



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Finn fem rätt – ett annorlunda arbetssätt
– En studie om att arbeta mot mål med ett lösningsfokus

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna Andersson
Fredrik Sundberg
Handledare: Mikael Nilsson
Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Mikael Nilsson
Examinator: Karin Wass

Nyckelord: Appreciative Inquiry, Mål, Lärande organisation, Samarbete, Resultatrapporter

Följande studie syftar till att undersöka hur en organisation kan arbeta mot mål med ett lösningsfokuserat förhållningssätt tillsammans med individuella målplaner och hur det upplevs av ett antal anställda. Med arbeta mot mål avses en process i tre delar; att formulera, genomföra och uppnå mål. Studien utförs på Abba Seafood som 2009 började arbeta med Appreciative Inquiry (AI) i samband med ett förändringsarbete. AI utvecklades sedan till ett verktyg och förhållningssätt inom organisationen. Abba Seafood införde även ett arbete med individuella resultatrapporter i samband förändringsarbetet. Kombinationen av AI som förhållningssätt och målplaner är ett mindre utforskat problemområde som intresserade oss och ledde fram till frågeställningen; Hur upplever ett antal anställda på Abba Seafood att deras sätt att arbeta mot mål påverkas av Appreciative Inquiry och individuella resultatrapporter?

De flesta organisationer har ett intresse av att nå sina mål. Ur personalvetarens perspektiv är det av vikt att förstå faktorer som kan bidra till att anställda arbetar mot sina mål och att de uppfylls. På en strategisk nivå speglar studien hur man kan koppla organisationens mål till individers mål och belyser hur detta tillsammans med AI upplevs av anställda. AI kan ses som ett förändringsverktyg men också som ett långvarigt förhållningssätt inom en organisation och bygger på att fokusera på det positiva. Genom ett lösningsfokuserat förhållningssätt strävar man efter att lyfta fram människors och organisationens styrkor och tittar på framgångsfaktorer istället för att leta fel. AI utgår ifrån att det inom varje organisation finns en positiv kärna som kan mobiliseras för att se och genomföra sådant som organisationen tidigare inte trodde gick. Studien är av kvalitativ art och belyser anställdas upplevelser kring målarbete och AI. Som undersökningsmetod i studien har semistrukturerade intervjuer genomförts vilket fångar upp anställdas upplevelser kring ämnet.

Resultatet visar att AI i kombination med en utarbetad struktur för hur man arbetar mot mål, upplevs generera ökat samarbete och ökad tydlighet inom organisationen, förutsatt att AI används i ett växelspel. Det finns en uppfattning om att ett alltför starkt fokus på användandet av AI kan få negativa konsekvenser och att AI bör användas på visst sätt för att få effekt.

Denna uppsats bidrar med perspektiv på hur man kan arbeta med individuella målplaner tillsammans med den lösningsorienterade metoden AI. Studien ger en bild av hur organisationer kan arbeta aktivt med att koppla organisationens övergripande mål till individers, i kombination med att arbeta med AI och fokusera på styrkor, individers kapacitet och goda exempel inom organisationen. Vår förhoppning är att studiens upptäckter bidrar till forskningen kring mål och utvecklingsarbete samt kan inspirera organisationer och ledare som vill anta ett mer lösningsorienterat arbetssätt.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1. Syfte och frågeställningar	3
1.2. Bakgrund	3
1.2.1. Abba Seafood	3
1.2.2. Förändringsarbete på Abba Seafood	4
1.2.3. Appreciative Inquiry	4
1.2.4. Balanserade styrkort	6
1.2.5. Dubbla lojaliteter	7
1.3. Disposition	8
2. Teori	9
2.1. Förändringsmodeller	9
2.2. Upplevelser om AI	10
2.3. Dialog	10
2.4. Lärande	11
2.5. Mål	12
3. Metod	14
3.1. Val av metod	14
3.2. Urval	15
3.3. Förberedelse och genomförande	15
3.4. Bearbetning och analys	16
3.5. Studiens tillförlitlighet	17
3.6. Etiska reflektioner	18
4. Empiri	19
4.1. Synen på Bäst-sökeri	19
4.2. Bäst-sökeri i relation till individuella resultatplaner	20
4.2.1. Formulera mål	20
4.2.2. Genomföra mål	21
4.2.3. Uppnå mål	23
4.3. Kritiska tankar från respondenterna	24
4.4. Sammanfattning empiri	25
5. Analys	26
5.1. Bäst-sökeri och individuella resultatrapporter	26
5.2. Ökat samarbete	27
5.2.1. Dialog	27
5.2.2. Lärande	28
5.3. Ökad tydlighet	29

5.3.1. Uppföljningsmöjligheter	29
5.3.2. Helhetssyn	29
5.4. Risker	30
5.5. Sammanfattning analys	31
6. Diskussion och slutsats	33
6.1. Metoddiskussion	33
6.2. Resultatdiskussion	34
6.3. Tillämpning och vidare forskning	38
7. Referenser	39
8. Bilagor	41
8.1. Bilaga 1 Intervjuguide	41
8.2. Bilaga 2 Information till deltagarna	42
8.3. Bilaga 3 Individuell resultatrapport	43

1. Inledning

Två till synes identiska bilder kommer upp på bildduken i föreläsningssalen. De är färgglada som tagna ur en barnbok. Det enda föreläsaren säger till studenterna i bänkarna är "lös uppgiften och räck upp handen när ni är klara." Det tar inte lång tid för åhörarna att tolka och lösa uppgiften och snart är luften full av uppräckta händer. Det handlar om finn fem fel och övningen syftar till att uppmärksamma hur människan ofta är automatiskt inställd på att leta fel och att många av våra moderna organisationer arbetar utifrån ett problemfokus. Att hitta fel och utgå från dessa för att förändra och förbättra. Föreläsaren kommer från Abba Seafood och pratar om förändringsarbete och hur hans företag genomgått en stor förändring som inneburit att de gått från ett utpräglat problemorienterat till ett mer lösningsorienterat arbetssätt inom organisationen.

I en snabbt föränderlig värld måste företag hänga med. Organisationer behöver ständigt anpassa sig till omvärlden och vara redo att förändras för att kunna överleva och utvecklas. Det är en bild som ofta målas upp idag enligt Alvesson och Sveningsson (2011). Och det kan nog många hålla med om. Men hur förändring och anpassning bör gå till existerar det många olika åsikter om.

Om man följer Whitneys och Schaus (1998) råd om hur en förändring i organisationer bör gå till blir nog svaret Appreciative Inquiry (AI). Whitney som är en aktiv förespråkare för användningen av AI som ett redskap vid organisationsförändring och som ett långvarigt förhållningssätt i organisationen. AI fokuserar på att uppmärksamma samtliga intressenter kopplade till verksamheten med frågeteknik om vad det är som ger liv till organisationen när den är som bäst. Whitney et al. (1998) menar att genom tron på det bästa om människorna och organisationen samtidigt som man söker det positiva, blir resultatet att man lämnar det negativa och istället fokuserar på framgångsfaktorer som skapar organisationsutveckling. AI ämnar engagera hela organisationen med att upptäcka det bästa av vad som varit och vilka drömmar som kan bli sanna.

För att drömmar ska bli verklighet arbetar många organisationer mot mål. Förändringsarbete görs ofta i en ambition att förbättra verksamheten på något sätt och inte sällan innefattar det arbete med organisationens mål. Vart är vi på väg och hur ska vi nå dit? Ett sätt att enas om mål och förvissa sig om att styra en organisation i önskad riktning är att skapa

målformuleringar och företagsvisioner, exempelvis med hjälp av så kallade balanserade styrkort (Kaplan & Norton, 1999). Abba Seafood arbetar med att strategiskt styra verksamhetens aktiviteter mot företagets vision likt balanserade styrkort men där de valt att benämna styrverktyget som individuella resultatrapporter. Företaget har även valt att anamma AI som en del i sitt förändringsarbete och kallar det för Bäst-sökeri. Kombinationen av dessa två förhållningssätt väckte intresse hos oss. Funderingar som kom upp var hur detta uttryckte sig i organisationen och hur det påverkade sättet att arbeta mot mål.

Denna studie uppmärksammar anställdas upplevelser av hur AI som metod och förhållningssätt tillsammans med individuella resultatplaner påverkar deras sätt att arbeta mot mål. Varför är området intressant för personalvetenskap? Studien belyser både strategiskt och operativt arbete ur personalvetarsynpunkt. Den ger en bild av arbetet med att skapa och kommunicera ut strategier och mål samt att koppla dessa till individers mål och det dagliga arbetet. Att förankra övergripande mål längre ner i organisationen på ett sätt som motiverar anställda är av vikt inom personalyrket i bemärkelsen att kunna utveckla organisationer och skapa lönsamhet genom människor. Abba Seafoods aktiva arbete med AI är också intressant för att vi tror att en personalvetare ofta är involverad i förändringsarbete. Vidare erbjuder uppsatsen en förståelse för hur ett AI-präglat förhållningssätt tillsammans med målplaner används och uppfattas bland anställda. Att förstå vad som motiverar och påverkar människor på arbetet är även intressant ur ledarsynpunkt.

Det existerar en del böcker och vetenskapliga artiklar om AI men få belyser området AI tillsammans med individuella resultatplaner eller mål. Det har även författats tidigare uppsatser om Abba Seafood och deras förändringsarbete tillsammans med AI, bland annat "Bäst-sökare i vardagen" (Peterson, & Wikenmalm, 2011). Men dessa uppsatser undersöker inte hur AI som förhållningssätt kombinerat med individuella resultatplaner uppfattas bland anställda. Därför ser vi ett mindre utforskat problemområde som vi ämnar undersöka.

1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att se hur en organisation, som implementerat ett nytt lösningsfokuserat förhållningssätt och samtidigt arbetar med individuella målplaner, arbetar mot mål och hur det upplevs av ett antal anställda. Studien utförs på Abba Seafood som arbetar med förhållningssättet Appreciative Inquiry och styrverktyget individuella resultatrapporter.

Således blir vår frågeställning:

Hur upplever ett antal anställda på Abba Seafood att deras sätt att arbeta mot mål påverkas av Appreciative Inquiry och individuella resultatrapporter?

Med *arbete mot mål* avser vi en process som delas in i tre delar; att formulera, genomföra och uppnå mål. Vi intresserar oss för helheten i processen där *påverkas* avser både förutsättningarna för att nå mål och det praktiska utförandet. Med *upplever* avser vi en subjektiv uppfattning där både känslor och åsikter inkluderas.

Studien avgränsas genom att undersöka två avdelningar på Abba Seafood. Studien är inte ämnad att söka upplevelser i det som varit utan tar avstamp ifrån Abba Seafoods nuvarande situation. Appreciative Inquiry kommer att förkortas med AI i uppsatsen.

1.2. Bakgrund

I följande avsnitt presenteras information om företaget Abba Seafood samt deras förändringsarbete. Därefter följer en redogörelse för begreppen Appreciative Inquiry samt balanserade styrkort, vilka är de koncept som Abba Seafood anammat och gjort till sina egna - Bäst-sökeri respektive individuella resultatrapporter. Det är dessa organisationskoncept studien ämnar undersöka närmare.

1.2.1. Abba Seafood

Abba Seafood är Nordens ledande producent av matvaror från havet med kända varumärken som Abba, Kalles, Grebbestad och Ejderns. Abbas produkter utgörs av bland annat sill, kaviar, färdiga såser, fiskbullar och räkor. Den största delen av produktionen äger rum i Kungshamn med centrallagret i Uddevalla och huvudkontoret i Göteborg. Företaget har totalt cirka 350 tillsvidareanställda och omsatte 2010 omkring 1,2 miljarder svenska kronor (Allabolag, 2012). Abba Seafood ägs sedan 1995 av den norska koncernen Orkla som idag

har cirka 30,000 anställda i fem världsdelar. Orklas omsättning uppgick 2006 till 57 miljarder norska kronors (Abbaseafood, 2012).

1.2.2. Förändringsarbete på Abba Seafood

2009 inleddes ett förändringsarbete inom företaget med syfte att förändra kulturen, dels för att skapa en trivsammare arbetsmiljö bland medarbetarna men också för att stärka positionen bland konkurrenterna med hjälp av ökad försäljning. Abba Seafoods förändringsarbete kan delas in i tre delar. Den första delen är ett *manifest* med sex punkter som skapades av ledningen som en del i strategin för att nå målet, att bli Sveriges bästa livsmedelsföretag 2015. Den andra delen är att Abba Seafood började arbeta aktivt med metoden Appreciative Inquiry (AI). Ambitionen med införandet av AI var att gå från ett problemfokuserat arbetssätt till ett mer lösningsorienterat, där man med AI:s metod ser till företagets styrkor och lyfter fram positiva erfarenheter. AI översattes på Abba Seafood till *Bäst-sökeri* för att underlätta implementeringen av arbetssättet. Den tredje delen som utvecklades i förändringsarbetet var *individuella resultatrapporter* (Bilaga 3) och sättet att arbeta kring dem. Alla tjänstemän på Abba Seafood har nu individuella resultatrapporter med specificerade mål och delmål för året som är indelade på tertial. I arbetet kring resultatrapporterna ingår att resultatmöten hålls regelbundet där alla anställda avdelningsvis får rapportera hur resultatrapporten följs och det finns även möjlighet att be om hjälp om det behövs för att nå sina mål. Under dessa möten används AI:s förhållningssätt i arbetet för att nå målen (Pregmark, 2012). Vidare i studien kommer vi inte att beröra begreppet kulturförändring närmare på grund av begreppets bredd och komplexitet. Dessutom kommer inte studiens fokus ligga på processer som varit utan tar avstamp i nuläget och den aktuella situationen.

1.2.3. Appreciative Inquiry

Det finns många olika synsätt och beskrivningar av Appreciative Inquiry (AI). Enligt Cooperrider och Whitney (2005) kan dock en definition ges som många är ense om. I deras definition handlar AI om att söka det bästa hos människor, deras organisationer och dess värld omkring dem. AI ämnar systematiskt upptäcka vad som ger organisationen mest effektivitet vad beträffar kapacitet i ekonomi, ekologi och mänskliga termer (Cooperrider & Whitney, 2005).

AI förespråkar den praktiska konsten att kunna ställa villkorslösa positiva frågor som stärker förmågan att kunna förutse och skapa positiv kraft. Istället för pessimism, kritik och problemformulering lägger AI fokus på att upptäcka drömmar och designen mot en lösning.

Med AI och dess positiva frågeteknik finns möjligheten att flera personer kan bli involverade i en samkonstruktion om personernas gemensamma framtid, enligt Cooperrider & Whitney (2005).

AI antar att det inom varje organisation finns en positiv kärna som kan mobiliseras för att se och genomföra sådant som organisationen tidigare inte trodde gick. Den positiva kärnan beskrivs som den största samt mest okända resurs som organisationen innesitter. Men exakt hur resurser ska utnyttjas är inte alla lika ense om men en sak är säker enligt förespråkare av AI, beteende växer i den riktning som frågor ställs mot. Så för att nå en bättre framtid med framgång är det önskvärt att använda den positiva kärnan som det mest förekommande uttryckssättet inom organisationen (Cooperrider & Whitney, 2005).

AI är en berättelsebaserad process om positiv förändring som uppmuntrar till att ställa positiva frågor. Whitney et. al (1998) ger ett målande exempel; det finns två sätt för en chef att välkomna nyanställda, där frågesätten ger olika utfall. Om chefen frågar om vilka problem och utmaningar den nyanställde ser inför sitt nya arbete och sin arbetsgrupp, sår man automatiskt ett frö som öppnar upp för problemfokus och chefen kommer sannolikt att få höra om dessa problem. Om chefen å andra sidan frågar vad personen vill utforska och vilka möjligheter hon ser i sin nya arbetsgrupp, uppmuntras tankar om framgångsfaktorer för organisationen och arbetsgruppen. Vidare menar författarna att organisationens framgång, lärande och förändring skapas genom positiva förfrågningar och genom dialog i det dagliga arbetet.

AI:s process delas in i *AI's 4-D cykel* som innefattar fyra nyckelbegrepp. *Discovery* där man ser till vad som ger framgång och "the best of what has been and what is". I detta första steg fokuserar man på redan existerande resurser och försöker uppskatta dem. I det andra steget *Dream* konstrueras och definieras önskvärt resultat och här försöker man tyda de krav som ställs och vart man vill hamna i förändringen. Tredje steget handlar om *Design* och vad den idealiska situationen innebär, här skapas en organisationsdesign tillsammans med samtliga involverade i organisationen, frågor som "what should be the ideal?" ställs till organisationsmedlemmar för skapa en samkonstruktion av förändringen. I den fjärde och avslutande delen *Destiny* läggs fokus på hur man på bästa sätt kan stärka, lära samt anpassa organisationen till dess förutsättningar för att kunna underhålla och bevara resultatet (Copperrider & Whitney, 2005).

Trots många artiklar och böcker om AI finns det relativt lite kritik mot metoden. Grant och Humphries (2006) uppmärksammar behovet av en kritisk granskning av AI och har samlat några av de vanligaste kritiska synpunkterna i en artikel där de resonerar kring AI:s baksidor. Pratt (refererad i Grant & Humphries, 2006) kritiserar AI för att inte hylla och uppmärksamma mångfald och skilda erfarenheter som finns naturligt i organisationer. Reason (refererad i Grant & Humphries, 2006) riktar kritik mot att man ignorerar det mörka och problematiska i organisationen, att man blundar för dåliga nyheter. Grant och Humphries är skeptiska till en renodlad AI-kultur. De efterfrågar forskning kring AI kombinerat med en mer kritiskt teori och menar att detta kan berika aktionsforskningen.

Coghlan, Preskill och Catsambas (2003) skriver att en vanlig kritik mot AI är förnekelsen och ignorandet av problem, men hävdar att detta inte är helt sant. De menar att AI uppmärksammar problem men bemöter dem på ett annorlunda och ofta mer konstruktivt sätt. Problemformuleringar omvandlas istället att fokusera på styrkor och framgång. Exempelvis kan man fråga vilka styrkor organisationen har, vad de är bra på och vill ha mer av, istället för att fråga om vilka problem som finns i den.

AI har även fått kritik för att ses som en magisk formel som fungerar i alla situationer. Detta tycks enligt Fitzgerald, Murell och Miller (2003) bero på att traditionella förändringsstrategier som fokuserar på problem inte blir lika ifrågasatta för att de redan är så befästa i vår moderna organisationskultur.

1.2.4. Balanserade styrkort

Begreppet definieras som ett strategiskt hjälpmedel för planering, förvaltning och uppföljning och används för att anpassa verksamhetens aktiviteter till företagets vision (Granberg, 2003). Skaparna Kaplan och Norton presenterade styrverktyget för första gången 1992 i Harvard Business Review. Grundtanken med balanserade styrkort är att genom att se organisationen ur fyra viktiga perspektiv; finansiellt-, process-, förnyelse- och kundperspektiv, så kopplas organisationens kortsiktiga verksamhetsstyrning ihop med organisationens långsiktiga vision och strategi och skapar en balans mellan dem. Organisationen tvingas att i den dagliga verksamheten skapa en balans mellan de kortsiktiga finansiella resultatmålen och de långsiktiga målen. Med balanserade styrkort fokuserar man på att belysa perspektiven ovan genom tre dimensioner; igår, idag och imorgon. Styrkan i balanserade styrkort ligger bland annat i att stötta organisationen genom att fokusera på det viktigaste och skapa en balanserad helhetsbild av verksamhetens lång- och kortsiktiga mål. Samt att formulera och tydliggöra

företagets vision, affärsidé och mål för att sedan kunna kommunicera ut helhetsbilden till medarbetarna i verksamheten. Genom att medarbetarna känner till innebörden av verksamhetens vision vet de hur det ska agera. I framtagningen av de balanserade styrkortet anses det viktigt att måtten väljs noggrant så att de kopplar tydligt till berörda personer så de känner igen sig. Viktigt är också att det finns tydliga ansvariga som agerar som ambassadörer för de balanserade styrkortet samt att måtten måste kunna relateras till organisationens övergripande mål. Det finns många liknande modeller som Kaplans och Nortons där alla har gemensamt att de försöker mäta verksamheten och koppla måtten till företagets övergripande strategi (Olve, Roy & Wetter, 1999).

Den kritik som riktas mot balanserade styrkort handlar till stor del av den grundläggande balansen som modellen eftersträvar. Jensen (refererad i Nilsson, 2011) menar att för många prestationsmått ger problematik genom att de blir svåra att mäta. Information som förvärvas genom balanserade styrkort kan inte ligga till grund för långsiktiga beslut - dessa kräver istället mer renodlade finansiellt nischade styrningsmodeller (Nilsson, 2011).

Det finns även kritik av mer generell art, som riktas mot filosofin att styra genom att mäta. Johnson och Bröms (refererad i Nilsson 2011) hävdar att det icke är genomförbart att mäta relevant information som rör organisationens prestationer och sedan koppla dem till individer i organisationen med avsikt för styrning. De anser att organisationer är för komplexa för att mätas och framför allt för komplexa för att enbart styras efter mått som bygger på resultat av prestationer. För att kunna mäta något måste man kunna kvantifiera måttet, något som anses vara omöjligt när det handlar om individer och organisationer (Nilsson, 2011).

Vidare finns fler risker med att bara fokusera på mått som går att mäta och kvantifiera. Det kan medföra att annat av vikt bortprioriteras, vilket vidare kan ge effekter av moraliska dilemman där exempelvis individer agerar i självintresse för att nå sitt mål för att istället se hela organisationen. Det riskerar även att leda till en förlust av syn- och tankesättet om att organisationen är en levande organism för att istället börja ses som ett mekaniskt system. Det kan även göra att organisationen hamnar i en utvärderingsfälla med konstant uppföljning (Nilsson, 2011).

1.2.5. Dubbla lojaliteter

Att som studenter skriva uppsats på ett företag innebär i viss mån dubbla lojaliteter i bemärkelsen att vi förväntas bidra med något värdefullt till företaget och samtidigt leverera en

vetenskaplig uppsats till akademien inom området personalvetenskap. Det var efter en inspirerande gästföreläsning med personaldirektören från Abba Seafood som vi på eget initiativ tog kontakt med företaget för att titta på uppsatsmöjligheter. De enda förväntningarna från Abba Seafood har varit att vi ska skriva om något som inte belysts i tidigare uppsatser samt att hitta en teoretisk anknytning till deras nuvarande arbetssätt. Därutöver har Abba Seafood låtit oss undersöka vad vi önskat och varit uppmuntrande och hjälpsamma längs vägen. Därmed anser vi att dubbla lojaliteter inte påverkat studien negativt.

1.3. Disposition

Studien är indelad i sex huvudavsnitt med ett antal underrubriker. I Inledning beskrivs forskningsområdet och varför det är intressant. Detta leder vidare fram till studiens problemområde, Syfte och frågeställning. I avsnittet Teori redogörs för teorier och tidigare studier, vilka utgör den teoretiska referensramen och vårt analysverktyg. I Metod behandlas studiens tillvägagångssätt och upplägg. Under Empiri redogörs för studiens empiriska material, som sedan ställs mot studiens teori i avsnittet Analys. I avsnittet Diskussion och slutsatser diskuteras avslutningsvis studiens giltighet, varpå resultatet sammanfattas och diskuteras för att besvara syfte och frågeställning. Därutöver redogörs för studiens bidrag och tillämpning.

2. Teori

I följande avsnitt presenteras vår teoretiska referensram som består av teorier och tidigare studier inom ramen för vårt forskningsområde. Teoriavsnittet ligger till grund för kommande analys och hjälper oss senare att tolka och förstå empirin i vår studie. Inledningsvis presenteras ett stycke om förändringsmodeller, vilket kan ses som en metateori för studien. Metateorin används i denna studie för att underlätta förståelsen för det som händer på Abba Seafood ur ett bredare teoretiskt perspektiv, samt för att kunna sätta in upplevelserna i ett sammanhang för att vidare kunna diskutera dessa.

2.1. Förändringsmodeller

Synen på hur en organisationsförändring uppstår och vilka faktorer som formar förändringen är delad. Ett sätt att se på organisationsförändring är som ett mekaniskt system, vanligtvis kallat diffusionsmodellen. I denna modell skapas en idé till förändring (vanligtvis av högsta ledningen) för att sedan förmedlas ut till resten av organisationen. Idén får ursprunglig kraft ifrån upphovsmännen som för idén genom hela verksamheten för att generera ett planerat resultat. Stoppas idén på vägen och inte ger det planerade resultatet är det inte brister i idén utan hinder i verksamheten som måste åtgärdas. Ett idealistiskt förhållande i verksamheten är ett ”vakuum” där ingen friktion uppstår, vilket gör att en idé om förändring kan färdas obehindrat (Czarniawska, 2005).

Ett motsatt synsätt till diffusionsmodellen är att se organisationsförändring som ett kollektivt skapande. Detta andra synsätt kallas översättningsmodellen och uppkom som en kritik till diffusionsmodellen. Enligt den reser inte idéer i vakuum, utan det existerar ett motstånd och en friktion i verksamheten. Idéer sprids inte av sig själv utan det är mänskliga intressen som är grunden till spridningen. Det är människors intresse i verksamheten som ger idén energi och sprider den, inte någon ursprunglig kraft ifrån konstruktören. Den friktion som uppstår i spridningen ses inte som hinder utan tvärtom, friktionen ger idén liv och de olika översättningarna som sker i olika kontexter berikar och utvecklar idén till det bättre. Översättningsmodellen anser att när en idé översätts och kommer till ett nytt ställe för att förankras, är idén aldrig identiskt med den idé som en gång påbörjade resan (Czarniawska, 2005).

Översättningsmodellen har fått kritik av diffusionsmodellens förespråkare för att vara för demokratisk då den godtar att alla inblandade översätter och tolkar idén som de vill. Med andra ord stöttar inte översättningsmodellen tron om en möjlighet till att genomföra en planerad styrning med ett givet uträknat resultat. Översättningsmodellen anser att planerad styrning är omöjligt på grund av att varje idé blir olik vid varje översättning (Czarniawska, 2005).

2.2. Upplevelser om AI

Dematteo och Reeves (2011) har utfört en studie på individer i interprofessionella team inom vården i USA, där AI introducerats och använts som en förändringsmetod. Resultatet visar en stor entusiasm kring användandet av AI. Fördelar som beskrivs är att det skapar en mer positiv syn på samarbete i arbetsgrupperna och berikar arbetsklimatet. AI upplevs även bidra till att berika de interprofessionella relationerna, enligt flera respondenter. De kritiska reflektionerna från respondenterna som kommer fram är bristen på att uppmärksamma och diskutera existerande problem och utmaningar. Vidare framkommer att förtroendet för metoden är relativt svagt, eftersom den anses ha låg evidens inom forskarvärlden, enligt respondenterna. Flera i studien är skeptiska till AI:s potential att fungera i det dagliga arbetet hela vägen ner genom organisationen till lägsta hierarkiska nivån. Det framkommer också åsikter om att det måste finnas utrymme för att ventilera sin frustration och prata om kritik, och att man bör medvetandegöra detta behov för att AI ska fungera effektivt.

2.3. Dialog

Dialog bygger på delaktighet och det är just det som utmärker tvåvägskommunikation från andra likande mer ytliga uttryck, enligt Simonsson (2002). Deetz (refererad i Simonsson, 2002) beskriver dialogens kärna som ett skapande av betydelse och mening, där det primära handlar om att transformera information och gemensamt skapa betydelse. Genom dialog skapar vi en förståelse som vi inte hade kunnat forma på egen hand där syftet är att analysera olika handlings- och tankemönster, något som vidare ger insikt och nytänkande. Förutsättning för dialog är att samtliga deltagare har möjlighet att delta på lika villkor. Vidare beskrivs dialog som ett sätt att främja organisatoriskt lärande. Många organisationer ställs inför problem som inte går att lösas av enskilda individer, utan kräver ett samarbete. En dialog kollegor emellan där olika kompetenser kommer fram kan bidra till att lösa problemet. Dialog

ses således som ett verktyg som skapar gemensamt lärande genom att nya insikter och kunskaper delges som den enskilde individen aldrig skulle kunna erhålla på egenhand. Något som ger en ökad effektivitet och en större kreativitet för organisationen. I dialog finns det dock risker att hierarkiska positioner skapar kommunikativa svårigheter. För att undvika detta underlättar det om den högre uppsatta personen innehar en förmåga till kritisk självreflektion samt en förmåga att aktivt arbeta för att avstå sitt tolkningsföreträde. På så sätt främjas dialogen. Det tycks råda en enad bild bland forskare om att högre uppsatta personer (chefer) inte längre enbart kan delegera utifrån deras formella maktposition. Chefer måste skaffa sig legitimitet och auktoritet genom att lyssna på argumentation och gemensamt föra en dialog med sina medarbetare (Simonsson, 2002).

2.4. Lärande

Kollektivt lärandet handlar enligt Granberg (2009) om att individer lär sig genom att interagera med sin kontext i ett kollektiv, där uppgifterna och gruppmedlemmarna är särskilt viktiga delar av kontexten. Om gruppens medlemmar ständigt interagerar med varandra kan gemensamma syn- och tankesätt utvecklas i arbetet, vilket skapar en kollektiv förståelse för uppgiften. Denna kollektiva förståelse kan bilda liknande tankenätverk hos gruppens medlemmar, vilket genererar i likartade handlingsberedskaper inom gruppen. Denna handlingsberedskap har vidare karaktären av handlingsstrategier som då blir gemensamma för gruppmedlemmar i arbetet mot att nå målet och att lösa uppgiften. Om gruppmedlemmarna har utvecklat strategier för handlandet, som grundar sig på medlemmarnas sammanlagda kompetenser, finns förutsättningar för den enskilde gruppmedlemmen att själv göra bedömningar och fatta beslut utifrån en större bas än hans eller hennes ursprungliga kompetens. De förutsättningar som behövs för att ett kollektivt lärande ska kunna ske i en grupp är att gruppen kan identifiera, tolka och skapa gemensam förståelse för uppgiften. Det ska också råda ett klimat där gruppmedlemmarna ser sig som delar i ett större sammanhang med vissa uppgifter där varje person delar med sig av sin kompetens till alla. Den kollektiva kompetensen blir alltså tillgänglig för samtliga. En vidare förutsättning för att detta ska ske är att strategierna för hur uppgiften ska lösas och problem ska hanteras, måste uppstått i en kollektiv reflektion och diskussion (Granberg, 2009).

En organisations lärande är möjligt genom att alla människor har en naturlig förutsättning att lära sig. Den organisation som i framtiden kommer att lyckas, är den organisationen som finner ett sätt att motivera och engagera anställda i deras förmåga att lära sig genom hela

organisationen. En lärande organisation skapas genom fem riktlinjer enligt Senge (2006) som kallar dessa för de fem disciplinerna. Dessa riktlinjer handlar om att skapa förutsättningar för anställda att tydliggöra sin egen vision och få dem att se saker öppet och objektivt. Att ge anställda möjligheter att explicitgöra mentala tankemodeller för varandra så att de kan beskriva sina respektive synsätt. Det krävs ett klimat där anställda delar med sig av hur de tänker och även låter sig influeras av varandra. Senge (2006) menar vidare att dialog är en förutsättning för lärandet då den kan minska lärandehinder som exempelvis tillbakadraget beteende, något som stoppar interaktionen inom gruppen - och därmed lärandet. Lika viktigt är att det finns gemensamma visioner om framtiden, vilket skapar engagemang. Den sista punkten systemtänk binder ihop alla disciplinerna, då den bygger på att den anställda och organisationen har ett existerande systemtänk där mönster för helhetsbilden kan urskiljas och inte enbart de linjära sammanhangen (Senge, 2006).

2.5. Mål

I definitionen av begreppet mål kan många aspekter läggas in, vilket gör begreppet oprecist och utslitet, enligt Milsta (1994). Philgren och Svensson (refererade i Milsta, 1994) beskriver olika sätt att definiera och tolka en organisations mål men menar att all tolkning av begreppet mål är beroende av vilket direkt sammanhang det sätts in i. Milsta (1994) menar att mål kan beskrivas utifrån olika konkretiseringsgrader i tre hierarkiska nivåer. *Övergripande* mål är den högsta nivån som innefattar allmänna abstrakta målbeskrivningar som kan jämföras med policys, verksamhetsidéer och affärsidéer. Mellannivån som uppstår vid reduceringen är *konkretiserade* mål som jämförs med delmål och utmärker sig till att ha en viss del övergripande struktur med en uttalad riktangivelse som avser en individ, grupp eller organisation. Den lägsta hierarkiska nivån är *handlingsmål* som är den mest konkreta nivån där mål ofta formuleras i en handlingsplan för att uppnå delmålen och vidare mål som oftast uttrycks i beteendetermer (Milsta, 1994).

Locke, Latham och Mento (refererade i Lindelöw, 2010) menar att hur mål formuleras spelar en avgörande roll för chansen att målen uppnås. De utmärkande fördelarna som presenteras är att målen bör vara specifika, avgränsade och mätbara med möjligheter till uppföljning, samt att en utvärdering ska kunna genomföras efteråt. Lindelöw (2010) beskriver vidare att målen bör ha en tydlig tidsplan och att de inte får upplevas som ouppnåeliga, de ska läggas på en realistisk nivå men samtidigt driva den anställda att anstränga sig. Det är den anställdes egen

upplevelse av målens svårighetsgrad kopplat till den anställdes upplevelse av de egna förutsättningar som är av betydelse. Varje anställd har olika nivåer av självförtroende och olika behov av uppmärksamhet, detaljstyrning och uppföljning. Därför behöver de övergripande målen delas ner i delmål med handlingsplaner som har en egen tidsplan. Det finns mycket att vinna med en tydlig målbild som är anpassad både till organisationens behov och den anställdes behov. Fördelarna är ökad chans till att den anställda når målen samt att det skapar struktur och uppföljningsmöjligheter. Det skapar även ett kvitto på vad förväntningarna är och när målen är uppnådda, något som ger tillfredsställelse och minskar stress. För att dessutom minska risken för brus i kommunikationen poängterar Lindelöw (2010) vikten av att vara tydlig och att målen och tidsramarna alltid bör konkretiseras i form av skrivna noteringar.

Rohlander (1998) beskriver hur chefer och medarbetare bör samarbeta i arbetet med mål kopplade till organisationens mål. Han menar att chefer måste hjälpa sin personal att definiera sina respektive individuella mål. Efter det kan de hjälpa medarbetarna med att tolka relationen mellan individuella mål och organisationens mål, vilket förutsätter att organisationen har tydliga och nedskrivna mål. Författaren menar att människor som ser en direkt korrelation mellan sina individuella mål och hur de kan bidra med att nå organisationens mål, kommer att ha ett bestående intresse att hjälpa organisationen att nå målen. Förutsättningarna för detta bygger på förtroende och trygghet, vilket endast kan byggas upp om man har jobbat gemensamt under en viss tid. Det bygger också på öppenhet och ansvarsskyldighet. När individuella prestationer är länkade till organisationens resultat ökar motivationen som kommer från individen själv. En karta eller en överskådlig bild föreslås som verktyg för att spegla individers framsteg mot individuella och organisatoriska mål. Bilden ska visa var du har varit, var du är och vart du ska. Rohlander (1998) menar att detta är mer effektivt och genererar i ett mer känslomässigt engagemang än högar av pappersdokument. Det föreslås att varje person ska ha en typ av plan som ska visa vad man vunnit och förlorat varje dag baserat på en mätning som är direkt kopplad till organisationens mål. Spel och tävlingar lyfts fram som ett bra sätt att bygga team och skapa dynamisk energi från människor. Alla har ett behov av att vara framgångsrika och detta positiva behov måste kanaliseras till specifika mål. Individer behöver mål och organisationer behöver mål. Chefer måste således se till att det finns en blandning av dessa olika mål och ett sätt att ta poäng i detta spel är att upprätta individuella resultatplaner som uppdateras personligen av varje medarbetare, menar Rohlander (1998).

3. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens metod där vi redogör för tillvägagångssättet av undersökningen. Avsnittet inleds med ett stycke om valet av metod för att sedan ge en redogörelse för studiens urval, förberedelser och genomförande, bearbetning och analys, tillförlitlighet samt ett avslutande stycke om etiska reflektioner.

3.1. Val av metod

Eftersom studien syftar till att undersöka och förstå individers upplevelser och tankar använder vi oss av kvalitativ vetenskapsmetod. Kvalitativ metod används för att förstå och tyda fenomen och innehåller ofta frågeorden vem, hur och varför (Nyberg, 2000). Ahrne och Svensson (2011) beskriver kvalitativa metoder som "mjuk data" i motsats till kvantitativa metoder som kan klassas som "hård data". Vidare menar de att skillnaden mellan de två olika metoderna även kännetecknas av vilken typ av empiri som samlas in. Exempel på kvantitativ data är siffror och statistiskt material, medan kvalitativ empiri ofta består av intervjusamtal och observationsanteckningar. I den här studien kommer datainsamling ske i form av intervjuer. Intervjuer är en central undersökningsmetod inom samhällsvetenskapen och en av de vanligaste forskningsmetoderna inom just kvalitativ forskning (Ahrne & Svensson, 2011). Eftersom vår forskningsfråga handlar om att få en förståelse för subjektiva upplevelser inom ett begränsat område, använder vi oss av semistrukturerade intervjuer. Denna intervjuform är strukturerad i bemärkelsen att samma frågor ställs till samtliga respondenter, intervjuerna har samma tidslängd och intervjuaren styr med hjälp av följdfrågor och stödord för att säkerställa likvärdighet i intervjuerna (Gillman, 2008). Samtidigt ställs öppna frågor och intervjuaren kan använda sonderande frågor utifall det verkar finnas mer att berätta inom ett särskilt område. Sonderande frågor behöver inte röra sig om konkreta frågor utan handlar i stort om ett lyhört förhållningssätt där intervjuaren är uppmärksam och uppmuntrar respondenten. Dock bör man vara medveten om risken att uppmuntra alltför mycket och därmed styra svaren (Ejvegård, 2009). Fördelar med semistrukturerade intervjuer är enligt Gillman (2008) att de skapar en balans mellan struktur och öppenhet. Vidare hjälper stödord att under intervjun styra respondenten till önskat ämne men behåller fortfarande ett öppet förhållningssätt till vad svaret resulterar i.

3.2. Urval

Ahrne och Svensson (2011) menar att när forskningsfrågan är bestämd sker lämpligtvis valet av organisation eller miljö. Det fanns ett personligt intresse för AI som metod och vi hade en plan om att skriva vår uppsats om mål i någon form. När personaldirektören från Abba Seafood höll en föreläsning om den förändring som företaget genomgått från 2009, där AI utgjorde en central del, väcktes vårt intresse och efter kontakt med vederbörande bestämdes att uppsatsen skulle skrivas där.

När det kommer till urvalet av intervjupersoner skriver Ahrne och Svensson (2011) att det är fördelaktigt om man själv får ta del av listor på anställda och slumpa ett urval för att minimera risken för manipulation, som att exempelvis företaget väljer ut de mest entusiastiska eller positiva för att ge en bra bild. Men författarna nämner att denna möjlighet kan vara begränsad och att forskaren många gånger är beroende av en kontakt på företaget. Vidare menar de att om man håller längre intervjuer med ett antal personer är det ytterst svårt för ledningen att påverka intervjupersonernas svar. Undersökningen i denna studie begränsades till tjänstemän på huvudkontoret, eftersom de varit involverade i förändringen och Bäst-sökeriarbetet, dessutom fanns de tillgängliga i Göteborg. Den initiala tanken var att undersöka endast en avdelning men då avdelningarna visade sig varar relativt små, beslöt vi oss för att slå ihop två närliggande avdelningar, för att kunna säkerställa anonymitet. Det enda kriteriet i urvalet av dessa medarbetare var att de skulle ha arbetat på Abba Seafood sedan 2009, då förändringsarbetet började. Fem personer slumpades ut med vår kontakts hjälp. Ahrne och Svensson (2011) menar att det är svårt att hävda en exakt siffra på antalet respondenter. Med hänsyn till arbetets omfattning och tidsram gjordes avvägningen att fem personer var tillräckligt för att få ett tillfredsställande empiriskt material.

3.3. Föreberedelse och genomförande

För att få en större förståelse för det valda forskningsämnet inleddes uppsatsarbetet med en djupdykning i litteratur om relevanta teorier men främst om AI, som är ett centralt begrepp i arbetet. En grundlig litteraturgenomgång är enligt (Gillham, 2008) bra att göra för att förstå och formulera forskningsproblemet och utgör grunden för utformandet av intervjuguiden. Enligt Kvale (refererad i Ahrne & Svensson, 2011) är det fördelaktigt att redan under insamlingsfasen skaffa sig en överblick och struktur. För att uppnå detta utformades en

intervjuguide uppbyggd på ett antal teman (Bilaga 1). Strukturen på intervjuguiden var tänkt att underlätta analysarbetet och således skapa en röd tråd genom rapporten. Samtliga intervjuer ägde rum på Abba Seafoods huvudkontor på Mölndalsvägen. Ahrne och Svensson (2011) samt Ejvegård (2009) är eniga om att förberedelse är grunden för en lyckad intervju. Vad gäller intervjusituationen menar Ejvegård (2009) att intervjuaren måste sträva efter att ha en objektiv och neutral framtoning men samtidigt inte verka för kylig, vilket vi hela tiden eftersträvade. Vi medverkade båda två på samtliga intervjuer och är medvetna om att detta kan ha bidragit till ett komplementärt förhållande under intervjun, då respondenten var i numerärt underläge (Enquist, 2007). Genom att en av oss var mer aktiv och ställde frågor och den andre fanns i bakgrunden och antecknade, vilket Ahrne och Svensson (2011) rekommenderar, tror vi att situationen därmed inte blev trängande för respondenterna. Intervjuerna ljudinspelades med hjälp av en inspelningsfunktion i våra mobiltelefoner. Sacks (refererad i Silverman, 2005) menar att det är omöjligt att komma ihåg och hinna anteckna allt som kommer upp under en intervju, varför inspelning utgör ett bra hjälpmedel. Den tillåter forskaren att gå tillbaka och lyssna flera gånger samt förstå vad personen säger utifrån längre sekvenser, vilket enligt Sacks, krävs för att en konversation ska bli meningsfull.

3.4. Bearbetning och analys

Transkriberingen utfördes i enlighet med vad Ahrne och Svensson (2011) förespråkar och där syftet med studien avgör hur transkriberingen ser ut. Intervjuerna transkriberades av oss själva, vilket skapade fördelen att vi lärde känna materialet bättre, detta gav även ett ytterligare djup i analysen och tolkningen (Bryman, 2011). Intervjuerna transkriberades med hjälp av ett uppspelningsprogram som underlättade pausning och fram- och tillbakaspolning av ljudfilerna. Programmet underlättade för oss att kunna fånga upp allt som sades. I intervjuutskriften tog vi med allt som togs upp under intervjun med vissa språkliga justeringar för att underlätta läsbarheten och för att den intervjuade skulle framställas på ett rättvist sätt. Allt material sparades digitalt och vid analysarbetet användes arbetskopior (Bryman, 2011). När transkriberingen var genomförd skrevs arbetskopior ut och vi läste igenom materialet, dels för att bekanta oss ytterligare med det och samtidigt kunna identifiera och markera nyckelord. Vidare sökte vi efter teman för att sedan kunna tematisera materialet utifrån de markerade nyckelorden i enlighet med vad som förespråkas enligt Braun och Clark (2006). När tematiseringen var genomförd författades beskrivningar av temana ner som sedan styrktes med citat ifrån respondenterna.

3.5. Studiens tillförlitlighet

Reliabilitet handlar om undersökningens tillförlitlighet och kan bestämmas genom att samma undersökning kan upprepas och generera samma resultat. Då studien utgår från en kvalitativ metod där det är omöjligt att "frysa" en social miljö blir reliabilitetsbegreppet svårare att förhålla sig till fullt ut, enligt Bryman (2011). Men för att säkerställa den interna reliabiliteten vid tolkningen av empirin klagjordes utifrån vilket teoretiskt ramverk vi skulle tolka materialet samt att tolkningsarbetet genomfördes gemensamt för att minimera risken för olika tolkningar (Bryman, 2011). En hög reliabilitet är önskvärd men i vår undersökning anser vi att validiteten blir viktigare att säkerställa. Enligt Mason (refererad i Bryman, 2011) handlar validitet om att forskaren observerar, identifierar eller mäter det som ämnas mäta. Att använda sig av rätta mått och mätmetoder skapar goda förutsättningar för god validitet (Ejvegård, 2009). I vår studie handlar validitet mycket om hur respondenterna uppfattat våra frågor och hur vi uppfattat respondenterna. För att försäkra oss om att vi uppfattat personerna korrekt försökte vi kontinuerligt summera svaren verbalt under intervjun. Detta kan liknas med vad Gubas och Lincolns (refererad i Bryman, 2011) menar med respondentvalidering. Vidare finns frågan hur trovärdigt de svarat. Vi ställde samma frågor med hjälp av intervjuguiden men var lyhörda och beredda med följdfrågor om frågan uppfattades otydlig. Därför anser vi att alla haft goda chanser att uppfatta våra frågor på ett liknande sätt. Samtidigt var vi ute efter subjektiva upplevelser så olika tolkningar av våra frågor ser vi som ofrånkomligt och en del av vår studie. Vi har också varit medvetna om att svaren är kontextberoende och knutna till Abba Seafood men även till omständigheter som anställningstid och titel.

Att hålla intervjun i en ostörd och bekväm miljö kan vara viktigt för god validitet. Det anser vi ha säkerställt genom att genomföra intervjuerna i en miljö som var välkänd för respondenterna, på deras arbetsplats - företagets huvudkontor. Intervjuerna hölls i ett litet ostört rum. Respondenterna hade dessutom avsatt en timme åt intervjun och kunde således vara närvarande både fysiskt och mentalt. För att även minska eventuella bias vid studien, något som kan skada tillförlitligheten, strävade vi efter att medvetengöra dessa förutfattade meningar och agera vid studien med ett öppet sinne, där vi var uppmärksamma på oanade upptäckter. Detta är något som Gillham (2008) poängterar är viktigt för ökad tillförlitlighet.

3.6. Etiska reflektioner

Vid en intervjusituation öppnar intervjupersonen upp sig och skapar ett förtroende för intervjuaren. Det är viktigt att detta behandlas rätt och att en formulering av etiska rutiner görs. *Informationskravet* handlar om att informera respondenterna om forskarens roll och uppgift, studiens syfte, vad som kommer att hända med informationen samt vad som förväntas av respondenten i och med deltagandet i studien. Genom att denna information delges respondenten ges en möjlighet att godkänna deltagande. Att respondenten får chans att delge sitt samtycke till att delta i studien kallas *samtyckeskravet* (Bryman, 2011. & Gillham, 2008). Vidare bör *konfidentialitetskravet* beaktas - vikten av att skydda respondenternas identitet vid den slutliga rapporten som publiceras, detta görs genom anonymitet bland respondenterna och att det insamlade materialet behandlas konfidentiellt under studiens tid samt att materialet förstörs efter att det fyllt sitt syfte (Bryman, 2011, Gillham, 2008. & Silverman, 2006). Avslutningsvis är det av vikt att uppfylla *nyttjandekravet* i studien, att uppgifterna som samlas in vid studien endast nyttjas i forskningsändamål (Bryman, 2011. & Nyberg, 2000).

För att säkerställa dessa etiska forskningsriktlinjer skickades ett e-mail till respondenterna en tid innan studien utfördes (Bilaga 2). I e-målet presenterades uppsatsens syfte samt en förklaring vad studien var ämnad att undersöka och dess användningsområde. Respondenterna informerades även om att slutrapporten kommer att publiceras och fick även information om oss som forskare med kontaktuppgifter. Vidare informerades respondenterna om formen för intervjuerna; att de sker individuellt under en tidsperiod på 45-60 minuter och att en intervjuguide används samt anledningen till varför en ljudinspelning är nödvändig. I e-målet förklarades även att respondenterna kommer att vara anonyma i den slutliga publicerade rapporten. Ett förtydligade gjordes att vi behandlar intervjumaterialet konfidentiellt och förstör transkriberingsmaterialet när det har fullgjort sitt syfte. Avslutningsvis i e-målet förklarades att respondenterna har möjlighet att avstå deltagandet i intervjun och att de även har möjligheten att be om transkriberingsmaterialet eller den slutliga rapporten om så önskas. E-målets information delgavs även vid intervjutillfället.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras empirin från våra intervjuer med fem anställda från tjänstemannasidan på Abba Seafood. Inledningsvis kommer ett stycke om deras syn på Bäst-sökeri och resultatrapporter. Vidare presenteras upplevelser av Bäst-sökeri i relation till de individuella resultatrapporterna. Empirin kring detta presenteras i tre delar; formulera mål, genomföra mål och uppnå mål. Slutligen redogörs för kritiska synpunkter.

4.1. Synen på Bäst-sökeri

Det är som att åka på en bortamatch i fotboll med Manchester United och säga; vi har inte vunnit här i fem år, vi kommer inte vinna idag heller. Då kan man säga; vad kan DU göra för att vi ska vinna? Bäst-sökeriet är att man får fram att varje individ är viktig, så man får inte gömma sig under kollektivet. Det är nog det stora kanske (Person 1).

På frågan vad Bäst-sökeri betyder för dig, svarar de flesta att det handlar om att fokusera på det som är bra och att ”leta efter lösningar och inte borra ner sig i problemet” (Person 2). Många beskriver Bäst-sökeri som ett lösningsfokuserat förhållningssätt som i det dagliga arbetet handlar mycket om att hitta styrkor och bra exempel på sådant som fungerar; ”Att se det vi gör bra och automatiskt tänka på vad det är för något” (Person 3). Några beskriver Bäst-sökeri som ett sätt att utveckla och hitta det bästa i människor utifrån deras styrkor samt stötta varandra i det dagliga arbetet.

Det finns ju sämst-sökare med, då blir det ju inte så jävla roligt att leva ju. Men det gör det ju. Hittar fel hela tiden. Bara vänd på det tänker man, vad är det bästa? Vad är det bästa man kan göra (Person 1)?

Flera av respondenterna anger också att Bäst-sökeri handlar om kommunikation och präglar sättet att ställa frågor. Frågor ska formuleras i positiv anda och fokusera på möjligheter. Citatet nedan illustrerar en coachande situation mellan chef och medarbetare och innehåller exempel på denna typ av frågor.

Så säger man såhär, berätta om ditt bästa affärsmöte. Så får man utveckla det efter hand. Vad var det du gjorde bra? Vad var du mest nöjd över? Och varför gick det så bra?...Då skapar man en väldig energi. Även om det är gamla saker som är bra så berättar ju varje person om det som den har gjort. Det är många som hittar dom där guldgruborna. Det där har jag inte tänkt på och det har jag inte tänkt på, det ska jag göra om...Sen försöker man tänka på det. Att man tar bort allt gnäll och såna här saker (Person 1).

Möten beskrivs som naturliga tillfällen att använda Bäst-sökeri som metodik. Alla avdelningar har resultatmöten regelbundet och dessa kan variera till storlek och form beroende på avdelning. Men de flesta intervjupersoner beskriver dessa möten som ett tillfälle då alla kortfattat får gå igenom vad de gjort sedan sist. Fokus ska ligga på det som fungerat bra och man beskriver hur de närmsta planerna ser ut. En av respondenterna berättar att man ofta börjar med något positivt på mötena. Exempelvis om ett möte inleds med att några börjar berätta om positiva saker, så minskar sannolikheten att nästföljande personer kommer att ta upp negativa saker. På så sätt kan man upprätthålla ett positivt och lösningsinriktat fokus. Att på dessa resultatmöten få tillfälle att berätta om vad man gjort bra, upplever många som något positivt och beskrivs av en person som; ”ett tillfälle för personen att faktiskt ganska osvenskt vara stolt över det man har gjort” (Person 4). Många anser att de individuella resultatrapporterna alla arbetar efter är bra exempel på hur Bäst-sökeri används praktiskt. Innehållet i resultatrapporterna ligger till grund för vad som behandlas på resultatmöten.

De flesta beskriver också att de använder Bäst-sökeri i det vardagliga arbetet för att stötta kollegor och hjälpa till att se öppningar och möjligheter.

Någonstans tror jag det gör att man växer som människa, att man får bekräftat för sig själv och man får känna efter själv att det var faktiskt JAG som gjorde den där lilla grejen. Det handlar om att bygga människor (Person 5).

De intervjuade beskriver Bäst-sökeri som en metod som inte bara används internt i organisationen utan även externt, vid exempelvis kundbesök och i andra samarbeten med företagets intressenter. En respondent beskriver ett fall av en mycket lyckad lansering av en ny produkt, som resultatet av att ha arbetat med Bäst-sökeri. Projektet präglades mycket av att involvera kunder tidigt, vara öppna med intressenter, skapa mer engagemang samt att ha ett aktivt samarbete.

4.2. Bäst-sökeri i relation till individuella resultatplaner

4.2.1. Formulera mål

Att formulera mål är enligt de flesta inte så krångligt. Att aktiviteterna ska ha en tydlig tidsplan och målen ska vara konkreta, är många överens om. Själva målformuleringen (att sätta ett mål) sker tillsammans med andra, främst chefen - och kopplingen till dennes mål anses viktig. En respondent berättar om ett fall där vederbörandes chef fick lägga till ett mål i sin målformulering för att matcha dennes mål; “annars går jag runt och är mållös” (Person 3)

uttrycker personen i fråga och beskriver att förankringen uppåt i organisationen är betydelsefull. Några hävdar att det är viktigt att medarbetare och chef tillsammans definierar målen och att båda förstår dem. Arbetet med resultatrapporter och mål upplevs som lättare avseende mätning av målen och uppföljning. Många av de intervjuade upplever även att det finns tydliga kopplingar mellan organisationens mål och resultatrapporterna. Det finns en helhetsbild och en tydlig röd tråd genom organisationen. De flesta beskriver att målen i resultatrapporten skapas i samverkan genom att man stämmer av målen i rapporten med kollegor och chefer;

Oftast har jag suttit en stund med min chef och tittat igenom och kikat igenom att man är på rätt väg och kan ticka av en del av de grejerna som är delmål i större mål, sedan har man ju dem resultatmålen i sitt huvud hela tiden men att ha dem nedskrivet ger ju möjligheten till att ticka av (Person 3).

En respondent ser en risk med att formulera mål i alltför stark Bäst-sökeri-anda och anser att det kan göra målen ”lite luddiga” (Person 4) och menar att det viktigaste när man sätter mål är att de är fokuserade på resultat som är mätbara. Och att de inte nödvändigtvis måste bygga på formuleringar som exempelvis ”bästa”. Vidare menar respondenten att Bäst-sökeri blir mer användningsbart i coachningen när planerna diskuteras fram. Och denna uppfattning delas av flera.

Inte mycket just i målformulerandet...mer när man har en dialog...som jag säger ibland att nu ska vi göra den bästa sommaren någonsin, nu ska vi göra den bästa julen någonsin. Det är bara att man har den i sinnet liksom. Att man tänker så (Person 1).

En allmän bild som framkommer är att målen blivit tydligare; “...enkla för det har varit oklart förut, det har inte varit svårare men det har varit oklarare vart vi ska och vad vi ska mäta på” (Person 2).

4.2.2. Genomföra mål

På frågan om hur de går tillväga för att genomföra aktiviteter mot sitt mål, anser många att det inte är några konstigheter, utan ”det är bara att jobba mot målen” (Person 2). De som innehar chefsposition delegerar mål till sina medarbetare och beskriver ett arbetssätt som präglas av samarbete och dialog.

Det är ju min uppgift som ledare av sådana möten att inte ge svaren, det är ju det traditionella att medarbetare kommer till chefen och frågar och chefen svarar gör såhär. Utan min uppgift är ju faktiskt få min medarbetare att komma fram till en bra lösning (Person 4).

Coachningen från chefer upplevs som en stor skillnad sedan Bäst-sökeri introducerades och resultatrapporterna utvecklades. Det finns en uppfattning om att cheferna nu har ett starkare fokus på att hitta lösningar och att de tack vare resultatmöten tar sig tid och lyssnar mer på de anställda. Många beskriver ett öppnare klimat där "kloka saker som kan komma från sidan" (Person 3).

Samarbete är ett återkommande tema i genomförande av mål. Flera beskriver hur samarbetet har stärkts där hela organisationen försöker finna lösningar tillsammans utan att kritisera varandra om ett misslyckande skulle ske.

Att goda exempel inom organisationen vägleder sätt att arbeta verkar vara vedertaget. Flera beskriver att man uppmärksammar och lär av lyckade projekt och tar hjälp av varandra. Genom mötena upplever flera att de kan få coachning och stöd. Att få råd om hur man löser en uppgift på bästa sätt så man inte fastnar samt att få möjligheten att be om hjälp framhävs som viktiga delar av resultatmöten som påverkar själva genomförandet av målen.

Täta avstämningsmöten gör att man ber om hjälp. Det är ju ett eget ansvar att be om det. Men när väl tiden har gått ut för det om man säger målet är det för sent att be om hjälp om det då. Så därför har vi dessa möten med vissa punkter där vi kollar vad vi behöver gå igenom. Vad vi behöver för hjälp av kollegor och inte chefer (Person 2).

Flera säger att tidsatta och konkreta mål gör att man vet vart man ska. Det gör även att man tidigt tar kontakt med andra om man behöver samarbeta. En person berättar om ett exempel på att hitta lösningar tillsammans. Vederbörande hade många möten med personer i andra länder och det var ibland besvärligt med tidsskillnaden för att ha möten. En kollega tipsade om att använda ett virtuellt kommunikationsverktyg istället och därmed kunde arbetsuppgifterna lösas på ett effektivare sätt.

De flesta beskriver resultatrapporterna och resultatmötena som centrala delar i genomförandet av mål; "Genom resultatrapporten blir målet dokumenterat och prioriterat på avdelningen. Så för mig är det ett redskap att veta" (Person 5). Många delar också uppfattningen om att det är lättare att genomföra mål när man har dem nedskrivna på ett papper och kan följa upp dem kontinuerligt. Eftersom man ska rapportera till sina kollegor varannan vecka tvingas man titta

på sin resultatrapport ofta och gå igenom den. Många menar att därmed blir saker inte liggande.

Trots många positiva upplevelser av Bäst-sökeri kopplat till genomförande av mål, uttrycker sig vissa kritiskt och menar att det gäller att balansera och att använda Bäst-sökeri när det behövs, i ett växelspel, det vill säga att man kan öka och minska användandet av Bäst-sökeri. Någon uttrycker att det ibland kan vara besvärligt att tvinga sig själv att ständigt ha ett positivt fokus och att inte bli stressad av det som är jobbigt, utan att alltid göra det bästa av situationen i nuläget, trots att man inte har alla resurser eller all information. En annan beskriver sin allmänna uppfattning om Bäst-sökeri som något positivt men att det ibland kan bli för mycket vid hög arbetsbelastning eller av personliga skäl och menar att ledningen har ett stort ansvar i att reglera Bäst-sökeri.

... att du har något jobb just nu som går trögt eller något hemma som gör att man inte är i sinnesstämning och då när det matas på med detta Bäst-sökeri kan man liksom känna att kan jag inte få vara förbannad. Det får man vara men allt kan bli för positivt. Och det är väl baksidan. Och det är svårt att veta när man ska dra ner på det och när man ska köra på igen. Farligt att göra att folk blir anti och blir Sämst-sökare. Men jag upplever att det är en väldigt bra grej (Person 2).

Den främsta skillnaden i sättet att genomföra sina mål nu mot tidigare är enligt många ett ökat fokus på goda exempel, i kombination med ett ökat samarbete; "Att våga ta reda på saker, att våga lämna och våga lämna lite av sig själv eller lämna sättet vi jobbar på för att få mer tillbaka" (Person 4).

4.2.3. Uppnå mål

På frågan om de når fler mål nu är många skeptiska. En del beskriver att Bäst-sökeri inte nödvändigtvis bidrar till att de når *fler* mål men de upplever bättre kvalitet på de uppnådda målen. Några betonar vikten av att Bäst-sökeri används på ledningsnivå och att det bidrar till ett mer samstämmigt arbetssätt. Som en person uttrycker det; "...allt hänger ihop, det är meningslöst att driva sina egna små projekt" (Person 3).

Någon anser att det är lättare att nå mål internt nu genom att man i större utsträckning hjälper varandra och att Bäst-sökeri även är till hjälp externt, vilket dock är svårare. När vi pratar om att uppnå mål betonar många återigen samarbetets roll i processen:

... känsla men att alla jobbar här på Abba med Bäst-sökeri. Att jag känner när jag jobbar med några kollegor då är de alltid någon som är mer på topp och drar fram Bäst-sökeri och då hjälper man varandra (Person 2).

Bäst-sökeri upplevs av vissa som en viktig resurs man har inom sig, något som kan plockas fram och användas för att lösa problem. Och som en trygghet i att medarbetare kommer att stötta vid motgång.

Och därmed kan jag säga att Bäst-sökeri är en viktig del av att jag ska nå mina mål men så länge allt går på räls för mig så är det ju ett stöd att känna själv i magen att detta är viktigt för Abba (Person 3).

Vad händer om man inte når ett mål? En person menar att så länge man testat och bollat problemet med andra så accepteras ett misslyckande, utan att man utses till syndabock. Istället beskrivs ett stödjande och upplyftande bemötande från kollegor när man begått misstag eller inte nått sina mål. Vidare beskrivs chefscoachningen som en viktig del i att uppnå mål samt i sättet att få hjälp vid motgångar.

... känner man att man har gjort det man kunnat. Misslyckandet blir inte negativt i den bemärkelsen. Misslyckande är misslyckande, man kan få något bra ifrån det. Man har lärt sig något ifrån det. De är inte lika nedslående (Person 2).

4.3. Kritiska tankar från respondenterna

Att i coachning fokusera på styrkor och det som går bra beskrivs av många som positivt men har även en baksida. Några betonar vikten av att medarbetare innehar känslan av att negativ feedback är okej, att det är okej att ge och få kritik. Och om den känslan inte existerar finns det risker med Bäst-sökeri: "...nånstans så vill man ju veta att man får feedback på - jamen det här var inte bra" (Person 5). Riskerna som uppstår beskrivs som att kulturen skulle kunna bli sektliknande. Dock framhävs att Abba Seafood inte hamnat där än och respondenterna ser det inte som en stor risk men menar ändå att de kan se tendenser till en sektliknande kultur ifall Bäst-sökeri skulle gå till överdrift. "Det får inte bli för stor grej av det, att nu säger jag inte någonting negativt för vi är en Bäst-sökarkultur, för då kan det bli att folk håller på saker tills det verkligen är riktigt illa" (Person 5).

Några respondenter beskriver att det funnits en känsla av att gnäll inte får existera; "Jag vet att det har funnits en känsla av att man blivit munhäftad, att man inte får lov att gny och gnälla"

(Person 3) men menar samtidigt att efter många gemensamma diskussioner har olika förhållningssätt skapats om hur gnäll ska hanteras. Att man måste få gnälla men på rätt sätt så att man inte gräver i det för mycket. Förhållningssättet beskrivs som en balansgång till hur mycket man får gnälla innan det bli för negativt och hur det börjar förankras väl hos medarbetarna. “Vi har säkert en bra stund kvar men som sagt, för en organisation som älskar problem har vi kommit en bra bit på vägen” (Person 4).

4.4. Sammanfattning empiri

Majoriteten av de intervjuade upplever skillnader i arbetet med mål nu jämfört med innan Bäst-sökeri introducerades. Framför allt ges bilden av ett förbättrat samarbete och fler gemensamma och tydliga planer på företaget. Det anses vara lättare att hjälpa varandra och att söka hjälp i tid, detta förklaras med att planerna finns dokumenterade med tidsangivelser. Många anser att det även blivit mindre gnäll och syndabockstänk för att istället fokusera mer på att tillsammans hitta lösningar på problem som uppstår. Flera beskriver att man i större utsträckning nu ser mellan fingrarna på misstag och lämnar det negativa bakom sig utan att döma någon, utan stöttar istället. En stor skillnad som beskrivs av respondenterna är att det har blivit mer gemensamt arbete inom organisationen, att man hjälps åt att finna goda exempel och lär av tidigare lyckade projekt. Dock beskrivs AI:s arbetssätt som ett verktyg som måste användas växelvis, att det finns utrymme för att reglera graden av Bäst-sökeri i det dagliga arbetet så att det inte överanvänds. Vid överanvändning skapas en risk för en sektkultur i organisationen menar flera intervjuade.

Tack vare arbetet med resultatrapporter tillsammans med resultatmöten och AI:s förhållningssätt anser många att målen blivit tydligare och att det finns bättre uppföljningsmöjligheter med målen nu jämfört med tidigare. En annan upplevelse som beskrivs i och med resultatrapporterna är en bättre helhetssyn och en tydligare röd tråd i organisationen. Detta anses bero mycket på att ledningen använder AI helhjärtat, vilket ger ett gemensamt förhållningssätt i hela organisationen. Det framkommer även en uppfattning om att chefscoachningen fokuserar på att hitta lösningar och att chefer lyssnar mer nu än tidigare. Arbetet med individuella resultatrapporter och AI anses inte göra att man når fler mål men att målen som uppnås har en högre kvalitet.

5. Analys

I följande avsnitt kommer vi med hjälp av teorin att analysera det empiriska materialet. Respondenternas intervjusvar ställs mot relevanta teoretiska begrepp inom området. För att undvika upprepningar kommer vi att lämna strukturen *formulera, genomföra* och *uppnå*. Istället belyser vi de mest centrala temana från hela arbetsprocessen med mål, relaterat till Bäst-sökeri och resultatrapporter. Inledningsvis analyseras Bäst-sökeri och individuella resultatrapporter, där begreppen ställs mot teoretiska begrepp. Vidare följer rubrikerna Ökat samarbete, Ökad tydlighet samt Risker, där de centrala delarna från empirin sammanfattas och analyseras.

5.1. Bäst-sökeri och individuella resultatrapporter

I detta stycke jämförs beskrivningar av Abba Seafoods Bäst-sökeri och resultatrapporter med teorier. Genom att belysa Abba Seafoods lokala arbetssätt och jämföra det med liknande teorier ämnar vi visa på hur begreppen kan likställas.

Det framkommer en enad bild om vad Bäst-sökeri innebär för de intervjuade. De beskriver sammanfattningsvis Bäst-sökeri som ett förhållningssätt där man fokuserar på det som är bra och fungerar. Att ha ett lösningsorienterat arbetssätt och att söka efter det goda i kollegor och projekt inom organisationen. Bäst-sökeri kopplas även till kommunikation och sättet att ställa frågor till varandra med en positiv framtoning. Denna beskrivning kan liknas vid hur Cooperriders och Whitney (2005) redogör för och definierar AI. AI ämnar söka det bästa i människor, deras organisationer och dess värld omkring dem. Att ställa villkorlösa positiva frågor stärker förmågan att kunna förutse och skapa positiv kraft. Istället för pessimism fokuserar man på problemlösning och att upptäcka drömmar och designen mot en lösning (Copperrider & Whitney, 2005).

De intervjuade berättar att alla anställda har individuella resultatrapporter som består av ett antal årsmål uppdelade tertialsvis. Målen i rapporten är tidsangivna och nedbrutna till bestämda aktiviteter. Dessa mål bygger på organisationens övergripande uppsatta mål som kommuniceras ut från ledningsnivå till anställda. Sättet att bryta ner mål kan relateras till Milstas (1994) beskrivning om att mål kan reduceras ner i hierarkiska nivåer. Hon beskriver tre olika nivåer på mål; övergripande, konkretiserande och handlingsmål, vilka kan relateras till hela arbetet med resultatrapporter som utgår från företagets högsta övergripande mål och

bryts ner till handlingsinriktade aktiviteter. Abba Seafoods individuella resultatrapporter kan även i stort likställas med Kaplans och Nortons modell för balanserade styrkort, då resultatrapporterna fokuserar på att individuella mål är direkt kopplade till företagets övergripande strategier och mål (Olve, Roy & Wetter, 1999).

5.2. Ökat samarbete

Majoriteten av intervjupersonerna ger en bild av ett ökat samarbete i relation till att arbeta med mål och Bäst-sökeri sedan förändringsarbetets start. Här följer två centrala områden under temat samarbete som vi vill lyfta fram.

5.2.1. Dialog

Formulering av mål på Abba Seafood beskrivs som ett moment präglad av samarbete, där chef och medarbetare för en dialog kring hur målen ska utformas. Deetz (refererad i Simonsson, 2002) beskriver dialog som en tvåvägskommunikation där betydelse och mening skapas tillsammans. Syftet med en dialog är att analysera olika handlings- och tankemönster för att skapa insikt och nytänkande. Rohlander (1998) betonar vikten av att chefer hjälper sin personal att definiera individuella mål och menar att cheferna därefter kan hjälpa till att tydliggöra kopplingen mellan individuella mål och organisationens mål, vilket skapar goda förutsättningar för motiverad personal. Detta förutsätter att organisationen har tydliga och nedskrivna mål, vilket kan anses gälla för Abba Seafood, baserat på intervjupersonernas beskrivningar om hur ledningens övergripande mål för organisationen bryts ner och formuleras i individuella resultatrapporter.

Dialog är även något som framhävs ha stor betydelse vid motgångar och problem på företaget. Ett coachande förhållningssätt från chefer är något som många beskriver och upplever som positivt. Det finns en upplevelse av att chefers förhållningssätt i en dialog bygger på att lyfta upp människor och ge energi när det går trögt eller när någon uppgift är svår. Dialog verkar alltså vara något som präglar samarbetet när det gäller att formulera mål men även vid motgångar och i stöttningen från chefer. Simonsson (2002) menar att förutsättningar för en dialog är att deltagarna kan delta på lika villkor. För att skapa en gynnsam dialog mellan exempelvis chef och anställd, bör chefen som innehar en högre position, arbeta aktivt för att avstå denna position för att jämna ut hierarkin. Samtidigt bör chefen föra en gemensam dialog som bygger på ett lyssnande och argumentation med den anställde istället för ordergivande. Just detta kan relateras till hur anställda på Abba Seafood

upplever skillnaden i chefscoachning; att chefer nu har ett mer lyhört förhållningssätt och inte bara delegerar ut uppgifter med hjälp av en formell maktposition uppifrån och ner.

5.2.2. Lärande

Det finns en stark upplevelse av att man på företaget hjälps åt att se möjligheter tillsammans när problem uppstår. Att dela med sig av sina erfarenheter, vara generös med kunskaper och låta dessa vägleda andra, är en bild som kommer fram under intervjuerna. Ett exempel på hur anställda samarbetar och lär av varandra är genom att uppmärksamma och berätta om goda exempel, att undersöka vad som gått bra och ta lärdom av andra lyckade projekt inom organisationen. Att se vad som genererar framgång i företaget. Detta kan likställas med AI:s första del *Discovery*, där fokus är just på att finna goda exempel inom organisationen. Vidare kan även Abba Seafoods arbetssätt med att finna goda exempel likställas med Senges (2006) teori om förutsättningar för ett organisatoriskt lärande. Senge (2006) menar att en lärande organisation är en som kan finna ett sätt att motivera och engagera anställda i deras förmåga att lära sig. Något som anses finnas hos Abba Seafood utifrån anställdas beskrivningar om möjligheten till att se och dela med sig av erfarenheter i gemensamma dialoger där organisationens helhetsbild är tydlig för alla som deltar. Ett kollektivt lärande, som enligt Granbergs (2009) definition ger en bredare kunskapsbas för anställda, kan anses äga rum och ses som en förklaring till respondenternas upplevelse av en ökad kvalitet i målarbetet samt respondenternas beskrivning ett arbetssätt som präglas mer av dialog och främjar samarbete, vilket ger nya insikter och kunskaper.

Granberg (2009) menar att i en kultur där gruppmedlemmar ser sig som delar av en helhet och där man gör den kollektiva kompetensen tillgänglig för alla, skapas förutsättningar för kollektivt lärande. En grupp som ständigt interagerar med varandra utvecklar gemensamma synsätt och handlingsverktyg för att lösa uppgifter. Granberg menar att detta förutsätter att det finns en struktur som skapats genom gemensam diskussion och reflektion, för att hantera uppgifter och problem som uppkommer. Grundförutsättningarna för ett kollektivt lärande som Granberg (2009) syftar på kan relateras till Abba Seafood. Det gemensamma arbetssättet som präglas av AI skapar gemensamma synsätt och handlingsverktyg för att lösa problem. Ett konkret handlingsverktyg är resultatmötena, där medarbetare och chefer får diskutera svårigheter de stöter på i arbetet med att nå sina mål. Resultatmöten beskrivs som ett forum där man kan be om hjälp när man behöver tips och stöd från sina kollegor. Misslyckande sägs accepteras med förutsättning att personen har tagit hjälp av andra och försökt att hitta en lösning. Att leta syndabockar anses inte längre existera, utan man blickar framåt och

fokuserar på det som är positivt istället för att döma. På så sätt kan Abba Seafoods arbetsätt med resultatrapporterna tillsammans med AI även anses bidra till kollektivt lärande inom organisationen.

5.3. Ökad tydlighet

Ett annat starkt återkommande tema från intervjuerna är upplevelsen av en ökad tydlighet i organisationen. Nedan följer två områden under temat som vi vill lyfta fram.

5.3.1. Uppföljningsmöjligheter

Det råder en samstämmig upplevelse av att målen blivit tydligare och lättare att överblicka. Individuella resultatrapporter där målen skrivs ner, tidsbestäms och konkretiseras, tillsammans med Bäst-sökeri som förhållningssätt, upplevs som positivt. Detta anses göra det enklare att arbeta kontinuerligt med målen och att konkret följa upp dem. Det tydliggör också vilka förväntningar gruppen och chefen har på varje medarbetare. Arbetet med individuella resultatrapporter kan enligt den kritik som Nilsson (2011) presenterar, antas leda till en risk att hamna i en utvärderingsfälla, där organisationen ständigt utvärderas i en negativ bemärkelse. Denna risk tycks dock inte förekomma utifrån de upplevelser som presenteras av respondenterna, de upplever snarare uppföljningen som positiv och något som ger tydlighet. Lindelöw (2010) menar att en tydlig målbild kopplad till både organisationens och individens mål skapar en struktur och goda uppföljningsmöjligheter. Därmed blir förväntningarna tydligare och stressen minskar. Vidare framhäver Locke, Latham och Mento (refererade i Lindelöw, 2010) vikten av att mål är specifika, nedskrivna och har en tydlig tidsram. Lindelöw (2010) menar dessutom att målen måste vara realistiska och att de inte får uppfattas som ouppnåeliga för individen, vilket är något som respondenterna uttrycker är av vikt vid målformuleringen. Dessa förutsättningar som Lindelöw (2010) beskriver kan på många sätt knytas till de anställdas upplevelse kring arbetet med resultatrapporterna och den tydlighet dessa skapar för dem i arbetet med att nå mål. Lindelöw (2010) menar att om dessa förutsättningar tillhandahålls, skapas goda chanser till att anställda känner sig motiverade att nå målen.

5.3.2. Helhetssyn

Rohlander (1998) menar att människor som ser en direkt koppling mellan sina individuella mål och hur de kan bidra till organisationens mål, utvecklar ett bestående intresse att hjälpa organisationen att nå dess mål. Många av de intervjuade på Abba Seafood beskriver att de fått

en tydligare helhetsbild sedan arbetssättet med Bäst-sökeri och resultatrapporterna introducerades. Resultatrapportens uppbyggnad gör det möjligt att aktivt arbeta med målen och att bocka av och på så vis få en överskådlig bild över sitt arbete (Bilaga 3). Rohlander (1998) menar att när man som individ tydligt ser var man befinner sig samt var man varit och vart man ska, skapas engagemang. Resultatrapporterna hos Abba Seafood kan liknas vid Rohlanders förslag att använda sig av en slags karta eller ett överblickbart dokument för att spegla individers framsteg mot organisatoriska mål.

Likt Rohlanders resonemang är grundtanken med balanserade styrkort att titta på tre dimensioner; igår, idag och imorgon (Olive, Roy & Wetter, 1999). Detta kan relateras till Abba Seafoods arbete med resultatrapporter där mål är tydligt definierade och skapar en bild av vart man är på väg. Nuläget är något som diskuteras under resultatmöten när man rapporterar hur det går och om man behöver hjälp med något. Dock verkar inte dåtid ges lika mycket utrymme i resultatrapporterna eller på möten. Enligt de anställdas berättelser fokuserar deras planer och arbetssätt med mål mest på nutid och framtid. Det som varit lyfts fram i form av att finna goda exempel på lyckade projekt eller åtaganden som organisationen och dess individer kan dra lärdom av. Trots minskat fokus på dåtid (i resultatrapporterna) visar empirin på en upplevelse av att strukturen i resultatrapporterna tillsammans med regelbundna resultatmöten som präglas av Bäst-sökeri, bidrar till att målen blir enklare att arbeta mot och följa upp. Dock beskriver en respondent att målen kan tendera till att bli lite "luddiga" om de speglas av alltför mycket Bäst-sökeri. Respondenten menar att måtten måste fokusera på resultat som är mätbara. Denna upplevelse kan kopplas till den kritik som balanserade styrkort får, kritiken hävdar att det inte går att kvantitativt mäta organisationers och individers prestationer i syfte att styra mot övergripande mål, detta på grund av att de är för komplexa i sin natur. Kritikerna förespråkar istället finansiellt förankrade mått och inte mått efter prestationer (Nilsson, 2011).

5.4. Risker

Den generella bild som presenteras av respondenterna är att det finns risker om Bäst-sökeri anammas i för stor utsträckning. Många beskriver att det finns en uppfattning om att Bäst-sökeri bör användas i ett växelspel och inte får gå till överdrift, vilket skulle kunna skapa en sektliknande kultur i organisationen. En risk som beskrivs vid ett alltför starkt fokus på Bäst-sökeri är om det uppstår ett förbud mot negativ feedback och om kritisk återkoppling helt

elimineras. Om det inte finns möjligheter till problemfokusering ibland skapas risker med det aktuella arbetssättet. Detta är något respondenterna reflekterar över men poängterar att sådana tendenser inte finns i nuläget.

AI får ofta kritik för att vara en magisk formel som fungerar i alla situationer och detta tycks enligt Firzeferald et al. (2003) bero på att traditionella arbetssätt redan är så befästa i organisationen att nya arbetssätt får möta mer kritisk granskning. Detta kan ses som en förklaring till respondenternas upplevelse om risker med AI, då arbetssättet är nytt och genomgår en kritisk granskning. Respondenternas upplevelse om risker med AI kan också ses som en bekräftelse på, och kopplas till, den redan existerande kritiken som finns mot AI. Kritiken handlar om att AI inte uppmärksammar mångfald och skilda erfarenheter samt att arbetssättet ignorerar brister och negativa aktualiteter (Grant & Humphries, 2006). I empirin framkommer en upplevelse om att det har funnits en känsla av att man blivit munhäftad för att man inte får ”gnälla”. Detta kan ses som en aspekt av att mångfald och skilda erfarenheter inte uppmärksammas i arbetssättet med AI, då tystnaden i form av att inte ”gnälla” riskerar att minska antalet erfarenhetsperspektiv. Vidare kan respondenternas rädsla för att negativ feedback skulle elimineras helt, ses som en koppling till den kritik som AI får för att ignorera brister och negativa nyheter.

5.5. Sammanfattning analys

Abba Seafoods arbetssätt med Bäst-sökeri beskrivs i enlighet med det som Cooperrider och Whitney (2005) lägger i begreppet AI. De anställdas syn på begreppet mål beskrivs i likhet med den definition som ges av Milsta (1994) i teoridelen ovan. Vidare kan de anställdas arbete med individuella resultatplaner till stor del liknas vid Kaplans och Nortons styrverktyg balanserade styrkort (Olive, Roy & Wetter, 1999).

De intervjuades upplevelser kring hur AI påverkar dem att nå mål kan summeras till ett ökat samarbete och ökad tydlighet. Ett exempel på samarbete är dialog, som används när organisationens mål bryts ner tillsammans med chef och anställd och där individuella resultatrapporter sätts upp. Dialog beskrivs även som något som genomsyrar hela processen med målarbetet, framför allt i form av stöttning och uppbackning vid motgångar. Dialog skapar enligt Simonsson (2002) insikt, nytänkande och gör att betydelse och mening skapas tillsammans. Dialogen ger även en lyhördhet förutsatt att dialogen sker på lika villkor. Att ta hjälp av varandra och tillsammans finna goda exempel i arbetet mot mål kan relateras till

Senges (2006) teori om organisatoriskt lärande. De intervjuade beskriver även en upplevelse av ökad kvalitet i målen som uppfylls, något som kan kopplas till kollektivt lärande (Granberg, 2009). Ökad tydlighet kan sammanfattas med bättre helhetssyn och en större möjlighet till uppföljning som gör det lättare att kontinuerlig följa målen. Det existerar en positiv upplevelse till uppföljningsmötena bland respondenterna där de individuella resultatrapporterna inte ses som något utvärderingsforum. Att kontinuerligt följa målen ger enligt Lindelöw (2010) en möjlighet att känna tillfredsställelse, något som minskar stressen. Många beskriver en ökad helhetsbild i och med arbetssättet, något som Rohlander (1998) menar skapar engagemang och ger en förutsättning för att uppnå mål. Vidare beskrivs resultatrapporterna och arbetssättet med AI som bra verktyg att tydligöra var man är och vart man ska, vilket gör det enklare att nå målet. Dock anser vissa av respondenterna att Bäst-sökeri kan tendera att göra målen svävande. Bäst-sökeri och målarbete beskrivs avslutningsvis som övervägande positivt men det finns en uppfattning om att ett överdrivet positivt fokus kan medföra risker och påverka kulturen negativt. Därför anser många att Bäst-sökeri bör användas i ett växelspel.

6. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt sammanfattar och diskuterar vi studiens resultat samt återkopplar till syfte och frågeställning. Inledningsvis diskuteras studiens hållbarhet under rubriken Metoddiskussion som sedan följs av en Resultatdiskussion där vi sammanfattar och diskuterar resultatets innebörder, presenterar slutsatser, problematiserar samt diskuterar studiens tillämpning.

6.1. Metoddiskussion

Frågeguiden som låg till grund för intervjuerna utformades efter en struktur byggd på *formulera, genomföra* och *uppnå* mål, då vi intresserade oss för hela den processen. Dock visade sig strukturen inte vara ultimat eftersom svaren inte föll in lika tydligt under våra rubriker som vi hade tänkt. Efter transkriberingen fick vi ett resultat där svaren i stor utsträckning var uppdelade i dessa områden men där även många svar gick in i varandra och inte kunde kategoriseras så enkelt. Vi beslöt oss ändå för att presentera resultatet enligt samma struktur, för att skapa en tydlighet för läsaren och hålla oss till den ursprungliga idén. Detta kan ifrågasättas. I analysen valde vi dock att lämna den ursprungliga strukturen och istället identifiera och lyfta fram utmärkande teman som kom fram för att sedan jämföra dessa med teorin. En lärdom av detta är att kvalitativa studier som handlar om att förstå människors upplevelser innebär att det är svårt att redan innan skapa en struktur för hur respondenterna kommer att svara. En nackdel med intervjuguidens upplägg är att vi kan ha missat ytterligare intressanta upplevelser och beskrivningar, då vi genom vår semistrukturerade frågemetod och vår planerade disposition, inte ville sväva ut för mycket från frågorna. Det hade möjligen varit bättre att ha färre och mer öppna frågor och utifrån empirin utröna mönster.

För en ökad träffsäkerhet skulle även en pilotstudie kunna ha gjorts innan (Nyberg, 2000) men på grund av tidspress valdes det bort. Det som talar för studiens validitet är att alla respondenter fått vara anonyma, vilket vi tror bidragit till ärliga upplevelser. Vi tror även att det faktum att initiativet till uppsatsen kom från oss och baserades på våra egna intressen och inte Abba Seafoods, också talar för god validitet. Om uppsatsen skrivits endast som ett utlyst uppdrag från företaget tror vi att det kunnat medföra en högre risk för ledningens påverkan på innehållet, infallsvinklar och möjligen intervjupersoner.

Vi utgår ifrån att personerna i studien svarat ärligt som de upplever, känner och tycker eftersom det var frivilligt att ställa upp. Vi upplevde även ett genomgående och ärligt

förhållningssätt ifrån respondenterna från början till slut i intervjuerna. Trots det kan vi aldrig veta hur sanningsenliga deras svar är och även om de svarat ärligt kan en intervjusituation inte ses som objektiv faktainsamling (Gillham, 2008). Våra egna fördomar och vår förförståelse bidrar till subjektiva tolkningar av svaren som ges, även om vi strävade efter att reflektera över och medvetandegöra dessa. Vidare kan det faktum att intervjuerna hölls på Abba Seafood ifrågasättas. Att bli intervjuad i en bekant miljö skulle kunna skapa trygghet men detta medför också att kollegor ser vilka som blir intervjuade och anonymiteten kan därmed inskränkas. Dessutom var personalchefen med vid urvalsprocessen och visste således vilka respondenterna var. Dessa faktorer skulle möjligen kunna ha påverkat svaren. Trots detta har vi så gott vi kunnat strävat efter respondenternas anonymitet genom hela studien.

I denna studie användes endast intervju som metod. Langemar (2008) menar att man bör vara medveten om att varje metod har sina svagheter men att detta kan kompenseras genom exempelvis triangulering. Genom att studera problemet från olika håll med olika metoder får man en mer nyanserad bild. Om vi även hade studerat fenomenet kvantitativt hade vi kunnat reducera effekterna av vår subjektiva tolkning i intervjuerna, som då inte haft lika stor påverkan på studien. Vi är medvetna om att fler undersökningsmetoder kunde ha bidragit till en bredare och tydligare bild av problemområdet. Men med avseende på studiens omfattning och tidsram ansåg vi inte triangulering rimligt. Dessutom anser Bryman (2011) att en bredare undersökningsmetod som triangulering inte alltid lämpar sig för mindre studier som kandidatuppsatser, då mängden data blir svår att hantera.

6.2. Resultatdiskussion

Syftet med studien var att undersöka hur en organisation arbetar mot mål med ett lösningsfokuserat förhållningssätt tillsammans med individuella målplaner. Vi intresserade oss för hela processen; att formulera, genomföra och uppnå mål. Studien utfördes på Abba Seafood som i nuläget arbetar med AI inom organisationen och har ett utvecklat arbetssätt med individuella resultatplaner. AI, som är ett lösningsfokuserat förhållningssätt, har i denna studie likställts med Bäst-sökeri som är det lokala begreppet Abba Seafood använder. Studien visar att Bäst-sökeri tillsammans med individuella resultatrapporter kan skapa ökat samarbete och en ökad tydlighet inom organisationen i sättet att formulera, genomföra och uppnå mål. Beträffande samarbete visade sig dialog vara något som präglar formulerandet av mål men även coachningen och stöttning längs vägen till målet på Abba Seafood. Att lära av varandra

och att ta hjälp av goda exempel inom organisationen är också exempel på samarbete längs hela vägen till målet. Ökad tydlighet beskrivs i form av att det nu finns bättre uppföljningsmöjligheter tack vare arbetssättet med resultatplaner och möjligheten att rapportera och be om hjälp regelbundet under arbetet. Helhetssyn är ett annat exempel på tydlighet, där det ges en bild av att de individuella målen är konkreta och lätta att relatera till de övergripande målen i företaget. Kombinationen av förhållningssättet Bäst-sökeri och styrverktyget resultatrapporter upplevs inte leda till att fler mål nås men däremot att målen uppnås med bättre kvalitet.

Abba Seafoods arbetssätt kan, enligt oss, kopplas till olika teorier. Arbetssättet med individuella målplaner tillsammans med AI på Abba Seafood bidrar till positiva effekter som ökat samarbete och tydlighet. Detta kan jämföras med Senges (2006) teori om den lärande organisationen där lärande förutsätter bland annat dialog och en tydlig helhetsbild inom organisationen som ger motivation och engagemang till att lära. Arbetssättet hos Abba Seafood skulle även kunna kopplas till Granbergs (2009) syn på hur gemensamma handlingsstrategier inom organisationen gör att enskilda gruppmedlemmar kan fatta egna beslut utifrån en bredare kompetensbas än hans eller hennes ursprungliga kompetens. Detta anser sig anställda på Abba Seafood kunna göra, utifrån beskrivningen om högre kvalitet på målen. Dessa teoretiska kopplingar finner vi intressanta i vår studie och vi menar att de kan ge en idé på ett arbetssätt för att uppnå vad Senge (2006) kallar en lärande organisation och Granberg (2009) kallar ett kollektivt lärande. Å andra sidan hänvisar Senge (2006) till fem olika discipliner som krävs för att kunna tillgodose ett organisatoriskt lärande. Delar av empirin tyder på att Abba Seafood som helhet uppnår kriteriet för ett organisatoriskt lärande, då de funnit ett sätt att motivera och engagera anställda i deras förmåga att lära sig genom goda exempel och att dela med sig av erfarenheter. Men det faktum att svaren i studien inte innehåller fullständiga beskrivningar som kan styrkas och likställas med alla fem discipliner som Senge (2006) presenterar, innebär möjligen att det som sker på Abba Seafood inte helt kan kopplas till organisatoriskt lärande i enlighet med vad Senge (2006) menar.

Respondenternas upplevelser kring arbetssättet med AI skulle kunna jämföras med studien som Dematteo och Reeves (2006) genomfört i USA med interprofessionella team i vården och deras upplevelse kring arbetssättet med AI. De upplevelser som kan likställas med varandra ifrån de båda studierna med interprofessionella team och Abba Seafood, är de upplevelserna om ett positivt ökat samarbete med bättre grupprelationer. Samt de kritiska

upplevelserna om att AI måste användas på ett sätt som ger utrymme för diskussion om existerande problem och kritiska faktorer och att det finns möjligheter till att ventilera frustration.

De upplevelser som däremot skiljer sig mellan studierna, är de upplevelser som respondenterna i studien med interprofessionella team beskrev som negativt med AI. Respondenterna i Dematteo och Reeves (2006) studie ansåg att det existerade en låg evidensnivå över AI-metoden och det fanns en skepsis till om metoden verkligen fungerade hela vägen ner i organisationen och i det dagliga arbetet. Dessa två negativa upplevelser finner inte vi i vår studie. Respondenterna på Abba Seafood beskriver snarare AI som ett arbetssätt som i hög grad används i det dagliga arbetet och att det finns en känsla av att det anammas genom hela organisationen. Varför upplevelsen om att AI har brister i sin evidensnivå inte kommer upp i Abba Seafoods anställdas upplevelser kan ha många förklaringar. Vi funderar på om det kan bero på att respondenterna helt enkelt inte håller med på den punkten. Eller kan det möjligtvis handla om brister i vår undersökning som har gjort att en sådan upplevelse passerat förbi? Eller kan det vara så att man på Abba Seafood helt enkelt testat och märkt att metoden faktiskt har positiva effekter och därmed inte ifrågasätter den?

Generellt dominerades intervju svaren av positiva upplevelser kring sättet att arbeta mot mål med resultatrapporter och Bäst-sökeri. Vi funderar på om det faktum att vi i förväg meddelade respondenterna om att undersökningen berörde Bäst-sökeri tillsammans med mål skulle kunna ha medfört att respondenterna blivit påverkade i en specifik riktning. Ämnet som handlar om ett positivt tänkande och förhållningssätt kan ha påverkat respondenternas svar i samma riktning som ämnet. Detta skulle kunna vara en förklaring till de överhängande positiva upplevelserna som kom fram.

Dock framkom även en del kritiska reflektioner. Exempelvis att Bäst-sökeri bör användas i ett växelspel för att det positiva inte ska gå till överdrift - att graden av Bäst-sökeri är något man måste reglera. Vi tolkar dessa utsagor som att så länge man kan reglera hur mycket AI man använder så har det goda effekter på sättet att arbeta mot mål och kan skapa samarbete och tydlighet. Om Bäst-sökeri däremot måste genomsyra varje detalj och mening och ständigt finnas närvarande utan nyanser, kan det istället ge negativa konsekvenser. Vår studie visar en medvetenhet om risker med ett alltför starkt fokus på Bäst-sökeri och "det får inte bli en sekt"

är något som uttrycks. Återkoppling ses som en viktig del i arbetet mot mål och om AI skulle göra att användningen av negativ återkoppling helt utesluts, skulle det leda till en sektliknande kultur, menar vissa. Vi vill förtydliga att inga respondenter ansåg att dessa tendenser finns på företaget idag men att vissa kunde se potentiella risker om Bäst-sökeri skulle dras för långt. Här tänker vi att ledningen har ett ansvar i att reglera Bäst-sökeriet och att skicka ut signaler om att det är accepterat med negativ feedback och mindre grad av Bäst-sökeri ibland, för att undvika de nämnda riskerna.

Sammanfattningsvis blir svaret på vår frågeställning att AI tillsammans med individuella resultatrapporter upplevs av ett antal anställda, bidra till ett bättre samarbete och en ökad tydlighet genom hela arbetsprocessen mot mål, som i sin tur leder till att målen som nås får en högre kvalitet, förutsatt att Bäst-sökeri används i ett växelspel.

Det som hänt och fortfarande sker på Abba Seafood skulle kunna relateras till översättningsmodellen. Nya idéer i form av AI och målarbete tas emot och tolkas i en specifik kontext av organisationens ledning och medlemmar. Även fast initiativet till förändringen togs av ledningen och till stor del har styrts uppifrån, är vår upplevelse att ledningen inte genomgående planerat utfallet av införandet av AI och resultatrapporter och därför kan det som sker på Abba Seafood inte relateras till diffusionsmodellen, enligt oss. Koncepten AI och målplaner har anpassats till den egna verksamheten och till de olika individerna i organisationen. Abba Seafood har gjort AI till något eget; Bäst-sökeri, samt arbetar samtidigt med individuella resultatrapporter, som kan liknas vid flera teorier om målstyrning, som balanserade styrkort. Studien har visat att det råder en samstämmig bild av vad dessa förändringskoncept innebär för individerna vi intervjuade på Abba Seafood, även fast det fanns vissa nyanser. Kanske kan denna gemensamma bild av förhållningssättet AI och resultatrapporter förklaras med kontexten, att individerna helt enkelt finns och verkar i samma miljö; geografisk och arbetsmässig? Vi tänker att respondenterna har mottagit koncepten och tolkat dem med liknande förutsättningar och därmed har idéerna formats på ett likartat sätt.

Det faktum att respondenterna berättat om hur de konkret arbetar med dessa koncept i det dagliga arbetet ger anledning att tro att koncepten tolkats, anammats och används i Abba Seafoods vardagliga miljö - och inte bara är tomma värdeord på ett dokument från ledningen. Enligt Czarniawska (2005) omtolkas idéer hela tiden kollektivt i den kontext idéerna färdas. Vi finner det intressant att fundera över hur en implementering av dessa koncept skulle tas

emot på produktionsnivå i företaget. Bäst-sökeri har introducerats för medarbetarna i produktionen men inte implementerats på samma sätt som på tjänstemannasidan.

Enligt Czarniawska (2005) ger omtolkningar och friktion liv till idén. Man kan fråga sig vad som kommer att hända framöver på Abba Seafood, kommer upplevelsen av dessa arbetsätt att förändras över tid när idéerna fortsätter färdas och omtolkas? Vad händer om det skulle bli stor personalomsättning och många nya individer med nya perspektiv kommer in och tolkar Bäst-sökeri? Skulle arbetsättet mot mål yttra sig på ett annorlunda sätt? Eller har Abba Seafood funnit ett stabilt och accepterat arbetsätt, en kultur och ett målarbete som har internaliserats i organisationen? Denna studie har fokuserat på hur det ser ut just nu i organisationen men frågor om hur målarbetet utvecklas framöver är intressant att fundera på.

6.3. Tillämpning och vidare forskning

Denna uppsats har förhoppningsvis bidragit till en bild av hur organisationer kan arbeta aktivt med att koppla organisationens övergripande mål till individers i kombination med att arbeta med AI och fokusera på styrkor, människors kapacitet och goda exempel. Studien bidrar således med perspektiv på hur man kan arbeta med individuella målplaner tillsammans med den lösningsorienterade metoden AI.

Har denna uppsats lett till ny kunskap? Det finns tidigare forskning som belyser områdena mål och AI som separata fenomen men vi tror att vår studie ringar in en relativt specifik kombination. Därmed tror vi att uppsatsen bidragit med ett intressant perspektiv inom det aktuella området. Nästa steg skulle kunna vara en mer omfattande studie som har större möjlighet till generaliserbarhet för att se om Appreciative Inquiry och individuella målplaner verkligen får den effekt som denna studie visar på.

För Abba Seafood har denna uppsats förhoppningsvis bidragit till en ökad förståelse för hur deras anställda upplever målarbetet och använder Bäst-sökeri i relation till det. Vidare ger studien en bild av vilka teoretiska begrepp som skulle kunna appliceras på företagets arbetsätt. Studien utfördes på Abba Seafood och var således knuten till företagets specifika kontext. Därför går det inte att generalisera och göra slutsatserna gällande för alla typer av organisationer och arbetsplatser men vi hoppas att studien ger nya perspektiv och kan inspirera organisationer och ledare som är trötta på att finna fem fel.

7. Referenser

Abba Seafood. (2012). *Våra ägare*. Hämtad 2012-04-30, från <http://www.abbaseafood.se/Om-foeretaget/Vaar-aegare>

Ahrne, G., & Svensson, G. (Red.). (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Allabolag. (2007). *Abba Seafood*. Hämtad 2012-04-30, från http://www.allabolag.se/5560025990/Abba_Seafood_AB

Alvesson, M., Sveningsson, S., & Thorell, S.E. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Coghlan, A.T., Preskill, H., & Catsambas, T.T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. Coghlan, A.T., & Preskill, H. (Red.), *Appreciative Inquiry in Evaluation* (s. 5-22). Michigan: New Directions for Evaluation.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry - A positive revolution in change*. San Fransisco: Berett-Koehler Publishers.

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

Dematteo, D. & Reeves, S. (2011). A critical examination of the role of appreciative inquiry within an interprofessional education initiative. *Journal of Interprofessional Care*, 25(3), 203-208.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Enguist, A. (2007). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Prisma.

Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., & Miller, M. G. (2003). Appreciative inquiry: accentuating the positive. *Business Strategy Review*, 14(1), 5-7.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur

Granberg, O. (2009). *Läras eller lära - om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2003). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Grant, S., & Humphries, (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry : Bridging an apparent paradox. *Action Research* 4(4), 401-418.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *The balanced scorecard - Från strategi till handling*.

Oskarshamn: Primo.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Malmö: Liber AB

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi - hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.

Nilsson, K. (2011). *Från Balanced Scorecard till Balanserad Styrning - En longitudinell studie av införandet av ett modernt managementkoncept inom en svensk kommun* (Avhandling, Luleå University of Technology). Luleå: Universitetstryckeriet Luleå.
Tillgänglig: http://pure.ltu.se/portal/files/32506770/Kent_Nilsson.pdf

Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Lund: Studentlitteratur.

Milsta, M. (1994). *Målstyrning och mellancheferers arbete - hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel* (Avhandling, Linköping studies in education and psychology, 40). Linköping: Linköpings Universitet.

Rohlander, D.G. (1998). Achieving personal and organizational goals. *Industrial Management*, 40(5), 30-31.

Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard - i svensk praktik*. Malmö: Liber ekonomi

Peterson, S., & Wikenmalm, S. (2011). "Bäst-sökare" i vardagen - En studie av ett förändringsarbete på Abba Seafood (Kandidatuppsats). Göteborg: Göteborgs universitet.
Tillgänglig: <http://gupea.ub.gu.se/handle/2077/26287>

Pregmark, M. (2012). *Förändringsarbete på Abba Seafood* (Gästföreläsning). Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtad 2012-02-20, från <https://gul.gu.se/courseId/50337/content.do?id=18346022>

Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline - the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.

Silverman, D. (2005) *Doing qualitative research - a practical handbook*. Los Angeles: Sage.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen - en studie av kommunikation mellan chefer och medarbetare i en modern organisation* (avhandling, Lund studies in media and communication, 6). Lund: Lunds Universitet.

Whitney, D., & Schau, C. (1998). Appreciative Inquiry - An innovative process for organization change. *Employment Relations Today*, 25(1), 11-21.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1 Intervjuguide

Allmänna frågor

1. Titel?
2. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
 - i. Kan du beskriva hur en vanlig arbetsdag ser ut? (stödfråga)
3. Tid på Abba?
4. Vilket årtionde är du född på?

Inledande frågor

5. Vad är "bäst-sökeri" för dig?
 - i. Kan du beskriva vad det är för något? (stödfråga)
6. Kan du beskriva en situation där du använder "bäst-sökeri"?
7. Kan du beskriva hur du arbetar med den individuella resultatrapporten?

Formulering av mål

8. Hur går du till väga när du formulerar ett mål?
9. Hur upplever du att "bäst-sökeri" påverkar dig i målformulering?
 - i. Lättare att nå mål?(stödfråga)
 - ii. Svårare att nå mål?(stödfråga)

Genomförande

10. Hur går du till väga när du genomför en aktivitet för att nå ett mål?
11. Hur är din upplevelse att "bäst-sökeri" påverkar dig i genomförande av mål?
 - i. Lätt att nå mål (stödfråga)
 - ii. Svårare att nå mål (stödfråga)

Uppnått mål

12. Hur är din upplevelse att "bäst-sökeri" påverkar dig att nå mål?
13. Hur användbar anser du "bäst-sökeri" är för dig att nå dina egna mål?
14. Vad är skillnaden i hur du arbetar med mål nu respektive innan "bäst-sökeri" introducerad?
15. Har du några ytterligare kommentarer till det som vi har diskuterat eller om forskningen i sin helhet?

8.2. Bilaga 2 Information till deltagarna

Deltagare

Tack för att du ställer upp på att delta i denna undersökning som kommer ligga till grund för en kandidatexamen.

Vi som genomför studien heter Anna Andersson och Fredrik Sundberg och vi går sista terminen på Personalvetarprogrammet, Göteborgs Universitet ,där vi avslutar våra studier med att skriva en C-uppsats som slutligen kommer att publiceras.

C-uppsatsen vi skriver fokuserar sig på att undersöka ”hur ett antal anställda upplever bäst-sökeri (Appreciative Inquiry) hjälper dem att nå uppsatta mål”. Vårt syfte med studien är att med hjälp av intervjuer undersöka hur ett antal anställda på Abba Seafood upplever att bäst-sökeri hjälper dem att nå de uppsatta målen.

Intervjuerna tar totalt cirka 45-60 minuter och kommer ske individuellt och du kommer att behandlas anonymt i den slutliga rapporten. I själva insamlings- och transkriberingsfasen kommer även allt material behandlas konfidentiellt för att skydda dig som person samt förstöras efter den avslutade rapporten.

Under intervjun kommer vi följa en intervjuguide och föra stödanteckningar samt ljud-banda intervjun, detta görs för att säkerställa och underlätta senare analys av det uppsamlade materialet. Du kommer om så önskas få möjligheten att efter intervjun ta del av det materialet vi samlat upp samt ta del av den slutliga rapporten.

Vi vill innan studien försäkra oss om ditt samtycke och att du har ställt upp frivilligt. Om icke så är fallet eller om du har ändrat dig så ber vi dig kontakta oss så avbokar vi intervjun (kontaktuppgifter se nedan).

Den fråga som intervjun kommer att beröra är; hur du som anställd upplever att bäst-sökeri påverkar processen att nå målen i de individuella resultatrapporterna. Fokus kommer att ligga på formulering, genomförande och förankring av individuella mål.

Du har blivit inbokad för en intervju:

Datum:

Tid:

Plats:

Kontaktuppgifter

Anna Andersson
Tel;
Mail;

Fredrik Sundberg
Tel;
Mail;

8.3. Bilaga 3 Individuell resultatrapport

Personlig resultatrapport för Namn

Övergripande mål 2011

Prioriterade områden

- A. Mål 1
- B. Mål 2
- C. Mål 3
- D. Mål 4

Nyckelaktiviteter och mål T2, 2011

Delmål/nyckelaktiviteter	Mål T2	Datum	Utfall
A. Mål 1			
	Delmål för mål 1	2011-06-30	
		2011-08-15 2011-08-25	
B. Mål 2			
	Delmål för mål 2	2011-07-08 2011-09-06	
		2011-08-31	
		Löpande	
		2011-08-31	
		2011-06-15	
		2011-05-31	
		2011-08-31	2012
C. Mål 3	Delmål för mål 3		
		2011-06-30	
		2011-06-30 2011-08-29	
		2011-05-17	
		2011-08-31	
		2011-06-10 2011-08-31	
		2011-07-05	
D. Mål 4	Delmål för mål 4		
		2011-07-05	
		Löpande	
		Löpande	