättet, refusering sker ingen integrering alls. Utfallet skulle sålunda tänkas vara att det påbörjade förändringsarbetet inom Abba Seafood rinner ut i sanden och att man inte lyckats att röra sig bort från ett mer problemorienterat förhållningssätt till ett mer lösningsorienterat (Löfström 2003:182).

Som ett led av detta kan en koppling dras till det som tas upp i Gill Widells avhandling gällande de olika föreställningar som återfinns inom en organisation i form av ledningens oförmåga att uppmärksamma medarbetarnas olika tankar kring arbetets utförande. Gill Widells avhandling tar sin utgångspunkt i ledningens respektive de övriga anställdas attityder i förhållande till nya arbetsförhållanden som introduceras på ett snabbköp. Studien påvisade det faktum att ledningen inte var uppmärksam på vilka konsekvenser som följde av att ett nytt datasystem infördes, vilket resulterade i att personalen fick spendera mycket tid till lagerarbete i källaren. Detta resulterade i att personalen spenderade mindre tid ute i butiken vilket vidare ledde till att kunderna inte fick samma service som tidigare. Den viktigaste faktorn som studien framhåller är att situationen hade kunnat undvikas om ledningen hade varit mer lyhörd gentemot de anställdas synpunkter gällande det nya datasystemets påverkan på det dagliga arbetet (Widell 1998:331). Utifrån intervjuaterialet framhölls det även att det fanns stora skillnader mellan ledningen samt de anställda i förhållande till vilken fas, respektive nivå de befann sig inom när de uppmärksammade en betydelsefull förändring med stor påverkningsgrad (Widell 1998:335). Vi vill understryka att vi inte har några belegg för att samma omständighet kommer att ske i Abba Seafoods fall. Dock uttryckte många av de produktionsanställda som vi samtalade med att störst fokus idag fortfarande ligger på att lära sig det nya affärssystemet SAP som dessutom ses vara en av grunderna till en ökad arbetsbelastning inom företaget.

Figur 1: Produktionens reaktioner på tidigare förändringar samt ledningens nya förändringsinitiativ¹²



Ur en personalvetares synvinkel är våra resultat intressanta eftersom det visar på komplexiteten i förhållande till förändringsarbete. Så som nämndes ovan får man sällan ta del av förändringsarbeten som är mitt i en fortgående process. Med utgångspunkt i det har vi tagit stor lärdom om hur pass viktigt det är att söka beakta samtliga processer samt element som innefattas inom en organisation. Vår framtida yrkesroll kommer med största sannolikhet få ta del av olika förändringsarbeten, därigenom tar vi med oss den kunskap som såväl teorin som empirin gett upphov till. Inom förändringsarbeten av denna art ses största fokus ligga på implementeringen vad gäller att söka inkludera så många som möjligt vid ett tidigt skede om man vill se en förändring inom organisationens samtliga led.

Vi är medvetna om att vår studie har sina begränsningar utifrån det faktum att resultatet i sig inte går att applicera på ett vidare generellt plan. Detta grundas i att studien endast fokuserar på ett specifikt företag som verkar inom en egen kontext. Som en följd av att vi endast intervjuat ett begränsat antal personer i förhållande till företagets 350 anställda är det svårt att avgöra om vi fångat en rättvis bild om de rådande uppfattningarna inom företaget. Dock grundades ett antal av våra intervjufrågor på resultatet från den senaste utförda medarbetarenkäten där svarsfrekvensen var 69,4 procent. Därigenom anser vi att mottagit tillräckligt med information för att lyckas skapa oss en representativ bild av företaget i stort. Vidare hade det varit intressant att få följa Abba Seafoods förändringsarbete samt att dessutom få chansen att samtala med de övriga avdelningarna inom företaget som i denna studie på grund av tidsbrist inte fick uttrycka deras subjektiva åsikter i förhållande till förändringsarbetet. Avslutningsvis är vår förhoppning att vår studie kommer att leda till intressanta diskussioner samt att Abba Seafood finner vårt arbete användbart i deras process med att bli Sveriges främsta livsmedelsföretag 2015.

12 Författarnas egna modell utifrån Gill Widells forskning

Referensförteckning

Trycka referenser

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer- om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber

Andersen, Jan Atle (2005) *Skick och oskick på jobbet. Konfliktbehandling på arbetsplatsen*. Stocksund: Nicklas Andén förlag

Antonovsky, Aaron (1991) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur

Balogun, Julia, Hope, Veronica with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999) *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall Europe

Burke, W. Warner (2008) *A contemporary View of Organization Development* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) London: Sage Publication, Inc

Blomquist, Christine, Röding, Pia (2010) *Ledarskap. Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur

Briscoe, Dennis R., Schuler, Randell S. och Claus, Lisbeth. (2009) *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. Oxon: Routledge.

Cameron, Kim (2008) *A process for Changing Organization Culture* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) London: Sage Publication, Inc

Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur

Cooperrider, David L och Whitney, Diana (2005) *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Furman, Ben, Ahola, Tapani (2003) *Dubbelstjärnan. Konsten att skapa arbetsglädje*. Stockholm: Natur och kultur

Greiner, Larry (2008) *Integrating Organization Development With Strategic Planning. Closing the Approach-Method Gap* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) London: Sage Publication, Inc

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Malmö: Studentlitteratur

Karaevli, Ayse, Hall, Douglas T. (2008) *The Use of Strategic Career Development in Promoting Organization Effectiveness. A Multilevel Model* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) London: Sage Publication, Inc

Kets De Vries, Manfred, Balazs, Katharina (2008) *Where's the Beef? A Clinical Perspective on Organization Consultation and Change* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) Sage Publication, Inc

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Lindberg, Kajsa (2000) *Pragmatisk förändring. En studie av ett förändringsförlopp i en kommunledning*. Göteborg: BAS

Löfström, Carina (2003) *Hur posten blev företag. Om reformer och översättning av idéer*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Patel, Runa och Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Schein, Edgar H, (2008) *From Brainwashing to Organization Therapy* i *Handbook of Organizational Development*. Cummings, Thomas G (red) London: Sage Publication, Inc

Silverman, David (2006) *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. Tredje upplagan, London: SAGE

Spector, Bert (2010) *Implementing Organizational Change. Theory Into Practice*. Second Edition. Prentice Hall. Pearson Education International

Tyrstrup, Mats (2005) *På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Lund: Studentlitteratur

Whitney, Diana, Trosten-Bloom, Amanda, Rader, Kae (2010) *Appreciative Leadership. Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*. The McGraw-Hill Companies

Widell, Gill (1998) *Images in Practice: Vistas, Time and Causality in Organizations*. I Scandinavian Journal of Management

Elektroniska referenser

1. Abba Seafoods hemsida, "Nyckeltal och information". Tillgänglig på internet:

http://www.abbaseafood.se/eway/default.aspx?pid=272&trg=Main_5662&Main_5662=5664:0:10,2630:1:0:0:::0:0 (Hämtad 2011-05-02 kl:14:47)

2. Abba Seafoods hemsida, "Havet är vårt ursprung". Tillgänglig på internet:

http://www.abbaseafood.se/eway/default.aspx?pid=272&trg=Main_5662&Main_5662=5664:0:10,2576:1:0:0:::0:0 (Hämtad 2011-05-02 kl:14:55)

3. Abba Seafoods hemsida, "Vår uppgift och affärsidé". Tillgänglig på internet:

http://www.abbaseafood.se/eway/default.aspx?pid=272&trg=Main_5662&Main_5662=5664:0:10,2576:1:0:0:::0:0 (Hämtad 2011-05-02 kl:14:15)

Muntliga referenser

Gästföreläsning ”Förändringsarbete eller- varför gör folk saker?” Markus Pregmark Abba Seafood, Göteborgs universitet 2011-02-09

Intervjuperson: Personaldirekören, april 2011

Intervjuperson: Facklig klubbordförande, april 2011

Intervjuperson: Ekonomidirekören, april 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 1, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 2, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 3, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 4, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 5, maj 2011

Intervjuperson: produktionsanställd 6, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 7, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 8, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 9, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 10, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 11, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 12, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 13, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 14, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 15, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 16, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 17, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 18, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 19, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 20, maj 2011

Intervjuperson: Produktionsanställd 21, maj 2011

Bilaga 1:

| Procent | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ej svarat | 1% | 1% | 1% | 0% | 1% | 0% | 2% | 0% | 0% | 1% |
| Instämmer inte alls | 0% | 0% | 2% | 0% | 1% | 1% | 5% | 0% | 0% | 0% |
| Instämmer inte | 1% | 3% | 2% | 4% | 7% | 3% | 14% | 1% | 1% | 0% |
| Vet ej/obestämd | 3% | 14% | 10% | 10% | 15% | 7% | 17% | 12% | 5% | 4% |
| Instämmer delvis | 53% | 34% | 43% | 35% | 43% | 39% | 29% | 46% | 25% | 35% |
| Instämmer helt | 41% | 48% | 42% | 51% | 33% | 49% | 32% | 40% | 69% | 60% |
| Andel positiva | 94% | 81% | 85% | 85% | 76% | 88% | 61% | 86% | 93% | 95% |
| Ref senaste enkät | 64% | 82% | 66% | 79% | 64% | 68% | | 72% | | 87% |
| | feb'10 | okt'10 | feb'10 | okt'10 | okt'10 | feb'10 | | feb'10 | | okt'10 |
| STDAVP | 0,61 | 0,842 | 0,851 | 0,846 | 0,938 | 0,839 | 1,218 | 0,744 | 0,627 | 0,63 |

Fråga ett 1-10 läses från vänster. Frågorna lyder som följer: Ledningen informerar mig om viktiga frågor och förändringar, Min närmste chef agerar i enlighet med Abbas manifest, Det finns en familje-/laganda på min arbetsplats, Min närmaste chef visar uppskattning när jag gör ett bra jobb, Min närmaste chef stimulerar till hög prestation genom sitt personliga ledarskap, Mitt arbete är meningsfullt-det är inte bara ett jobb, Under de senaste sju dagarna (ej idag) har någon pratat med mig om företagets framgångar eller styrkor, Jag är stolt över det sätt på vilket vi bidrar i samhället, Företagsevenemang som det här bidrar starkt till gemenskap och ökad samhörighet inom Abba, Allt sammantaget skulle jag säga att det här är en mycket bra arbetsplats.

Bilaga 2: Intervjuguide ledningen

Följande frågeställningar ställdes inte i den ordning som de presenteras nedan, utan dess funktion är att visa vilka ämnesområden som intervjuerna med ledningen kretsade kring.

Anser du att behovet till förändring uppfattades/låg på en ledningsnivå eller fanns det även röster inom produktionen som ville ha förändring? (om ja, på vilket sätt?)

Vilka faktorer låg bakom/ bidrog till förändring?

Vilken metod anser du att ni arbetar efter? Och hur kännetecknas detta i ert arbete?

Vilken typ av organisationsförändring? Är det informella/formella element skall förändras? Eller är det en kombination?

För att en implementering skall få fäste, krävs verktyg. Vilka verktyg anser du att ni arbetar utifrån?

Vilket typ av motstånd tror du kan uppstå?

Hur har ni inkluderat övriga delar av organisationen i arbetet med att utforma manifestet?

Hur ser resan till målet ut? Tydlig början-slut-synbart mål?

Vad är målet med förändringen?

Hur långt anser du att ni har kommit i processen?

Vad är tanken bakom ”Bäst-sökare”? Och vad innebär det i praktiken?

Vilka förändringar anser du har skett så här långt? Ser du kopplingar mellan dessa och det förändringsarbete som pågår?

Anser du att enkäten är representativ?

Bilaga 3: Intervjuguide till produktionen

1. Kan du berätta om dina vardagliga arbetsuppgifter, samt hur länge du har jobbat på Abba?
2. Har du under de senaste två åren märkt av att något har förändrats inom Abba om ja, isåfall vad? Och hur förhåller du dig till detta?
3. Har du upplevt några skillnader i produktionen under de senaste två åren? Om ja, rör det sig om positiva eller negativa aspekter?
4. Ledningen talar om en pågående kulturförändring, är detta något som du har märkt av? Om ja, i så fall hur?
5. Vad betyder ”bäst-sökare” för dig i din vardag?
6. Är Abba ett bra företag att arbeta på? Om ja, isåfall varför?
7. Det nya manifestet presenterades i februari 2010, vilken är den största förändringen som du har märkt av?
8. Är det något du vill tillägga?