



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Kalles familj tänker nytt



En studie av kulturförändringsarbetet hos
Abba Seafood

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Marie Karlander
Monica Ekman
Handledare: Margaretha Milsta
Juni, 2011

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2011

Handledare: Margaretha Milsta

Examinator: Mona Nilsen

Uppsatsen som följer är en personalvetenskaplig studie av ett företag i förändringsarbete. Vårt övergripande forskningsintresse var att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete. Vi valde därför att studera en pågående kulturförändring i Abba Seafood, där vårt syfte var att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen. Den teori och tidigare forskning vi tog del av belyser följande områden: Förändringsarbete, att leda i förändring, förändringsmetoder med positiv inriktning och kommunikation/dialog. Som metod valde vi att arbeta med den kvalitativa ansatsen, som deltagande observation och halvstrukturerade intervjuer. Vi deltog på en ledardag, genomförde två intervjuer med personer ur ledningsgruppen och sex intervjuer med mellanchefer. Vi tog även del av företagsinternt material. Exempel på framgångsfaktorer vi fann kan leda till ett framgångsrikt förändringsarbete är att det finns en långsiktighet med tydliga, gemensamma resultatnriktade mål som alla kan ansluta sig till. Det behöver vidare finnas en ledning som med personlighet, energi och engagemang skapar enighet och gemenskap. Ytterligare exempel är att medarbetarna behöver känna sig delaktiga och känna att förändringsarbetets tonvikt ligger på det som är positivt istället för på problemfokusering.

Nyckelord: Kulturförändring, ledarskap, kommunikation/dialog, delaktighet, engagemang

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till alla som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Tack till Abba Seafood och deras medarbetare som så frikostigt och entusiastiskt delade med sig av tankarna kring deras förändringsarbete. Tack också till vår handledare Margaretha Milsta för stort engagemang och stöd. Dessutom tack till våra familjer för deras förståelse och uppmuntran i denna intensiva period.

Göteborg, juni 2011

Monica Ekman och Marie Karlander

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och inledning	5
1.1 Syfte och frågeställningar	7
3. Teori och tidigare forskning	10
3.1 Förändringsarbete	10
3.1.1 Historik	10
3.1.2 Organisationskultur	10
3.1.3 Medarbetarna	11
3.2 Att leda i förändring	11
3.2.1 Ledarskap	11
3.2.2 Motstånd	12
3.2.3 Mellanchefer	13
3.3 Förändringsmetoder med positiv inriktning	13
3.4 Kommunikation och dialog	14
4. Metod.....	16
4.1 Urval av organisation.....	16
4.2 Genomförande	16
4.3 Litteraturstudier	17
4.4 Företagsinternt material	17
4.5 Observation.....	17
4.6 Intervjuer	18
4.6.1 Bearbetning av intervjumaterial	20
4.7 Reliabilitet och validitet.....	20
4.8 Etiska och kritiska reflektioner	20
5. Resultat/Analys.....	22
5.1 Företagsinternt material	22
5.2 Observation av ledardag	24
5.3 Intervjuer	26
5.3.1 Kulturförändringen.....	26
5.3.1.1 Mål och vision.....	26
5.3.1.2 Behov	26
5.3.1.3 Praktiska tillvägagångssätt.....	27
5.3.1.4 Grundvärderingar	28
5.3.1.5 Känsla för kulturen	29
5.3.2 Motivation	30
5.3.3 Kommunikation och dialog	31
5.3.3.1 Praktiska kommunikationssätt	31
5.3.3.2 Kommunikationens känsla.....	32
5.3.3.3 Upplevelsen av kommunikation och dialog.....	33

5.3.4	Delaktighet	33
5.3.5	Reaktioner och motstånd	34
6.	Slutsats och diskussion.....	36
6.1	Slutsats.....	36
6.2	Diskussion	37
7.	Referensförteckning.....	40
7.1	Tryckta referenser.....	40
7.2	Vetenskapliga artiklar.....	41
7.3	Föreläsning	41
7.4	Företagsinternt material.....	41
7.5	Elektroniska referenser	42
7.6	Muntliga referenser.....	42
Bilaga 1 –	Intervjuguide, mellanchefer.....	43

1. Bakgrund och inledning

Med vår uppsats ”Kalles familj tänker nytt” vill vi synliggöra och visa på hur en organisation kan välja att arbeta med ett förändringsarbete i allmänhet och med ett kulturförändringsarbete i synnerhet. Framgång eller misslyckande med förändringsarbete kan på sikt leda till goda resultat eller stagnation för organisationer men även motivation och hälsa hos anställda står på spel i dagens allt snabbare föränderliga värld. För att ge en förståelse till varför det är viktigt med kunskap om förändringsarbete i organisationer ges nedan en bakgrund till området.

Globaliseringen ger nya förutsättningar men skapar även utmaningar för samhällen, organisationer och individer. Konsekvenser av globaliseringen ses på alla dessa nivåer. De senaste årtiondens tekniska revolution skapar nya möjligheter men leder samtidigt till att världen krymper omkring oss. Konkurrensen utvidgas till att bli internationell vilket medför att företagen behöver anpassa sig till nya förutsättningar. Marknadskrafterna medför strukturella förändringar för företagen. Rationaliseringar och effektiviseringar är idag mer regel än undantag och ofta leder detta till att verksamheter flyttar dit förutsättningarna är som bäst. Risk finns att arbetskraften som är mer lokal och mindre rörlig än ekonomin då blir överflödigt eller har fel kompetens (Scholte 2005).

Förändringar är i dagens samhälle och arbetsliv ett alltmer konstant tillstånd och vi ser även en ökad förändringstakt (Blomquist och Röding 2010). I vår moderna tid med stora globala förändringar står organisationer inför stora utmaningar. Ett nytt tankesätt krävs för att kunna hantera den allt större konkurrensen, komplexiteten och osäkerheten på marknaden. Ratcliffe (2006) anser till exempel att organisationer idag behöver vilja, kompetens och förmåga att vara proaktiva och ständigt på tå för att hänga med och inte hamna efter i konkurrensen. Detta kan innebära att organisationer behöver mer flexibla organisationssystem, som ställer nya krav med hög anpassningsförmåga på individen, då organisationsförändringar sker för att möta nya behov.

Dagens nya arbetsliv är alltmer föränderligt och individualiserat vilket ställer de tidigare mer kollektiva ramarna ur spel och lämnar individen mer utlämnad åt sig själv och sin egen förmåga (Allvin m.fl. 2006). Individen förutsätts idag vara självständig, handlingskraftig och själv ta ansvar för att vara rätt utbildad och ha de rätta förmågor som krävs för de situationer som uppstår i arbetslivet. Det sociala kontraktet mellan samhälle och individ upphör alltmer och både samhälle och arbetsliv blir mer otryggt, obestämt och svåröverskådligt (Allvin m.fl. 2006). En trend i svagare anknytning mellan organisation och individ kan ses, med en försvagning av anställningskontraktet, genom ett mer frekvent användande av lösare anställningsformer och av bemanningsföretag (Ahrne och Papakostas 2002). Vi ser också en trend i minskad facklig anslutning och lösare centrala avtal till förmån för individuella avtal i arbetslivet vilket har lett till en minskad facklig trygghet och minskad allmän gemenskap i det alltmer konkurrensutsatta arbetslivet. Det nya samhället med nya och högre krav på förändringsanpassning och flexibilitet hos individen leder till större oro, otrygghet och osäkerhet för individen vilket kan leda till att dess hälsa påverkas både fysiskt och mentalt (Allvin m.fl. 2006). Effekter av utvecklingen i samhället och på arbetsmarknaden kan ses i

mycket höga kostnader för sjukskrivning, rehabilitering och arbetslöshet och således till stora konsekvenser för samhället, organisationer och individer (Vahle Westerhäll m.fl. 2009).

Samhällets arbete med rehabilitering av individer i arbetslivet fokuseras idag till stor del på individanpassade lösningar inom ergonomi, sjukgymnastik och medicinering skriver Westgaard och Winkel (2010). I en ny forskningsartikel skriver de att man istället bör titta på orsakerna till individens problem och inte bara behandla symtomen. De anser att orsaker till individens ohälsa i arbetslivet till stor del beror på organisationers förändrade struktur och på rationaliseringar och förändringar inom organisationer. De anser vidare att ohälsa på grund av detta kan förebyggas genom ledningens medvetenhet och agerande inför och genom ett förändringsarbete. Faktorer som kommunikation, dialog och delaktighet blir här viktiga för ett framgångsrikt förändringsarbete (Westgaard och Winkel 2010). Czarniawska (2005) skriver att det numera har blivit allt vanligare att även engagera medarbetarna i arbetet med att planera och kommunicera ett förändringsarbete. Detta till skillnad från den tidigare mer traditionella, rationella synen på förändringsarbete där ledningen bestämmer och informerar om vad som ska ske vilket sedan implementeras ner i verksamheten.

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv finner vi det intressant att studera hur förändringsarbete påverkar de anställdas engagemang och psykosociala välmående. Då förändringsarbete i organisationer idag är ett naturligt inslag innebär det att vi i vår yrkesroll som personalvetare kommer att involveras i detta arbete och de frågeställningar som följer med det. Detta för att hitta arbetsprocesser som leder till hållbarhet såväl för organisationer som för individer.

Med vårt intresse för och vilja av att i vårt yrkesliv arbeta med positiva och hållbara inslag för både organisationer och individer valde vi att studera ett företags förändringsarbete för att få kunskap om framgångsfaktorer. Allvin m.fl. (2006) skriver att 70 % av förändringsarbete i organisationer misslyckas, vilket kan definieras som att utfallet inte blir som planerats eller fallerar på grund av olika anledningar. Med detta i minne och då vi på en tidigare kurs kom i kontakt med Westgaards och Winkels (2010) forskning med förslag på fokusering på bra och positiva inslag i förändringsarbete, beslutade vi oss för att leta efter en organisation där man lyckats väl med ett förändringsarbete. Organisationer med en historia av lyckat förändringsarbete var dock svåra att finna vilket kan tyda på att det är få som lyckas och får goda resultat alternativt att det inte är något som diskuteras eller lyfts upp på samhällsagendan. Vi fick till slut tips om ett företag som år 2009 påbörjat ett kulturförändringsarbete med positiva inslag. Företaget vi rekommenderades var Abba Seafood vilka befinner sig mitt uppe i ett kulturförändringsarbete som startade år 2009 med visioner och mål fram till år 2015. Bakgrund om företaget och den metod de valt för sitt kulturförändringsarbete kommer närmare att beskrivas med början på sidan 8.

Vi kommer genomgående under studien använda oss av begrepp som framgångsrikt förändringsarbete och positivt förändringsarbete. Detta kan tyckas vara otydliga begrepp, därför vill vi poängtera att vi med dessa begrepp menar det som generellt kallas framgångsrikt förändringsarbete och positivt förändringsarbete utan att lägga någon egen personlig värdering i begreppen. Därutöver används begreppet förändringsarbete i början av uppsatsen i

ett mer övergripande sammanhang. När vi diskuterar Abba Seafoods förändringsarbete använder vi ibland även begreppet kulturförändring men dessa ska anses som synonyma begrepp i studien.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt övergripande forskningsintresse ligger i att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete. Vi väljer därför att studera en pågående kulturförändring i Abba Seafood, ett medelstort företag inom livsmedelsindustrin. Vårt syfte är att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen. Detta väljer vi att göra utifrån följande frågeställningar:

- Hur beskriver företagsledningen kulturförändringen?
- Hur uppfattar mellancheferna kulturförändringen?
- Skiljer sig ledningens beskrivning av kulturförändringen mot hur mellancheferna uppfattar den?
- På vilka praktiska sätt genomförs och kommuniceras förändringsarbetet?
- Med vilken känsla kommuniceras förändringsarbetet?

För att få en inblick i Abba Seafood och en förståelse för deras förändringsarbete följer i nästa kapitel en beskrivning av företaget och en genomgång av den metod de använder i förändringsarbetet. Därefter fortsätter vi i nästkommande kapitel med att beskriva teori och tidigare forskning inriktad mot förändringsarbete.

2. Beskrivning av Abba Seafood

Abba Seafood ingår i den norska koncernen Orkla ASA som har 30 000 anställda och omsätter 56 miljarder norska kronor. Orkla ASA är indelat i olika affärsområden där Abba Seafood ingår i det största affärsområdet, Orkla Foods A.S. som är en av Nordens största livsmedelskoncerner.

Den ursprungliga grunden till Abba Seafood lades redan 1838 i Norge, och har sedan dess flyttat till Sverige och expanderat. Idag omsätter Abba Seafood ca 1,2 miljarder svenska kronor och har ca 350 anställda beroende på skiftgång, säsong med mera. De är ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige med varumärken som Abba, Kalles Kaviar och Grebbestads Ansjovis.

Abba Seafoods huvudkontor ligger i Göteborg och här finns avdelningar för HR, ekonomi, marknad, försäljning, export och kundservice. I Abba Seafoods ledningsgrupp sitter 7 personer och i företaget finns 28 mellanchefer. Företagets övriga enheter ligger norr om Göteborg. De flesta råvarorna bereds och lagras på företagets Råvarucentral som ligger i Kungshamn, här arbetar 11 personer. I Kungshamn finns också deras produktionsanläggningar där det arbetar 224 personer. De färdiga produkterna förvaras sedan på centrallagret i Uddevalla, där 13 personer arbetar.

Abba Seafood har en historia där resultatet gått upp och ner under många år utan att ge en vinstförbättring under två på varandra följande år. Företaget har haft täta VD-byten med stora variationer i strategi och kultur, där planeringen varit kortsiktig. Sedan två år tillbaka och med en ny VD i spetsen har de skapat visionen att vara Sveriges bästa livsmedelsföretag 2015. För att nå dit har de tagit fram ett manifest, som är skapat på tre grunder:

- Viktigt med en långsiktig ambitionsnivå
- Viktigt med kontinuerlig underliggande framgång
- Nödvändigt att skapa starkare resultatkultur

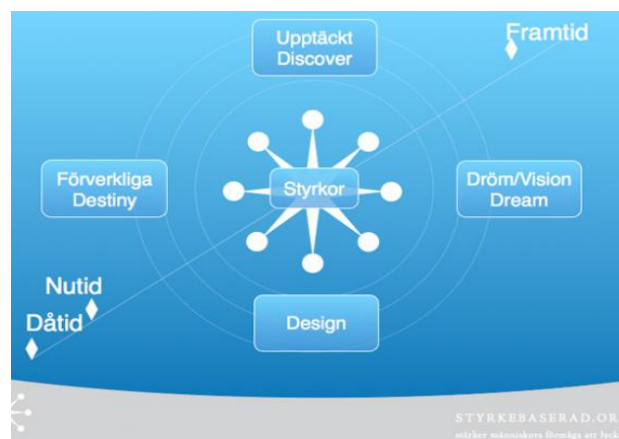
För att nå framgång menar de anställda på Abba Seafood att de arbetar med att identifiera och förstärka egenskaper, beteenden och processer som redan idag är bra inom organisationen. De kallar det att vara Bäst-sökare. Metoden de använder är baserad på Appreciative Inquiry (AI). Grunden till AI lades av David Cooperrider, numera professor vid Case Western Reserve University, och hans handledare Suresh Srivastva 1980. Cooperrider var involverad i en studie där man tittade efter vad som var fel i den mänskliga delen av en organisation. Han blev intresserad av nivån av positiv samverkan, innovation och jämlikt styre som fanns och tog det med sig och genomförde en studie där han tittade på vilka faktorer som bidrog till hög effektivitet när organisationen var som bäst. I denna rapport nämns termen Appreciative Inquiry för första gången (<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/timeline.cfm>, 2011-04-12).

Cooperrider och Whitney (2005) beskriver att AI ser annorlunda på hur man traditionellt arbetar med förändringsarbete. De menar att organisationer inte ska ses som problem som ska lösas utan tvärtom var organisationen ursprungligen uppkommen som en lösning för att möta en utmaning eller tillfredsställa ett behov i samhället. De beskriver AI som en metod där man vill söka efter det bästa i människan, deras organisation och världen omkring. Detta menar de

innebär att leta efter vad som ger liv till en organisation när den är som bäst. Fokus ligger på styrkor och att göra mer av det som verkligen fungerar (Cooperrider och Whitney 2005). Genom att använda sig av AI, menar de anställda på Abba Seafood, att de vill genomföra en positiv och hållbar förändring vilken de hoppas leder till en stark utveckling av företaget. För att genomföra denna förändring används värdeskapande frågor (Cooperrider och Whitney 2005). Exempel på värdeskapande frågor kan vara: Vad är vi stolta över i vårt arbete? Vad gör vi när vi mår som allra bäst? Vad har du varit med om som varit positivt? I frågandet ska man försöka sätta folk i en positiv stämning, vara nyfiken och ha mod att våga fråga. De mänskliga värdena är viktiga när man ställer frågor; känslor, upplevelser, hjärtefrågor är grunden i frågandet. Meningen är att få igång en tankeprocess. ”Vi måste skruva om våra frågor från det vi är vana vid; att leta problem till att fokusera på det som är bra” (AI- konsult Styrkebaserad.org 2011).

AI-metoden bygger på fyra grundpelare (Blomquist och Röding 2010):

- **Discover** – upptäck och förstå. Uppskatta det som finns och fungerar. Vad är bra? Vad fungerar? Vilka styrkor finns?
- **Dream** – föreställ. Hur skulle det kunna vara? Mål, visioner, drömmar, den bästa av världar.
- **Design** – forma. Hur borde det vara? Hur kom vi hit? Vilka förändringar har vi gjort? Hur bygger vi vidare på dem? Hur ser vår vision ut?
- **Deliver** – förändra. Skapa det som ska bli. Det praktiska utförandet – handlingsplanen. Implementeringen. Vad ska vi göra för att nå våra mål?



Källa: Styrkebaserad.org (2011)

Vissa paralleller kan dras till coaching enligt GROW-modellen (Blomquist och Röding 2010), där frågandet sker med fokus på mål och att utforska verkligheten och möjligheter. Den stora skillnaden är att AI inte frågar efter några nackdelar eller vilka hinder som finns, metoden fokuserar endast på det som är positivt. I AI's frågor kan vi också se likheter med det som kallas storytelling. Storytelling innebär att genom en känsla av tillhörighet till gemenskap och tradition, förena människor och skapa en enhet. Det används främst inom marknadsföring och varumärkesbyggande, men även för att stärka grupper (Blomquist och Röding 2010).

3. Teori och tidigare forskning

Studiens syfte är att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen. Därutöver har vi ett övergripande intresse av att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete. I vår beskrivning av teorier och tidigare forskning inom ämnet har vi valt att ta utgångspunkt i följande områden: Förändringsarbete, att leda i förändring, förändringsmetoder med positiv inriktning och kommunikation/dialog. Dessa områden har valts med tanken att få kunskap som ger oss en bredare bild av förändringsarbete med positiva inslag och därigenom möjlighet att förstå faktorer som kan ligga till grund för detsamma.

3.1 Förändringsarbete

Drivkrafter bakom en förändring kan vara både externa och interna. Med externa drivkrafter menas tryck från omgivningen; till exempel ekonomiska krafter såsom påverkan av globaliseringen och marknadskrafternas inverkan. Interna drivkrafter kan vara nya medarbetare i centrala positioner eller administrativa strukturer som behöver förändras (Alvesson och Sveningsson 2008, Blomquist och Röding 2010).

3.1.1 Historik

Ellström och Hultman (2004) menar att förändringsarbete i stor utsträckning handlar om att hitta lösningar för förbättringar, och detta har enligt tidigare forskning kring förändringsarbete gjorts till stor del genom hantering av problem och problemlösning. Gustavsen (1996) ger oss en historisk återblick och pekar på att byråkratin på 1950-talet kännetecknades av behovet att finna lösningar på problem, men att det efterhand riktades stark kritik mot byråkratin. Istället förordades på 1960-talet en organisk syn på organisationer som i stor utsträckning lade vikt på delaktighet och kommunikation. Ur dessa huvudidéer växte under 1980-talet begreppet ”företagskultur” fram, där det handlar om att se företaget som ett levande, socialt system med normer, symboler och ritualer som inte kan återges i ett organisationsschema. Hansson (2003) redogör för LOM-programmet, vars nyckelord var ledning, organisation och medbestämmande, ett forsknings- och utvecklingsprogram som tog fart efter 1970-talets strukturella reformering av arbetslivet. I LOM-programmet var demokratisk dialog ett centralt begrepp. För att demokratisera arbetsplatsen skulle dialog användas som ett verktyg. Hansson (2003) skriver vidare att genom att alla får möjlighet att vara delaktiga i kommunikationen och genom att påverka formerna för kommunikation kan man uppnå en förändring och utveckling av arbetsplatsen. Vi finner LOM-programmets idéer intressanta då de har liknande tankar om dialog och delaktighet som det så kallade positiva förändringsarbete vår studie behandlar.

3.1.2 Organisationskultur

Alvesson och Sveningsson (2008) menar att organisationskultur ofta beskrivs som gemensamma innebörder, värderingar och normer. Medarbetare i en organisation har en likartad tolkning av något, de föreställer sig och värderar verkligheten i liknande tankar. Hofstede i Alvesson och Sveningsson (2008) definierar kultur bland annat som att det ”är mjukt, vagt och svårfångat; det är genuint kvalitativt och inte så lätt att mäta och klassificera”.

Alvesson och Sveningsson (2008) menar vidare att det finns många tankar om det går att förändra en organisations kultur eller inte; spektrumet sträcker sig från att det inte går alls till att det är fullt möjligt, men det krävs att medarbetarna är mottagliga för nya idéer, värderingar och innebörder.

Det har framkommit många olika modeller för att genomföra förändringsarbete i organisationer, men trots de många alternativen misslyckas de flesta (Alvesson och Sveningsson 2008, Seijts och Roberts 2010). En orsak till dessa misslyckanden kan vara att olika delar av organisationskulturen har förbisetts, kulturen är således en viktig aspekt att ta hänsyn till om man vill nå framgång i ett förändringsarbete (Alvesson och Sveningsson 2008). En kulturell förändring påverkar organisationens strategi, struktur och andra kontrollsystem; den är ingen fristående del (Alvesson och Sveningsson 2008).

3.1.3 Medarbetarna

Att vara observant på hur medarbetarna tolkar förändringsarbetet kan vara viktigt menar Alvesson och Sveningsson (2008), det kan förekomma tankar om att ledningen har en annan avsikt än den de framför. Erikson (2008) anser att medarbetarna därför behöver förstå varför en förändring sker och nyttan med densamma, och menar att nyckeln till att starta ett förändringsarbete således är kommunikation. Upplever en organisations medlemmar att organisationen står för positiva och unika värden kan det öka medlemmarnas vilja att anamma organisationens gemensamma värderingar (Alvesson och Sveningsson 2008). O'Brien (2002) tror att organisationen har mycket att tjäna på att medarbetarna blir involverade och delaktiga i processen. Genom att studera en organisationsförändring i offentlig sektor kommer hon fram till att detta skulle vara de mest kraftfulla sätten till att medarbetarna accepterar en förändring. Seijts och Roberts (2010) har studerat ett kommunalt bolag där de tittat på effekten av bland annat känslomässigt engagemang, möjlighet att delta i beslutsfattande, uppfattade möjligheter till utveckling och respekt på arbetsplatsen och hur dessa relaterar till hur medarbetarna ser på framgången i att förändra arbetsplatsens atmosfär. Alla dessa faktorer korrelerade signifikant med uppfattad framgång i ett pågående förändringsarbete, där respekt hade den starkaste koefficienten. Liksom LOM-programmet pekar både O'Briens och Seijts och Roberts studier på betydelsen av delaktighet i ett förändringsarbete. För att få delaktiga medarbetare och skapa trovärdiga mål och visioner att samlas kring menar Blomquist och Röding (2010) att det inte bara krävs planer, struktur och kontroll utan även ett ledarskap som ger förutsättningar för detta.

3.2 Att leda i förändring

3.2.1 Ledarskap

När det gäller att skapa en företagskultur och att påverka organisationens kommunikationsklimat skriver Erikson (2008) att ledaren har en avgörande roll, dennes trovärdighet i sammanhanget är av yttersta vikt. Erikson (2008) skriver vidare att det till exempel är viktigt att dela vardagen med sina medarbetare, att förmedla en känsla av att dela situationen, att man har kompetens inom aktuellt område, att man har ett gott rykte och att man drivs av sin egen hängivenhet. För att ledaren ska kunna underlätta för medarbetaren att

må så bra som möjligt i ett förändringsarbete menar Antonovsky (2005) att det kan vara av vikt att ledaren har ett salutogenetiskt synsätt vilket innebär att tänka i termer av faktorer som främjar en rörelse mot det friska. Detta synsätt ligger till grund för KASAM som står för en känsla av sammanhang, där ohälsa-hälsa ses som ett kontinuum, och en viktig faktor är att röra sig mot den friska polen. KASAM innehåller tre begrepp: Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Om det i ett förändringsarbete framgår en känsla av ett sammanhang i tillvaron är det lättare att hantera förändringen (Blomquist och Röding 2010).

Blomquist och Röding (2010) anser att det tar lång tid att genomföra ett förändringsarbete, oftast längre tid än vad som var planerat från början. Dessutom är det vanligt att ledningen inte tänker på att de själva haft kännedom om att förändringen är på gång och hunnit vänja sig vid tanken, när övriga i företaget ska delges informationen. Detta kan innebära att ledning, mellanchefer och medarbetare inte är i samma fas. Därför menar Blomquist och Röding (2010) att det är viktigt att skapa en förändringsinsikt, skapa en vision och kommunicera den på bästa sätt genom att upprepa budskapet ofta via olika kanaler. Vid en förändring av organisationskultur anser flera forskare till exempel följande faktorer vara av stor vikt: De som är i ledande position behöver leva efter de gemensamma värdena, de måste agera som föredömen, involvera ledningen och chefer omgående, skapa en tydlig process för att inte arbetet ska stanna upp och avsätta tid för alla medarbetare att diskutera och förstå förändringen. Forskningen visar också att det är viktigt att koppla de gemensamma värdena till den praktiska verkligheten, använda interna ambassadörer som kan driva budskapet vidare, bygga med tanke på långsiktighet samt respektera att medarbetare har olika uppfattningar och mognad i dessa frågor (Erikson 2008, Alvesson och Sveningsson, 2008). Blomquist och Röding (2010) bygger vidare på detta resonemang och menar att en förändring alltid medför reaktioner från de anställda men reaktionerna kan variera från individ till individ. Det beror också på vilken typ och omfattning förändringsarbetet har. Medarbetarna funderar över hur förändringen kommer att påverka dem själva och här är det viktigt att ledarna finns till hands och för att hjälpa medarbetarna hantera de reaktioner som alltid kommer i ett förändringsarbete.

3.2.2 Motstånd

Medarbetarnas reaktioner enligt ovan menar Alvesson och Sveningsson (2008) är en form av motstånd och kan ofta ses som resultat av till exempel stora förändringar i arbetet och utgör något som kan fördröja eller förhindra förändringsarbetet. Motståndet kan beskrivas som människors sätt att frångå eller bryta mot förändringen och ledningen. Olika medarbetare kan se olika på ett förändringsarbete, därför kan det vara viktigt att ha i åtanke att inte behandla medarbetarna som en enhet, då de kan ha olika intressen. Det kan även vara viktigt att ha förståelse för hur var och en tolkar förändringen. Vidare anser Alvesson och Sveningsson (2008) att motstånd inte bara innebär att vara direkt motsägande till ett förändringsarbete, man kan vara positiv till själva förändringen men sedan tycka att det är svårt att implementera den i praktiken. Det finns olika sätt ledningen kan arbeta på för att minska medarbetarnas eventuella motstånd. Exempel kan vara att låta medarbetarna delta i planeringen av förändringen, uppmuntra delaktighet i det dagliga arbetet och informera för att minska otryggheten (Alvesson och Sveningsson 2008). Olika situationer kräver olika grad av styrning

och stöttning, att anpassa sitt ledarskap till individ och situation kan vara av vikt vid ett förändringsarbete (Blomquist och Röding 2010).

3.2.3 Mellanchefer

Enligt Erikson (2008) sitter mellancheferna på en mycket viktig position då de ska se till att den interna och externa dialogen ska fungera mellan alla led. Den högsta ledningens synsätt på kommunikation bör stämma överens med mellanchefernas syn på kommunikation, det finns annars risk för att splittringen överförs som en oklarhet till medarbetarna. Det kan vara betydelsefullt att involvera mellancheferna då företagskulturen ofta byggs upp via dem och deras närmaste medarbetare. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver en studie där mellancheferers värderingar och föreställningar är av stor betydelse för vad som sker i en organisation. Studien visar på hur mellancheferna reagerar på en kulturförändring. Mellancheferna var i nämnda studie positiva till de nya värderingarna, men var samtidigt rädda för en ökad övervakning från ledningen. Förändringarna i beteendet föreföll ibland visa på en förändring i övertygelserna men oftare visade de sig bero på ledningens förstärkta kontroll.

3.3 Förändringsmetoder med positiv inriktning

En planerad förändring innebär att ledningen kommer med idéer och planer som ska genomföras (Alvesson och Sveningsson 2008, O'Brien 2002). En inriktning av planerade förändringar är organisationsutveckling, OD, som från början hade en gruppdynamisk inriktning. Den har en ansats med en central idé om att förändringsarbete skapar framgång genom människor, enskilt och i grupp. OD står för ett demokratiskt och humanistiskt tankesätt med betydelsen att kommunikation, samarbete och deltagande skapar framgång för organisationer (O'Brien 2002). Inom OD menar man att en förändringsprocess behöver ske som en långsiktig process för att nå framgångsrikt resultat och det bästa för organisationen är om ledning samarbetar med anställda och konsulter, där en neutral utomstående förändringsagent kan bidra med sina beteendevetenskapliga kunskaper och erfarenheter (Alvesson och Sveningsson 2008). Här handlar en förändringsprocess om att först identifiera behov av förändringar och söka ändra människors attityder och beteenden för en mer effektiv och hälsosam organisation. Därefter välja en metod för genomförande, få ledningens stöd, planera förändringsarbete, överbygga motstånd genom kommunikation och lärande samt att reflektera och utvärdera processen. Detta ska ske genom befogenhet att handla, öppenhet i kommunikationen, samarbete, lärande och genom att underlätta ägandet av förändringsprocessen och dess resultat (Alvesson och Sveningsson 2008). Ur den traditionella metoden OD har LOM-programmet, som vi inleder kapitlet med att berätta om, utvecklats. Nyckelord här är ledning, organisation och medbestämmande. Dessutom är demokratisk dialog ett centralt begrepp för att uppnå positiv förändring.

Även Westgaard och Winkel (2010) fortsätter på samma spår då de i aktuell forskning tar ett djupare steg i positivt förändringsarbete och visar att man bör fokusera på bra och positiva faktorer inom förändringsarbete. De visar i sin artikel *Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production*, på fördelar med ett dialogbaserat ledarskap som förutsätter medarbetarnas

delaktighet i förändringsarbete inom organisationer. De förespråkar i sin studie förändringsarbete med positiva förtecken, kommunikation och delaktighet vilket de menar bör leda till bättre hälsa, glädje och engagemang i arbetslivet och således ge vinster både samhälleligt, företagsekonomiskt och mänskligt. Forskningen är gjord genom att tusentals artiklar genomsköts och där funnit dessa resultat. Vi ser att det finns en gedigen aktuell forskning med resultat som ligger i linje med vår studie varför vi ser det som intressant att ta del av dessa.

Whitney m.fl. (2004) beskriver forskning som gjordes på 60 olika företagsteam, där det visar sig att genom att använda sig av positiva samtal och dialoger presterar man högre vad gäller ekonomiska resultat, kundnöjdhets- undersökningar och medarbetarundersökningar. Det är också i det positiva tänkandet som metoden Appreciative Inquiry (AI) har sin utgångspunkt. AI innebär att söka efter det bästa i människan, deras organisation och världen omkring (Cooperrider och Whitney 2005). Vidare menar Cooperrider och Whitney (2005) att människan formas och utvecklas i relationer. De menar också att AI ger människor en känsla av tillhörighet, det gör att människan inte längre känner sig ensam utan som del av en helhet. AI öppnar upp för chanser till gemensamma möjligheter anser Cooperrider och Whitney (2005). Detta har det företag vi studerat tagit fasta på då de arbetar med metoden AI i sin kulturförändring. Det innebär att de letar efter vilka kärnfaktorer som utvecklar en organisation när den är som bäst. Fokus beskrivs ligga på styrkor och att göra mer av det som redan fungerar bra. För att genomföra denna förändring används värdeskapande frågor (Cooperrider och Whitney 2005).

3.4 Kommunikation och dialog

Kommunikation kan sägas vara det budskap som en sändare vill förmedla till en mottagare via en kanal, men budskapet kan försvinna på vägen genom hinder som brus, störningar, att budskapet är fel formulerat eller att mottagaren inte har behov av det (Dahlkwist 2004). Överförandet, kommunicerandet av olika typer av budskap är ett betydande inslag i mänskliga möten (Angelöw och Jonsson 2000). Detta blir tydligt vad gäller kommunikationen om företagets kultur; dess värderingar, dess etik och dess människosyn som sällan finns dokumenterad. Den kan ibland komma fram genom olika typer av interna dokument som resultatrapporter, policydokument, strategiska dokument och i sätten att utbyta muntlig kommunikation (Erikson 2008).

Som vi kan se löpande genom våra teorier och tidigare forskning i det här kapitlet är vikten av kommunikation i förändringsarbeten betydande. Både inom OD, i LOM-projektet, i Westgaard och Winkels studie och inom AI är kommunikation ett centralt begrepp. Även Erikson (2008) menar att kommunikation är nyckeln till att starta ett förändringsarbete. Han menar vidare att det också ställs krav på dialog då en organisationsförändring sällan blir som man planerat, det inträffar många oväntade och oförutsedda händelser. Dialog definieras enligt Nationalencyklopedin (2011) som ”samtal mellan två eller flera personer”. Tanken är att lyssna och förstå. Det ska finnas ett äkta intresse av att vilja förstå den andre, där tillit och respekt är grunden i dialogen (Blomquist och Röding 2010). Är kommunikationen öppen kan medarbetarna lättare se sin egen roll i ett större sammanhang och är dessutom dialogen rätt

utformad läggs grunden för ett bra arbetsklimat utifrån varje individs behov. I kommunikation med individen är det dock viktigt att förstå dennes hinder och behov vilka kan försvåra en dialog vid till exempel feedback. För att feedbacken ska fungera är det viktigt med aktivt lyssnande, tillit och respekt (Blomquist och Röding 2010).

Ovan redovisade teorier och tidigare forskning kommer att ligga till grund för vår analys av resultatet i kapitel 5. Speciellt fokus kommer att läggas på begreppen organisationskultur, förändringsarbete, ledarskap, motstånd, kommunikation och dialog. I kapitlet som följer redovisar vi vår metod. Vi beskriver hur företaget vi studerar valdes ut, de metoder vi använt oss av och därefter följer en redogörelse för studiens reliabilitet och validitet. Etiska och kritiska reflektioner kring vår metoddel avslutar kapitlet.

4. Metod

Kvalitativa metoder inbegriper eller resulterar i skrivna eller talade verbala formuleringar, instrumenten i metoden består av ord (Backman 1998). Forskare inom den kvalitativa ansatsen intresserar sig för att studera och betona hur människan uppfattar, tolkar och strukturerar verkligheten i den kontext hon befinner sig. Undersökningsmetoder som lämpar sig väl för den kvalitativa ansatsen är exempelvis deltagande observation och intervju då forskare vill studera människan i reella, verkliga situationer (Backman 1998). För att uppnå syftet med vår studie; att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen valde vi den kvalitativa ansatsen då det var varje persons unika uppfattning vi var intresserade av.

Målet med vår studie uppnåddes genom användandet av metodologisk triangulering vilket innebär att flera olika metoder, teorier och empiriska material kombineras (Silverman 2006). Triangulering användes för att kunna skapa en mer exakt, allsidig och objektiv bild av det som studerades och att ett liknande eller samstämmigt resultat genom dessa metoder gav vår studie högre validitet. Detta med vår utgångspunkt att då vi studerade ett fenomen ur olika perspektiv, gav det oss en mer säker och sann bild av objektet (Silverman 2006). I vår studie använde vi oss av litteraturstudier, intern företagsinformation, deltagande observation och halvstrukturerade intervjuer. Resultat som framkom genom användandet av dessa metoder låg till grund för vår analys och slutsats. Den kvalitativa forskningsansatsen vi valde att använda var både flexibel och dynamisk (Backman 1998).

4.1 Urval av organisation

Sökandet efter en organisation som genomfört ett framgångsrikt förändringsarbete påbörjades i december 2010. I slutet av januari 2011 fick vi rekommendation om Abba Seafood som ett möjligt företag för vår studie. Kontakt togs med Abba Seafoods HR-chef som ställde sig positiv till företagets medverkan i studien. Silverman (2006) skriver om svårigheter att få tillgång till stängda miljöer som en organisation och att det är viktigt att få till stånd en god kontakt för tillträde till organisationen och till dess interna material. HR-chefen som är en av förgrundsgestalterna i organisationens kulturförändringsarbete har genom sin position gett oss legitimitet inom organisationen.

4.2 Genomförande

Vi började med att träffa HR-chefen på Abba Seafood för ett förberedande samtal angående upplägget av studien. Diskussion fördes kring ömsesidiga önskemål såsom vårt behov av information och deras förväntningar på studien. Därefter sökte vi, gjorde urval och läste in oss på litteratur i ämnesområdet vilket vi även fortsättningsvis gjorde parallellt under studien. Samtidigt med det granskades företagsinternt material. Efter det deltog vi på en ledardag för mellancheferna och personer ur ledningsgruppen. Kort efter ledardagen utfördes åtta intervjuer, först med två personer ur ledningsgruppen och därefter med sex mellanchefer. Samtliga intervjuer skedde via personliga möten. Som en start inför studien lades en projektplan upp med tanke på de deadlines vi hade att förhålla oss till, såsom ledardag, intervjuer och möte med handledaren. Riktlinjer och förhållningssätt för arbetet under uppsatsens gång diskuterades, dels i relationen till varandra och dels i förhållande till

företaget. Hur den fortlöpande dialogen med företaget skulle skötas diskuterades tillsammans med HR-chefen. Kontinuerlig kontakt med handledaren skedde via möten, telefon och e-post under studiens gång.

4.3 Litteraturstudier

Från den tidigare kursen om ”Förändringsarbete och ledarskap” inom Personalvetarprogrammet hämtades en del av litteraturen till studien. Förutom metodböcker användes dessutom annan litteratur som väl svarade mot vårt syfte och våra frågeställningar. Ytterligare skriftliga källor vi tog del av var vetenskapliga artiklar. Därutöver hämtades information från den svenska och den amerikanska hemsidan om Appreciative Inquiry. Avsikten med litteraturgranskningen var att den bland annat skulle ge en översikt över den tidigare samlade kunskapen inom området, visa på betydelsen av ett problem, vara till hjälp vid problemformulering och ge olika tolkningsalternativ. Det finns motstridiga uppfattningar om i vilken grad man ska ta del av litteraturen inom sitt forskningsområde. En del menar att den egna tolkningen och förförståelsen helt eller delvis ligger till grund för urval av litteratur och att det då är bättre att gå in neutralt i en forskningsfråga. Andra menar att man kan ta del av en begränsad del av litteraturen. På grund av tidsbrist kan man sällan ta del av all tillgänglig litteratur (Backman 1998).

4.4 Företagsinternt material

Vi fick tillgång till företagsinternt textmaterial att läsa och analysera för att få en första inblick i hur ledningen tänkt och hittills arbetat med kulturförändringen inom företaget. Det bestod dels av material som valts ut av HR-chefen och dels av material som vi efterfrågat. Exempelvis granskades gamla och nya mallar för utvecklingssamtal för att se hur företaget utvecklat dessa som en del i sitt kulturförändringsarbete. Det interna företagsmaterialet låg även delvis till grund för våra intervjuguider. Funderingar fördes kring risken att valet av material kan vara vinklat mot företagets intressen då de haft möjlighet att styra vilken information de delgett oss.

4.5 Observation

Som en bakgrund till intervjuerna och för att få en förståelse för introduktionen av företagets förändringsmodell, Appreciative Inquiry (AI), men även för att få en första känsla för företagets kultur genomfördes en deltagande observation vid en av Abba Seafoods ledardagar. Detta ansåg vi även vara ett bra tillfälle för möjligheten att bli introducerade för mellancheferna inför kommande intervjuer. Via observation får man enligt Kvale (1997) en mer välgrundad kunskap om människors beteenden och deras samspel med sin omgivning. Vid deltagande observation följer forskaren en process men deltar inte aktivt själv. Kombinerat med intervjuer kan observation ge tillgång till en grupps eller en kulturs självklara meningar. Vår intention var att söka efter underförstådda innebörder, normer och värderingar vilka är viktiga begrepp inom kulturområdet. Som nämnts under teoriavsnittet är kulturbegreppet vagt, mjukt och svårångat vilket gjorde det svårt att vid endast ett tillfälle bilda oss en klar uppfattning om kulturen i företaget.

Ledardagen hölls på ett konferenscenter, där mellancheferna för första gången officiellt kom i kontakt med begreppet AI och vad det står för. Mellancheferna hade tidigare varit medvetna om att en ny metod (AI) skulle introduceras och ledningen hade till viss del börjat använda metoden i sin kommunikation med mellancheferna. Närvarande var Abba Seafoods mellanchefer samt deltagare från ledningsgruppen. Ledardagen leddes av två externa AI-konsulter, vilka tidigare initierat HR-chefen, VD och övriga i ledningsgruppen inom AI.

Seymour (1992) nämner att den mängd data som samlas in genom en observation kan bli mycket stor och det kan således bli svårt att välja ut det mest relevanta. Inför en observation kan det därför vara av vikt att bestämma vilka frågeställningar man väljer att notera (Silverman 2006). Förberedelser inför ledardagen skedde genom att vi tog del av litteratur om AI. Studiens syfte och våra frågeställningar togs som utgångspunkt för observationen och under dagen fördes anteckningar över på vilket praktiskt sätt och med vilken känsla budskapet om AI introducerades, förmedlades och hur det mottogs av mellancheferna. Vi noterade även citat från deltagare och AI-konsulter. Dagen efter observationen diskuterades och sammanställdes materialet. Därefter analyserades detta genom att bearbeta resultat mot teori utifrån hur budskapet om AI förmedlades och mottogs.

4.6 Intervjuer

För att få en större kunskap om Abba Seafoods kulturförändring utfördes åtta halvstrukturerade intervjuer, två med personer ur företagets ledningsgrupp och sex med mellanchefer från olika linjer. Kvale (1997) skriver att kunskap konstrueras i samspelet mellan intervjuare och respondent och att den kvalitativa forskningsintervjuens mening är att genom samtal förstå världen ur den intervjuades perspektiv.

Urvalet av intervjupersoner ur ledningsgruppen togs med hänsyn till viljan att göra intervjuer både inom den mjuka och inom den mer hårda sidan, varför HR-chefen och Ekonomichefen valdes då de kan sägas representera den humanistiska respektive den ekonomiska sidan av organisationen. Detta för att se om det var någon skillnad i hur de arbetar med och kommunicerar kulturförändringsarbetet beroende på vilken bakgrund de har. Urvalet av mellanchefer gjordes med önskan om en spridning av chefer från företagets olika linjer och att få en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Utifrån en lista från HR-chefen med namn på mellanchefer för de olika linjerna gjordes därefter ett slumpmässigt urval. Nio personer valdes vilket är en tredjedel av företagets totala antal mellanchefer.

HR-chefen förberedde vår kontakt inför intervjuerna med de utvalda mellancheferna via e-post, både för att introducera oss och för att ge studien legitimitet. Detta med en förhoppning om att dessa chefer skulle finna vår studie intressant och då vilja delta och framföra sin åsikt om förändringsarbetet. Andersson (1994) skriver att respondentens motivation att delta i intervjun, såsom intresse för ämnet eller möjligheten att få bidra med sina synpunkter, är betydelsefull. Mellancheferna är i studien anonyma för läsaren, de nämns endast som MC1, MC2 och så vidare. Intern anonymitet för mellancheferna var däremot svår att uppnå då HR-chefen hade vetskap om vilka vi valt ut för intervju. Möjliga utmaningar att få till stånd intervjuer inom den tidsram som vi satt upp ansåg vi kunna bero på hög arbetsbelastning och eventuell sjukdomsfrånvaro hos de intervjuade. Två av mellancheferna föll bort på grund av

tidsbrist och det slutgiltiga antalet intervjuer med mellanchefer blev sex till antalet då en respondent glömt av vårt möte. På grund av sent avhopp och vår egen tidsplan valde vi att nöja oss med sex intervjuade mellanchefer av totalt åtta intervjuer. Huvuddelen av intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor i Mölndal och en dag förlades på företagets produktionsanläggning i Kungshamn.

Arbetet med att upprätta intervjuguiden inleddes för intervjuer av personer ur ledningsgruppen. Valda teman för intervjuguiden var kulturförändringen, motivation i förändringsarbetet, kommunikation och dialog samt delaktighet. Dessa områden valdes med tanken att få svar som gav oss deras bild av kulturförändringsarbetet; hur de beskriver, arbetar med och upplever förändringsarbetet. Efter intervjuer med ledningsgruppen utförts, diskuterade och reflekterade vi kring svaren, att de bekräftade att frågorna under valda teman svarade mot vårt syfte. Därefter upprättades en intervjuguide för mellanchefer. Intervjuguiderna utformades utifrån Anderssons (1994) och Kvaless (1997) tankar kring halvstrukturerade intervjuer där man i förväg bestämt temaområden och frågor för intervjun utifrån kunskapsproduktionen och dynamiken i att skapa ett bra samspel under samtalet. Under intervjun gav denna metod utrymme för intervjuaren att improvisera kring frågorna utefter hur samtalet utvecklades. Vid utformning av frågorna tog vi hänsyn till Kvaless (1997) synpunkter om vikten av att eftersträva ett lättförståeligt språk, undvika negationer i frågorna och att ställa en fråga per fråga. Vidare diskuterades vikten av att skapa en trivsamt atmosfär redan i början av intervjun, då de första minuterna är avgörande för att skapa ett förtroende som leder till att den intervjuade öppnar sig och vågar tala fritt. Även betydelsen av att vara lyssnande, bekräftande och lämna utrymme och tid för reflektion och eftertanke för respondenten under intervjun diskuterades och togs hänsyn till under intervjuerna (Andersson 1994, Kvale 1997). Vid utarbetandet av intervjuguiderna diskuterades och vid intervjuerna informerades kring etiska frågor som konfidentialitet, anonymitet och samtycke. Kvale (1997) skriver att man som forskare inför och genom hela forskningsprocessen bör ta etiska frågeställningar i beaktande. Se bilaga 1, för intervjuguide innehållande utförligare beskrivning av information, temaområden och frågor.

Samtliga respondenter fick före intervjutillfället via e-post en presentation av oss och studien och information om konfidentialitet men ingen intervjuguide bilades, då vi önskade så spontana svar som möjligt under intervjun. Intervjuerna spelades in och vår roll som intervjuare och sekreterare alternerades. Vi deltog båda på samtliga intervjuer för att kunna diskutera respondentens svar, känslor och stämningar efter intervjun vilket gav oss en djupare insikt över materialet. Då Abba Seafoods förändringsarbete handlar om att se till det goda och fokuserar mycket på det som redan är bra bad HR-chefen oss att inte ställa problemfokuserade frågor kring förändringsarbetet i intervjuerna med mellancheferna. Detta innebar att våra frågor i stor utsträckning fokuserade på det positiva och att svårigheter som mellancheferna upplever eller har upplevt därmed riskerade att negligeras. För att minimera denna möjliga risk lade vi till en sista fråga i vår intervjuguide där de intervjuade fick möjlighet att tillägga egna tankar eller funderingar som de ville dela med oss. Vi har på detta sätt gett dem möjlighet att ta upp problem eller svårigheter de upplevt under förändringsarbetet.

4.6.1 Bearbetning av intervjumaterial

Transkribering utfördes ordagrant av samtliga intervjuer men betoningar och pauser uteslöts. Resultatbearbetning skedde genom att vi läste, diskuterade och gjorde jämförelser mellan intervjuerna på mellanchefsnivå respektive dem på ledningsgruppsnivå för att sedan göra en jämförelse mellan grupperna, detta för att få en bättre helhetsuppfattning av materialet. Några frågor under intervjuerna valde vi bort att redovisa som resultat då vi inte ansåg de svara på vårt syfte, frågeställningar eller våra teoretiska antaganden. Tanken bakom de här frågorna var att få den intervjuade att känna sig bekväm, fungera som inledande frågor och att ge oss en bredare bild av företagets förändringsarbete. Kodning utfördes för att få en struktur och sammanfattning av respondenternas svar. Seymour (1992) skriver att kodning är en teknik som används för att få en systematisk, objektiv och kvantitativ beskrivning av kommunikationens innehåll. Därefter bearbetade vi fråga för fråga under varje förbestämt temaområde och sammanfattade svaren utifrån Kvaless (1997) metod för meningskoncentrering, det vill säga att reducera intervjutexterna till kortare och koncisare formuleringar. Under resultatavsnittet belyste vi även dessa med utvalda citat. Vidare analyserades och tolkades resultat mot teori utifrån våra frågeställningar om hur de arbetar med, beskriver och uppfattar förändringsprocessen.

4.7 Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet menas sannolikheten att uppnå samma resultat i flera oberoende studier. För att uppnå hög reliabilitet är det viktigt att tillvägagångssättet görs så transparent som möjligt genom att beskriva de strategier och metoder som använts. Beskrivning av teorierna ska också vara tydliga (Silverman 2006). Dessa faktorer hade vi i åtanke genom hela arbetet med studien. Dessutom har vi försökt få intervjuerna så reliabla som möjligt genom att vi själva valde ut de personer som intervjuades, intervjuguiden var formulerad i förväg med temaområden och tydliga frågor, vi spelade in och transkriberade intervjuerna noggrant. Vi var båda närvarande vid intervjuerna, diskuterade resultatet och analyserade tillsammans. Däremot har vi inte som Silverman (2006) föreslår förtestat intervjuerna, utbildat oss i intervjuteknik eller haft ett formulär med förutbestämda svarsmöjligheter bland annat därför att studiens tidsram inte gav utrymme till det. Kvale (1997) menar att även då det kan vara positivt att öka intervjuernas reliabilitet för att hindra subjektiva inslag, kan det motverka kreativitet och föränderlighet. Begreppet validitet innebär att studien har undersökt det som den haft för avsikt att undersöka. För att försöka validera kvalitativa undersökningar kan man jämföra olika typer av data, vilket i denna studie gjordes genom att jämföra resultat från företagsinternt material, observation och intervjuer. Däremot återfördes inte resultat av intervjuerna till intervjupersonerna för deras godkännande vilket Silverman (2006) förespråkar. För att säkerställa att vi uppfattade svaren rätt frågades istället löpande under intervjuerna: Har jag uppfattat dig rätt...? Menar du att...? Kvale (1997) skriver att validering blir en kvalitetskontroll som genomförs kontinuerligt under hela studiens process.

4.8 Etiska och kritiska reflektioner

Alvesson och Sveningsson (2008) skriver att det kan vara svårt att studera en kulturförändring då begreppet kräver djupgående tolkningar som är tidskrävande. Det krävs egentligen två

djupstudier; en före och en efter förändringen är genomförd. De skriver vidare att det också kan vara svårt att klargöra om det som sägs är vad som låter bra utåt, eller om det är en grundläggande förändring i värderingen. Inom ramen för en kandidatuppsats på Personalvetarprogrammet fanns inte tid till denna typ av djupstudie. För att söka en djupare förståelse för kulturförändringen frågades därför intervjupersonerna hur de upplevde kulturen i organisationen både före kulturförändringens start och idag. Tänkvärt kan även vara att då man gör en studie under eller i efterhand av en kulturförändring kan få svar som man inte säkert kan garantera hör till själva kulturförändringen utan vilka kan bero på andra orsaker.

Under processen med att göra urval och bearbeta litteratur, företagsinternt material, observationer, intervjuer och sedan skriva analys görs egna tolkningar och subjektiva bedömningar (Kvale 1997). Genom det har vi omedvetet lagt in våra tolkningar utifrån vår kunskap och förförståelse, såsom våra individuella tidigare erfarenheter. Detta har således påverkat vårt material.

Sker forskning i en autentisk miljö, till skillnad från då den exempelvis baseras på textmaterial, måste man vara beredd på att vad som helst kan hända. Exempelvis kan intervjupersoner få förhinder med kort varsel och den som intervjuar behöver kunna anpassa sin roll till varje individ då människor tenderar att vara olika och således bete sig och uppfatta saker på olika sätt.

I kapitel 5 som följer härnäst redovisar vi resultatet från det företagsinterna materialet, observationen och intervjuerna. För att få en sammanhängande bild av respektive rubrikområde redovisas resultat och analys integrerade med varandra.

5. Resultat/Analys

För att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen har vi valt att bearbeta och analysera resultaten vi fått fram genom att granska företagsinternt material, observerat på en ledardag för chefer inom Abba Seafood samt utfört halvstrukturerade intervjuer med personer ur ledningsgruppen och mellanchefer. I kapitlet är resultat och analys integrerat där analyser utförs under respektive rubrik.

I resultatdelen nedan har vi valt att förkorta HR-chefen till HR, Ekonomi- och IT-chefen till EK. Mellancheferna ska här ses som en organisatorisk nivå, därför väljer vi att kalla dem MC1, MC2 och så vidare. HR och EK benämns tillsammans som ledningen för att förenkla läsandet av resultatdelen. Det ska här ses som att de är en del av företagets ledningsgrupp och därmed inte representerar hela ledningsgruppen.

5.1 Företagsinternt material

Vi har tagit del av och granskat företagsinternt material såsom olika företagspresentationer, Abba Seafoods manifest, tidigare och nuvarande dokument för utvecklingssamtal, individuella resultatplaner med övergripande mål och delmål som knyts till utvecklingssamtalen samt koncernen Orklas dokument för prestationsutvärdering av medarbetare (Abba Seafood dokument 2009, 2011). Dokumenten från Abba Seafood vi tagit del av uppfattade vi vara utformade i en positiv anda och genomsyras av tydlighet och användarvänlighet. Dokumentet från moderkoncernen Orkla är mer traditionellt och här syns inget av det förändringsarbete som pågår inom Abbas Seafood.

Abba Seafoods tre grunder varifrån företagets vision skapats:

- Viktigt med en långsiktig ambitionsnivå
- Viktigt med kontinuerlig underliggande framgång
- Nödvändigt att skapa starkare resultatkultur

Visionen sammanfattas i ett manifest:

- Vi på Abba har bestämt oss
- Allt vi gör ska tillfredsställa våra kunder och konsumenter
- Våra produkter ska alltid smaka godare än konkurrenternas
- Vi tar hand om vår havsmiljö
- Vi ska göra ännu bättre affärer
- Vi mäter framgång mot tydliga mål
- Vi vill utvecklas tillsammans

2015 är vi Sveriges bästa livsmedelsföretag.

I en företagspresentation utarbetad av ledningen, uppfattade vi att företagets tanke och målsättning är att allting ska hänga ihop:

Med en sammanflätning av vision, manifest, resultatplaner (Vad?) och Bäst-sökare (Hur?) har vi receptet för att skapa långsiktig, hållbar tillväxt utifrån medarbetarnas och organisationens befintliga styrkor och drivkrafter, snarare än via krav och toppstyrning (Ppt, Vart ska Abba Seafood? 2011).

I förändringsarbetet använder Abba Seafood sig genomgående av tre begrepp; manifest, Bäst-sökare och Appreciative Inquiry. Här följer ett förtydliganden av dessa begrepp utifrån resultatet av intervjuerna med ledningen och mellancheferna.

Begreppet manifest har samtliga uppfattat som riktlinjer eller budord, ledstjärna, något att ta beslut efter.

Ledstjärna – ser jag dem varje dag så vet jag att det är det här jag ska jobba med. Jag kan faktiskt relatera till manifestet och då gör jag förmodligen rätt saker i min vardag (EK).

Begreppet Bäst-sökare och idén bakom ses som positiv och alla har förstått vad det handlar om men MC3 och MC4 var mindre förtjusta i själva ordet.

Det handlar om att jag som medarbetare, eller anställd på ABBA Seafood, oavsett vilken roll jag har, går in i min arbetsdag, i mina arbetsuppgifter, i mina relationer till kolleger och vad det nu kan vara, kunder och leverantörer, med ett uppskattande öga. Alltså, jag går in och letar efter det som funkar, i första hand. Det som är bra hos andra personer, och det som är bra i situationen. Anledningen till att vi satte bäst som rubrik är, för man skulle ju kunna kalla det Bra-sökare, men bra kan ju vara ganska mycket på en skala, det är allt annat än dåligt, men att säga bäst, så drar vi det lite mer till sin spets. Det är lite provocerande men i min upplevelse på ett schysst sätt (HR).

Att man ska tänka positivt, inte se så mycket problem utan vara lösningsorienterad. Här är ledningen bra exempel. Jag tycker att de lever som de lär, speciellt VDn – han är manifestet och framförallt Bäst-sökeriet! Har man en bra och positiv VD som ser människor så ramlar det ner i organisationen, allt genomsyras (MC2).

I ena änden står Bäst-sökare för jävla bullshit, i andra änden är det ganska naturligt att vi ska försöka hitta den där känslan av att, bekräfta att vi gjort saker bra och bekräfta att vi har möjlighet att göra saker bra och bättre. Det är ett sätt att komma dit att göra riktigt bra saker. Själv reagerar jag på när saker och ting blir smått löjliga istället för att bli riktigt trovärdiga (MC3).

Begreppet Appreciative Inquiry som står för positivt, uppskattande frågeställande enligt HR och EK är nyligen, på senaste ledardagen i april 2011, introducerat för mellancheferna och det har ännu inte riktigt landat hos dem. Flera av dem associerade begreppet till Bäst-sökare medan MC2 och MC6 sa sig inte känna till begreppet alls.

Ett sätt att formulera frågor (MC4).

Det är samma sak, har jag en känsla av. Det är det här att vi ska va Bäst-sökare (MC5).

Även annat företagsinternt material granskades. Vi fann att dokumenten för utvecklingssamtal, både för chefer och för medarbetare, var utarbetade efter ovanstående målsättning att se en helhet och långsiktighet. De har en annan layout och innehåll år 2011 än de äldre dokument vi granskat hade tidigare. HR-chefen skrev att de nu är mycket tydligare, både avseende innehåll och sammanhang. Vi uppfattade det som att dokumenten för utvecklingssamtal idag fokuserar på styrkor och goda exempel och att de följer företagets nya arbetsätt med individuell resultatuppföljning. I dag kan till exempel en fråga vara ”Vad är du mest stolt över i ditt arbete?” till skillnad mot tidigare ”Vad bör du göra mindre av?”

Dokumenterna uttrycker att syfte med utvecklingssamtalet är:

- Att skapa de bästa förutsättningarna för coachning och resultat i enlighet med Abba Seafoods övergripande mål, manifest och individuella resultatplaner

- Att stärka medarbetarens utveckling på kort och lång sikt
- Att stimulera motivation och drivkraft hos medarbetaren

Det uttrycks vidare att samtalen ska hållas i en anda av positivt ledarskap.

Vi tog även del av företagets utfall av de tre senast gjorda medarbetarenkäterna vilka visade på en uppåtgående trend på i stort sett samtliga frågor som ställdes. De tre medarbetarenkäterna utfördes på företaget under februari 2010, september 2010 samt i mars 2011. På påståendet: ”Allt sammantaget skulle jag säga att det här är en mycket bra arbetsplats” har företaget totalt sett, utifrån samtliga geografiska enheter, gått från 79 % positiva svar till 95 % positiva svar på drygt ett år.

I analysen gör vi tolkningen att det i Abba Seafoods dokument skett en förändring i förhållande till hur de var formulerade innan kulturförändringen tog fart. I dokument för utvecklingssamtal och individuella resultatplaner ser vi att organisationen kommunicerar och följer upp utifrån manifestets uppsatta mål om att skapa långsiktig, hållbar tillväxt utifrån medarbetarnas och organisationens befintliga styrkor och drivkrafter. Dessa dokument förmedlar indirekt företagets kultur, och som också Erikson (2008) beskriver finns kommunikationen om företagets kultur sällan dokumenterad, men kan ibland komma fram via olika interna dokument.

Både manifest och Bäst-sökare finner vi är begrepp som mellancheferna uppfattat betydelsen av. Att de har en överensstämmande syn med ledningen av dessa, för förändringsarbetet, grundläggande begrepp är av stor vikt då Alvesson och Sveningsson (2008) menar att organisationskulturen visar på den gemensamma tolkningen av verkligheten.

Trots att kulturförändringen ännu inte fullt ut implementerats på medarbetarnivå i företagets produktion eller på dess centrallager uppfattade vi genom resultatet på medarbetarenkäten att den ändå haft genomslagskraft. Genom de två företagsevener där samtliga anställda inom Abba Seafood haft möjlighet att delta samt att ledningen och mellanchefer arbetar och agerar utifrån den nya kulturen uppfattar vi att den sprider sig vidare i organisationen. Detta torde betyda att företaget har lyckats med sin tanke om tydlighet i förändringsarbetet och som Erikson (2008) beskriver, att medarbetarna förstår varför en förändring sker och nyttan med den. Att tidigt och kontinuerligt kommunicera förändringsarbetet är nyckeln till framgång.

5.2 Observation av ledardag

På HR-chefens förslag fick vi möjlighet att delta på en ledardag Abba Seafood anordnade, där mellanchefer och personer ur ledningsgruppen deltog. Detta var det första av fyra tillfällen då två externa AI-konsulter lotsar deltagarna genom AIs teori och praktik. Dessa AI-konsulter har tidigare, sedan sommaren 2010, startat AI-introduktion och coachning med HR-chefen, VD och övriga i ledningsgruppen. Att delta under ledardagen såg vi som ett tillfälle till att få vidare kunskap om faktorer för ett framgångsrikt förändringsarbete. Vi ville också få en inblick i det pågående förändringsarbetet. Under dagen ville vi observera företagets kultur och hur introduktionen till AI praktiskt gick till, att mellancheferna dessutom fick tillfälle att bekanta sig med oss med tanke på kommande intervjuer såg vi som positivt.

Under dagen blandades teori med praktik. AI-konsulterna berättade vad AI handlar om, gav exempel och förklarade. De interagerade med deltagarna, ställde frågor och diskuterade. Dessutom fick deltagarna både i större och mindre grupper arbeta praktiskt med AI.

Här följer några citat om hur mellancheferna som deltog på ledardagen uppfattade ledningens första försök i att använda AI, vilket skett successivt under det dagliga arbetet i företaget.

Vi är inte vana vid att svara på dessa typer av frågor, svårt att hitta ord till en början. Lätt att man känner sig ställd av frågan, hajjar till för att de är så ovanliga, man pratar normalt inte på det sättet.

Det kändes inte konstigt, man blev glad, kändes ärligt, någon brydde sig, man var viktig.

Om man känner värme, tillit, blir inte frågorna konstiga.

Frågorna känns inte förhörande.

Det kändes konstigt första gången, det var inte helt naturligt, men man vände sig allt eftersom.

Det är lättare att svara på frågorna än att ställa dem.

Ett par tips dök upp:

Resultatmöte kan byta namn till Bäst-sökar möte. Det är ett mer positivt namn för mötet (MC).

Uppföljning är superviktigt, följ upp minsta lilla sak. Påbörja inget utan att ta det vidare, visa intresse för all dialog du som chef startar (AI-konsult).

Och dagen sammanfattades med:

Det känns som vi påbörjat en resa (MC).

Analysen av resultaten från ledardagen visar att Abba Seafood vill engagera sina mellanchefer i förändringsprocessen då de bland annat under våren/sommaren 2011 anordnar fyra heldagars utbildning inom AI. Erikson (2008) betonar också från sin forskning vikten av att involvera mellanchefer i förändringsarbetet då företagskulturen ofta byggs upp via dem och deras närmaste medarbetare. Människor, enskilt och i grupp skapar även enligt OD framgång för förändringsarbete där ansatsen trycker på betydelsen av deltagande, samarbete, och kommunikation (O'Brien 2002).

Vårt allmänna intryck av företagets kultur under ledardagen var att den var öppen och har en positiv stämning som är tillåtande, det vill säga mellancheferna kunde uttrycka sig öppet om tankar och känslor. Vi upplevde att det fanns en glädje, samhörighet och engagemang bland deltagarna. Troligt är att den tillåtande stämningen bland deltagarna på ledardagen främjar samarbete och kommunikation som är viktigt i ett kulturförändringsarbete. Det kan dock vara svårt att dra några slutsatser kring kulturen efter endast en dags observation. Vår uppfattning kan ha påverkats i positiv riktning genom att själva ämnet för dagen var inriktat mot positivt tänkande. Man kan även fundera över om vår närvaro påverkade deltagarna på något sätt. Påverkade det vad som sades och vad som gjordes?

En mellanchefs citat i slutet av observationsdagen: "Det känns som vi börjat en resa" är nästan en kopia av ett citat från Cooperrider och Whitneys bok (2005:3) där de skriver att "Appreciative Inquiry (AI) begins an adventure". Detta kan visa på att kärnan av dagens budskap fångats men det skulle också kunna bero på att mellanchefen läst boken.

5.3 Intervjuer

Här följer resultat och analys av våra intervjuer.

5.3.1 Kulturförändringen

5.3.1.1 Mål och vision

Av intervjuerna framgick att ledningens mål och vision med kulturförändringen är att vara Sveriges bästa livsmedelsföretag år 2015. Detta valdes för att ledningen ville sätta ett mål som var något mer än bara ett ekonomiskt resultatmål. EK nämnde ett antal parametrar som behöver uppfyllas för att nå det målet: Företaget ska ha de allra bästa medarbetarna och dessa ska tycka att Abba är en av de bästa arbetsplatserna i Sverige att arbeta på och företaget ska ha en stark resultatutveckling för att kunna säga att de är det.

Vi är säkra på att vägen dit går via att ha en personal som är motiverad, engagerad och glad och tycker att Abba är ett jätligt bra företag att jobba på (HR).

Om visionen, att Abba Seafood ska bli Sveriges bästa livsmedelsföretag år 2015:

Sveriges bästa dagligvaruhandel 2015. Det matas vi med vid varje presentation. Det är bra, de börjar och avslutar med det. Då är man liksom med på tåget, ingen har undgått det (MC2).

Vårt resultat visade emellertid att det fanns en viss tveksamhet om hur mellancheferna definierar punkterna i manifestet, vad de konkret innebär, vilka nyckeltal som ska falla ut och hur målet ska mätas.

Man sätter inte riktigt mål på manifestpunkterna. Exempel, våra produkter ska alltid smaka godare än konkurrenternas, jaha, men hur? Det är liksom lite godtyckligt. Vi ska göra bättre affärer men när har vi gjort det? Det är lite, inte mätbart, man hade kunnat ha det på vilket företag som helst. Jag känner väl att nu har man liksom pratat om de här manifestpunkterna och man bygger upp presentationer om det och det är väl jättebra, men nu är det dags för steg två, vad innebär det för Abba Seafood (MC2)?

Analysen av de intervjuer vi gjorde pekar på att tydligare riktlinjer och att kunna konkretisera dessa praktiskt är en framgångsfaktor för mellancheferna. Blomquist och Röding (2010) visar på betydelsen av att skapa en förändringsinsikt genom att uppreparade kommunicera visioner och mål tydligt. Även vikten av vad det i praktiken innebär är enligt Alvesson och Sveningsson (2008) betydelsefullt.

5.3.1.2 Behov

Ledningen beskrev företagets behov av kulturförändring som en möjlighet till en bättre helhet och en stadig och kontinuerlig resultattillväxt inom företaget men sa att det även finns behov av att skapa mera kraft och energi i organisationen. Behovet av förändring bottenar i den tidigare svaga styrningen av företaget. Ledningen vill skapa ett större engagemang, trivsel och framförallt driv från medarbetarna att själva vilja utveckla sina arbetsuppgifter och roller genom att ta mer ansvar och våga fatta mer egna beslut.

Det är en möjlighet och ett sätt att skapa ett större värde för våra medarbetare totalt. Man får vara med om en förändring som man förhoppningsvis även kan ha nytta och glädje av i sitt privatliv (HR).

Under intervjuerna framkom att mellancheferna anser att kulturförändringen genomförs för att skapa långsiktiga gemensamma mål, bättre resultat och för att få alla inom organisationen att gå i samma riktning. De uttryckte att det tidigare saknats en tydlig långsiktig riktning inom företaget, på grund av många VD-byten och en osynlig ledning, vilket enligt dem skapat frustration och låg grad av motivation hos medarbetarna i organisationen. Nästan samtliga mellanchefer upplevde att kulturförändringen kan skapa långsiktig energi, positivism, engagemang och motivation hos medarbetarna i organisationen

Det är ju mål att få organisationen att gå i samma riktning. De flesta ska tänka likadant för att nå målet. Vi har ju en organisation som består av många olika delar. Det som är utmärkande nu är att man tänker på hela kedjan, ser helheten i hela strukturen. Det tror jag är en förbättringspotential och att det får folk att ta egna beslut, känner eget ansvar för att bli bättre. Att man får en Bäst-sökarvision, då är det ok att man sticker ut näsan. Tillåtande har det även varit förut, men nu mer, och jag tror att folk nu tycker det är lättare att ta steget (MC6).

Den kultur vi hade, har haft i några perioder har varit väldigt negativ och tråkig, den vi hade innan vi fick den nuvarande VDn var synnerligen döddansarkultur, helt naturligt att vi försöker sätta en bättre kultur som ger oss något, ger företaget något. Jag tror att det är mer långsiktigt den kulturförändring vi nu gör. Vi sätter en kultur som har förutsättning att överleva när vi byter VD nästa gång, och då pratar vi om en helt annan sak än tidigare förändringar. Väldigt positivt är detta, det sättet att se på det. Nu får vi en linje som är tydlig, som vi aldrig haft förut. Det finns dokument, det finns manifest, det finns tydliga mål och de kommer finnas kvar även när VDn slutar (MC3).

Vi tolkar resultatet som att det finns en stor potential till ett framgångsrikt förändringsarbete då enigheten är stor om både behov och möjligheter till förbättringar. Detta bekräftas av Alvesson och Sveningsson (2008) som pekar på att betydelsen av processen inför och under ett förändringsarbete mycket handlar om att identifiera behov av förändring.

5.3.1.3 Praktiska tillvägagångssätt

Det praktiska arbetet med att implementera och fastställa kulturförändringen, som ledningen utarbetat, beskrevs ske på flera sätt. HR menade att det dels sker via manifestet som anger företagets strategier för att ta dem till målet Sveriges bästa livsmedelsföretag, dels via ny framarbetad resultatkultur och resultatstyrning och dels via beteendeförändringar. EK uttryckte stort fokus på resultatdelen.

Att vi arbetar på våra resultatplaner, alla våra medarbetare har egna resultatplaner. Och jag tror att genom det sättet att jobba och resultatmöten, att vi har fokus på resultaten, så får vi hela tiden med oss tankarna kring manifestet för det handlar om att göra ännu bättre affärer, att vi ska utveckla tillsammans, och det är så lätt att hänga upp det på det i våra resultatplaner. Man kan coacha medarbetarna väldigt tydligt på de områdena, så utan den resultatutdelningen och resultatstyrningen så tror jag de andra hade stått lite sådär ensamma, det är det som kittar samman (EK).

Det praktiska förändringsarbetet sker enligt hälften av mellancheferna via manifestet, MC1 och MC2 betonar resultatplaner och MC5 och MC6 betonar utvecklingssamtal och arbete med beteendeförändringar. Även ledardagarna nämner mellancheferna som ett praktiskt tillvägagångssätt att implementera kulturförändringen på. Något som både MC3 och MC5 betonade är behovet av tid för att implementera förändringen. De vill ha tid att se varje medarbetare och diskutera den information de fått på ledardagarna. Ungefär hälften av

mellancheferna känner sig lite splittrade, bakbundna och har svårt att hitta balansen i hur de ska använda metoden om Appreciative Inquiry i vardagen, i situationen då de behöver rätta medarbetare eller komma med tillsägelser.

Resultatplanerna, att vi har individuella mål som följs upp varannan vecka ungefär är väl det jag märker mest av. Manifestet hör man ju hela tiden och det här med 2015 men mer konkret så är det nog resultatplanerna. Sedan har man ju manifestet i bakhuvudet när man gör saker (MC2).

Två nyckelfaktorer till att manifestet fått så bra genomslagskraft: Positiv feedback, alla ställde sig mer eller mindre till 100 % bakom det, man försökte inte från ledningens sida förklara och beskriva exakt hur det skulle tryckas ner i organisationen (MC4).

Att söka det bästa i folk, det har jag alltid gjort men nu är det mer en del av den hela kulturen. Då är det lättare, bara att vi får nya formulär på medarbetarsamtal till exempel som i sin helhet mer går i det positiva istället för i problem. Då blir det helt annat att prata om och det gör att du uppmuntrar folk på det de är bra på (MC6).

En tolkning vi gör är att tidsbrist ibland är ett oroande moment och att mer kunskap om och träning i AI krävs för att mellancheferna ska känna sig bekväma med metoden. Även Alvesson och Sveningsson (2008) betonar vikten av att få en tydligare förståelse av det praktiska arbetet med företagets förändringsmetoder. Mellancheferna uttrycker vidare behov av tid för att informera och diskutera kring förändringsarbetet med sina medarbetare och på så sätt göra dem mer delaktiga. Vi upplever att ledningen organiserar kulturförändringen via flera olika kanaler, genomgripande och på bred front vilket vi tolkar som en möjlighet till större förståelsen hos mellancheferna. Blomquist och Röding (2010) menar att detta är ett sätt för inblandade i förändringsarbete att se och förstå helheten, få en känsla av sammanhang varför de då har lättare att hantera förändringen.

5.3.1.4 Grundvärderingar

Ledningen uttryckte att det mest positiva med kulturförändringen är den stegvisa utvecklingen mot ett mer långsiktigt mål och medarbetarnas engagemang.

Det här är något man kommer att behöva jobba med under många år och kan förhålla sig till och hänga upp sig på detta under lång tid (EK).

Engagemanget! Det är en helt annan upplevelse att gå igenom kontoret här eller i produktionen i Kungshamn också, det känns som det är mer positivt, mer glädje, mer fart liksom (HR).

Nästan alla mellanchefer nämnde här att arbetet har blivit mer resultatfokuserat med mer motiverade medarbetare som går mot samma mål. Resultatplanerna och resultatmålen ger folk tillfredsställelse och självförtroende, de vågar mer, de når sina mål, blir sedda och uppskattade. De nämnde även att det alltid funnits ett driv hos medarbetarna, men det har inte funnits någon ledare som kunnat ta fram deras bästa. Vidare beskrev mellancheferna att folk är stolta över att arbeta på Abba och att det finns en glädje.

Vi har ju verkligen bestämt oss, vi ska ju vara bäst 2015 så vi har ju målet. Att vi verkligen gör något, att vi har bestämt oss, att vi gör skillnad, vi gör annorlunda. Det tycker jag är jättebra (MC5).

Det är det här med Bäst-sökar tänkandet, det har jag stor tilltro till. Det att man fokuserar på det som folk är bra på (MC6).

Ledningen uttryckte att de kärnfaktorer som lyfter företaget när det är som bäst främst är engagemanget och lojaliteten. De beskrev Abba-känslan som att folk går en extra mil, de gör det där lilla extra. Den känslan har funnits länge på Abba och sitter i väggarna menade ledningen.

Alltså, det finns en otrolig lojalitet till företaget hos våra anställda som är rörande, faktiskt skulle jag vilja säga. Och ja, jag letar själv efter sätt att kunna tala om det, att kunna återge den känslan till de anställda på ett så trovärdigt sätt som möjligt (HR).

Mellancheferna uttryckte att med engagemanget får de ut så mycket som möjligt av alla och de gör det bästa med det de har. Medarbetare som gjort något bra lyfts fram. Det har alltid funnits en Abba-känsla som innebär kunskap, kompetens och arbetsamhet, men mellancheferna menade att den inte har bekräftats förut.

Jag tror en viktig faktor där är öppenheten, det är prestigelöst, folk delar med sig av sin kompetens och kunskap (MC4).

Analysen visar på en social och strukturell gemenskap inom organisationen som grundar sig i det som enligt Alvesson och Sveningsson (2008) krävs för att kunna förändra en organisations kultur; att medarbetare är mottagliga för nya idéer, värderingar och innebörder. Dessutom har ledaren en avgörande roll där faktorer som trovärdighet, att dela medarbetarnas vardag, ha ett gott rykte och att drivas av sin egen hängivenhet har stor betydelse (Erikson 2008). Vi upplever att de även har en gemensam känsla om målen och vägen dit. Vad som beskrivs här uppfattar vi som organisationens kultur idag. Alvesson och Sveningsson (2008:57) uttrycker att kultur är något som "är mjukt, vagt och svårfångat" och under intervjuerna försöker ledningen och mellanchefer att sätta ord på detta fenomen genom att prata om Abba-känslan.

5.3.1.5 Känsla för kulturen

Mellancheferna fick frågan om hur de med några få ord skulle vilja beskriva känslan/kulturen i företaget idag jämfört med hur den kändes för två år sedan. Vi fick mer positiva svar om hur den uppfattas i organisationen idag. MC1 sa att den nu är energifylld och resultatriktad vilket MC4 höll med om men även tillade att det är en starkare gemenskap idag. Glädje och stolthet nämndes av MC2 och MC3 medan MC5 sa att det är positivt men lite frustrerat.

Idag är det positivt, vi satsar, vi kör, men vi når ju inte riktigt fram. Vi har en bra plan men vi är inte... resurserna stämmer inte alltid dit heller, så det är frustrerat och så (MC5).

Skulle gärna vilja säga resultatorienterad och energifylld. Men jag vet inte om jag är helt rättvisande om jag säger resultatorienterad. Gemenskapen är fortfarande väldigt stark, kanske större än resultatorienterad (MC4).

Uttalanden om hur känslan/kulturen upplevdes för ett par år sedan uttrycktes som både bra och mindre bra av mellancheferna. MC2 och MC5 uttryckte den som positiv och ok medan MC1 och MC3 beskrev den som förvirrad, att de var vilsna och omotiverade medan MC4 benämnde den som gemenskap och öppen.

Fokusera på fel, ju fler fel de kunde hitta på en avdelning desto bättre var det (MC6).

Gemenskap skulle jag med en gång säga... och öppen. Anledningen till att jag tycker öppen är viktig, är att det aldrig funnits någon som inte velat dela med sig om det man kan, man är väldigt mån om att andra ska lyckas i bolaget (MC4).

Vår tolkning av det faktum att mellancheferna i intervjuerna uttryckte blandade känslor av hur kulturen upplevdes tidigare, men att läget idag beskrivs med mer positiva adjektiv, skulle kunna bero på att företaget genom kulturförändringen förmedlar positiva värden, gemensamma tydligare mål och visioner. Vi tolkar det vidare som att ledningen förmedlar dessa så att medarbetarna ser helheten. Att resultaten visar på bättre och mer positiva värden överensstämmer med Alvessons och Sveningssons (2008) tankar om att då anställda upplever att organisationen står för positiva och unika värden, ökar viljan att tillägna sig organisationens gemensamma värderingar.

5.3.2 Motivation

För att motivera kulturförändringen till mellancheferna menade HR och EK att de vill förmedla en känslomässig upplevelse av att de har ett gemensamt mål och att det går snabbare och blir mer effektivt att nå dit om man fokuserar på det som är bra, har varit bra och hur situationer lösts på bästa sätt tidigare.

Mellancheferna sa att kulturförändringen drogs igång av nuvarande VDn som uppfattas annorlunda mot tidigare chefer. Han beskrevs av mellancheferna som personlig, mer lyssnande, en person som fokuserar på det positiva och kommer med snabb positiv återkoppling. Dagens arbete utifrån manifestet och resultatplanerna anser mellancheferna medför ett annat sätt att tänka och en annan fokusering vilket de säger gör kulturförändringen mer intensiv och kontinuerlig. Detta uttryckte de skapar förtroende hos medarbetarna.

Mellancheferna gav uttryck för att ledningsgruppen hela tiden är tydliga med att utgå från manifestet och att resultatmöten är viktiga och prioriteras. Även ledardagarna som sker kontinuerligt med fantastiska föreläsare (MC6) och tertialinformationsmöten nämndes, och att de nu sker oftare och att fler från huvudkontoret engagerar sig i dessa möten. Ledningen föregår med gott exempel, de ser människor, är bra och positiva vilket genomsyrar hela organisationen sa MC2. Däremot menade MC3 att det varierar beroende på vilken person i ledningsgruppen man har kontakt med och att det först tog riktig fart när man började arbeta med resultatplan och resultatmål för individen. MC4 sa att övriga ledningsgruppsmedlemmar lever i det nästan samtidigt som mellancheferna.

Han (VDn) har alltid fokuserat på saker som är bra, bara genom det börjar saker och ting förändras (MC4).

De har varit tydliga att utgå från manifestet hela tiden...de tar sig tid till resultatmöten och målmöten, de är konsekventa, så var det inte innan. Möten ska prioriteras (MC1).

Mellancheferna fick frågan om vad som motiverar dem att arbeta för en kulturförändring. MC4 menade att önskan var att få en kulturförändring som var mer tävlingsinriktad, vilket den också blivit genom att man tydligare mäter mot mål. MC3 tyckte att den bästa motivatorn är om förändringen ligger i linje med de egna värderingarna och att det är lätt att ta till sig en mer positiv förändring när det tidigare varit ganska negativt. Dessutom menade MC3 att är man anställd på ett företag ska man vara lojal. Även MC1 talade om vikten av att någon vill förändra något överhuvudtaget, betydelsen av att gå i samma riktning med tydliga mål och att därtill ha en bra ledare. Att leta efter det som är bra är motiverande sa MC6. MC5 tyckte att det är bra att man även får ut personliga vinningar.

Det är lite andan i Abba som motiverar. Kollegorna, att det är en bra stämning och sen är det ju alltid lättare när det går bra för ett företag, klart det motiverar och då vill man göra ännu bättre (MC2).

I analysen av intervjumaterialet uppfattar vi det som att Abbas nya VD har ett förhållningssätt och en öppnare personlighet till skillnad från tidigare högsta chefer vilket påverkar och genomsyrar företaget och således motiverar medarbetarna. Blomquist och Röding (2010) menar att en intern drivkraft till förändring exempelvis kan vara en ny VD. Något annat som mellancheferna uttrycker motiverar dem är att fokusera på det som är bra, vilket beskrivs som ledningens och förändringsarbetets fokus på Abba Seafood. Dessa tankar återfinns inom Appreciative Inquiry där man arbetar med att söka efter det bästa i människan och deras organisation (Cooperrider och Whitney 2005). Vi uppfattar det som att ledningen här har funnit framgångsfaktorer som är motiverande för mellancheferna.

Alvesson och Sveningsson (2008) skriver om betydelsen av att hela ledningen inom organisationen agerar efter de gemensamma värdena, är förebilder, avsätter tid för medarbetarna och fortsätter motivera och driva förändringen framåt i ett långsiktigt perspektiv. Detta ger mellancheferna i sin beskrivning uttryck för att ledningen inom företaget gör men någon nämner att det beror på vilken person ur ledningsgruppen man har kontakt med. Detta anser vi kunna bero på att ett par personer i ledningsgruppen är de som initierat kulturförändringen och således har kommit längre än övriga ledningsgruppsmedlemmar i förändringsprocessen.

5.3.3 Kommunikation och dialog

5.3.3.1 Praktiska kommunikationssätt

Ledningen beskrev att kommunikationen om förändringsarbetet praktiskt sker till mellancheferna via ledardagarna, där varje tillfälle har ett tydligt tema som är hämtat från manifestet. De menade vidare att ansvaret för ledardagarna roterar mellan ledningsgruppsmedlemmarna för att visa att alla är ansvariga för att sprida kunskapen och knyta an till manifestet och förena bolaget. Vid företagseventet som sker en gång per år där alla anställda medverkar kommunicerar ledningen ut samma budskap, vilket några av mellancheferna sa ger dem stöd i förändringsprocessen gentemot medarbetarna. Ledningen beskrev vidare att exempelvis också utvecklingssamtal, resultatplaner och resultatmöten används för att kommunicera förändringsarbetet till mellancheferna. Andra kanaler för kommunikation till företagets samtliga medarbetare menade de går via företagets intranät samt via monitorer som finns uppsatta på samtliga enheter.

Dels i resultatmötena, där blir det jättetydligt och resultatplanerna och de individuella målen, de har ju förmodligen mycket med manifestet att göra, det går att relatera nästan alla deras stories till manifestet och bara genom att upprepa det i det sammanhanget får vi hela tiden ut budskapet. Så resultatplanerna är ju jätteviktiga. Utvecklingssamtal är ju ytterligare ett sånt exempel. I övrigt sker det egentligen vid den löpande kommunikationen (EK).

Alla mellanchefer nämnde i sammanhanget ledardagarna, vilka utgår från manifestpunkterna och nu även blivit mer frekventa. Hälften av mellancheferna pratade också om resultatplaner

och en röd tråd utifrån manifestet i möten och presentationer men ingen nämnde intranät eller monitorer som praktiska kommunikationssätt.

Ser det tydligt på min chef, som återkopplar efter ledningsgruppens möten gentemot manifestet (MC1).

Man har ett budskap som kommuniceras ut, men det här sker mer som en del i organisationen som lever dag för dag MC4).

Vid analys av intervjuerna framkommer det att ledningen tänkt på att kommunicera kulturförändringen på flera olika sätt, vilket vi identifierar som en framgångsfaktor. Ett företags kultur förmedlas via olika sätt att kommunicera och kommunikationen kring ett budskap betyder mycket för det mänskliga mötet (Erikson 2008, Angelöw och Jonsson 2000). Kommunikationssätt som inte nämns alls av mellancheferna är företags intranät eller de monitorer som finns uppsatta. Vi funderar på om mellancheferna inte ser dessa som en kanal för att kommunicera förändringsarbetet på alternativt om dessa redan blivit så integrerade att mellancheferna inte tänker på dem som en del av företags kommunikationsätt? Eller kan det vara så att de inte anser sig ha behov av den informationen? Dahlkvist (2004) skriver att hinder för kommunikation kan vara att mottagaren inte har behov av den eller att budskapet är felformulerat vilket även skulle kunna leda till tolkningen att respondenterna missförstått vår fråga.

5.3.3.2 Kommunikationens känsla

Med vilken känsla kommunikationen om förändringsarbetet sker till mellancheferna beskrevs så här:

...såsom jag hoppas att jag upplevs, är att det är glädjefyllt, att det finns en värme i det, ett personligt engagemang och intresse som går utöver att bara prestera ett resultat (HR).

...vi försöker kommunicera på ett sånt sätt att det är individerna själva som blir triggade av det, helt enkelt. Att man vill vara med här, se sin roll och se sitt engagemang...den blir självmotiverande (EK).

De flesta mellanchefer talade om en positiv känsla, men en mellanchefer uttryckte att det beror på vilken person som kommunicerar. Ord som mellancheferna också beskriver känslan med är mycket framåtanda, att det är ärligt, att man vill få med alla men också att det är lite ostrukturerat och överdrivet.

Den är så där jätteskön, go liksom (MC5).

...jag tycker ibland att det tangerar det där barnsliga, mindre trovärdiga hållet (MC3).

Analysen av resultaten bekräftar vad Seijts och Roberts (2010) skriver, att känslomässigt engagemang gör att man uppfattar förändringsarbete som positivt. Vi tolkar det som att ledningen har en intention att förmedla sin egen känsla och övertygelse i förändringsarbetet till mellancheferna. Ledningens avsikt med att deras engagemang ska ge positiv effekt, kan dock uppfattas olika av olika individer, vilket belyses i citaten ovan.

5.3.3.3 Upplevelsen av kommunikation och dialog

Vi frågade hur kommunikationen och dialogen mellan ledning och mellanchefer fungerar avseende förändringsarbetet. Ledningen sa att de hoppas att mellancheferna är öppna och tar upp de frågor som de själva känner är relevanta. De uttryckte även att de delegerar mycket till mellancheferna vilka tar till sig budskapet och jobbar vidare på sina nivåer.

Jag är alldeles övertygad om att det finns en ganska tydlig koppling mellan hur betet jag mig, hur betet andra i ledningsgruppen sig, därför att om vi är öppna och bjuder in till råd och ställer frågor, så får vi förmodligen samma beteende tillbaka. Så jag hoppas, att det är så (HR).

De flesta av mellancheferna uttryckte inte några som helst problem i kommunikationen och dialogen med ledningen. Däremot uttrycktes det att då man som mellanchefer vid vissa forum sitter med i ledningsgruppen fungerar kommunikationen skapligt, annars är tillgången till information mindre. MC5 beskrev att i medarbetarenkäten har alla möjlighet att ge sin syn på hur förändringsarbetet uppfattas då det i den brukar komma frågor om detta.

Det är inga problem att ta kontakt med vem som helst i ledningsgruppen, de är öppna för det mesta (MC6).

Den interna kommunikationen är extremt dålig. Men jag inser att det är ett svårt område. Ledningen fjärrar sig för mycket, rätt mycket, sitter i möten, reser, är ganska lite deltagande i verkligheten (MC3).

Vår tolkning av att de flesta mellanchefer uttrycker kommunikationen och dialogen med ledningen som problemfri, tror vi resulterar i en företagskultur som upplevs som positiv och öppen och således ger ett bra arbetsklimat. Blomquist och Röding (2010) skriver att då kommunikationen inom en organisation är öppen har medarbetarna lättare att se sin roll i ett större sammanhang, fungerar dessutom dialogen väl ger det ett bra arbetsklimat utifrån varje individs behov. Trots detta kan det finnas en risk för att personer i ledningsgruppen är något fartblinda och kanske inte funderar kring enskilda individers behov av kommunikation och dialog. Detta på grund av att de själva ser, tänker och lever utifrån det positiva tankesättet i kulturförändringen.

5.3.4 Delaktighet

Ledningen uttryckte att mellancheferna absolut har möjlighet att vara delaktiga, genom att sätta sina egna mål i resultatplanerna för att nå de gemensamma målen. De vill att mellancheferna ska känna och ta större ansvar än vad som gjorts tidigare.

...vi vill ju att de som medarbetare på ABBA ska både känna och ta ett större ansvar...att man har möjligheten att påverka betydligt mer än vad man har gjort tidigare (HR).

Mellancheferna menade att manifestet och resultatplanerna redan var satta innan de kom in i bilden, men gav uttryck för att har man en åsikt är det numera lättare att framföra den. Ett par mellanchefer för fram att det är bra gjort och att de inte har något behov av att vara delaktiga i själva planeringsprocessen av förändringsarbetet.

Jag kan vara delaktig i AI, det är upp till mig att göra resultat- och målmöten bra. Det är upp till mig att visa mina medarbetare och de runtomkring mig att ja, det här fungerar, det här tror jag på, dels för min egen del men också för andra. Det här är väldigt mycket inställning (MC1).

De är duktiga, kunniga, initierade, de gör ett bra jobb på många saker. Tror inte jobbet blivit bättre om jag varit delaktig (MC3).

Man har låtit mellanchefer ta väldigt stort ansvar i den här processen, jag vet inte om alla uppfattar det som positivt, men jag har upplevt det som väldigt positivt och en väldig styrka att planera det i organisationen (MC4).

Analysen av vårt resultat visar att mellancheferna verkar ha stor handlingsfrihet i det praktiska arbetet och kan ta eget ansvar vad gäller att implementera kulturförändringen vidare inom organisationen. Dock var planer och struktur för förändringsarbetet i Abba Seafood utarbetade av ledningen, huvudsakligen av VD och HR, och i detta arbete har således inte mellancheferna varit delaktiga. Flera studier inom positivt förändringsarbete förespråkar delaktighet i förändringsarbete, vilket forskarna menar leder till större engagemang, glädje och bättre hälsa för medarbetare och således till större framgång för organisationer (Westgaard och Winkel 2010, O'Brien 2002, Hansson 2003). Trots att vi upplever att ledningen gjort ett bra arbete kan man fundera kring om arbetet blivit ännu bättre om exempelvis en arbetsgrupp bildats bestående av mellanchefer och ledning inför planeringen av kulturförändringsarbetet. Detta då Erikson (2008) skriver att ledningens och mellanchefers syn på kommunikation bör överensstämma och eftersom mellanchefer har en betydande roll för att dialogen ska fungera väl mellan olika nivåer inom organisationen. En sammansatt arbetsgrupp bestående av ledning och mellanchefer i kulturförändringens initieringsfas skulle enligt oss kunna ha lett till att ledningens synsätt enklare och tydligare förts vidare ut i organisationen.

5.3.5 Reaktioner och motstånd

Vi frågade ledningen vilka tankar de har kring den enskilda medarbetarens välmående i förändringsarbetet. Ledningen menade att förändringsarbetet är positivt och gynnar den enskilde medarbetaren, grundtanken är att få alla medarbetare att må bra för att prestera bra. Men de förstår också att alla hanterar förändringar på olika sätt, skulle det vara något enskilt problem diskuteras det med närmaste chef. Ledningen har också reflekterat över att individer tolkar information olika och har därför försökt presentera informationen om förändringsarbetet på olika sätt för att passa alla. Däremot uttryckte de att de inte funderat över om någon eventuellt skulle må dåligt under förändringsarbetet. De menade att signalerar man att det kan medföra problem och letar efter problem så hittar man dem också. Resultatplanerna, gav ledningen uttryck för är något som skulle kunna medföra stress då planerna tydligt pekar ut vad som ska presteras, men de uttryckte att de flesta av mellancheferna varit positiva till dem. De uttryckte vidare att det bara är att ha en dialog med sin chef om man vill diskutera sina mål.

Man letar efter styrkor och igenom det växa och utveckla dem och bli ännu bättre...det är ändå viktigt att hitta sig själv och sin styrka och hur man kan använda den, som är källan till framgång i ett långsiktigt företag (EK).

Vi lever ju av någon märlig anledning i, åtminstone i västerlandet, en värld att vi har fått för oss att bästa och snabbaste vägen mot ett mål är att leta upp allt det som vi gör fel och försöka rätta till det. Jag tror vi gör tillvaron lite krångligare än vad den egentligen är. Den enskilt största utmaningen är att använda det och jobba med det på ett sådant sätt att man ser att det inte handlar

om att bortse från problem, utan ta dem när de kommer och så hanterar vi dem då. Annars är det att vara tydlig med, vilket vi nu är mot alla ledare, det är det här beteenden som vi faktiskt vill ska vara det huvudsakliga i vårt ledarskap, i vårt sätt att kommunicera. Och det tror jag är jätteviktigt, att man gör det tydligt (HR).

Två av mellancheferna uttryckte att ledningen inte tar hänsyn till den enskilda medarbetarens välmående i förändringsarbetet men gav heller inget exempel på hur detta skulle ske. Övriga mellanchefer var mycket positiva till ledningens engagemang och upplever att ledningen intresserar sig för hur det går för dem, att de numera är mer insatta i deras vardag. En mellanchefer uttryckte att ledningen verkligen ställer upp om man ber om det. En annan sa att det kanske inte är lika lätt att bli sedd om man arbetar på golvet. En tredje mellanchefer tyckte inte att det kan bli en negativ påverkan:

Alla vill ju vara glada, så vad kan vara fel då? Det här är ju bara roligt så varför ska vi fråga om nånting inte funkar? Vem skulle inte tycka det här är roligt, och inte vilja vara med på det här tåget? Den vinklingen är liksom inte aktuell (MC5).

Analysen av de intervjuer vi gjort pekar på att ledningen funnit framgång genom sitt sätt att informera och kommunicera förändringsarbetet på. Vi upplever att mellancheferna verkar vara positiva till ledningens engagemang och vi uppfattar mest positiva reaktioner på kulturförändringen. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att reaktioner på förändringsarbete kan uttrycka sig olika från individ till individ. Exempelvis kan individer ha olika intressen i en förändring och då är det viktigt att tänka på att inte behandla medarbetarna som en enhet utan se till var och en och anpassa ledarskapet efter individ och situation. För att minska eventuellt motstånd kan ledningen informera löpande men även uppmuntra medarbetarna till delaktighet i det löpande arbetet (Blomquist och Röding 2010, Alvesson och Sveningsson 2008). Ledningen på Abba Seafood säger sig förstå att förändringar hanteras och information tolkas olika bland medarbetarna men har inte direkt funderat på att någon skulle kunna må dåligt i förändringsarbetet.

I följande kapitel avslutas studien genom att vi presenterar våra slutsatser och för en mer översiktlig diskussion om studiens resultat.

6. Slutsats och diskussion

Vårt övergripande forskningsintresse var att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete. Vi studerade därför en pågående kulturförändring i Abba Seafood, där vårt syfte var att undersöka hur företagsledning och mellanchefer beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen. De frågeställningar som ställts upp för att nå syftet, besvaras i detta sista kapitel genom att vi här presenterar de slutsatser vi kommit fram till. Slutligen avslutas kapitlet med en diskussion av vårt resultat i relation till vår problemformulering och tidigare forskning. Här diskuteras även personalvetenskaplig relevans och vidare forskningsfrågor samt kritiska reflektioner kring vår studie.

6.1 Slutsats

Hur beskriver ledningen kulturförändringen?

När vi tagit del av forskning om faktorer som skapar framgång i ett förändringsarbete är slutsatsen att Abba Seafoods tillvägagångssätt, där till exempel fokus läggs på långsiktigt engagemang med tydliga resultatnriktade mål, ligger i linje med forskningen. Detta borde betyda att Abba Seafood är på rätt väg i sitt förändringsarbete. Intressant är hur EK och HR svarar på frågorna i vår studie. Inför intervjuerna fanns funderingar på att svaren skulle skilja sig åt med tanke på deras skilda bakgrunder, som humanist respektive ekonom. Det visade sig stämma då EK beskrev kulturförändringen mer resultatorienterat där HR även integrerade mjuka värden. De båda uppfattas sträva efter samma mål, även om vägen dit beskrivs olika. Dock kan det vara värt att ha denna skillnad i åtanke när ledningens tankar om kulturförändringen implementeras vidare i organisationen.

Hur uppfattar mellancheferna kulturförändringen?

Då det tidigare saknats en långsiktighet i företaget blir vår slutsats att när mellancheferna nu uppfattar att det finns långsiktiga mål, som ger energi och engagemang, är de motiverade att utvecklas med dessa. Detta tolkar vi vara en faktor som medför ett framgångsrikt förändringsarbete. Vidare uppfattar vi att det tidigare funnits en kärna av öppenhet, hjälpsamhet och önskan om att nå resultat men ingen ledning som lyft upp det på agendan och stakat ut vägen, vilket nu har skett. Ledningen med VDn i spetsen fyller således en viktig funktion i förändringsarbetet på Abba Seafood. Ledningens och VDs betydelse i förändringsarbete finner vi stöd för i forskningen.

Skiljer sig ledningens beskrivning av kulturförändringen mot hur mellancheferna uppfattar den?

Vår uppfattning är att i det stora hela stämmer ledningens beskrivning av kulturförändringen överens med hur mellancheferna uppfattar den. Genom att det enligt vår studie funnits ett noggrant förarbete; ledningen har tänkt, planerat, provat på sig själva och upprepat, skapades en enighet bland medarbetarna. Då enigheten verkar vara stor om både behov och möjlighet till förändring är detta en framgångsfaktor för förändringsarbete. Det finns dock några funderingar och farhågor med kulturförändringen som mellancheferna ger uttryck för. Exempel på detta beskrivs som relevansen i vissa använda begrepp, upplevelsen av bristen på tid och känslan av att inte få diskutera problem. Vi anser att konsekvensen av skillnaden

mellan beskrivning och uppfattning kan bli att mellanchefernas sätt att i sin tur implementera kulturförändringen vidare i organisationen sker på ett annat sätt än vad ledningen planerat. Detta skulle medföra att kulturförändringen delvis mister sin verkan utifrån de tankar som funnits från början. Alternativt kanske mellanchefernas vinkling skulle medföra förändringar till det bättre?

På vilka praktiska sätt genomförs och kommuniceras förändringsarbetet?

Vi tror att på det sätt som Abba Seafood genomför och kommunicerar förändringsarbetet, genom manifestet, resultat-kulturen, beteendeförändringar och att fokusera på det som är bra, kan bidra till att medarbetarna känner en gemenskap och får en känsla av sammanhang. Detta torde i sin tur leda till en starkare företagskultur. Dock vill vi påpeka betydelsen av att alla individer är olika och att man behöver ta hänsyn till det i en förändringsprocess. En annan slutsats vi drar är att det är viktigt för mellancheferna att medverka vid ledardagarna. Detta då det framkommit att de annars har svårare att förstå och ta till sig kulturförändringen.

Med vilken känsla kommuniceras förändringsarbetet?

Känslor som förändringsarbetet kommuniceras med enligt ledning och mellanchefer är glädje, värme, personligt engagemang och intresse. Vår slutsats är att känslan i Abba Seafood är en framgångsfaktor som leder till en större uppslutning och ett större engagemang i förändringsarbetet. En tanke vi också har är att känslorna som kommuniceras ligger till grund för hur människor upplever förändringsarbetet. Då vi fått överväldigande positiva resultat på förändringsarbetet funderar vi över riskerna att Abba Seafood just nu är i en ”smekmånadsfas”. Visserligen var det två år sedan den nya VDn började men mellancheferna har nyligen mer praktiskt börjat använda metoden Appreciative Inquiry i förändringsarbetet. Att ledningen aktivt fortsätter att underhålla förändringsarbetet ser vi som mycket viktigt för att minimera risken med att medarbetarna tappar sitt engagemang.

6.2 Diskussion

Studiens resultat kan förhoppningsvis i ett större sammanhang bidra med framgångsfaktorer som kan användas att fokusera kring i förändringsarbete inom organisationer. Att tänka på och arbeta efter dessa skulle kunna skapa välmående och hållbarhet för organisationer och de individer som arbetar i dem.

Globaliseringen medför strukturella förändringsbehov för organisationer som därför ofta omorganiserar och effektiviserar verksamheten. Forskning av Westgaard och Winkel (2010) pekar på att detta ofta leder till en negativ påverkan på individers hälsa vilket då även i förlängningen torde påverka organisationer och deras konkurrensförmåga negativt. Om detta förändringsarbete genomförs klokt med tydlighet och långsiktighet, under gott ledarskap som ger utrymme för dialog mellan ledning och medarbetare men även utrymme för delaktighet för medarbetarna under förändringsprocessen, borde bättre förutsättningar skapas för att lyckas. Här kan personalavdelningar arbeta både förebyggande och systematiskt för att förbättra ledarskapet i organisationer. Vår studie visar på betydelsen av att ett bra ledarskap i förändringsarbete där faktorer som ledarens personlighet, synsätt, och innerlighet påverkar mycket och synes vara en garant för förändringsarbetets trovärdighet och framgång. Att leva

som man lär visar sig i studien vara en stark framgångsfaktor. Personalavdelningar kan med sin kunskap om forskning kring förändringsarbete vidare arbeta med att skapa en större medvetenhet om betydelsen och konsekvenserna av förändringsarbete till ledarna inom organisationer. Detta för att framgång eller misslyckande kan göra stor skillnad och skapa ringar på vattnet på nivåer som samhälle, organisation och individ. Vi ser dock en stor utmaning i detta projekt då organisationer ofta synes ha kortsiktiga ekonomiska perspektiv. Genom att på goda grunder underbygga våra argument, både ur mänskligt och ekonomiskt perspektiv, kan personalvetaren förhoppningsvis skapa en större medvetenhet om det positiva i att arbeta mer långsiktigt och således skapa bättre och mer hållbara förutsättningar. Vi tänker även att man i en personalvetarroll kan arbeta på samma sätt som vi gjort i vår studie. Att ta reda på framgångsfaktorer inom organisationen och därmed ge ledningen en stödjande struktur att arbeta vidare med i ett förändringsarbete.

Under bakgrundsavsnittet i början av uppsatsen tar vi upp att Allvin m.fl. (2006) skriver att arbetslivet idag är mer föränderligt och individualiserat än tidigare vilket ställer de tidigare mer kollektiva ramarna ur spel. Detta kan leda till att individen känner sig mer utlämnad åt sig själv och sin egen förmåga vilket torde kunna leda till ytterligare påfrestningar och känsla av utanförskap i ett samhälle som redan kräver mycket av individen. Vår slutsats är att en stark företagskultur och ett positivt förändringsarbete med tydligt utstakad väg mot långsiktiga gemensamma mål kan skapa en känsla av gemenskap och sammanhang för individen. Här ser vi exempelvis metoden Appreciative Inquiry som söker efter det bästa och önskar skapa större öppenhet och bättre relationer mellan människor men vi ser även coaching av mellanchefer för att dessa ska kunna utvecklas och lyckas i sin roll. En stark företagskultur och ett positivt förändringsarbete att samlas kring tror vi vidare skulle kunna motverka trenden av svagare anknytning mellan organisation och individ.

En utmaning vi mött under studien har varit svårigheten att analysera resultat mot litteratur och tidigare forskning då resultatet vi fått fram varit överväldigande positivt. Vi tänker att det skulle vara enklare att mer kritiskt granska och analysera ett resultat då man kan peka på skillnader. Abba Seafood har uppenbarligen kommit en bit på väg, mycket av det som företaget gör i sitt förändringsarbete sker på det sätt som forskning inom området visar på är viktigt för ett gott resultat. Detta är glädjande, det visar på att det som forskningslitteraturen förespråkar i förändringsarbete går att genomföra.

Upplevelsen av dubbla lojaliteter uppkom under studien, då arbetet dels skedde mot en uppdragsgivare som har sina intressen och dels mot universitetet där uppsatsen ska visa prov på vetenskapliga förhållningssätt enligt vissa förutbestämda direktiv. Då våra resultat visade sig överväldigande positiva har kanhända graden av vår kritiska granskning och vårt vetenskapliga förhållningssätt påverkats i studien då det ibland varit svårt att hålla distansen och inte anamma Abba Seafoods positiva förändringsmetoder. Att vi valde att namnge företaget i vår studie kan möjligtvis ytterligare ha försvårat för oss då vår känsla av lojalitet mot företaget genom det kan ha ökat. Valet att namnge företaget baserades dels på att HR-chefen var positivt inställd till det och dels att vi tyckte att uppsatsen blev mer levande med det än av att anonymisera företaget i studien.

Nu i efterhand ser vi att vi kunnat spara tid under studien genom att arbeta annorlunda. Hade vi formulerat frågor i våra intervjuguider som gav mer exakta svar mot våra frågeställningar och vårt syfte hade vi kunnat ha något färre antal frågor. Detta hade sparat oss tid genom hela processen. Det förelåg dock en utmaning och svårighet i sättet att formulera frågor. Vi upplevde också ett behov av att fråga brett för att få svar på studiens syfte. Kanske kunde en pilotintervju ha hjälpt oss med att undersöka om vi fått relevanta svar. Funderingar gick i liknande banor under arbetet med intervjuguiderna, vilket ledde till att vi efter vi intervjuat HR och EK använde oss av deras frågor och svar för att reflektera kring om något gick att ändra på i intervjuguiden för mellanchefer.

Utifrån våra frågeställningar anser vi oss uppnått syftet att undersöka hur företagsledningen och mellancheferna beskriver, arbetar med och uppfattar förändringsprocessen. Därutöver var vårt övergripande forskningsintresse att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete. Mer tid hade dock varit önskvärt då en studie av vår omfattning har en begränsad möjlighet till generalisering. Vid utökad tid skulle fler mellanchefer kunnat intervjuas vilket förhoppningsvis kunnat belysa fler faktorer men även gett studien mera tyngd. För att få en djupare förståelse för kulturförändringen skulle vi även kunnat göra två djupstudier, en före och en efter förändringen var genomförd. Det hade vidare varit intressant att utöka studien till att även ta del av övriga medarbetares synpunkter på kulturförändringsarbetet för att se om vi då fått andra svar.

En slutsats vi drar är att det förmodligen är lättare att nå ut med företagsledningens budskap till en mindre grupp som företagets mellanchefer än vad det skulle vara till ytterligare nivåer inom företaget. Det hade även varit intressant att jämföra Abba Seafoods förändringsarbete med ett annat företags förändringsarbete. Detta för att se eventuella skillnader och då tydligare kunna belysa vad som är framgångsrika faktorer i ett förändringsarbete. Att utöka studien till fler respondenter, fler nivåer inom Abba Seafood eller till jämförelse med annat företag lämnar vi istället som förslag på vidare forskning inom området.

När vi lyfter på locket litet och tittar under den positiva andan i Abba Seafoods förändringsarbete, ser vi att det hos mellancheferna finns vissa funderingar och farhågor kring praktiska tillvägagångssätt, relevansen i vissa använda begrepp och upplevelsen av bristen på tid att föra vidare kulturförändringen till medarbetarna i organisationen. En fara vi uppfattat föreligga är att vissa mellanchefer upplever det som att problem inte får tas upp och diskuteras. De behöver få ventilera och känna att de får stöd vid eventuella problem vilket annars skulle kunna leda till frustration och motstånd till kulturförändringsarbetet. Ledningen behöver tydligare kommunicera och föra en dialog kring att problem är ok att ta upp. Detta lämnar vi som rekommendation till ledningen inom Abba Seafood att arbeta vidare med. Det är även betydelsefullt att påpeka att då de själva i ledningsgruppen är förgrundsgestalter och drivande positiva faktorer kan det vara lätt att glömma att alla anställda inte befinner sig i samma fas. Att tycka att det går bra kan leda till att man själv blir fartblind vilket skulle kunna utgöra en fara för företagets kulturförändringsarbete. Det är därför viktigt att ledningen fortsätter att underhålla och aktivt arbeta vidare med företagets kulturförändringsprocess. I detta arbete har kommunikationen mellan ledning och mellanchefer, men även mellanchefers möjlighet till delaktighet och ansvar, en stor betydelse.

7. Referensförteckning

7.1 Tryckta referenser

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., Stefan Sveningsson (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Andersson, Bengt-Erik (1994). *Som man frågar får man svar*. Kristianstad: Rabén Prisma.

Angelöw, Bosse., Jonsson, Thom (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Blomquist, Christine., Pia Röding (2010). *Ledarskap: Personen, Reflektionen, Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

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

Cooperrider, David L., Whitney, Diana (2005). *Appreciative Inquiry, A Positive Revolution in Change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, INC.

Dahlkwist, Matts (2004). *Kommunikation*. Stockholm: Liber.

Ellström, Per-Erik., Hultman, Glenn (2004). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Erikson, Peter (2008). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber

Gustavsen, Björn (1996). *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Författarna och Arbetslivsinstitutet.

Hansson, Agneta (2003). *Praktiskt taget. Aktionsforskning som teori och praktik – i spåren efter LOM*. Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet. Akademisk avhandling.

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

Scholte, Jan Aart (2005). *Globalization, a critical introduction*. Hampshire, England och New York, USA: Palgrave Macmillan

Seymour, Daniel T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Silverman, David (2006). *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.

Vahle Westerhäll, Lotta (red.), Bergroth, Alf, Ekholm, Jan (2009). *Rehabiliteringsvetenskap. Rehabilitering till arbetslivet i ett flerdisciplinärt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Whitney, Diana m fl. (2004). *Appreciative Team Building, Positive Questions to Bring Out the Best of Your Team*. Lincoln: iUniverse, Inc.

7.2 Vetenskapliga artiklar

O'Brien, Geraldine (2002). *Participation as the key to successful change – a public sector case study*. Leadership & Organization, Development Journal 23 (8), s. 442-455. Emerald Group Publishing Ltd.

Ratcliffe, John S. (2006). *Challenges for corporate foresight: Towards strategic prospective through scenario thinking*. Foresight Vol. 8 (1) s. 39-54. Emerald Group Publishing Ltd.

Seijts, Gerald H., Roberts, Michael (2011). *The impact of employee perceptions on change in a municipal government*. Leadership & Organization Development Journal 32 (2) s. 190-213. Emerald Group Publishing Ltd.

Westgaard, Rolf .H., Winkel, Jörgen (2010). *Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – a systematic review*. Applied Ergonomics 42 (2011) s. 261-296. Elsevier Ltd and the Ergonomics Society.

7.3 Föreläsning

Pregmark, Markus (2011). *Förändringsarbete eller - Varför gör folk saker?* Abba Seafood. Föreläsning 2011-01-25. Göteborgs Universitet, Göteborg.

7.4 Företagsinternt material

Abba Seafood (2011). Företagspresentation, ppt. *Vart ska Abba Seafood?*

Abba Seafood (2011). Företagspresentation, ppt. *Utfall av medarbetarenkäter*.

Abba Seafood (2009). Dokument - Mall för utvecklingssamtal.

Abba Seafood (2011). Dokument - Mall för utvecklingssamtal.

Abba Seafood (2011). Dokument - Individuell resultatplan.

Orkla (2011). Dokument - Prestationsutvärdering av medarbetare.

Styrkebaserad.org (2011). Presentationsmaterial om Appreciative Inquiry på ledardag för Abba Seafood. Göteborg 2011-04-08.

7.5 Elektroniska referenser

<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/timeline.cfm> Hämtat 2011-04-12

<http://www.styrkebaserad.org/appreciative-inquiry/> Hämtat 2011-04-13

<http://www.ne.se/sok/dialog?type=NE> (Nationalencyklopedin) Hämtat 2011-05-03

<http://www.abbaseafood.se/> Hämtat 2011-04-13

7.6 Muntliga referenser

Intervjuperson: HR-chef, april 2011

Intervjuperson: Ekonomi- och IT-chef, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 1, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 2, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 3, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 4, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 5, april 2011

Intervjuperson: Mellanchef 6, april 2011

Bilaga 1 – Intervjuguide, mellanchefer

Intervjustart:

Nedanstående punkter enligt Kvale (1997) behandlas innan intervjun startar.

- Informera om uppdraget:
Vi är studenter från Göteborgs Universitet som ska skriva vårt examensarbete i samarbete med ert företag, där vi studerar ert kulturförändringsarbete för att få kunskap om faktorer som leder till ett framgångsrikt förändringsarbete.
- Konfidentialitet:
Anteckningar och inspelningar från intervjuerna kommer att behandlas på ett säkert och tryggt sätt under studiens gång. Efter studien sammanställs kommer allt materialet att raderas eller förstöras.
- Anonymitet:
Som respondent har du anonymitet i uppsatsen. Däremot kommer vi att referera till din funktion eller befattning, HR-chef, Ekonomichef alternativt mellanchefer 1, 2, 3 osv.
- Information om känsliga svar:
Om det är något som du som respondent vill delge oss som du inte vill ska antecknas eller spelas in kan du säga till. Då sker ingen dokumentation.
- Samtycke:
Fråga respondenten om han eller hon vill fråga något innan vi startar intervjun och om allt känns bra.

Intervjuguide:

Bakgrund

- Vill du vara vänlig och presentera dig själv kortfattat för oss?
 - Vilken är din roll här på företaget?
 - Hur länge har du arbetat på företaget?

Intervjuare:

Vi känner till att ni haft en bakgrund med många VD-byten och att resultaten gått upp och ner. Sedan två år tillbaka har ni en ny VD som har fått i uppgift att jobba med en långsiktig ambition att få till en starkare resultatkultur. Där manifest och Bäst-sökare är viktiga begrepp.

Kulturförändringen

- Känner du till företagets mål och visioner med kulturförändringen?
- Varför anser du att företaget genomför den här kulturförändringen?
- Vad tror du företaget vill uppnå med kulturförändringen?
- Kan du beskriva hur ni praktiskt arbetar med förändringsarbetet?
- Hur definierar du begreppet Manifest?
- Hur definierar du begreppet Bäst-sökare?

- Hur definierar du begreppet Appreciative Inquiry?
 - Vad står det för hos dig?
- Agerar du efter dessa tankar i det dagliga arbetet?
 - Om ja, på vilket sätt?
- Hur skulle du beskriva känslan (kulturen) i företaget med två ord idag?
- Hur skulle du beskriva känslan (kulturen) i företaget med två ord för några år sedan?

Motivation

- Hur uppfattar du att kulturförändringen initieras i organisationen?
- På vilka sätt uppfattar du ledningsgruppen agerat för att motivera kulturförändringen till er mellanchefer?
- Vad motiverar dig att arbeta för en kulturförändring?

Kommunikation och dialog

- Hur uppfattar du att kommunikationen om och i förändringsarbetet sker rent praktiskt från ledningen/ledningsgruppen till er mellanchefer?
- Med vilken känsla uppfattar du att kommunikationen sker?
- Hur upplever du att kommunikationen och dialogen med ledningen/ledningsgruppen fungerar?
 - Kan du ge några exempel?

Delaktighet

- Upplever du att du har möjlighet att vara delaktig och påverka i ert förändringsarbete?
 - Om ja, kan du ge några exempel på det?

Avslutningsfrågor med fokus på framtiden

- Vad ser du som mest positivt med kulturförändringen?
- Hur skulle du vilja att ert företag ser ut om 10 år, om du får välja fritt?
 - Hur har du bidragit till den framtidsbilden?
- Vilka kärnfaktorer anser du lyfter företaget när det är som bäst?
 - Har dessa funnits med sedan tidigare (före kulturförändringens start 2009)?
- Upplever du att ledningen/ledningsgruppen ser och tar hänsyn till den enskilda medarbetaren och dennes välmående i kulturförändringsarbetet?
 - Om ja, kan du ge några exempel på det?
- Finns det något annat som du skulle vilja tillägga? Något som du skulle vilja berätta för oss i sammanhanget som vi inte frågat efter och som du tycker är viktigt att vi får reda på?