



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **”Alla vill inte vara med”**

En studie om förutsättningar för delaktighet vid  
förändringsarbete i en svensk grossistverksamhet

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Eriksson, Lars  
Gustafsson, Emil  
Handledare: Rolandsson, Bertil  
Juni, 2011



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: Vårterminen 2011  
Handledare: Rolandsson, Bertil  
Examinator: Bengtsson, Mattias

Följande kandidatuppsats i personalvetenskap syftar till att undersöka vilka förutsättningar för delaktighet anställda i en svensk grossistverksamhet har vid förändringsarbete. För att uppnå syftet har dessa forskningsfrågor använts: ”Hur ser anställda i en grossistverksamhet på delaktighet i förändringsarbete?”, Hur ser de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet i förändringsarbete ut för anställda i en svensk grossistverksamhet? samt ”Vilka försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet finns hos anställda i grossistverksamheten?”. För att besvara frågorna har teori om organisationsformer, delaktighet i organisationsförändringar och livsmål använts. Teorin har kompletterats och problematiserats genom tidigare forskning av bland annat Geraldine O’Brien och William Pasmore & Mary Fagans. Studien är kvalitativ och resultatet utgörs av åtta intervjuer gjorda med chefer, tjänstemän och kollektivanställda i en svensk grossistverksamhet. Intervjuformen var kombinerat semistrukturerad och öppen och genomfördes på respondenternas arbetsplats.

Studiens resultat visar på att de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet är gynnsamma men begränsade. Rutiner och ledningssystem i organisationen är utformade på ett för medarbetarna underlättande sätt för delaktighet. Organisationens struktur gör dock medarbetarna begränsade till att vara delaktiga i mindre förändringar. Det har vidare framkommit att medarbetarnas har ett bristande engagemang till att delta i förändringsarbete. Det bristande engagemanget försvårar medarbetarnas förutsättningar för delaktighet och organisationens förutsättningar att göra dem delaktiga i förändringsarbete. Medarbetarna är vidare positiva till delaktighet då det medför bekräftelse men tenderar samtidigt att vara ovilliga att delta eftersom det kräver ett ökat engagemang.

Nyckelord: Delaktighet, förändringsarbete, självförverkligande, grossistverksamhet och engagemang.

## **TACK!**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Bertil Rolandsson för hans outtröttliga engagemang och goda råd som hjälpt oss att få arbetet färdigt. Vi vill också tacka Maria Wigström och den undersökta organisationen för deras behjälplighet och tillmötesgående vilket gjort studie möjlig. Slutligen vill vi även tacka våra opponenter, Johanna Gustavsson och Anna-Karin Johansson, för deras värdefulla synpunkter.

Göteborg, juni 2011

Lars Eriksson och Emil Gustafsson

1. Inledning.....	5
1.1 Organisationsbeskrivning.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
1.3 Disposition.....	7
2. Tidigare forskning.....	8
2.1 Delaktighet - Positiva effekter med rätt förutsättningar.....	8
2.2 Delaktighetens förutsättningar och problematik.....	8
3. Teori.....	10
3.1 Taylorism och Industriell Organisation.....	10
3.2 Medledarskap och självförverkligande.....	11
3.3 Utmaningar för förändringsarbete.....	12
4. Metod.....	13
4.1 Val av metod och studieobjekt.....	13
4.1.1 Tillträde till studieobjektet.....	14
4.2 Urval.....	14
4.3 Förberedelser.....	15
4.4 Genomförande av intervjuerna.....	15
4.5 Hantering av materialet.....	16
4.6 Validitet.....	16
4.7 Reliabilitet.....	17
4.8 Etiska överväganden.....	17
5. Resultat.....	18
5.1 Hur ser de anställda på delaktighet?.....	18
5.2 Organisatoriska förutsättningar för delaktighet.....	19
5.2.1 Rutiner för delaktighet och ledningssystem.....	20
5.2.2 Möjlighet till delaktighet och ansvar.....	21
5.3 Försvårande omständigheter mot delaktighet.....	22
5.3.1 Förändringströghet och motstånd och dess påverkan på engagemang.....	22
5.3.2 Försvårande förhållningssätt till delaktighet.....	23
6. Analys.....	26
6.1 Anställdas syn på delaktighet och problematik.....	26
6.2 Organisatoriska förutsättningar för delaktighet i förändringsarbete.....	27
6.2.1 Rutiner och ledningssystem.....	27
6.2.2 Handlingsutrymme och kontroll.....	28
6.2.3 Chefers förhållningssätt till delaktighet.....	29
6.3 Försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet.....	30
6.3.1 Bristande engagemang till delaktighet.....	30
6.3.2 Paradoxer och förändringströthet.....	31
6.3.3 Alla vill inte vara med.....	31
7. Slutsats och diskussion.....	33
Litteraturlista.....	36
Bilagor.....	38

# 1. Inledning

Flertalet organisationsforskare hävdar att dagens moderna samhällsförhållanden är exceptionella när det kommer till förändringsfrågan. Inte sedan den industriella revolutionen har det lagts så mycket tid och energi på organisationsförändring. Pressen till förändring drivs på av konkurrens, konsumtionsmarknadens krafter och av de enskilda lönetagarnas nya och i dagens samhälle ombytliga värderingar. Nutida organisationer måste anpassa sig till förändringskraven eller riskera att gå under (Alvesson & Sveningsson 2009, s 11).

Intresset för att förändra organisationer grundar sig ofta i tidsmässiga och ekonomiska aspekter (Alvesson & Sveningsson 2009, s 11, 13). En ny teknisk utrustning kan ge förutsättningar för effektivare arbetsmöjligheter vilket i sin tur kan öka produktiviteten och ge konkurrenskraft. Men för att ett förändringsinitiativ ska uppfylla sitt syfte måste det genomföras och implementeras på ett framgångsrikt sätt. Czarniawska (2005) betonar att hur en förändring bör genomföras är kontextberoende och att det är svårt att applicera mallar för tillvägagångssätt i olika verksamheter (Czarniawska 2005, s 25, 107). Det finns dock en återkommande variabel som kan urskiljas som särskilt betydelsefull och rekommenderad genom forskning att ta till i olika kontexter under organisationsförändring, nämligen *delaktighet*. O'Brien (2002) menar att delaktighet kan motivera arbetstagarna till att arbeta både hårdare och med större skicklighet och hävdar till och med att det kan vara det mest kraftfulla verktyg ledningen har att tillgå för att få acceptans bland sina medarbetare för förändringar (O'Brien 2002, s 445).

Det finns arbeten som på grund av sin natur ger möjlighet till delaktighet kring hur arbetet utformas och utförs (Allvin m. fl. 2006, s 25). Det skulle till exempel vara svårt att tala om exakt hur en frilansjournalist ska utföra sina dagliga sysslor. Den formen av arbete kräver tid för reflektion och informationsinsamling och förutsätter ett stort inflytande över arbetsuppgifterna. Men det finns också arbeten som är av en mer instrumentell karaktär där arbetstagarna utför sitt arbete så som de blivit tillsagda med mycket litet utrymme för egna initiativ. Dessa tjänster är på ett mer formaliserat vis styrda från ledningen som eftersträvar att maximera utnyttjandet av arbetskraften rationellt för att optimera utförandeprocessen (Allvin m. fl. 2006, s 45, 64, 68). En relevant fråga att ställa sig är hur styrningsmetoder, som framstår som vad traditionellt betecknas som tayloristiska, hanterar delaktighetsaspekten? Skapar en sådan styrstruktur hinder som försvårar medarbetarnas möjlighet till delaktighet?

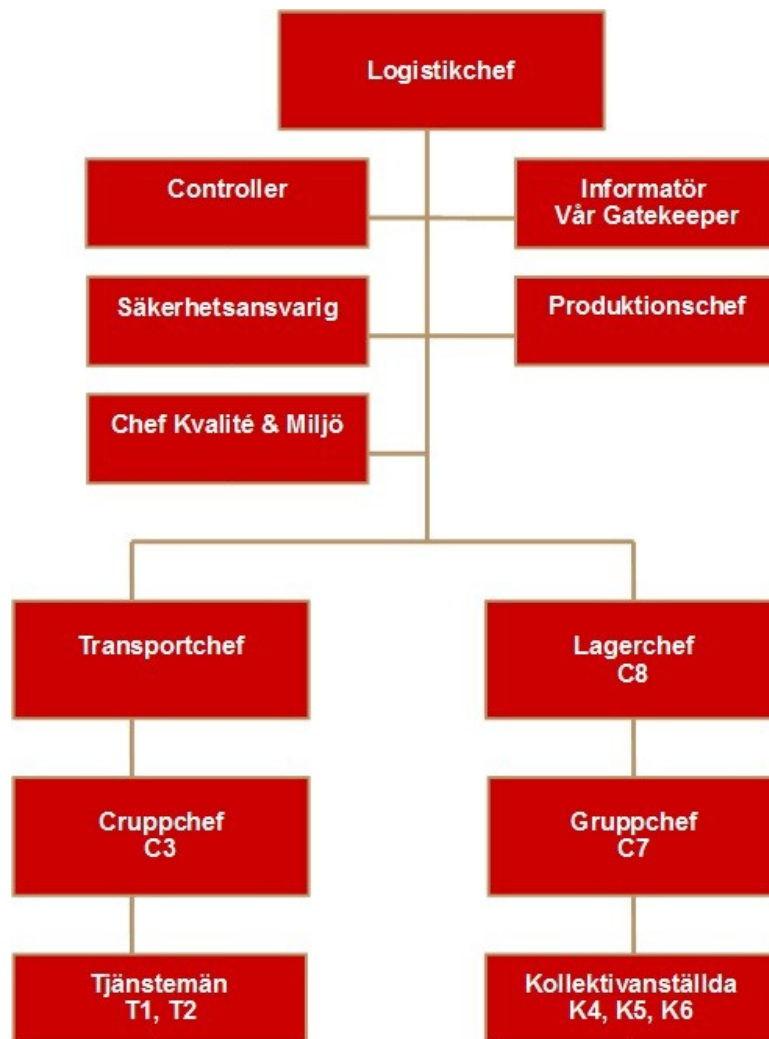
Dessa frågor leder oss in på vårt undersökningsområde som är att studera vilka förutsättningar för delaktighet anställda i en svensk grossistverksamhet har vid förändringsarbete. Orsaken till att vi använder oss av en svensk grossistverksamhet är att många tjänster i en sådan organisation är standardiserade och starkt effektiviserade för att arbetsutförandet ska gå så snabbt som möjligt. Det skulle inte vara helt korrekt att benämna vår undersökningsorganisation som en tayloristisk verksamhet. Organisationen skulle bättre kunna placeras in i vad som kallas en industriellt organiserad verksamhet, vilken har sina rötter i Fredricks Taylors tankar. Senare i kapitel tre ges en kortare redogörelse av vad en industriellt organiserad verksamhet innebär.

Vårt valda undersökningsområde är särskilt intressant för personalvetare då de ofta agerar stöd till ledningen. Om personalvetare har vetskap om vilka förutsättningar som föreligger för att skapa delaktighet vid förändring i formaliserat styrda organisationer har de också större inblick i hur de kan coacha ledningen under förändringsprocesser. När vi i studien skriver om

förändring och förändringsarbete syftar vi till organisationsförändringar. I studien behandlas inte en specifik organisationsförändring utan förändringsarbete generellt.

### 1.1 Organisationsbeskrivning

Innan vi går över på studiens syfte vill vi kort beskriva den organisation som undersöks och branschen den verkar inom. Organisationen är en grossistverksamhet vilket innebär att den köper in eller blir tilldelade någon form av gods. Godset hanteras och lagerhålls av organisationen, för att sedan säljas alternativt överlåtas till en tredje part. I stora drag är en grossistverksamhet på detta sätt en form av mellanhand mellan leverantör och butik. Organisationen interagerar med andra organisationer och sällan med konsumenterna i sig. Undersökningsorganisationen har runt 400 anställda. Nedan visas organisationsschemat för den i studien undersökta delen i organisationen.



Figur 1 Urklipp ur undersökt organisationsstruktur med studiens respondenter markerade

Bilden visar på en tydlig hierarkisk struktur med utstakade beslutsvägar. Medarbetarna svarar till en gruppchef, som i sin tur svarar till sin chef. Utöver detta visar figuren även var i organisationen studiens respondenter befinner sig i hierarkin. Som synes är även vår kontaktperson utmärkt som gatekeeper, respondenter och gatekeeper behandlas mer ingående senare i uppsatsen. Studiens fokus ligger på medarbetarnas förutsättningar, markerade T1-2 samt K4-6. Cheferna, markerade som C3 samt C7-8, har i studien till uppgift att ge organisationens syn på medarbetarnas förutsättningar och att verka som referenspunkter och ge kompletterande information. Det är alltså inte chefernas förutsättningar för delaktighet vid förändringsarbete som ämnas undersökas i denna studie.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Uppsatsens syfte är att studera vilka förutsättningar och vilka förhållningssätt anställda i en svensk grossistverksamhet har till delaktighet under förändringsarbete. Det vill vi göra genom att studera de strukturella förutsättningarna och medarbetarnas syn på delaktighet under förändringsarbete. För att uppnå syftet använder vi oss av följande forskningsfrågor:

- Hur ser anställda i en grossistverksamhet på delaktighet i förändringsarbete?
- Hur ser de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet i förändringsarbete ut för anställda i en svensk grossistverksamhet?
- Vilka försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet finns hos medarbetare i grossistverksamheten?

## **1.3 Disposition**

Första kapitlet i uppsatsen började med en bakgrund i vilken organisationen beskrivits samt studiens syfte och frågeställningar redogjorts för. Nästföljande kapitel kommer i korthet redogöra för hur forskningsfältet inom området ser ut, varpå kapitel tre utgör studiens teoretiska referensram. De metodiska valen för uppsatsen presenteras i kapitel fyra och kapitel fem behandlar studiens empiri, byggd på åtta intervjuer. Med hjälp av den teoretiska referensramen har sedan empirin analyserat i kapitel sex och studien avrundas i sjunde och sista kapitlet med undersökningens slutsatser och diskussion.

## **2. Tidigare forskning**

### **2.1 Delaktighet - Positiva effekter med rätt förutsättningar**

En stor del av forskningen om organisationsförändringar pekar på nyttan och fördelarna med delaktighet. I O'Briens (2002) studie "Participation as the key to successful change – a public sector study" framkommer flera exempel på positiva påföljder av delaktighet. I studien undersöker O'Brien (2002) anställdas attityder till ett projekt som syftar till att genom delaktighet ge personal de verktyg som krävs för att klara av och orka en med organisationsförändring. Resultatet visar att projektet fick personalen att inte bara orka med förändringen utan också fick dem att ta initiativ och ansvar i relation till förändringen (O'Brien 2002, s 446ff). O'Brien menar att denna utveckling har direkt samband med personalens ökade delaktighetsroll på arbetsplatsen. De är i och med sin delaktighetsfunktion bidragsgivare till organisationen och tar därför ett större ansvar samtidigt som de visar ett mindre motstånd gentemot förändringen. Deras ökade ansvar och beslutsutrymme som kom med delaktighetsprojektet gjorde dem mer receptiva för information och gav dem möjlighet att själva föra arbetet framåt vilket fick följderna att de löste många av ledningens problem på egen hand (O'Brien 2002, s 450f). O'Brien (2002) menar att dessa positiva följder av ökad delaktighet troligtvis inte hade sett likadana ut om inte omgivningen varit stödjande. Delaktighet ställer krav på att organisationer antar ett underlättande och stödjande förhållningssätt vilket innebär att de ledningstekniker som används måste jobba åt att delaktighet blir en integrerad del i arbetsprocessen. Liksom Czarniawska (2005) påpekar i studiens inledande kapitel menar O'Brien (2002) att det inte är möjligt att fastställa lämpliga generaliserbara former av delaktighet i organisationer. Vad som är lämpligt beror på organisationsmiljön där faktorer som organisationskultur och hur stödjande ledningen är spelar en avgörande roll (O'Brien 2002, s 442).

Även Pasmore och Fagans (1992) är positiva till en bred involvering av personal och menar att många misslyckande organisationsförändringar kan spåras till ineffektiv delaktighet (Pasmore & Fagans 1992, s 377). Men de understryker också att delaktighet utöver sina positiva bidrag är komplicerat och kräver att medarbetarna är kompetenta nog för att kunna vara delaktiga. Delaktighet kräver att personalen besitter den nödvändiga informationen och förståelsen för förändringen för att på ett effektivt sätt bidra (Pasmore & Fagans 1992, s 377, 388).

### **2.2 Delaktighetens förutsättningar och problematik**

Forskning visar på att en tydlig och bra kommunikation är en förutsättning för att skapa den kompetens och förståelse hos medarbetarna som krävs för att de ska kunna vara delaktiga vid förändringsarbete. Utöver detta finns det forskning som menar på att kommunikation kan förhindra och motverka motstånd till förändring. Dainty och Kakabadse (1990) har skapat en modell för framgångsrik implementering av organisationsförändring. En viktig faktor de lyfter fram för att lyckas med ett förändringsarbete är att skapa en förståelse för varför förändringen behöver ske. Motstånd kan uppstå om personalen inte finner att situationen är i behov av omfattande förändringsarbete. Det är därför viktigt att genom kommunikativa medel få med personalen på samma linje som organisationen (Dainty & Kakabadse 1990, s 472). Författarna menar vidare på att det är av vikt att skapa ett förändringsvilligt klimat i organisationen. De menar å ena sidan att om organisationen redan är öppen för förändring, gäller det mestadels att kommunicera ut nytta och behovet med själva förändringsarbetet. Om organisationen å andra sidan inte är öppen för förändring, kan motstånd göra att arbetet misslyckas. Förändringsmotstånd kan minskas proaktivt genom kontinuerlig kommunikation



från ledningens sida över tid. Att arbeta reaktivt med motstånd är enligt författarna svårare då det kan leda till rykten och spekulationer ifall klimatet på arbetsplatsen inte från början är förändringsvilligt (Dainty & Kakabadse 1990, s 477).

Tidigare forskning har även lyft fram en problematik med delaktighet vilken är att organisatoriska förutsättningar kan bidra till att medarbetare, trots att ledningen önskar det, inte vill vara delaktiga. Medarbetarnas ovilja till att delta försvårar förändringsarbete. Pasmore och Fagans (1992) belyser tre faktorer som kan få individer att ställa sig utanför förändringar och förhålla sig ovilliga till att vara delaktiga (Pasmore & Fagans 1992, s 387). Den första faktorn är den strukturella vilken innefattar organisationens och arbetets utformning samt rådande personal policy. Den andra faktorn är den relationella vilken innefattar hur delaktighet hanteras, hierarkiska strukturer och de anställdas relation gentemot organisationen. Den tredje och sista faktorn är den sociala som mer omfattar ideologi och värderingar. En kombination av dessa faktorer kan göra att majoritet av personalen inte ens vill vara delaktiga (Pasmore & Fagans 1992, s 387). Lösningen på problematiken menar författarna inte är att beskylla individerna utan att undersöka hur systemet för delaktighet fungerar. För att ytterligare problematisera delaktighet är det viktigt att nämna att delaktighet i flera fall kan vara paradoxalt. O'Connor (1995) lyfter fram en problematik angående arbetstagares delaktighet i organisationsutveckling inom tillverkningsindustrin. Författaren menar att det råder en form av romantisering och en överförenkling av arbetstagares delaktighet i förändringsarbete och att man för att förstå delaktighet också behöver förstå bakomliggande paradoxer och problematik (O'Connor 1995, s 792). Om arbetstagares involvering lyfts fram som viktig, öppnas även ledningens kontrollmonopol upp för ifrågasättande. Det föreligger också en oförmåga att kombinera ett intresse för människor och ett intresse för produktion då humanistiska motiv inte är kompatibla med en önskan att producera. Om huvudfokus ligger på att producera gör ett intresse för människor att produktionen blir lidande. Att klandra en organisation med produktionsfokus för att inte se till arbetskraftens behov som unika personer är därmed orättfärdigt (O'Connor 1995, s 771f). O'Connor menar vidare på att delaktighet vid förändringsarbete är begränsad till de individer som är med och fattar det initiala beslutet, vilket oftast ligger på ledningsnivå. Övriga deltagande är i sin tur begränsade till ett mottagande och genomförande. Motstånd är på så sätt sammankopplat till brist på förståelse och bortses ifrån (O'Connor 1995, s 790f). Paradoxen O'Connor belyser är att involvering även innebär exkludering. Det O'Connor belyser bekräftar Czarniawskas (2005) diskussion om att hur förändringsarbete genomförs är kontextberoende (Czarniawska 2005, s 25, 107). Resonemangen går också stick i stäv med O'Briens (2002) ståndpunkt att delaktighet av medarbetare kan vara det starkaste verktyg som finns för att få acceptans för organisationsförändringar (O'Brien 2002, s 445).

### 3. Teori

I kapitel tre kommer läsaren introduceras till de för studien relevanta teoribildningar och begrepp. Kapitlet ger läsaren de teoretiska ramarna för uppsatsen och en bakgrund som skapar förståelse för kommande kapitel. Först behandlas organisationsformen vilken även diskuteras i relation till delaktighet. Följande rubrik tar också upp viktiga aspekter för delaktighet i samband med organisationsförändring. Kapitlet avslutas med ett stycke om utmaningar för förändringsarbete.

#### 3.1 Taylorism och Industriell Organisation

Det är mycket svårt, om inte omöjligt, att placera organisationer i rena teoretiska organisationsmodeller. Organisationer hämtar ofta influenser ifrån flertalet discipliner för att bedriva sin verksamhet på lämpligaste sätt. För att få en teoretisk ram för vilka förutsättningar för delaktighet som studiens organisation har, kommer vi att beskriva undersökt organisation som industriellt organiserad. När vi talar om industriell organisering rör det sig om organisationer som bygger sin verksamhet utifrån scientific management och Fredrick Taylors tankar om hur arbete skall organiseras. Nedan kommer några karaktäristiska drag hos industriellt organiserade verksamheter att kopplas till tidigare forskning och delaktighetsaspekten.

Taylors välkända skrift *The Principles of Scientific Management* (1911) ligger till grund för den synonyma begrepps användningen utav taylorism och scientific management (Eriksson-Zetterquist 2006, s 45). Taylor argumenterade för att en tydlig uppdelning av arbetsuppgifter leder till en ökad effektivitet vilket uppnås genom att specialiserade arbetstagare fokuserar och utför ett eller fåtal specifika monotona moment i produktionen (Granberg 2003, s 529). Exempel på att Taylors tankar finns kvar även i dagens arbetsliv är att många företag fortfarande utnyttjar denna löpandebandprincip i sin produktion. Specialiseringen på enstaka moment i arbetet kan göra att arbetstagarna inte har övergripande bild av produktionen som helhet och kan därmed sakna förståelse för varför organisationsförändringar sker (Allvin m. fl. 2006, s 63f). Avsaknaden av förståelse blir ett problem då Pasmore och Fagans (1992) lyfter fram att en förutsättning delaktighet är att medarbetarna besitter den nödvändiga informationen och har förståelsen för förändringen för att på ett effektivt sätt bidra vid förändringsarbete (Pasmore & Fagans 1992, s 377, 388).

Taylor menade också att specialiseringen bör gälla samtliga befattningar inom en organisation (Granberg 2003, s 530). Denna tydliga arbetsdelning gör att manuellt arbete skiljs ifrån intellektuellt arbete. Taylor ansåg vidare att prestationsbaserad lön för att motivera arbetskraften att arbeta snabbare och effektivare var en förutsättning för att arbetarna skulle bli hängivna arbetsuppgiften. Den prestationsbaserade lönen skapar en win-win situation då arbetstagarna tjänar mer pengar samtidigt som företagen ökar sin produktivitet och därmed sin möjlighet till ökad vinst och stärkt konkurrenskraft (Eriksson-Zetterquist 2006, s 45). Prestationsbaserad lönesättning lever kvar än idag bland annat i form av ackord. Allvin med flera (2006) argumenterar för att den starka arbetsdelningen mellan intellektuellt och manuellt arbete kan utgöra ett hinder för delaktighet. De som utför det manuella arbetet kan, på grund av arbetets art, tänkas sakna förståelse för annat än just de specialiserade arbetsmomenten de utför (Allvin m. fl. 2006, s 63f).

När man idag talar om industriell organisation tar man fasta på Taylors tankar och kompletterar dessa med en önskan om konkurrensutsättning och en känslighet för marknads strukturer. Industriella organisationer tar marknadsandelar genom förmågan att organisera och effektivisera verksamheten på bästa sätt och inte genom att sänka priserna gentemot kunderna (Church 2000, s 7). Konkurrens är för industriella organisationer både önskvärt och positivt då det leder till ständiga förbättringar och optimeringar (Carlton & Perloff 2000, s 56). Genom ständig optimering och utveckling av verksamheten stärks organisationens position gentemot konkurrenter. Industriella organisationers starka fokusering på produktion och konkurrens kan hindra förutsättningarna för delaktighet, då O'Connor (1995) menar att en kombination mellan humanistiska motiv och produktionsfokus inte går att kombinera. (O'Connor 1995, s 771f)

### **3.2 Medledarskap och självförverkligande**

Då de organisatoriska förutsättningarna nu är diskuterade kommer nedan viktiga aspekter för delaktighet i samband med organisationsförändring att beröras. De teman som kommer belysas är medledarskap och självförverkligande. Medledarskap handlar om hur ledningen kan agera för att uppnå en effektiv interaktion med medarbetare och självförverkligande behandlar individers livsmål och dess betydelse för delaktighet i organisationsförändringar.

Andersson och Tengblad (2009) diskuterar i artikel ”Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga” att det är ganska lite en ledning och chefer kan göra själva. Ledarskap består enligt dem i en kollektiv initiativförmåga där chefer är beroende av att samspelet till underordnade fungerar för att ett beslut ska gå igenom med en god kvalitet. För arbete ska kunna bedrivas produktivt måste ledningen också lyckas skapa en effektiv interaktion med underordnade där initiativ uppmuntras och bemöts med konstruktiv feedback och uppföljning. Andersson och Tengblad (2009) betonar även vikten av öppenhet från ledningens sida och att de bör vara tydliga med varför de agerar som de gör (Andersson & Tengblad 2009, s 245-260). Om inte ledningen är öppen angående ett beslut kan inte underordnade förstå hur de tänker och en förståelse är av grundläggande betydelse för att acceptans från underordnade ska kunna skapas (Salzer-Mörling 2009, s 354). Ledningen kan vidare säkerställa att förändringar genomförs med god kvalitet genom att delegera ansvar till sina medarbetare. På så sätt ges medarbetarna förtroende vilket ökar motivationen och engagemanget under förändringsgenomförandet (Blomquist & Röding 2010, s 76). Det som författarna egentligen argumenterar för är övergripande att medarbetarna bör göras delaktiga i förändringar. Delaktighet handlar då inte endast om att involvera arbetstagarna i framtagningen utav en förändring. Utan delaktighet handlar även om att motivera genom kontinuerlig uppföljning, öppenhet, tydlighet och ansvarsfördelning från ledningens sida genom hela förändringsprocessen.

Kopplat till skapandet av motivation genom delaktighet tar Allvin med flera (2006) upp Anthony Giddens diskussion om livsmål. Giddens menar att livet för människan i det moderna samhället är ett medel för att uppfylla det personliga livsprojektet. I enlighet med sitt personliga livsprojekt väljer individen aktiviteter och människor som spelar antingen en större eller en mindre roll för livsprojektets mål. Det som individen identifierar sig med är inte i första hand de olika valda delarna utan istället projektet som stort. En individ kan exempelvis ha sin yrkeskarriär som livsprojekt och därför lägga ett stort engagemang i arbetet. Men engagemanget finns endast kvar i arbetet om det kan föra karriären framåt. Om inte arbetet har möjlighet att uppfylla livsprojektets mål ser individen inte heller någon mening i att engagera sig i det utan slutar alternativt intar en annan inställning till arbetet (Allvin m. fl. 2006, s 95ff). Det är långt ifrån alla som förverkligar sig själva genom arbetet. Allvin med

flera (2006) menar att det ofta handlar om vad de kallar autonoma individer. Dessa människor kan exempelvis vara entreprenörer, journalister eller konsulter och kännetecknande utöver att de gör val i livet utifrån deras livsmål är att de är välutbildade, karriärlystna och viljestarka (Allvin m. fl. 2006, s 95ff). Sådana arbeten kräver målformulering, intellektuell förmåga och mycket självständig planering. Allvin med flera (2006) diskuterar att ju mer planering och intellektuell förmåga ett arbete förutsätter desto mer beslutsutrymme och egen kontroll kräver det för den som utför det. Här finns en skillnad till arbeten som endast är begränsade till dess utförande. Ett sådant arbete kräver endast en sensomotorisk förmåga och ingen avancerad självständig planering och därmed inte heller något större beslutsutrymme (Allvin m.fl. 2006, s 63f).

### **3.3 Utmaningar för förändringsarbete**

I följande stycken behandlas delaktighet kopplat till motstånd och tröghet i organisationsförändringar för att ge en vidare förståelse för vad motstånd kan innebära.

Hur kan det komma sig att studier visar att delaktighet är något positivt vid en förändring? Kan det inte snarare bli mer problematiskt att arbeta utifrån ett sådant värde då många personer med olika åsikter måste komma samman och tillsammans enas om en väg att gå (O'Brien 2002, s 444)? Så är inte fallet. Orsaken är att delaktighet kan förminska den faktor som generellt får förändringsprojekt att gå i graven, nämligen motstånd. Motstånd föds genom att förändringsinitiativ från ledningen tolkas olika från "golvet" och medarbetare gör dem begripliga på sitt eget sätt. En misstänksamhet kan ofta utvecklas om dolda avsikter som ledningen har med förändringen. Motstånd kan visa sig antingen genom att en missnöjd arbetstagare lämnar arbetsplatsen eller att arbetstagaren argumenterar, protesterar eller på annat sätt visar sitt missnöje över situationen (Allvin m.fl. 2006, s 98). Det medel som kan användas för att minska motståndet är inbjudan till deltagande i förändringen. Genom inbjudan tinas medarbetarna upp och normer och värderingar som styr en organisations beteende destabiliseras vilket leder till ett minskat motstånd (Alvesson & Sveningsson 2009, s 35, 67). En inställning hos medarbetare som kan influera hur mycket motstånd som visas mot initiativ från chefer och ledning är förtroende. Har medarbetarna ett förtroende för chefers kunnande och professionalitet har de också en positiv grundinställning till det de säger och gör medan ett bristande förtroende ger motsatsen (Andersson & Tengblad 2009, s 256, 257).

För att bättre förstå utmaningar med förändring måste vi förstå vad som orsakar motståndet. En möjlig orsak till motstånd är tröghet. Tröghet innebär att förändringar sker långsamt och det finns i organisationer ett inbyggt motstånd mot förändring. Motståndet kan bero på en ovilja eller en oförmåga till förändring (Ahrne & Papakostas 2002, s 75ff). En av källorna till organisationers oförmåga att förändras är dess struktur och beslutsformer. Rutiner och beslutsprocesser kan vara utformade på ett sätt som skapar en oförmåga att fatta beslut om förändringar och då försvåra och förhåla förändringsprocesser. Ytterligare en källa till oförmåga att förändra organisationer är att ledningen inte alltid ser och uppfattar problem och möjligheter inom och utom organisationen (Ahrne & Papakostas 2002, s 80). Det kan även föreligga en ovilja att förändras. En av anledningarna till att det kan finnas en ovilja att förändras är medlemmarnas bundenhet till gamla vanor. Om arbetsuppgifterna förändras kan medlemmarnas engagemang därför komma att påverkas negativt. Att ta in nya personer, som inte är bundna till gamla vanor, kan vara en förändringspotential då dessa kan tillföra organisationen nya perspektiv (Ahrne & Papakostas 2002, s 81ff).

## 4. Metod

I kapitel fyra beskrivs det metodologiska tillvägagångssätt som använts i studien. Här presenteras urval, utgångspunkter och tillvägagångssätt i arbetet samt arbetets genomförande innan, under och efter intervjuerna. Studien har utgått ifrån ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutik handlar om att människan aldrig möter världen förutsättningslöst, utan har alltid en subjektiv förförståelse när den tolkar, observerar och upplever omgivningen (Thurén 1991, s 47ff). Den egna förförståelsen är inte den rätta men samtidigt inte heller fel, då man utan förförståelse inte kan förstå någonting alls (Thurén 1991, s 58). Den förförståelse vi har utgått ifrån i vår studie är inte bara akademiskt grundad utan baseras även på egen yrkeserfarenhet inom branschen och organisationer likartade studiens organisation.

### 4.1 Val av metod och studieobjekt

För att studera vilka förutsättningar en grossistverksamhet har att skapa delaktighet under förändringsarbete har vi valt att genomföra en kvalitativ studie. En kvalitativ studie är i vårt fall lämplig då den gett oss en förståelse för hur medarbetarna i organisationen förhåller sig till delaktighet. En kvantitativ metod hade varit mindre lämplig eftersom vi genom en sådan metod inte skulle fått någon djupare kontakt med respondenterna och då inte heller någon djupare förståelse för deras förhållningssätt till delaktighet (Silverman 2006, s 39ff). Då vi endast undersökt ett fåtal individer inom grossistverksamheten blir studien en fallstudie och kan verka som en utgångspunkt för att utforska om vårt resultat är generaliserbart till en bredare kontext (Silverman 2006, s 48). Inriktningen i vår studie har varit explorativ då fokus legat på att få fram en referenspunkt till vidare forskning inom undersökningsområdet och branschen generellt (Esaiasson m.fl. 2007 s 214). Vi har därför varit försiktiga med att göra anspråk på generaliserbarhet utifrån resultatet då vi endast undersökt en organisation.

Silverman påpekar vikten av att noga tänka igenom valet av studieobjekt. Studieobjektet behöver uppfylla de för undersökningen valda frågeställningar (Silverman 2006, s 81). Vår valda organisation har varit lämplig för studiens syfte då den är en framgångsrik grossistverksamhet med tydliga drag av formaliserad styrning i sig. Det är rimligt att anta att vårt studieobjekt är förändringsintensivt i och med organisationens framgångsrikhet, då Alvesson och Sveningsson (2009) menar att organisationer behöver anpassa sig för att inte gå under (Alvesson & Sveningsson 2009, s 11). Organisationen som helhet har flera enheter runt om i landet och ett stort antal anställda vilket gör förändringsarbete till en komplex process. I organisationen finns både tjänstemän och kollektivanställda, det har gjort det möjligt att jämföra de olika gruppernas perspektiv på delaktighet. Dessa förutsättningar gjorde organisationen lämplig för att besvara vår problemformulering och frågeställning.

### **4.1.1 Tillträde till studieobjektet**

Det finns två olika typer av miljöer att studera, en miljö kan antingen vara stängd eller öppen. Den öppna innebär att tillträdet är obegränsat medan den stängda oftast kräver någon form av tillåtelse. Vårt studieobjekt är en organisation vilket är en stängd miljö och tillträde fås oftast genom en så kallad gatekeeper. Gatekeepern är länken till organisationen och möjligheten till tillträde ligger i att vinna dennes förtroende. Genom tillstånd av gatekeepern kan en öppen undersökning genomföras vilket förenklar de etiska aspekterna då alla inblandade är på det klara med vad som kommer ske. Vi tog i uppstarten av studien kontakt med vår gatekeeper som tillfrågades om organisationen hade intresse av att delta i vår studie. Gatekeepern blev insatt i studiens syfte och diskuterade sedan med ledningsgruppen vilka gav sitt godkännande för studiens genomförande. Gatekeepers deltagande och positiva inställning samt ledningens godkännande gav studien erkännande och legitimitet inom organisationen (Silverman 2006, s 81).

### **4.2 Urval**

Efter att organisationen gett oss tillåtelse att genomföra studien hos dem bad de oss förtydliga vilka individer vi önskade intervjua. För att besvara våra frågeställningar var vi i behov utav att intervjua både chefer och medarbetare och önskade hjälp av gatekeepern att identifiera åtta stycken lämpliga respondenter. Detta förfarande kommer att problematiseras under uppsatsens kapitel om reliabilitet. Ett krav för att respondenterna skulle anses lämpliga för studien var att de varit anställda en längre tid och erfarit förändringar som märkbart påverkat deras arbete. Med bakgrund av dessa krav blev vi tilldelade de åtta respondenterna. Gatekeepern och tillika vår kontaktperson i organisationen valde ut de tre cheferna, dessa chefer i sin tur tillfrågades och valde ut respondenterna bland de anställda. Intervjuerna var fördelade mellan befattningar på följande vis:

Två intervjuer genomfördes med manliga tjänstemän vars arbete går ut på att planera dagliga leveranser till butiker runtom i regionen. Tjänstemännens ansvar ligger i att få godset på rätt lastbil och att godset levereras inom utsatt tidsram. De ansvarar även för samordning med externa åkerier om behov uppstår. I studien intervjuades även tre chefer. En kvinnlig tjänstemannachef, en manlig gruppchef för kollektivanställda samt en manlig lagerchef. Övergripande finns likheter i de olika chefstjänsternas innehåll i den mån att arbetsuppgifterna är personalinriktade och innehåller moment som coachning av underordnade medarbetare. Chefstjänsterna skiljer sig framförallt genom dess olika mandat att fatta beslut. En mer ingående beskrivning av chefernas arbetsuppgifter är mindre relevant för studiens syfte och har därför valts att utelämnas. Vidare intervjuades en manlig och två kvinnliga kollektivanställda. Deras arbetsuppgifter bestod av orderexpediering<sup>1</sup> eller moment som syftar till att möjliggöra att orderexpedieringen flyter på friktionsfritt. De kollektivanställdas lön är delvis prestationsbaserad och skiftarbete förekommer.

---

<sup>1</sup> Gods plockas på lastbärare med hjälp av truck vilka sedan ställs på utlastningsytor.

Grossistbranschen i stort kan uppfattas som stereotypiskt manlig, trots detta arbetar relativt många kvinnor i den. Vi är fullt medvetna om att det är möjligt att beakta genus i studien, dock har vi valt att avgränsa oss mot detta. Vi uppfattar också att de kollektivanställda har ett mer traditionellt arbetarklassyrke och kontrasten mot tjänstemansyrket gör att det även går att beakta klass i studien. Vi har även valt att avgränsa oss detta för att omfattningen på studien skulle bli hanterlig.

### **4.3 Förberedelser**

Inför intervjuerna förkovrade vi oss i litteratur och teori inom studiens huvudtema. Instuderingen verkade vägledande för oss i utformningen av våra intervjuguider. Separata guider upprättades sedan för medarbetare respektive chefer då vi önskade få ut olika information ur de båda grupperna. I chefsintervjuerna ville vi få fram vilka förutsättningar för delaktighet organisationen gav medarbetarna. Medarbetarintervjun var mer fokuserad på vilka förutsättningar för delaktighet respondenterna upplevde sig ha. Båda intervjuguiderna inleddes med en inledningsdel där vi presenterade information om studien och dess syfte och klargjorde under vilka förutsättningar respondenterna deltog. Frågorna i medarbetarguiden var tematiserade under ämnesrubrikerna: Bakgrund, förändringsprocesser och delaktighet medan intervjuguiden för chefer utöver dessa även innehåller hur verksamheten var organiserad. De båda intervjuguiderna finns att beskåda sist i studien, bifogade som bilaga ett och två.

I intervjuerna hade vi områden vi önskade få svar på för att besvara vårt syfte. Därför utgick vi i grunden från en semistrukturerad intervjuform med förutbestämda huvudfrågor som följdes upp med följdfrågor. Tillvägagångssättet gav oss svar på de frågor vi önskade. Då respondenterna till stor del besvarade samma frågor gav det oss möjlighet att jämföra deras olika syn på respektive tema. För att inte begränsa oss och för att ha möjlighet att fördjupa oss inom intressanta sidospår som dök upp under intervjuerna, valde vi att kombinera den semistrukturerade formen med en öppen intervjuform. I den öppna intervjuformen gavs respondenterna själva möjlighet till att resonera kring, för dem själva, viktiga aspekter som berörde intervjuens huvudtema (Silverman 2006, s 110). Kombinationen av dessa två strukturer gav oss ett mer uttömmande material än om vi hade begränsat oss till endast den ena eller den andra.

### **4.4 Genomförande av intervjuerna**

Att genomföra intervjuer i en för respondenterna trygg miljö utan distraktion från utomstående, är ett lämpligt tillvägagångssätt för att skapa en avslappnad känsla hos respondenterna. Respondenterna kan ha lättare att utveckla sina svar när intervjuerna sker i sådan miljö (Esaiasson m.fl. 2007, s 302). Samtliga intervjuer utfördes därför på respondenternas arbetsplats i ett avskilt konferensrum. Under intervjuerna har vi båda närvarit. En agerade intervjuledare, den andra satt vid sidan om och antecknade samt fyllde på med frågor vid behov. Att vi båda deltog minskade risken för att gå miste om relevanta följdfrågor. Det är viktigt att ha i åtanke att hur intervjuerna genomförs och av vem, kan påverka respondenternas svar (Esaiasson m.fl. 2007, s 301). Vi har varit medvetna om problematiken men anser inte att en sådan påverkans effekt föreligger, då vi ansträngde oss för att skapa ett klimat där respondenten kände sig bekväm.

Intervjuerna började med att respondenterna gavs information om vilka vi var, vad intervjun handlade om samt studiens syfte. Vi gick vidare med att förklara att intervjun var frivillig och anonym, vi sökte även tillstånd av respondenten för att få spela in intervjun för senare transkribering. För att skapa ett bekvämt intervjuklimat inledde vi med frågor rörande respondenternas personliga bakgrund och intressen. När detta tema var uttömt gick intervjuerna över till de områden som vi ämnade använda för vår studies syfte och frågeställningar. Genom huvudfrågor av mer övergripande karaktär gavs respondenterna möjlighet att beskriva sin syn på frågan och genom följdfrågor gavs de utrymme att utveckla och fördjupa sina svar om så behövdes. Efter att frågorna i intervjuguiderna betatts av, övergick intervjuerna till en mer öppen form då intressanta områden som tidigare dykt upp under intervjuerna vidare diskuterades.

#### **4.5 Hantering av materialet**

Vid transkriberingen av intervjumaterialet har tjänstemännen kodats om till T1 respektive T2, de kollektivanställda som K4, K5 och K6 och de tre cheferna som C3, C7 och C8. I kodningen står T för tjänsteman, K för kollektivanställd och C för chef. Siffran efter anger i vilken ordning intervjuerna är gjorda, där ett är vår första intervju och åtta den sista. Tanken med denna kodning var att skapa en tydlighet för oss själva under tematisering och kategorisering av intervjumaterialet, samt att göra det enkelt för läsaren att se vilken tjänst personen som gjorde uttalandet har vid citering i resultat delen. Efter transkriberingen delades resultatet upp i tre huvudteman, utifrån våra ledande frågeställningar. Under varje huvudtema strukturerade vi upp kategorier utifrån vilka områden som fokuserades på under intervjuerna. Respondenternas uttalanden tillsammans med respektive fråga grupperades sedan under lämplig kategori. Detta tillvägagångssätt är snarlikt vad Kvale och Brinkmann (2009) benämner som kategorisering av intervjumaterial och gjorde det möjligt för oss att jämföra de olika respondenternas uttalanden (Kvale & Brinkmann 2009, s 219). Varje citat i resultatet har refererats med den kod respondenten fått tilldelad.

#### **4.6 Validitet**

Med validitet avses i vilket utsträckning en studie mäter det den faktiskt avser att mäta (Thurén 1991, s 22f). Vår studie grundar sig i väl beprövad teoretisk referensram, vilken legat till grund för intervjuguiderna, samt urvalet av respondenter och tillvägagångssättet vid intervjuerna redogjorts. Detta tillsammans med att beskriva hur materialet hanterats och tolkats stärker studiens validitet. Ytterligare ett sätt att öka validiteten i en kvalitativ studie är så kallad deltagarkontroll som innebär att låta respondenterna kontrollera sina uttalanden i efterhand (Silverman 2006, s 291). Vi har under intervjuerna fortlöpande låtit respondenterna förtydliga och bekräfta sina uttalanden så att vi och dem hade full förståelse för uttalandens innebörd. Denna form av deltagarkontroll ansåg vi vara mer hanterlig än att gå igenom materialet tillsammans med respondenterna i efterhand och låta de kontrollera det. För att få flera vinklar och perspektiv på studiens tema har vi intervjuat personer med olika relation till frågeställningarna. I studien har chefer intervjuats, vilka mer genomdriver förändringar samt medarbetare vilka blir mottagare för förändringar. Genom en sådan form av triangulering kan vi få en djupare förståelse för förutsättningarna till delaktighet inom organisationen (Silverman 2006, s 291).



## **4.7 Reliabilitet**

Reliabilitet avser i vilken utsträckning ett framtaget resultatet är stabilt och kan återskapas. Om resultatet ger olika utfall vid upprepade mätningar är det inte reliabelt. Kvalitativ forskning går inte att återskapa på samma sätt som kvantitativ, vilket kan leda till reliabilitetsproblem. Trots detta är kvalitativ forskning att föredra när individers beteenden vill undersökas, då en sådan metod ger inblick i respondenternas värderingar och attityder. Det finns dock metoder för att stärka kvalitativ forskning och intervjumetodiks reliabilitet. Genom en detaljerad och transparent beskrivning av tillvägagångssättet och ett tydligt klargörande av hur resultatet teoretiskt har tolkats kan reliabiliteten i en kvalitativ studie stärkas (Silverman 2006, s 282). För att vidare stärka reliabiliteten vid användandet av intervjuer kan inspelning och transkribering av dessa ske. Då vår fallorganisation själv valt ut respondenterna kan det inte uteslutas att dessa gav en vinklad bild av förhållandena och förutsättningarna för delaktighet inom organisationen. Eftersom vår studie inte handlar om att undersöka organisationen i sig utan söker svar på hur det kan se ut i en sådan verksamhet överlag anser vi inte risken för vinklade svar föreligger, då vi varit tydliga med detta under intervjuerna. Sammanfattningsvis anser vi att vår studie har god reliabilitet då vi beskrivit vårt tillvägagångssätt tydligt och vårt förhållningssätt till resultatet. Vidare har båda närvarat vid samtliga intervjutillfällen, vilket har minskat risken för informationsbortfall och missförstånd. Dessa risker har ytterligare minimerats genom ljudinspelning av intervjuerna, vilka vi själva transkriberat kort efter genomförandet (Silverman 2006, s 286ff).

## **4.8 Etiska överväganden**

Silverman (2006) lyfter fram ett antal mål som bör uppfyllas för att en undersökning ska vara etiskt korrekt, vilka vi har tagit i beaktande (Silverman 2006, s 324ff). Målen är att deltagarna medverkar frivilligt i undersökningen, deltagandet är anonymt samt godkännande av ljudinspelning. För att samtliga respondenter skulle få del av samma information, har dessa etiska överväganden funnits med som en standardiserad inledande rubrik i våra intervjuguider. Under den inledande informationspunkten i intervjuerna började vi med att presentera oss själva och vår studies syfte. Vidare informerade vi om att respondenternas medverkan var helt frivillig och de fick avbryta intervjun om de så kände för det. På detta sätt har vad Silverman (2006) uttrycker som informerat samtycke uppnåtts. Respondenterna garanterades anonymitet, det vill säga att varken deras eller organisationens namn kommer avslöjas i vår studie. För att underlätta vårt arbete frågade vi om de tillät oss att spela in intervjuerna för senare transkribering, vilket samtliga medverkande samtyckte till. Vi försäkrade alla medverkande om att ingen utomstående person skulle ta del av ljudinspelningarna.

## 5. Resultat

I vår studie undersöker vi anställdas förutsättningar till delaktighet i en svensk grossistverksamhet genom att granska organisatoriska förutsättningar, anställdas syn på och försvårande omständigheter och förhållningssätt till delaktighet under förändringsarbete. Studiens resultat visar på att de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet är gynnsamma men begränsade. Studien visar att medarbetarnas har ett bristande engagemang för att delta i förändringsarbete. Det bristande engagemanget försvårar deras förutsättningar för delaktighet och organisationens förutsättningar att göra dem delaktiga i förändringsarbete. I följande kapitel kommer vi behandla det resultat som framkommit och som knyter an till våra frågeställningar gällande medarbetarnas förutsättningar för delaktighet i förändringsarbete.

### 5.1 Hur ser de anställda på delaktighet?

Följande del behandlar första frågeställningen och redogör för hur respondenterna ser på delaktigt samt vad delaktighet har för betydelse för dem själva och för arbetet.

Samtliga intervjuade medarbetare är positivt inställda till delaktighet. När organisationen genom delaktighet drar nytta av deras kompetens upplever de att de blir bekräftade. Medarbetarna ser också delaktighet som positivt för att kunskapen om hur arbete ska bedrivas finns ”på golvet”. Det därför är viktigt att de blir delaktiga då de själva har mest insikt om hur verksamheten verkligen fungerar och bör bedrivas. En tjänsteman uttrycker sig på följande vis om delaktighet.

Det är väldigt viktigt för mig[...]På något sätt är det också ett erkännande på att man respekterar ens åsikt. Låt oss säga att ett beslut fattas över huvudet på en. Då känner jag, jag är ju lite en sån person som väldigt gärna vill bidra. Om jag känner att jag inte blir tillfrågad om nånting så tolkar jag själv det i alla fall som att jag inte kanske bidrar så som jag borde. Om man inte tillfrågar den som håller på med det man vill förändra, då ser man antingen personen som inkompetent. (T2)

Citatet ovan är svaret på frågan om hur viktigt delaktighet är för respondenten. T2 pekar i svaret på delaktighetens betydelse för erkännande och bekräftelse. Båda de intervjuade tjänstemännen har gett uttryck för att de vill vara delaktiga då det för dem ökar motivation och trivsel. Även deras chef C3 vill ha dem delaktiga och betonar att tjänstemännen har ett stort individuellt ansvar och en grundläggande förutsättning för att de ska kunna utföra sitt arbete är att de i hög utsträckning är delaktiga i beslutsfattande och arbetets utformning. De intervjuade kollektivanställda anser det också som viktigt att vara delaktiga av den anledningen att de då kan påverka sin egen arbetsmiljö. De ser vidare delaktighet som en trivselfaktor på samma sätt som tjänstemännen, då det är viktigt att kunna påverka sin tillvaro på arbetsplatsen till det bättre. Dock verkar inte de kollektivanställda lägga samma vikt i delaktighet som en trivselfaktor som tjänstemännen, utan de menar på att en stark anledning till att många trivs i organisationen istället är den goda stämningen. Den goda stämningen menar de kollektivanställda kan härledas till att arbetstagarna har privata relationer utanför arbetet. De kollektivanställda ser det också som positivt att lagerarbetet är mer fysisk krävande än mentalt krävande. C7 beskriver stämningen och arbetets art på följande vis:

”jobbet är jättetrevligt och det är jätte go stämning där nere men det är inte så utvecklande, det är ett fysiskt jobb med det är inte så mycket mentalt” (C7)

De kollektivanställda har ett fysiskt krävande jobb, men som citatet antyder kräver arbetet inte en stor mental ansträngning efter en viss tids erfarenhet. Den begränsade mentala utmaningen arbetet erbjuder ses inte som negativt utan som positivt av samtliga intervjuade kollektivanställda. De säger sig på grund av att arbetet inte är mentalt krävande kunna koppla bort det helt efter arbetstidens slut. Både medarbetare och chefer understryker vidare att lönen är bra i organisationen.

”Det är ju att vi har god stämning, det är nummer ett för de som jobbar här och vanligaste anledningen till att man söker hit. Sen är det väl så att lönen är bra även jämfört med andra[...]” (C7)

Lönen anses vara såpass bra att den, av intervjuade chefer, lyfts upp som en viktig faktor till att människor söker sig till organisationen. K6 menar också att lönen är en bidragande faktor till att människor stannar kvar i organisationen, trots att de egentligen vill söka sig därifrån. Vidare uppges flexibiliteten i arbetstid vara en bidragande faktor till att organisationen är en attraktiv arbetsplats.

De intervjuade cheferna har generellt en positiv inställning till delaktighet av personalen. C8 belyser fördelen att en involvering av personalen minskar det initiala motståndet eftersom förändringarna då är mer förankrade hos medarbetarna. Involvering gör därmed att förändringar kan genomföras på kortare tid än om medarbetarna inte har varit delaktiga. C8 förklarar också vikten av att dra nytta utav kompetensen medarbetarna besitter genom att göra dem delaktiga vid förändringsarbete på följande vis.

”Det är att stånga sig mot väggen och komma och säga vi vet bäst.” (C8)

C8 menar på att de som sitter på kontor lätt glömmer bort de mindre problemen som finns på golvet. Genom involvering av de kollektivanställda lyfts dessa problem fram då de trots sin ringa storlek kan påverka verksamheten negativt. Det framgår även att cheferna är medvetna om att vissa kollektivanställda även söker utmaningar utöver den dagliga produktionen. Dessa medarbetare är av intresse för organisationen att fånga upp då de bidrar med kompetens och engagemang som kan underlätta implementeringen av förändringar.

Sammanfattningsvis framkom det i intervjuerna med tjänstemän, chefer och kollektivanställda att medarbetarna i organisationen har en positiv inställning till delaktighet som för dem ger erkännande och bekräftelse. Det framkom också att intervjuade tjänstemän både vill och behöver vara delaktiga för att kunna utföra sitt arbete och känna trivsel. De kollektivanställda kopplar inte delaktighet till trivsel i samma utsträckning utan trivseln de känner är mer relaterad till att lönen är relativt hög och att det på arbetsplatsen råder god stämningen. Även chefernas inställning till delaktighet är positiv då de anser att delaktighet minskar det initiala motståndet till förändring.

## **5.2 Organisatoriska förutsättningar för delaktighet**

Följande del behandlar vilka organisatoriska förutsättningar för delaktighet intervjupersonerna upplever sig ha. De områden som kommer att beröras är de rutiner som finns för involvering i förändringsarbete för tjänstemän respektive kollektivanställda, det ledningssystem som organisationen nyttjar och vilka möjligheter till ansvar och involvering tjänstemännen respektive kollektivanställda anses ha.

### 5.2.1 Rutiner för delaktighet och ledningssystem

Denna del beskriver de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet, i form av rutiner och det ledningssystem organisationen använder sig av för att styra och organisera förändringsarbete.

Den rutin som finns för att involvera tjänstemännen i förändringar är kontinuerliga möten. På dessa möten tar tjänstemännen upp problem de själva inte kan lösa. I övrigt bollar problem främst inom arbetsgruppen. T2 uttrycker hur problem löses på följande vis, ”Alla kan inte allt men vi kompletterar varandra, bollar mellan varandra och löser det i gruppen.” För tjänstemännen är chefen lättillgänglig vilket gör att en löpande kommunikation kan föras även utanför mötena. Den intervjuade tjänstemannachefen C3 betonar att en öppen och tydlig kommunikation är av vikt i gruppen för att eliminera orosmoment. Rutinerna för involvering bland de kollektivanställda är liknande de rutiner som finns för tjänstemännen. Varje vecka genomförs ett gruppmöte med respektive avdelningsgruppchef. På mötena diskuteras problem i den dagliga verksamheten och information om vad som händer i verksamheten ges av gruppchefen. De kollektivanställda informeras också genom ett veckobrev som tar upp pågående och kommande förändringar inom organisationen. Rutinerna för delaktighet ingår i det ledningssystem organisationen använder. I grova drag förklarar C8 ledningssystemet och dess syfte på följande vis.

A-teamet där jag sitter är vårt ledningsteam. Vi ska ju i största mån det går ta inriktningsbeslut och beslut som gäller framtiden, sen har vi B-teamet där jag och mina gruppchefer sitter. Där fattar vi beslut som rör respektive gruppchefs avdelning. Sen har den egna C-teamet där beslut kan tas som rör den egna gruppen som kanske inte påverkar alla. Så beslut tas på rätt plats i organisationen. (C8)

Citatet ovan beskriver hur organisationen använder sig av ett ledningssystem med grundtanken att beslutsmandat ligger på det område där beslutet påverkar mest. På detta sätt menar C8 att besluten tas på rätt plats. Organisatoriska beslut tas på ledningsnivå medan beslut som rör den dagliga driften tas på gruppnivå av gruppchefen och dennes medarbetare. Ledningssystemet har använts en kortare tid och det har framkommit i intervjuerna att alla chefer ännu inte är förtrogna med det. Den bristande förtroendet med ledningssystemet hos cheferna gör att de är osäkra på vilka mandat de har vilket gör att de skickar frågor uppåt i beslutshierarkin alternativt fattar inget beslut alls. En kollektivanställd beskriver problematiken med följande citat.

”Återigen det här, vi går ju självklart in till våra gruppchefer och vi har ju möten och där uttrycker ju vi hur vi ser på saker och ting. Men jag upplever att det stannar där, det går inte vidare.” (K6)

Citatet nedan beskriver hur en gruppchef upplevs tappat viljan till att driva igenom förändringar då osäkerheten i mandatfrågan och att frågorna skickas runt mellan olika chefer och avdelningar får beslutsprocessen att ta lång tid.

”Men man såg ju ganska snabbt att han tröttna också att det liksom, det liksom, det är bara stopp, kommer ingenstans. Så ingen fattar något beslut på det här stället. Ska man då göra en förändring, så det går inte. Det händer ingenting.” (K6)

K6 upplevelse är att åsikter som framförs av de kollektivanställda stannar hos gruppchefen och att det inte händer något, vilket K6 menar försvårar förändringsarbete inom organisationen. Osäkerheten angående vilka mandat som cheferna har är inget okänt inom organisationen då även C8 visar medvetenhet om problemet. Frustration över att ingenting händer leder bland annat till att de kollektivanställda gör egna informella förändringar eftersom de går för långsamt att använda sig av de beslutsvägar som finns att tillgå.

Sammanfattningsvis är de rutiner organisationen har för att göra personalen delaktiga i förändringsarbete är goda. Genom veckomöten, veckobrev och löpande kommunikation ges medarbetarna möjlighet till att säga sitt och får information om vad som pågår i organisationen. Även grundidén i ledningssystemet underlättar möjligheten till delaktighet då beslutsmandat skickas ned i hierarkin så beslut kan lösas på den nivå där de berör mest. Men på grund av en osäkerhet i vem som har vilka mandat att fatta beslut påverkas medarbetarnas möjligheter till delaktighet negativt. Osäkerheten gör att beslut skickas runt och får förändringsarbetet att gå långsamt.

### 5.2.2 Möjlighet till delaktighet och ansvar

Följande del behandlar de möjligheter medarbetarna har att påverka förändringar och moment som berör arbetet samt vilket ansvar de har.

Större organisatoriska förändringar uppges av C3 styras av marknadens krav och teknologisk utveckling. C3 påpekar vid frågan, huruvida man samråder med arbetstagarna innan större förändringar genomförs, att i sådana beslut har inte medarbetarna något att säga till om. När det kommer till större förändringar är organisationen därmed ganska toppstyrd. De kollektivanställda i organisationen kan vara med och påverka mindre förändringar eller förbättringar angående rutinmässiga moment i arbetet genom produktionsstyrning<sup>2</sup>. Deras huvudsakliga ansvar består i att upprätthålla produktionshastigheten samt bibehålla hög kvalitet gentemot kund. Samtliga kollektivanställda har ett prestationsminimum som måste uppfyllas för att organisationen ska nå sin målsättning. Utöver detta krav har de kollektivanställda även högre prestationsmål satta tillsammans med sin gruppchef under ett årligt medarbetarsamtal.

Tjänstemännen menar på att karaktären av deras arbete kräver att de själva planerar och fattar beslut om vad som är lämpligast att göra i respektive situation. Då tjänstens dagliga innehåll inte går att förutse fullt ut anser tjänstemännen sig ha en stor befogenhet att vara med och styra och påverka arbetet. Det krävs därför en tydlighet angående vilka befogenheter de har att fatta beslut då de själva är ansvariga om något skulle gå fel. Tjänstemännen själva uttrycker det som att de till viss del är sina egna arbetsledare. De menar vidare att problem oftast löses inom gruppen, det vill säga att diskussioner bland tjänstemännen sker mer horisontalt än vertikalt. Frågor eller problem som inte endast berör gruppen tas upp med de individer som berörs, chefer eller medarbetare på andra avdelningar. För tjänstemännen är det mer eller mindre självklart att vara delaktiga och få den respons från chefer som krävs för att arbetet ska fungera. Arbetsklimatet bland tjänstemännen präglas även av en öppenhet. De vågar ta upp de problem och frågor de anser finnas behov av att diskutera. Den riktningen i arbetsklimatet underlättas av tjänstemannachefen, som önskar skapa trygghet bland de anställda genom öppenhet och närhet. Tjänstemannachefen uttrycker det på följande vis: ”Ju öppnare jag är desto öppnare får man de andra att bli och då kommer den här närheten, att man vågar prata och vågar berätta.” (C3). Även om tjänstemännen upplever att de har en större möjlighet till delaktighet vid förändringsarbete menar de även att det finns hinder till delaktighet på grund av arbetets struktur. Citatet nedan belyser en svårighet som framkommit.

”Man kan väl säga som såhär att det är nog så att det inte är så lätt att genomföra en förändring. Om du gör en förändring där, så måste du göra en förändring i ett tidigare skede, i ett tidigare, i ett tidigare. Då måste man ändra i alla moment.” (T2)

<sup>2</sup> Det närmsta ledet för kollektivanställda att ta upp produktionsrelaterade problem med.

Det T2 säger visar på att det i organisationsstrukturen finns hinder för hur mycket tjänstemännen kan vara med och förändra sitt arbete. I citatet menar T2 att varje moment i arbetet hänger ihop med varannat vilket gör att en förändring i ett moment påverkar både tidigare och senare moment. Både T1 och T2 är medvetna om detta problem och visar förståelse för att det inte alltid är möjligt att genomföra önskade förändringar.

För att sammanfatta har de kollektivanställda i organisationen möjlighet till att påverka mindre rutinmässiga moment i arbetet. Deras huvudsakliga ansvar är att upprätthålla en hög produktionshastighet. Tjänstemännen har på grund av att deras arbete kräver självständig planering större möjlighet till styra och påverka arbetet. Deras problem löses främst av dem själva.

### **5.3 Försvårande omständigheter mot delaktighet**

Detta kapitel behandlar den tredje frågeställningen och berör vilka försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet det finns i organisationen samt hur dessa påverkar respondenternas engagemang för att delta i förändringsarbete.

#### **5.3.1 Förändringströghet och motstånd och dess påverkan på engagemang**

Nedan redogörs för hur brister inom uppföljning och förtroende samt hur förändringströghet påverkar medarbetarnas engagemang för att delta i förändringsarbete. I slutet åskådliggörs även en föreliggande ansvarskonflikt mellan chefer och kollektivanställda och hur den skapar motstånd vid förändringsarbete.

Ett problem som påpekas av både chefer och medarbetare är den bristande uppföljningen av beslut inom organisationen. När ett beslut fattas på ett möte går hälften ut och gör på ett annat sätt som K6 uttrycker det. Den bristande uppföljningen skapar en tröghet i förändringsarbetet. Beslut efterlevs inte alltid av medarbetarna och de följs heller inte upp av cheferna vilket får förändringsarbete att gå långsamt. I intervjuerna har det också framgått att beslut som kommer från högre ort ofta stöter på hårdare motstånd hos de kollektivanställda. Motståndet beror på att de kollektivanställda inte är övertygade om att chefer och ledning vet vad det innebär att arbeta på lager. Följande citat belyser problematiken.

”För är det någonstans kunskapen finns så är det ju hos oss som är på golvet. Det är ju vi som ser hur det fungerar[...] De som sitter lite högre upp där skulle ha lite bättre insikt hur verksamheten fungerar[...] de skulle ju egentligen behöva vara nere på golvet och testa att jobba.” (K6)

De kollektivanställda har som citatet visar inställningen att de på högre nivå inte har inblick i hur det är att jobba ”på golvet”. Kunskapen om det bästa tillvägagångssättet menar de kollektivanställda finns bland dem själva och inte endast hos organisationsledningen. De kollektivanställda har också visat en frustration över svårigheter till påverkan och att göra sin röst hörd i förändringsarbete. K6 uttrycker frustrationen på följande vis.

”Att det går i vågor, att man försöker göra förändringar, man försöker påverka och det händer ingenting, till slut blir man helt galen. Så tycker man det är pest och pina ett tag och så gör man ingenting och så börjar man om. Lite såhär går det. Det är den här biten som är lite frustrerande.” (K6)

Svårigheterna i att påverka leder till att de anställdas engagemang till att delta i förändring delvis går i vågor. Citerad respondent beskriver att alla kollektivanställda inte får tillbaka engagemanget efter upprepade försök till påverkan och delaktighet, vilket resulterar i de helt enkelt struntar i att vara delaktiga. Det bristande engagemanget till delaktighet drivs ytterligare på av att organisationen är en förändringsintensiv organisation med ständigt återkommande förändringar av större eller mindre omfattning. Den höga frekvensen av förändringar upplevs krävande för både tjänstemän och kollektivanställda. Vid varje förändring krävs energi och engagemang från berörda vilket C3 menar har lett till en förändringströtthet som råder i organisationen generellt. Förändringströttheten påverkar medarbetarnas engagemang till att delta och bidra i förändringar. På grund av att det i organisationen är relativt vanligt att kollektivanställda arbetar sig uppåt till att bli chefer menar K6 att förändringströttheten stannar kvar i organisationen. Förändringströttheten fanns redan på den tiden nuvarande chefer var kollektivanställda vilket gör att cheferna tar den med sig. K6 menar på att om inte ”nytt blod” tillförs organisationen kommer inte denna trötthet att brytas. En ytterligare motståndsskapande aspekt som kunnat urskiljas i organisationen är att det mellan vissa chefer och medarbetare föreligger en ansvarskonflikt om vem som ska ansvara för att beslut efterlevs. K6 och C8 olika ståndpunkter åskådliggör problematiken.

”Det är inte mitt ansvar att se till att det fungerar. Utan det är ju hans ansvar att se till att det ska fungera.” (K6)

”Om förutsättningarna är de rätta då är det ändå upp till den enskilde medarbetaren att ta ett eget ansvar och se till att det sköts i gruppen.” (C8)

C8 anser att ansvaret för att beslut efterlevs ligger på kollektivanställda medan K6 betraktar det som chefernas ansvar att se till att besluten följs. K5 uttrycker vidare önskemål om ett mer styrande ledningsarbete från chefer vilket krockar med C8 vision om ett eget ansvar hos medarbetarna.

För att summera ovan finns det i organisationen ett problem med bristande uppföljning av huruvida beslut följs vilket skapar en förändringströghet. Ett motstånd mot beslut från ledningens sida finns vidare hos kollektivanställda då de saknar förtroende för ledningens kompetens att fatta beslut som rör arbetssituationen på ”golvet”. Medarbetarna upplever också en förändringströtthet på grund av att det höga antalet förändringar i organisationen och på grund av att deras försök till påverkan inte ger resultat. Förändringströttheten orsakar ett bristande engagemang i att delta i förändring. Det föreligger också en ansvarskonflikt i vem som har ansvaret för att beslut efterlevs vilket skapar motstånd från medarbetarnas sida och får förändringar att gå långsamt.

### **5.3.2 Försvårande förhållningssätt till delaktighet**

Under denna rubrik behandlas hur medarbetarnas inställning till arbetet påverkar deras engagemang för att medverka vid förändringsarbete. Det redogörs även för hur medarbetarna är ovilliga till att få ansvar delegerat till sig samt hur organisationens produktionsfokus försvårar involvering.

Bland de intervjuade finns det de som trivs bra med arbetets utformning och ser sin anställning långsiktig och önskar att avancera inom organisationen. Andra ser sin anställning som något temporärt innan de söker sig vidare utanför organisationen. Respondenterna som ser sig själva vara anställda under en längre tid visar också ett större engagemang och vilja att vara delaktiga menar K5.

”Ja jag tror att man är mer villig att vara mer delaktig om man trivs[...]annars så skiter man ju i vilket”  
(K5)

Det K5 säger är att om en medarbetare trivs på sitt arbete är denna även mer benägen att engagera sig i förändringsarbete och arbetsplatsen. På samma sätt menar K4 att personer som inte ”tar jobbet seriöst” heller inte engagerar sig eller vill inte vara delaktiga i förändringar. Den här omständigheten bekräftas av C8 som sätter fingret på ett stort hinder för delaktighet inom organisationen i följande citat.

”I mina första stapplande steg som chef så tänkte man att alla vill utvecklas, och så är det verkligen inte. Utan många har det här jobbet på grund av att det är bra betalt, bra arbetstider och det är bra arbetskamrater. Sen är det att du slipper jobbet när du kommer hem. Du gör din produktion här.” (C8)

Hindret som C8 poängterar är att många kollektivanställda är nöjda med att endast engagera sig i det faktiska genomförandet av arbetet och inte utöver det. C8 påstående bekräftas av flera intervjuade kollektivanställda och tjänstemän vilka säger att den inställningen till arbetet inte är ovanlig på lagret. Denna instrumentella syn på arbete tror både C7 och C8 kan ha en hämmande effekt på delaktighetsaspekten. C7 belyser det genom följande citat.

”[...]det finns ju personer som inte vill vara med, utan de vill sköta sina åtta timmar sen vill de gå hem[...]” (C7)

C7 påpekar svårigheterna att engagera medarbetarna i förändring då de inte visar vilja i att vara delaktiga och engagerade i arbetet i stort utan, som citatet visar, går till arbetet av den enkla anledningen att det bringar inkomst. Att många anställda inte är beredda att engagera sig utanför ramen för produktionen får följer för dem som vill vara delaktiga i förändringar. Många arbetsrelaterade förändringar och önskemål från kollektivanställda genomförs nämligen om tillräckligt många står bakom önskemålet om förändring. I de följande två citaten framgår en viss kluvenhet i de kollektivanställdas förhållningssätt till delaktighet och ökat ansvar. Motstånd verkar finnas både till att behöva engagera sig i förändringar och i att inte få möjlighet att vara delaktiga.

”Jag tycker ju att man som medarbetare ska ta ett stort ansvar och att chefen ska ge en det ansvaret.” (K6)

Som citatet visar anser K6 att medarbetarna skall ges möjlighet att ta ett större ansvar. Lite senare under intervjun går respondenten emot sig själv i denna åsikt och uttrycker sig på följande vis angående sin syn på medarbetares ansvarsområden.

”Det är inte mitt ansvar att se till att det fungerar. Utan det är ju hans ansvar att se till att det ska fungera.”  
(K6)

I de ovanstående citaten belyses paradoxen att de kollektivanställda vill vara delaktiga och få möjlighet till påverkan och ansvar, samtidigt som en ovilja uttrycks till att få just ansvar delegerat till sig. Tjänstemännens syn på ansvar och delaktighet skiljer sig från de kollektivanställdas då de anser att ansvar och delaktighet går hand i hand, det ena förutsätter det andra.



Ett problem som tas upp av de kollektivanställdas chefer är svårigheten för organisationen att involvera samtliga anställda i förändringsarbete. Det stora antalet arbetstagare gör det rent praktiskt är svårt. Alternativet som organisationen nyttjar är att istället engagera ett mindre antal drivna representanter för de övriga kollektivanställda. Cheferna poängterar också att möjligheterna att engagera de kollektivanställda tidsmässigt är begränsad. Om kollektivanställda skulle lägga för mycket tid på att vara delaktiga i förändringsarbete skulle det ta tid från produktionen. En chef för de kollektivanställda uttrycker det på följande vis:

”Jag anser inte att vi har utrymme att lägga så mycket timmar på annat än produktion. Den måste gå först.” (C7)

De kollektivanställdas huvudsakliga uppgift anses ligga i att upprätthålla en hög produktivitet vilket kräver så mycket av dem att det blir svårt att hinna engagera sig utöver. Vidare påpekas svårigheten med att personalen saknar förståelse för helheten i organisationen. I deras delaktighetsbidrag i förändringsarbete ser de därför arbetet endast utifrån sina egna intressen inte från organisationens. Cheferna menar att det är viktigt med en förståelse för helheten för att kunna se syftet med förändringarna.

Enligt C8 är organisationens ambition att ha mellanchefer som aktivt arbetar med att skapa delaktighet i sina respektive personalgrupper. Men i dagsläget är fallet ej så enligt C7. Gruppchefernas perspektiv på hur arbetsgrupperna ska ledas utifrån en delaktighetssynpunkt är inte synkroniserade på grund av att vissa ligger kvar i det ett gammalt sätt att styra från den tiden när gruppcheferna även hade produktions- och ekonomiansvar.

”Förut var de så att cheferna hade produktionsansvar också men nu har vi en avdelning som styr den biten. Vissa är så vana vid den rollen att de fortfarande ligger kvar i den” (C7)

C7 menar att cheferns förhållningssätt till delaktighet också påverkar arbetstagarnas möjligheter till delaktighet. Det faktum att vissa chefer fortfarande är kvar i ekonomi och produktionstänket och inte använder sig av delaktighetstänket försvårar förutsättningarna till delaktighet under förändringsarbete.

Sammanfattningsvis visar vissa anställda ett stort engagemang till att vilja delta i förändring medan andra visar ett svalare intresse i att delta och nöjer sig med att sköta sin produktion och få sin lön. Den sistnämnda inställningen påverkar medarbetarnas engagemang till att vilja vara delaktiga i förändringsarbete. Det föreligger också en viss kluvenhet hos medarbetarna till ansvar då de vill få ansvar delegerat till sig samtidigt som de ser det som chefernas uppgift att driva igenom beslut. Det finns också i organisationen en svårighet i att engagera samtliga anställda i förändring då de är allt för stora till antalet och på grund av att tiden som kan tas från produktionen är begränsad. Vissa chefer ligger även kvar i ett äldre sätt att styra vilket var mer inriktat på produktion och ekonomi och mindre på delaktighet vilket försvårar de kollektivanställdas förutsättningar för delaktighet.

## 6. Analys

Som Alvesson och Sveningsson (2009) menar, behöver en organisation förändras för att bemöta ökad konkurrens och marknadskrafter (Alvesson & Sveningsson 2009, s 11). Det chefer i undersökt organisation har uttryckt ligger i linje med Alvesson och Sveningssons (2009) resonemang, då de menar att förändringsbehovet i organisationen styrs av marknaden och dess konkurrensutsättning. De strävar ständigt efter att på bästa sätt optimera verksamheten för att vinna ekonomiska och tidsmässiga fördelar.

I kapitel sex kommer vi tolka det framkomna resultatet utifrån den teoretiska ram som upprättats i kapitel tre. Analysen är ordnad efter frågeställningarnas följd. I den första delen analyserar vi de anställdas syn på delaktighet och vilken problematik den kan innebära ur delaktighetsperspektiv utifrån studiens första frågeställning. Den andra delen redogör för de organisatoriska förutsättningarna och hur handlingsutrymme och kontroll i arbetet kan påverka förutsättningarna för delaktighet samt chefernas förhållningssätt till delaktighet. Denna del ger svar på frågeställning två. Den tredje och sista delen behandlar frågeställning tre och redogör för de försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet som finns i organisationen.

### 6.1 Anställdas syn på delaktighet och problematik

I följande del kommer en analys kring första frågeställningen och anställdas syn på delaktighet att behandlas.

Medarbetarna på lagret är generellt positiva till delaktighet och ser det som en möjlighet till både erkännande och påverkan till trivsel på arbetsplatsen. Men paradoxalt nog uttrycks det samtidigt på lagret ett motstånd mot att behöva engagera sig utöver produktionen och mot att få ökat ansvar. Detta menar K6 ger resultatet att de kollektivanställda som vill påverka inte får sin vilja igenom eftersom de inte har tillräckligt många engagerade kollegor bakom sig. Här kommer medarbetarnas relation till organisationen in. Många anställda har inga starka emotionella band till organisationen eller arbetet. Deras engagemang ligger i lönen och relationen till andra medarbetare. Denna anknytning till arbetskamraterna och lönen istället för organisationen har stora likheter med vad Pasmore och Fagans menar på vara den relationella faktorn som kan få folk att vilja ställa sig utanför förändringsarbete och inte önskar vara delaktiga (Pasmore & Fagans 1992, s 387). Förhållandet utgör ett hinder för att göra även de delaktighetsbenägna arbetstagarna delaktiga i förändringsarbete.

Vidare menar cheferna C7 och C8 på att delaktighet kan vara problematiskt eftersom fokus för de kollektivanställda är att upprätthålla en hög produktivitet. Att göra alla medarbetare delaktiga skulle stjäla tid från produktionen vilket skulle förminska organisationens konkurrenskraft. Detta kan jämföras med paradoxen O'Connor (1995) belyser med att produktionsfokus inte går att kombinera med personalfokus utan att den ena eller båda kommer att stryka på foten (O'Connor 1995, s 771f). Genom att organisationen fokuserar på att involvera ett färre antal medarbetare vid förändringsarbete framkommer ytterligare en paradox som O'Connor (1995) menar ligger i delaktighet, att involvering även omfattar exkludering (O'Connor 1995, s 790f). Organisationens önskan om att få mer personalfokus bland cheferna kan, utifrån ovan förda resonemang om delaktighetens paradoxer, tänkas bli problematiskt. Det kan bli paradoxalt när en organisation vars fokus ligger på produktion även försöker fokusera på humanistiska motiv, såsom delaktighet. Undersökt organisation är inte en producerande verksamhet i den mening att de tillverkar produkter. Dock kan, enligt oss, hanteringen av gods likställas med produktion då båda syftar till att utföra så mycket arbete

som möjligt på så lite tid och till så liten kostnad som möjligt. Ytterligare en svårighet som cheferna menar på finns när medarbetare görs delaktiga i förändring är att de saknar förståelsen för organisationens intressen och istället helt fokuserar på sina egna individuella intressen. För att kringgå denna problematik menar cheferna på, i linje med Daintys och Kakabadse (1990) resonemang, att kommunikation ökar förståelsen för helheten och med denna förståelse kan medarbetarna se syftet med förändringen ur organisationens perspektiv (Dainty & Kakabadse 1990, s 472ff). Det kan diskuteras om medarbetare som ser arbetet som ett medel för att nå sina livsmål är mer intresserade av sina egna intressen än de medarbetare vars livsmål ligger inom yrkeskarriären.

Analysen utifrån första frågeställningen kan sammanfattas med att medarbetarna ser delaktighet som något positivt. De kollektivanställdas engagemang verkar dock, trots deras positiva syn på delaktighet, vara svårt till att delta i förändringsarbete. Cheferna belyser paradoxer och problematik med att organisationens produktionsfokus går ut över medarbetarnas möjligheter till delaktighet.

## **6.2 Organisatoriska förutsättningar för delaktighet i förändringsarbete**

Detta kapitel kommer att behandla den andra frågeställningen och analysera hur ser de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet i förändringsarbete ser ut. Kapitlet är uppdelat i tre delar, där första delen behandlar verksamhetens rutiner och ledningssystem. Andra delen behandlar och analyserar tjänsternas beskaffenhet, varpå tredje och avslutande delen behandlar lite kort chefernas förhållningssätt till delaktighet.

### **6.2.1 Rutiner och ledningssystem**

Rutinerna för att skapa delaktighet i undersökt organisation är mycket lika mellan yrkesgrupperna. Organisationen kommunicerar ut information via möten och informationsblad för att skapa förståelse hos medarbetarna. Som O'Brien (2002) menar kan ett delaktiggörande av medarbetare lösa problem och minska motstånd till förändringar (O'Brien 2002, s 450f). En förståelse är av vikt för att minska motstånd, de genomförda mötena och att chefer är tillgängliga kan på detta sätt bidra till att organisationen proaktivt arbeta med att öka förändringsbenägenheten hos personalen. Organisationens rutiner för att göra medarbetarna delaktiga genom möten är ett bra sätt för kommunikation och uppföljning och verkar positivt för en delaktighetsstödande omgivning. Att arbeta utifrån ett sådant tillvägagångssätt kan anses vara att integrera delaktighet i arbetet, vilket O'Brien (2002) menar är en förutsättning för att skapa en stödjande omgivning (O'Brien 2002, s 442).

Ledningssystemet organisationen använder syftar till att rätt beslut skall tas på rätt nivå. Ledningssystemet följer Pasmore och Fagans (1992) resonemang om att delaktighet kan vara svårt då kompetens kan saknas (Pasmore & Fagans 1992, s 377, 388). En medarbetare ska inte vara delaktig vid förändringsarbete som rör ledningsnivå, lika lite som en högre chef ska vara delaktig vid förändringar av ren arbetsutförande karaktär. Genom att beslut inom organisationen tas på rätt nivå kan det rimligen antas att de delaktiga besitter rätt kompetens för frågan. Rutiner och beslutsprocesser kan vara utformade på ett sätt som skapar en oförmåga att fatta beslut om förändringar och då försvarar och drar ut på förändringsprocesser (Ahrne & Papakostas 2002, s 75ff). På lagret råder det just en osäkerhet i beslutsprocesserna. Gruppcheferna är osäkra på vilka mandat de har för att fatta beslut och på grund av sin osäkerhet skickar de ofta frågor högre upp. Osäkerheten har effekt på förändringsarbetet och gör att de kollektivanställda upplever förändringarna inte komma någon vart. I sin frustration över att ingenting händer framkom det även i intervjuerna att lagerarbetarna genomför egna

informella förändringar. O'Brien (2002) betonar att en stödjande omgivning är av yttersta vikt för att för att delaktighet ska kunna integreras i arbetsprocesser (O'Brien 2002, s 442ff). De ledningstekniker som används måste jobba åt att delaktighet blir en del i arbetsprocessen. O'Briens slutsatser är intressanta då orsaken till att det råder en osäkerhet angående de mandat som gruppcheferna i undersökt organisation har, är att de använder sig av ett ledningssystem som är relativt nytt för dem. Ledningssystemet är inte fullt fungerande ännu och de önsknings till påverkan som lagerarbetarna har tenderar att stanna upp eller försvinna i beslutsvägarna. Tills dess att alla inblandade är fullt förtrogna med detta ledningssystem, utgör det hinder mot att göra personalen delaktiga.

För att summera upp ovanstående del kan det poängteras att organisationen verkar ha antagit ett stödjande förhållningssätt för delaktighet. Regelbundna möten där medarbetarna uppmanas att vara delaktiga i olika förändringar gynnar delaktigheten och organisationen strävar efter att beslut skall fattas av de som berörs av dem. En intressant observation är att denna form av decentralisering av beslut inte går riktigt hand i hand med Scientific Managements tankar om att separera intellektuellt och manuellt arbete (Eriksson-Zetterquist 2006, s 47). Dock blir inte avsteget vidare stort då delaktigheten av dem som utför det manuella arbetet oftast syftar till att finna ett bästa sätt att utföra arbetet på.

## **6.2.2 Handlingsutrymme och kontroll**

Följande stycke är en vidare analys av de organisatoriska förutsättningarna för delaktigt med ett fokus på tjänsternas beskaffenhet. En jämförelse görs mellan tjänstemännen och de kollektivanställdas förutsättningar utifrån respektive tjänsts beskaffenhet. Sist i stycket kommer en kortare sammanfattning som kopplar handlingsutrymme och kontroll till delaktighet.

Mellan de kollektivanställda och tjänstemännens yrkesroller framgår en tydlig separeringen av manuellt och intellektuellt arbete. De kollektivanställda har relativt monotona arbetsuppgifter som är standardiserade då varje order utförs på samma sätt, även om godset i sig varierar. En sådan specialisering menar Taylor ökar effektiviteten och den i organisationen prestationsbaserade lönen under dessa moment ligger väl i fas med Scientific Management (Granberg 2003, s 529). Tjänstemännens arbetet är specialiserat på samma sätt som de kollektivanställdas, men inte i samma utsträckning. Detta då tjänstemännens arbetsuppgifter innefattar fler moment och många av dem kräver kommunikation, planering och beslutsfattande. Handlingsutrymmet och kontrollen skiljer mellan yrkesgrupperna. De kollektivanställda behöver endast en sensomotorisk förmåga då deras arbetsuppgifter är begränsade till dess utförande (Allvin m. fl. 2006, s 45, 64, 68). Det kan det tänkas att många beslut gällande de kollektivanställdas arbete tas på högre nivå. Då de kollektivanställda är begränsade till utförandet av arbetet och ingen planering, kanske medarbetarnivå inte utgör den rätta platsen att fatta många beslut. Tjänstemännens arbete förutsätter planering och kräver därför självständigt beslutsfattande och kontroll av arbetet, vilket kan antas leda till att de är mer delaktiga vid förändringsarbete då fler frågor har sin rätta plats på deras nivå (Allvin m. fl. 2006, s 64f).

Allvin med flera (2006) tar upp att ju mer planering, målformulering och intellektuell förmåga ett arbete kräver desto större beslutsutrymme och kontroll för den som utför arbetet förutsätter det (Allvin m. fl. 2006, s 25). En tydlig skillnad mellan intervjuade tjänstemän och intervjuade kollektivanställda är att delaktighet kring hur arbetet styrs mer eller mindre är en självklarhet för tjänstemännen. Om de inte skulle få respons för sina olika viljor från chefer skulle arbetet inte heller fungera. Tjänstemännen poängterar också att arbetet är ganska

komplikerat och att problem uppkommer dagligen där de själva måste definiera en lösning. Här finns en stark kontrast gentemot kollektivanställda vilka mycket väl kan utföra sitt arbete utan att ta egna initiativ och beslut. Både tjänstemannachefen och tjänstemän har vidare poängterat att arbetsklimatet dem emellan präglas av öppenhet vilket troligtvis inte är en slump då öppenhet är en viktig aspekt för förståelse. Om inte tjänstemännen har någon förståelse för problem och förändringar de berörs av kan de heller inte vara delaktiga i samma utsträckning vilket deras tjänster kräver.

Handlingsutrymme och kontroll i arbetet kan uppfattas ha en svag koppling till delaktighet. Det som önskas belysas i delen ovan är att tjänsternas olika beskaffenhet gör att tjänsterna har olika förutsättningar för delaktighet på grund av organisationens ledningssystem. Ledningssystemet som tidigare nämnts syftar till att rätt beslut skall tas på rätt plats. Tjänstemännens arbete mer eller mindre kräver att de är och får vara delaktiga vid förändring då detta uppfattas nödvändigt för att deras arbete skall kunna utföras. Vidare gör handlingsutrymme och kontroll att de kollektivanställda begränsas ifrån att vara delaktiga på samma sätt som tjänstemännen.

### **6.2.3 Chefers förhållningssätt till delaktighet**

Som avslutande del på analysen av studiens andra frågeställning kommer den bakomliggande tanken hos organisationen att göra medarbetarna delaktiga kort behandlas.

Cheferna förhåller sig positiva till medarbetares delaktighet i förändringsarbete. De menar, likväl teorin, att delaktighet minskar motståndet till förändringar och underlättar implementeringen. Motstånd är det som O'Brien (2002) menar faller många förändringar (O'Brien 2002, s 445). Att involvera personalen menar även Andersson och Tengblad (2009) ökar förståelsen och bidrar till att medarbetarna kan komma att lösa ledningens problem (Andersson & Tengblad 2009, s 245-260). Delaktighet kan på så sätt kopplas till de ofta bakomliggande orsakerna till att förändring behöver ske från första början, nämligen tidsmässig och/eller ekonomisk vinst för organisationen. Detta då chefer i organisationen lyfter upp att det går fortare att genomföra förändringar om medarbetarna är delaktiga. Cheferna påpekar vidare att medarbetarna besitter stor kunskap inom det arbete de utför, en kunskap som möjligtvis saknas hos högre chefer och ledning. Chefernas resonemang får även stöd av tidigare forskning, bland annat från Alvesson och Sveningsson (2009) och O'Brien (2002) (Alvesson & Sveningsson 2009, s 35, 67, O'Brien 2002, s 445). Genom delaktighet kan denna oförmåga att se vad som behöver förändras hos ledningen kringgås och verksamheten ytterligare optimeras och konkurrenskraften ökas eller bibehållas.

## **6.3 Försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet**

Under följande rubrik utförs analys utifrån studiens tredje och sista frågeställning om försvårande omständigheter och förhållningssätt för delaktighet att ske. Analysen är uppdelad i tre underrubriker som knyter an till ovan nämnda frågeställning.

### **6.3.1 Bristande engagemang till delaktighet**

Nedan belyses det bristande engagemanget hos de kollektivanställda som en försvårande omständighet för delaktighet.

Genom intervjuerna har det framkommit att det på lagret finns en problematik med att beslut som tas på gruppmöten inte efterlevs bland arbetstagarna. Att besluten inte följs tror både intervjuade lagerarbetare och chefer kan ha att göra med en bristfällig uppföljning. De intervjuade lagerarbetarna har även gett uttryck åt ett bristande förtroende för att ledningen har den rätta kunskapen för att fatta beslut som gäller arbete på lagret. De anser att personal som sitter på andra avdelningar inte har någon insikt om hur verksamheten fungerar utan kunskapen om det finns just på "golvet". De kollektivanställdas ovilja till att uppfylla beslut utgör ett motstånd mot förändring i organisationen, Motståndet menar vi yttrar sig i att de kollektivanställda inte följer fattade beslut (Allvin m.fl. 2006, s 98). Motståndet som arbetstagarna visar orsakar i sin tur en tröghet i att få igenom förändringar på lagret vilket gör att förändringar sker långsamt. Andersson och Tengblad (2009) beskriver att en aspekt som kan influera hur mycket motstånd till förändringar som uppstår är vilket förtroende medarbetare har för chefer och ledning (Andersson & Tengblad 2009, s 256, 257). Har medarbetarna ett förtroende för chefer har de också en positiv grundinställning till det som de säger och gör. I intervjuerna visas tendenser till ett bristande förtroende om den kunskap ledningen besitter om lagerarbete vilket enligt R5 resulterar i att arbetstagarna går in på möten och lyssnar på de beslut som fattas varpå de går ut och gör som de alltid har gjort. Att lagerarbetarna upplever att anställda på andra avdelningar inte har någon insikt i vad arbetet på lagret innebär är ett bra exempel på hur organisationens starka arbetsdelning påverkar anställda. De enskilda arbetarna har svårt att få överblick över organisationen då dennes arbetsuppgifter är isolerade från helheten (Allvin m. fl. 2006, s 63f, Pasmore & Fagans 1992, s 377, 388).

I intervjuerna framgår det också en frustration bland de kollektivanställda i att de aldrig händer någonting angående önskade förändringar. Detta påverkar de anställdas engagemang i förändringar och får dem ibland att strunta i att försöka påverka över huvud taget. Det handlar inte om en bristande vilja till att vara med och påverka. Viljan finns där men mattas av på grund av obefintlig feedback och uppföljning av initiativ. Då medarbetarnas initiativ inte bemöts med konstruktiv feedback och uppföljning finns det risk för att beslut går igenom med en låg kvalitet. Andersson och Tengblad (2009) menar som tidigare nämnts att det krävs just en effektiv interaktion och uppföljning för att arbete ska kunna bedrivas produktivt (Andersson & Tengblad 2009, s 245-260)

Som rubriken syftar till råder det ett bristande engagemang hos de kollektivanställda till att vara delaktiga. Det bristande engagemanget beror på en bristfällig uppföljning och ett otillräckligt förtroende för ledningen hos de kollektivanställda. Problemen med uppföljningen och förtroendet genererar motstånd till förändringsarbetet vilket gör att förändringar går långsamt.

### 6.3.2 Paradoxer och förändringströtthet

Som nämnts i kapitlet om tidigare forskning, kan delaktighet vara paradoxalt (O'Connor 1995, s 792). Nedan görs en kort analys av det paradoxala som stöttes på under intervjuerna, vidare behandlas även den föreliggande förändringströttheten i denna del.

På lagret har cheferna en vision om att de olika arbetsgrupperna själva ska ta ansvar för arbetet och på så sätt vara delaktiga i hur det styrs. Denna syn delas inte av alla kollektivanställda då flera uttrycker önskemål om ett mer styrande ledningsarbete från chefer. I ett försök till att ge de kollektivanställda ett ökat ansvar för kontrollen av att uppgifterna sköts som de ska på "golvet" väcktes också motstånd. De kollektivanställda ansåg att det ansvaret låg på cheferna inte på dem själva. Den ovanstående motsägelsen är ett bra exempel på att delaktighet kan vara paradoxalt då de kollektivanställda vill vara delaktiga men samtidigt inte vill ha ansvar. Vidare blir svårigheten att involvera samtliga medarbetare paradoxal. Då organisationen väljer att involvera ett mindre antal i förändringsarbete, istället för samtliga, blir denna involvering även en form av exkludering (O'Connor 1995, s 790f).

Utifrån det vi observerat under intervjuerna verkar lagret vara en förändringsintensiv organisation med ständigt återkommande förändringsprojekt små som stora. I intervjuerna har det framkommit att förändringsintensiteten kräver mycket energi och engagemang av personalen vilket i längden har resulterat i en generell förändringströtthet. Förändringströttheten gör att personalen inte har energi att engagera sig i förändringar och då inte heller någon energi till att vara delaktiga. Förändringströttheten utgör ett problem då förändringsarbete består i en kollektiv initiativförmåga där deltagande och engagemang från både chefs och medarbetarpart är av essentiell vikt för att förändringsarbetet ska gå framåt (Andersson & Tengblad 2009, s 245-260). Angående förändringströttheten framgår det också en problematik relaterad till att det på lagret är relativt vanligt att personal jobbar sig uppåt och efter en tids anställning får ett ökat ansvar som exempelvis gruppchefer. Både intervjuade chefer och kollektivanställda upplever att förändringströttheten på grund av det stannar kvar i organisationen. Ahrne och Papakostas menar på att personer som kommer utifrån kan bidra med nya perspektiv och utgöra en förändringspotential (Ahrne & Papakostas 2002, s 80ff). Eftersom inga nya personer med nya perspektiv kommer in i organisationen bryts inte organisatoriska fenomen som förändringströtthet.

Sammanfattningsvis kan kort nämnas att delaktighet kan vara paradoxalt och att upprepade förändringar tär på medarbetarnas energi till att engagera sig i förändringsarbete.

### 6.3.3 Alla vill inte vara med

Som rubriken antyder vill inte alla medarbetare delta vid förändringsarbete. Orsakerna till detta kommer i följande del att behandlas.

De orsaker som övergripande framkommit som anledningar till att personer söker sig till och väljer att arbeta på lagret är den goda stämningen, lönen och bra arbetstider. När det kommer till vilken ambition arbetstagarna har inom organisationen skiljer det sig dock åt. Vissa intervjuade på lagret har som ambition att jobba kvar och hoppas på att så småningom kunna avancera i hierarkin. Men det finns också arbetstagare som ser sin anställning som något temporärt innan de söker sig vidare utanför organisationen. Dessa olika attityder till arbetet torde utifrån Anthony Giddens resonemang om livsprojekt påverka arbetstagarnas engagemang i arbetets delar. Allvin med flera (2009) förklarar Anthony Giddens tankar om att alla människor har ett livsprojekt som de strävar efter att uppfylla för att förverkliga sig själva (Allvin m.fl. 2009, s 95ff). Människor väljer medvetet aktiviteter i livet som kan hjälpa

till att befördra livsprojektet. Ett livsprojekt kan handla om yrkeskarriär och i det fallet spelar arbetet och dess olika delar en central roll för att projektet uppfylls. En arbetstagare som inte ser sig göra karriär eller ens stanna kvar på lagret ser troligtvis inte arbetet i sig som bidragsgivare till att uppfylla livsprojektet. Dessa arbetstagare har inte något att vinna på att engagera sig utöver det som produktionen kräver och kan därför antas inte vilja vara delaktig på samma sätt. Men en arbetstagare som ser avancemang inom organisationen som en del i att uppfylla sitt livsprojekt har mer att vinna på att vara delaktiga även i arbetsmoment utanför produktionen. Den förstnämnda attityden till lagerarbetet utgör dels ett motstånd mot arbetstagarna själva att bli delaktiga i förändringsarbete men också ett motstånd mot organisationens möjligheter att göra dem delaktiga i förändringsarbete (Ahrne & Papakostas 2002, s 81ff). Många anställda resonerar som de förstnämnda enligt K5 och deras livsmål handlar inte om att uppfylla sig själva genom arbete på lagret. De arbetar istället på lagret för att arbetsuppgifterna inte är mentalt krävande utan av mer rutinmässig karaktär, den goda stämningen och för att lönen är bra. När de har gjort sina timmar vill de gå hem och kunna släppa arbetet.

Medarbetarna kan sammanfattningsvis sägas arbeta av olika anledningar. En del medarbetare har arbetet som sitt livsmål medan andra har det som en inkomstkälla. De olika inställningarna påverkar hur mycket medarbetarna är benägna att engagera sig i förändringsarbete.



## 7. Slutsats och diskussion

I vår studie belyses flera intressanta aspekter kring medarbetarnas förutsättningar för delaktighet i förändringsarbete. Inte minst verkar det finnas en naturlig skillnad mellan tjänstemännens syn och på och möjlighet till delaktighet relativt till de kollektivanställda. Den vidare komplexiteten i tjänstemännens arbete förutsätter ett bredare egenansvar och större självständigt beslutsutrymme vilket också naturligt verkar få dem mer delaktiga i förändringsarbete. De kollektivanställdas tjänster varken kräver eller förutsätter någon anseilig kontroll eller självständigt beslutsutrymme för att arbetet ska fungera. Att i högre grad vara delaktighet vid förändringsarbete blir därför inte nödvändigt för dem i samma utsträckning som för tjänstemännen. Med tanke på att de kollektivanställdas tjänster kännetecknas av vad som traditionellt kan betecknas som klassiska arbetaryrken väcks frågan om ovan belysta skillnader kan relateras till klasskillnader yrkesgrupperna emellan. Att i framtida studier undersöka förutsättningar för delaktighet i förändringsarbete med utgångspunkt i klassfrågan tycker vi därför är relevant.

Vår slutsats är att medarbetarna i organisationen är positiva till delaktighet och ser påverkan som en möjlighet till erkännande och ökad trivsel. Det har dock framkommit ett motstånd från de kollektivanställda till att engagera sig utöver produktionen och få ökat ansvar eftersom det innebär ett merarbete som inte påverkar lönen. Denna inställning utgör ett hinder för delaktighet både hos medarbetare som vill engagera sig i förändringsarbete och för de som inte vill, vilket kommer diskuteras vidare under slutsatserna till tredje frågeställning. Denna slutsats väcker en del funderingar. Vi ställer oss frågande till varför de kollektivanställda ser delaktighet som något positivt samtidigt som de inte är benägna att vara delaktiga. Vad det kan bero på anser vi behöva forskas vidare på, då vi inte genom studien har några på svar på detta.

Utifrån frågeställningen om de organisatoriska förutsättningarna för delaktighet drar vi slutsatsen att de är gynnsamma men begränsade. Förutsättningarna är gynnsamma i den mening att rutinerna för möten och ledningssystemet möjliggör delaktighet. Kombinationen av dessa möjliggör att beslut kan tas på medarbetarnivå. Vi drar paralleller till O'Briens (2002) diskussion om att delaktighet endast är möjligt med en stödjande omgivning. Ledningssystemet och mötesrutinerna gör att delaktighet blir en integrerad del i arbetsprocessen (O'Brien 2002, s 442ff). Även om förutsättningarna för delaktighet är gynnsamma är de även begränsade. Organisationens struktur och arbetets fragmentering gör att medarbetarna inte har kunskap och förståelse för att vara delaktiga vid större förändringsarbeten. Båda yrkesgrupperna är avskilda ifrån helheten och förutsättningarna för delaktighet är därmed begränsade. Både Allvin med flera (2006) samt Pasmore och Fagans (1992) understryker att förståelse är en förutsättning för delaktighet (Allvin m. fl. 2006, s 63f, Pasmore & Fagans 1992, s 377, 388). Utifrån deras resonemang kan tänkas att större förändringar tas på en högre ort där förståelsen för helheten finns, istället för på medarbetarnivå. Även organisationens fokus på produktion begränsar medarbetarnas förutsättningarna till delaktighet vid förändringsarbete. Paradoxen att produktionsfokus inte kan kombineras med personalfokus blir tydlig, då medarbetarna bara kan och får vara delaktiga i förändringar som syftar till att effektivisera produktionen. Förhållandet ligger i linje med O'Connors (1995) tankar om delaktighetens paradoxer (O'Connor 1995, s 771f). En viktig fråga att ställa sig är om det är lämpligt att lägga kraft och energi på att göra medarbetare delaktiga i verksamheter som har fokus på produktion, eller om personalfokuset bör tonas ner? Det kan upplevas som halvhjärtat att personalfokus bedrivs selektivt. Om alla inte får chans att vara delaktiga, är det då möjligt att delaktighet kan leda till motsatt effekt

vad som eftersträvas? Om alla inte ges möjlighet att vara delaktiga, kan detta resultera i att medarbetare väljer att inte vara delaktiga? Området behöver enligt oss forskas vidare inom.

Det som framkommit försvåra medarbetarnas förutsättningar till delaktighet under förändring kan sammanfattas med bristande engagemang. Det bristande engagemanget orsakas och beror på olika omständigheter i organisationen och förhållningssätt hos medarbetarna. Ett förhållningssätt som framför allt påverkar engagemanget bland de kollektivanställda är att de verkar arbeta i organisationen främst på grund av att det är god stämning, bra lön och en möjlighet att koppla bort arbetet på fritiden. Utifrån den i kapitel tre redogjorda diskussionen av Anthony Giddens om att individen kan använda arbetet för att bekräfta det individuella livsprojektet kan det konstateras att variabler som lön, god stämning och bekväma arbetsuppgifter inte pekar åt att medarbetarna ser arbetet i sig som sitt livsmål (Allvin 2006, s 95ff). Sen kan det inte uteslutas att exempelvis den goda lönen spelar en nyckelroll för att bekräfta medarbetarnas livsprojekt men då handlar det inte om att arbetet i sig är en aktivitet som för livsprojektet framåt utan lönen. Den inställningen påverkar hur mycket medarbetarna är benägna att engagera sig i förändringsarbete. Eftersom de främst ser arbetet som en inkomstkälla och inte en aktivitet som bekräftar livsprojektet är de inte motiverade till att vara delaktiga i förändringsarbete vilket minskar deras förutsättningar för delaktighet under förändringsarbete.

Bland de kollektivanställda har det bristande engagemanget också att göra med ett otillräckligt förtroende för ledningens förmåga att fatta beslut som berör de kollektivanställdas arbetsuppgifter. Orsaken till det bristande förtroendet är att de kollektivanställda inte anser att ledningen har kunskap om vad det innebär att arbeta på "golvet". Den kunskapen finns istället hos dem själva. Denna inställning skapar i enlighet med Andersson och Tengblads (2009) diskussion förtroende motstånd till ledningens förändringsinitiativ. De kollektivanställda visar på grund av bristande förtroende till ledningen inte engagemang till att i praktiken genomföra de förändringsinitiativ som kommer från deras håll (Andersson & Tengblad 2009, s 256, 257). Det bristande engagemanget gör att de kollektivanställdas förutsättningar till delaktighet minskas då de själva väljer att ställa sig utanför de möjligheter till delaktighet som ges.

Medarbetarnas bristande engagemang i förändringsarbete har också att göra med en bristfällig uppföljning av deras försök till påverkan. Den bristande uppföljningen har resulterat i att medarbetarna slutar ta initiativ och engagera sig i förändringsarbete eftersom de inte längre tror att initiativ ger resultat. På samma sätt som det bristande förtroendet skapar minskat engagemang skapar också den bristande uppföljningen minskat engagemang hos medarbetarna i förändringsarbete. Eftersom de inte längre orkar ta initiativ till att engagera sig i förändringar är de heller inte delaktiga i dem. Med hänvisning till Andersson och Tengblad (2009) är den bristande uppföljningen som råder i organisationen negativ för hur förändringsarbeten utfaller. Enligt dem måste underordnade bemötas med konstruktiv feedback och uppföljning för att beslut ska kunna gå igenom med god kvalitet (Andersson & Tengblad 2009, s 245-260).

Det bristande engagemanget har också samband med att organisationen är konkurrensutsatt och därav förändringsintensiv. Varje förändring tar både tid och energi för medarbetarna vilket enligt både C3 och C7 har resulterat i en utbredd förändringströtthet på arbetsplatsen. C3 och C7 menar att förändringströttheten gör att medarbetarna inte orkar engagera sig i den utsträckningen som de skulle behöva i förändringar vilket gör att förändringar genomförs med låg kvalitet och ett litet engagemang från medarbetarna. Eftersom förändringströttheten påverkar engagemanget till att orka delta i förändring negativt har förändringströttheten också

negativa effekter på medarbetarnas förutsättningar till delaktighet vilka minskas på grund av bristande energi.

För att sammanfatta våra slutsatser kan vi säga följande. Medarbetarna ser delaktighet i förändringsarbete som något i grunden positivt. De organisatoriska förutsättningarna är gynnsamma men begränsade. De försvårande omständigheterna och förhållningssätten präglas av ett bristande engagemang, vilket gör att ”alla vill inte vara med” vid förändringsarbete.

Efter studiens genomförande har vi funderat på hur förändringsarbete i en grossistverksamhet leds på bästa sätt ur ett delaktighetsperspektiv. Det som i studien visats är att det verkar, av olika anledningar, finnas en ovilja till att delta och engagera sig i förändringsarbete från medarbetarnas sida, vilket försvårar deras förutsättningar till delaktighet. Kanske är det viktigt att fråga sig om delaktighet verkligen är det bästa verktyget nyttja för att framgångsrikt genomföra förändringar i svenska grossistverksamheter? Kanske skulle en användning av alternativa ledningsmetoder fungera bättre?

Vi har också funderat på huruvida medarbetarna i undersökt grossistverksamhet formats till att inte vilja vara delaktiga genom strukturella, relationella och sociala faktorer. En kombination av dessa faktorer menar Pasmore och Fagans kan påverka medarbetarnas vilja att vara delaktiga (Pasmore & Fagans 1992, s 387). Kan det vara så att medarbetare aktivt söker sig till organisationen för att arbetets art är just begränsat till dess utförande? Svårigheten i att göra medarbetarna delaktiga orsakas då främst inte av organisationen, utan av medarbetarna själva. För att få svar på den frågan behövs ytterligare studier om engagemang i arbete och individers livsmål göras.

Som studiens resultat och teoretiska bakgrund visar finns det individer som väljer att engagera sig i arbetets olika delar på grund av att arbetet utgör en aktivitet hjälper dem att uppnå självbekräftelse. Det finns också individer som inte använder arbetet som ett medel för självbekräftelse utan främst som en inkomstkälla vilket gör dem mindre motiverade till att engagera sig utöver sina vanliga arbetsuppgifter. Vad som inte behandlats i studien är att det även finns de som uppnår självbekräftelse genom aktiviteter utanför arbetet men trots det engagerar sig i arbetet på ett aktivt vis. En möjlig variabel som inte behandlats i studien men som här kan tänkas komma in är plikt. Till vidare forskning skulle det därför vara intressant att undersöka frågor som ”Varför vissa känner sig förpliktade att engagera sig i arbetet och andra inte? Vad beror det på att vissa är mer pliktrogna än andra?”. Till sist vill vi tillägga att vår studie endast undersöker en svensk grossistverksamhet. Därför anser vi att det som viktigt att fler studier görs i liknande kontexter för att på så sätt möjligen få fram ett generaliserbart resultat av de slutsatser vi kommit fram till.

## Litteraturlista

- Ahrne, Göran. Papakostas, Apostolis. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur
- Allvin, Michael. Aronsson, Gunnar. Hagström, Tom. Johansson, Gunn, Lundberg, Ulf. (2006) *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats. Sveningsson, Stefan. (2009) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Andersson, Thomas. Tengblad, Stefan. (2009) ”Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga” ur Jönsson, Sten. Strannegård (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber
- Blomquist, Christine. Röding, Pia. (2010) *Ledarskap – personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur
- Carlton, Dennis W. Perloff, Jeffrey M. (2000) *Modern Industrial Organization, third edition*. Addison Wesley: Pearson.
- Church, Jeffrey. (2000) *Industrial Organization: A Strategic Approach*. New York: McGraw-Hill
- Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Dainty, Paul. Kakabadse, Andrew. (1990) “Organizational Change: A Strategy For Successful Implementaion”. *Journal of Business and Psychology* volume 4, No. 4, Summer 1990
- Eriksson-Zetterquist, Ulla. Kalling, Thomas. Styhre, Alexander. (2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber
- Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wängnerud, Lena. (2007) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik
- Granberg, Otto. (2003) *PAOU, Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur
- Kvale, Steinar. Brinkmann, Svend. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun, andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur
- O'Brien, Geraldine (2002) “Participation as the key to successful change – a public sector case study”. *Leadership & Organization Development Journal* 23/8 [2002] 442-455
- O'Connor, Ellen Swanberg. (1995) “Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change”. *Organization Studies* 1995 16: 769
- Pasmore, William A. Fagans, Mary R. (1992) “Participation, Individual Development and Organizational Change: A Review and Synthesis”. *Journal of Management* 1992 18: 375

Salzer-Mörling, Miriam. (2009) ”Symboliskt ledarskap: om kultur och meningsskapande” ur  
Jönsson, Sten. Strannegård (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Silverman, David. (2006) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text  
and Interaction*. London: SAGE

Thurén, Torsten. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide: chef

#### Inledning:

- Vi kommer från Göteborgs Universitet och skriver just nu examensarbete och det är därför vi gör dessa intervjuer.
- Temat för vår uppsats är delaktighet vid organisationsförändringar och Syftet är att undersöka vilka förutsättningar en grossistverksamhet har för att skapa delaktighet hos personalen under förändringsprocesser.
- Er medverkan är frivillig och helt anonym. Det vill säga att ert namn kommer inte att avslöjas i vår rapport, ingen utom vi själva kommer ta del utan intervjumaterialet. Vilken organisation det är kommer inte heller att avslöjas.
- Sen vill vi fråga om du tycker att det är okej att vi spelar in intervjun? Det skulle underlätta för oss så vi kan transkribera allt som sägs i efterhand.
- Vi uppskattar intervjun att ta ca 45 min.
- Det finns inga korrekta svar utan vi är ute efter din synpunkt på respektive fråga. Inga svar är fel svar. Om ni inte förstår en fråga så be gärna om ett förtydligande.
- I vår intervju kommer vi fråga om: Personlig bakgrund, om ditt arbete, delaktighet, organisering organisationsförändring.
- Har du några frågor innan vi börjar?

#### Personlig bakgrund

- Berätta lite om dej själv.
  - Hur ser din familjesituation ut?
  - Vad har du för fritidsintressen, vad gör du på din fritid?
  - Ge en kort beskrivning av din utbildningsbakgrund?
  - Hur gammal är du?
- Vad har du för tjänst?
  - Du kan väl berätta vad ditt jobb är, beskriva vad du gör vad har du för ansvar?
  - Hur länge har du jobbat här?
  - Hur trivs du?
  - Vad har du för tidigare arbetserfarenheter?
  - Mål i arbetslivet Vad tror du att du arbetar med om fem år?

#### Gör ni personalen delaktig

- Jobbar ni för att göra personalen delaktig i beslut som rör verksamheten, förändringar som görs?
- Hur jobbar ni med det?

#### Vad tycker ni är positivt respektive negativt med att göra personalen delaktig.

- Vad finns det för fördelar med det?
- Vad finns det för nackdelar med det?

- Vilka hinder skulle du säga att det finns i er organisation mot att göra personalen delaktig?
- Vilka svårigheter finns det kring att göra personalen delaktig?

### **Hur organisationen är organiserad**

- Hur ser organisationen ut rent strukturellt, hur den är uppbyggd?
- Hur ser beslutsvägarna ut?
- Hur går det till från vägen till en förändringsidé till genomförandet?
- Vem initierar förändringar i verksamheten?
- Hur går det till när en förändring ska genomföras?

### **Förändringsprocesser**

- Har du varit med och genomfört någon förändring?
  - Berätta om den, vad har ni förändrat?
  - Varför har ni förändrat detta?
  - Hur har förändringen påverkat ditt arbete/dig?
  - Upplever du att det blivit bättre eller sämre efter förändringen?
  - Varför är det bättre/sämre?

### **Delaktighet i förändringen**

- Hur har förändringen förmedlats ”neråt”?
  - Hur har ni kommunicerat förändringen?
  - Hur har ni förmedlat syftet med förändringen?
  - Samrådde ni med arbetstagarna innan beslutet fattades?
  - Hur samrådde ni med dem, varför samrådde ni med dem?
  - Har det funnits möjlighet till kommunikation angående förändringen under processen? Dvs, har det funnits möjlighet för arbetstagarna att säga vad de tycker under förändringen

### **Delaktighet generellt**

- Vad finns det för rutiner för att göra arbetstagarna delaktiga i beslutsfattande? Dvs, har ni möten, eller motsvarande, där medarbetarna får säga sitt om exempelvis problem de upplever på arbetsplatsen.
  - Anser du att det är svårt att få personalen delaktig, vara med och påverka på arbetsplatsen?
  - Varför är det svårt/lätt för dem att vara med och påverka?
  - Väger deras åsikt tungt, att de får gehör för deras åsikt angående förändringen?
  - Är det viktigt för organisationen att låta personalen vara med och påverka sitt jobb och på sin arbetsplats?
  - Om viktigt, varför är det viktigt?
  - Om ej viktigt, varför?
  - Vilka positiva effekter tror du att delaktighet kan ha på personalen?

## Bilaga 2

### Intervjuguide: medarbetare

#### Inledning:

- Vi kommer från Göteborgs Universitet och skriver just nu examensarbete och det är därför vi gör dessa intervjuer.
- Temat för vår uppsats är delaktighet vid organisationsförändringar och Syftet är att undersöka vilka förutsättningar en grossistverksamhet har för att skapa delaktighet hos personalen under förändringsprocesser.
- Er medverkan är frivillig och helt anonym. Det vill säga att ert namn kommer inte att avslöjas i vår rapport, ingen utom vi själva kommer ta del utan intervjumaterialet. Vilken organisation det är kommer inte heller att avslöjas.
- Sen vill vi fråga om du tycker att det är okej att vi spelar in intervjun? Det skulle underlätta för oss så vi kan transkribera allt som sägs i efterhand.
- Vi uppskattar intervjun att ta ca 45 min.
- Det finns inga korrekta svar utan vi är ute efter din synpunkt på respektive fråga. Inga svar är fel svar. Om ni inte förstår en fråga så be gärna om ett förtydligande.
- I vår intervju kommer vi fråga om: Personlig bakgrund, om ditt arbete, delaktighet, organisering organisationsförändring.
- Har du några frågor innan vi börjar?

#### Personlig bakgrund

- Berätta lite om dej själv.
  - Hur ser din familjesituation ut?
  - Vad har du för fritidsintressen, vad gör du på din fritid?
  - Ge en kort beskrivning av din utbildningsbakgrund?
  - Hur gammal är du?
- Vad har du för tjänst?
  - Du kan väl berätta vad ditt jobb är, beskriva vad du gör vad har du för ansvar?
  - Hur tror du dina kollegor beskriver arbetssituationen?
  - Vad har ni utvecklingsmöjligheter i arbetet?
  - Hur styrs ditt arbete?- vem bestämmer vad du ska göra?
  - Kan du förändra/påverka ditt arbetsinnehåll?
  - Hur länge har du jobbat här?
  - Hur trivs du?
  - Vad har du för tidigare arbetserfarenheter?
  - Mål i arbetslivet - Vad tror du att du arbetar med om fem år?

#### Förändringsprocesser

- Har du varit med om någon förändring?
  - Berätta om den, vad har förändrats?
  - Varför har man förändrat detta?
  - Hur har förändringen påverkat ditt arbete/dig?
  - Upplever du att det blivit bättre eller sämre efter förändringen?
  - Varför är det bättre/sämre?

#### Delaktighet i förändringen

- Hur har förändringen förmedlats till dig?



- Hur har kommunikationen sett ut från ledningen dina chefer?
- Upplever du att syftet med förändringen varit tydligt?
- Varför har det varit tydligt, på vilket sätt var de tydliga?
- Blev ni tillfrågade om er åsikt innan beslutet klubbades igenom?
  - Tycker du det var bra eller dåligt att ni blev tillfrågade/ej blev tillfrågade innan förändringen klubbades?
- Har det funnits möjlighet till kommunikation angående förändringen under processen? Dvs, har det funnits möjlighet för er att säga vad ni tycker under förändringen?
- Vilka har dessa delaktighetsmöjligheter varit?

### **Delaktighet generellt**

- Vad finns det för möjligheter för delaktighet/påverkan på din arbetsplats.
  - Dvs, har ni möten, eller motsvarande, där ni får säga ert om exempelvis problem ni upplever på arbetsplatsen. Finns det rutiner för detta.
  - Anser du att det är svårt att vara delaktig, vara med och påverka på arbetsplatsen?
  - Varför är det svårt/lätt att vara med och påverka?
  - Anser du att din åsikt väger tungt, att du får gehör för din åsikt angående förändringen?
  - Är det viktigt för dej att känna att du kan påverka ditt jobb och på din arbetsplats?
  - Om viktigt, varför är det viktigt? Om ej viktigt, varför är det inte viktigt?