

C/D-UPPSATS

Delaktighet och motstånd i samband med organisationsförändringar

En studie av två fall på Kappa Kraftliner i Piteå

STEN EK
DAVID ÅKERLUND

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation
FÖRETAGSEKONOMI C/D
Vetenskaplig handledare: Diana Chronéer

FÖRORD

Att skriva en uppsats är inget som görs över en natt. Det krävs mycket tid för eftertanke och ett stort engagemang för att det skall bli ett bra resultat. Att sedan kunna nyttja synergieffekterna i den dynamiska duon är även det en klart lysande framgångsfaktor. Vi har lärt oss mycket på denna resa, inte bara om förändringsarbeten och landsvägen mellan Luleå och Piteå utan även hur vi själva fungerar, och ibland inte fungerar, som enskilda individer.

Vi vill först och främst tacka vår vetenskapliga handledare Diana Chronéer vid Luleå tekniska universitet som har hjälpt oss mycket i vårt sökande efter sanningen och de rätta formuleringarna. Vidare vill vi naturligtvis tacka hela Kappa Kraftliner i Piteå för att de gav oss den här möjligheten. Vi vill framför allt lyfta fram Marlen Sibbel-Becker för hennes idoga arbete att söka reda på respondenter till våra intervjuer. Och Ni respondenter, Ni vet vilka Ni är och utan Er, ja, då hade det inte blivit någon uppsats. Slutligen vill vi till Tore Persson, Bo-Erik Berg, Pentti Pärssinen och Ingemar Nilsson rikta ett stort tack för Er medverkan.

Alla resor har en början och ett slut. Vi har just avslutat en resa, men vår stora resa, har bara börjat!

På återseende!

Sten Ek

David Åkerlund

SAMMANFATTNING

För att dagens företag ska klara av den föränderliga omvärld och den globala konkurrensen är företagens förmåga att genomföra organisationsförändringar en mycket viktig faktor. I förändringsarbeten kan företagens förmåga att skapa delaktighet och bearbeta motstånd vara det som avgör huruvida förändringen blir framgångsrik eller inte.

På Kappa Kraftliner i Piteå har det de senaste åren genomförts flera förändringsarbeten. Vi har i den här uppsatsen undersökt två stycken förändringar som genomfördes på andra halvan av 1990-talet. Den första kan sägas ha genomförts för att nyansera och bryta ned företagets övergripande mål på grupp- och individnivå samt öka engagemanget och få de anställda att ta mera egna initiativ i den dagliga driften. I samband med detta genomfördes även en neddragning av antalet anställda med cirka 50 personer genom så kallade naturliga avgångar. Det andra förändringsarbetet som vi behandlar var en planerad personalneddragning med 25 procent, men det gick dock inte som planerat då förändringen möttes av ett massivt motstånd.

Vårt syfte med detta arbete är att lyfta fram hur delaktighet skapas och motstånd bearbetas i samband med förändringsarbeten. Vi har använt oss av de här två fallen för att kunna undersöka vårt syfte. Den första förändringen handlade mycket om att försöka skapa delaktighet medan den andra karakteriserades av ett stort motstånd.

Våra slutsatser är att företaget har kommit en bit på vägen men att de fortfarande har mycket att arbeta med innan de kan kalla sig framgångsrika på förändringsarbeten. Analysen och slutsatserna mynnar ut i en modell som vi anser skulle kunna underlätta för företaget vid framtida förändringar.

ABSTRACT

In order for companies today to cope with the changing world around them and the global competition, a company's ability to accomplish organizational changes is an important factor. During the organizational changes, the company's ability to create participation and relieve resistance could be what determines whether the change is a success or not.

At Kappa Kraftliner in Piteå there have been several organizational changes during the last years. In this thesis, we have investigated two changes that have been performed during the second half of the 1990th century. The first change was performed in order to modify and break down the company's overall goal at a group and individual level along with an interest in increasing the commitment and getting the employees to take more individual initiatives in the daily work. In connection to this, there was also a cut down of the number of employees with approximately 50 people by so called natural resignation. The second change we discuss was so called planned personnel cut down with 25%, but this was not conducted as planned because the change faced a massive resistance.

Our purpose with this thesis is to emphasize the fact that participation is created and resistance is worked against when organizational changes are made. We have used these two cases to enable an investigation of our purpose. The first change was mostly about trying to create participation while the other one was characterized by a big resistance.

Our conclusion is that the company has taken steps in the right direction but they still have a lot to work to do before they can call themselves successful in the performance of organizational changes. The analysis and conclusions has contributed to a model that we believe could make it easier for the company in performing future changes.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Ämnesintroduktion | 1 |
| 1.1.1 | Bakgrund | 1 |
| 1.2 | Fallbeskrivningar | 2 |
| 1.3 | Uppgiftsformulering och forskningsfrågor | 3 |
| 1.3.1 | Avgränsningar | 3 |
| 2 | Metod | 4 |
| 2.1 | Val av ämne | 4 |
| 2.2 | Metodsynsätt | 5 |
| 2.3 | Angreppssätt | 5 |
| 2.4 | Kvalitativt eller kvantitativt | 6 |
| 2.5 | Underökningsansats | 6 |
| 2.6 | Datainsamlingsmetod | 6 |
| 2.7 | Validitet och reliabilitet | 8 |
| 2.8 | Analysmodell | 10 |
| 3 | Teori | 11 |
| 3.1 | Förändringar | 11 |
| 3.1.1 | Varför genomförs förändringar? | 11 |
| 3.1.2 | Sju förändringsmetoder | 12 |
| 3.1.3 | Hur genomföra förändringen? | 13 |
| 3.1.4 | Förändringskalejdoskopet | 14 |
| 3.1.5 | Individens förändringsprocess | 16 |
| 3.2 | Delaktighet | 18 |
| 3.2.1 | Förutsättningar | 18 |
| 3.2.2 | Delaktighetens grundvillkor | 20 |
| 3.2.3 | Delaktighet – inte alltid möjligt | 21 |
| 3.3 | Motstånd | 22 |
| 3.3.1 | Olika former av motstånd | 22 |
| 3.3.2 | Orsaker till motstånd vid förändringsarbete | 22 |
| 3.3.3 | Positiva konsekvenser av motstånd | 24 |
| 3.3.4 | Hantering och minskning av motstånd | 25 |
| 3.4 | Kommunikation | 27 |
| 4 | Empiri | 29 |
| 4.1 | Tidigare erfarenheter av förändringar | 29 |
| 4.2 | Fall 1 | 30 |
| 4.2.1 | Förändring 1 | 31 |
| 4.2.2 | Delaktighet | 33 |
| 4.2.3 | Motstånd | 34 |
| 4.2.4 | Kommunikation | 34 |
| 4.2.5 | Avslutande kommentarer av Pentti Pärssinen | 35 |
| 4.3 | Fall 2 | 35 |
| 4.3.1 | Förändring 2 | 35 |
| 4.3.2 | Ingemar Nilssons version av vad som hände | 38 |
| 4.3.3 | Delaktighet | 41 |
| 4.3.4 | Motstånd | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.3.5 | Kommunikation | 41 |
| 4.3.6 | Avslutande kommentarer av Tore Persson | 41 |
| 4.4 | Respondenterna om delaktighet | 42 |
| 5 | Analys och slutsatser..... | 44 |
| 5.1 | Fall 1 | 44 |
| 5.1.1 | Förändringen | 44 |
| 5.1.2 | Delaktighet..... | 48 |
| 5.1.3 | Motstånd | 48 |
| 5.1.4 | Kommunikation | 49 |
| 5.2 | Fall 2 | 50 |
| 5.2.1 | Förändringen | 50 |
| 5.2.2 | Delaktighet..... | 52 |
| 5.2.3 | Motstånd | 53 |
| 5.2.4 | Kommunikation | 54 |
| 5.3 | Forskningsfrågorna besvaras | 54 |
| 5.3.1 | Hur har företaget lyckats skapa delaktighet i respektive förändring?.... | 54 |
| 5.3.2 | Hur har företaget bearbetat det motstånd som har uppstått vid respektive förändring? | 55 |
| 5.3.3 | Hur kan företaget skapa delaktighet och bearbeta motstånd vid framtida förändringar? | 56 |
| 5.3.4 | Är forskningsresultatet användbart på andra företag i branschen? | 59 |
| 5.4 | Avslutande diskussion | 60 |
| | Referenslista..... | 61 |
| | Källförteckning | 64 |
| | Bilaga 1 – Intervjuguide | |
| | Bilaga 2 – Citat om delaktighet | |

FIGURFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| <i>Figur 1. Tankekarta över delaktighet och motstånd.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Figur 2. Analysmodell.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Figur 3. Förändringar – en översikt (Bruzelius och Skärvad, 2000).....</i> | <i>12</i> |
| <i>Figur 4. Lewins förändringsmodell.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Figur 5. Förändringskalejdoskopet.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Figur 6. Övergångskurvan</i> | <i>17</i> |
| <i>Figur 7. Bidrags/belöningsmodellen.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Figur 8. Kommunikationsmodell fritt efter Larsson, Kippenberger samt Shannon och Weaver.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Figur 9. Typ av förändring – bearbetat från Bruzelius och Skärvad (2000).....</i> | <i>44</i> |
| <i>Figur 10. Typ av förändring – bearbetat från Bruzelius och Skärvad (2000).....</i> | <i>50</i> |
| <i>Figur 11. Ek och Åkerlunds förändringsmodell</i> | <i>57</i> |

1 INLEDNING

I det här kapitlet kommer vi att introducera läsaren i ämnet organisationsförändringar där vikten av att skapa delaktighet och skapa motstånd är centralt. Vi kommer även att beskriva Lövholmens bruks historiska bakgrund för att sedan gå in på fallbeskrivningen där de två fallen beskrivs lite mer i detalj. Slutligen presenterar vi våra fyra forskningsfrågor som handlar om hur delaktighet kan skapas och motstånd bearbetas i samband med organisationsförändringar.

1.1 Ämnesintroduktion

Enligt Appelbuam, m.fl., (1999) har de senaste decennierna kännetecknats av stora förändringar vad gäller ekonomisk och marknadsmässig globalisering. För att ett företag skall kunna vara konkurrenskraftiga på lång sikt krävs numer en ständig översyn av organisationen, annars finns det en stor risk för att de ekonomiska resultaten blir allt sämre och företagets fortsatta existens kanske inte längre är lika självklar som förut (Landrum m.fl., 2000). Enligt McLagan (2002) sägs det att det enda konstanta är förändring, alltså bör en organisation vara flexibel och förändringsbenägen för att kunna svara mot de ständiga förändringar som sker i omvärlden. Att inte ha en vilja att förbättra och ifrågasätta de olika processerna inom verksamheten kan leda till en organisatorisk tröghet vilken kan vara förödande för företagets fortlevnad (Landrum m.fl., 2000).

1.1.1 Bakgrund

I en intervju med Kappa Kraftliners nuvarande ekonomichef Bo-Erik Berg ger han oss en snabb historisk beskrivning av företaget samt en objektiv bild av vad som hände under de två fallen. Han har arbetat i företaget i många år och har genom sin position i ledningsgruppen haft en god insyn i vad som har skett under alla år.

1959 beslöt regering och riksdag att ett kraftlinerbruk¹, skulle uppföras på Lövholmens² område. Ett kontroversiellt beslut då det privatägda SCA³ samtidigt byggde ett kraftlinerbruk inom mindre än en mils radie vilket också skapade vissa konflikter. Statens nya bruk var i första hand tänkt att skapa arbetstillfällen men den långsamma träfibern som växer uppe i Norrbotten och som passar ypperligt för tillverkning av kraftliner påverkade också beslutet. Genom hårt arbete och en kompetent ledning visade sig fabriken bli dels en del av ASSI:s⁴ ekonomiska ryggrad samt en stor angelägenhet för Piteås orsbefolkning.

Sedan mitten av 1980-talet har det kontinuerligt genomförts olika typer av medvetandegörande kampanjer och förändringsarbeten. Det första negativa resultatet på mycket länge under lågkonjunkturen 1990-91 gjorde att en trimning av organisationen var befogad. Detta genomfördes under en ledning av dåvarande verkställande direktören

¹ Kraftliner är ett pappersmaterial som används till ytskikt i wellpapp.

² Fabriken kom att kallas Lövholmens bruk och när vi i den fortsatta texten använder oss av formuleringar så som "bruket" och "företaget" så är det Lövholmens bruk vi menar. Detta för att underlätta förståelsen då bruket har haft flera namn under den aktuella tidsperioden.

³ Svenska CellulosaAktiebolaget

⁴ Aktiebolaget Statens Skogsindustrier.

Anders Haglund genom en systematisk genomgång av organisationen och antalet anställda minskades år 1990 och 1991 från 836 till 782 personer. Fabriken som kallades "hönan som värper guldägg" gick nu in i en period präglad av ständiga förändringar och organisationstrimningar, detta för att i framtiden vara världsledande. Detta har föranlett att bruket bland annat har gått från att som mest haft 837 personer anställda 1988 till att endast ha 630 stycken år 2000.

1.2 Fallbeskrivningar

Bo-Erik Berg berättar vidare att AssiDomän bildades 1993-94 genom en sammanslagning ASSI, NCB⁵ och Domänverket med tillhörande sågverk. Den nya koncernledningen proklamerade att hela koncernen skulle gå igenom och effektivisera arbets sätt. Lennart Ahlgren, koncernens verkställande direktör, drev otåligt på organisationsöversynen som gick under beteckningen Dynamik95. Anders Haglund med ledning var dock inte så villiga att rationalisera ytterligare på grund av nedskärningen som genomfördes under perioden 1990-91. Koncernledningen tryckte dock på och visade sitt missnöje med Anders Haglunds styrning genom att byta ut honom mot Pentti Pärssinen. AssiDomän Kraftliner fick då en chef som fokuserade hårt på mantimmar per producerat ton och som jobbade metodiskt med målsättningsarbete.

I samma tidsrymd som Pentti Pärssinen kom till AssiDomän Kraftliner var kontakter med Sunnanå Utveckling AB tagna och i och med deras samarbete mjuknade fokuseringen och målsättningen blev mer nyanserad. "Vi måste leva med en ständig effektivisering" var budskapet som Pentti Pärssinen envist försökte arbeta in i organisationen, vilket han enligt Bo-Erik Berg relativt väl lyckades med. 1995 togs beslut om personalneddragningar och det totala antalet anställda minskades med ett 50-tal personer, varav 40 utgjordes av kollektivanställda, över en treårsperiod genom naturliga avgångar.

I samband med att Pentti Pärssinen fick ett vidare ansvar och arbetade delvis som chef för AssiDomän Kraftliner och delvis som övergripande chef för flera bruk formades planer efterhand på huvudkontorsnivå att en separat chef för AssiDomän Kraftliner skulle tillsättas. Detta ledde till att Ingemar Nilsson fick ta över för att ta tag i styrningen med ett mer eller mindre uttalat uppdrag från Lennart Ahlgren att skära ned på personalen. Pentti Pärssinen ville fortsätta på sin mjukare linje men tålamodet från Ahlgren fanns inte. När Ingemar Nilsson sedan kom till företaget i september 1998 var stämningen reserverad, han var ju så kallad rationaliseringsexpert.

Lennart Ahlgren satte tryck för att optimera koncernens resultat 1998-99 så mycket som möjligt och ville inte pruta på möjligheterna att driva ytterligare rationaliseringar i Piteå. Ingemar Nilsson fick jobbet med höga förväntningar om att åstadkomma något snabbt då han hade goda referenser från effektiviseringen av Karlsborg. Den stora skillnaden var dock att Karlsborg då hade befunnit sig i en helt annan situation än den AssiDomän Kraftliner nu befann sig i.

Ingemar Nilsson var väldigt övertygad om att han kunde genomföra effektiviseringen på ett snabbt och smidigt sätt och forcerade nu arbetet i allt för stor hast. Detta gjorde att olika konflikter blossade upp mellan honom och olika representanter i företaget.

⁵ Norrländska CellulosaAktiebolaget

Det blev till slut för mycket konfrontationer och när sedan fabriken stod still i cirka sju dagar hamnade allt på sin spets. Stoppet fick hela koncernen i gungning på grund av fabriken stora andel av koncernens resultat. Det blev således för stora uppoffringar för den relativt lilla vinsten i att trimma organisationen och Ingemar Nilsson fick lämna sin post och Pentti Pärssinen kom tillbaka.

Den personalreduktion som därefter följde genomfördes med hjälp av mycket generösa pensionsavtal till dem som var födda 1942 och tidigare. Resultatet blev att ett 90-tal personer lämnade Piteåfabriken över en treårsperiod genom, även denna gång, naturliga avgångar. Den här lösningen skiljde sig mycket från den linje som Ingemar Nilsson hade tänkt sig, nämligen att genom relativt snäva kompetensdefinitioner handplocka de som skulle få ha kvar sin anställning. Detta tillvägagångssätt skar sig med den företagskultur och den vana att alltid stå upp självständigt och tycka och tänka till om det som skedde på fabriken. Att det var svårt för Ingemar Nilsson att motivera förändringen då resultatet inte på något sätt var dåligt för Piteåfabriken gjorde inte saken bättre.

1.3 Uppgiftsformulering och forskningsfrågor

Vår uppgift är att utreda hur delaktighet kan skapas och motstånd minimeras i samband med förändringsarbeten. För att kunna göra detta har vi studerat två stora förändringsarbeten som har genomförts på Lövholmens bruk i Piteå. Den första är den som genomfördes i mitten av 1990-talet under Pentti Pärssinens ledning och den andra är den i slutet 1990-talet under Ingemar Nilssons ledning. Slutligen är vår uppgift att arbeta fram en modell för hur ledningen i framtiden kan förbättra sitt arbete med delaktighet och motstånd i samband med organisationsförändringar samt att analysera och diskutera huruvida detta är applicerbart på andra liknande företag. Mer konkret kommer vi att undersöka följande frågor:

- Har företaget lyckats skapa delaktighet i respektive förändring?
- Hur har företaget bearbetat det motstånd som har uppstått vid respektive förändring?
- Hur kan företaget skapa delaktighet och bearbeta motstånd vid framtida förändringar?
- Är forskningsresultatet användbart på andra företag i branschen?

1.3.1 Avgränsningar

I vårt arbete ämnar vi avgränsa oss och i huvudsak bara ta upp teorier om organisationsförändringar, delaktighet, motstånd samt kommunikation och information. Vad gäller motståndet så kommer vi bara att behandla internt motstånd på kollektiv och individuell nivå och således utelämna externt motstånd helt. Slutligen kommer vi ej heller att behandla arbetsrättsliga lagar och bestämmelser.

2 METOD

I det här kapitlet redogör vi först hur vi har valt vårt ämne. Vi motiverar även valet av aktörssynsätt, fallstudie samt varför vi har valt att genomföra intervjuer. Vidare beskriver vi hur vi har gått tillväga vid sammanställningen och analysen av det insamlade materialet. Vi ämnar också behandla begreppen validitet och reliabilitet samt behandla vilka metodproblem som vi har stött på under arbetets gång.

2.1 Val av ämne

Vårt intresse för förändringsarbete och hur delaktighet bland de anställda skapas väcktes där vi läste kurserna Effektivt förändringsarbete i företag, IEO 331, och Human Resource Management, IEO 332. Dessa två kurser ingick i Ekonomiprogrammets C-nivå vid studier med organisationsinriktning. De bestående intrycken från kurserna är att det kommer alltid att förekomma viss mån av förändringsarbete i alla organisationer samt att det vid dessa förändringar så måste det tas hänsyn till den enskilda individens behov och krav. För att en organisation skall kunna förändras måste individerna i organisationen förändras.

När vi sedan bestämt att vi skulle skriva en uppsats omfattande 20 poäng ville vi försöka få göra detta i huvudsak inriktat mot ett företag. Vi sökte således kontakt med olika företag via e-post där vi bland annat skrev att vi var intresserade av att titta på hur företaget arbetade för att skapa delaktighet bland personalen i samband med förändringsarbeten. En av de svarande var Kappa Kraftliner i Piteå. De var mycket intresserade av att låta oss genomföra vår studie hos dem och efter att vi satt oss in i deras tänkta upplägg och lite diskussioner så bestämde vi oss för att genomföra arbetet. Uppgiften blev att utreda hur delaktighet kan skapas och motstånd bearbetas i samband med förändringsarbeten samt att ta fram en modell för hur vi anser att företaget skall kunna förbättra sina delaktighetsskapande och motståndsminimerande aktiviteter i framtiden. Slutligen skall vi även analysera och diskutera huruvida detta är applicerbart på andra liknande företag.

Det vi sedan företog oss var att leta litteratur inom ämnesområdet för att kunna skapa en teoretisk referensram till arbetet. På biblioteket på Luleå Tekniska Universitet sökte vi både böcker och artiklar. Böckerna söktes i Lucia och artiklarna i databaserna Emerald och Business Source Elite (Ebsco). De sökord vi använde oss av var förändringsarbete, delaktighet, motstånd och kommunikation samt att vi även sökte på ordens engelska översättning. Det fanns ganska många bra böcker och väldigt många artiklar.

2.2 Metodsynsätt

I samband med arbetets början diskuterade vi de olika metodsynsätten för vårt arbete. Arbnor och Bjerke (1994) menar att det inom ämnet företagsekonomi finns tre stycken och dessa är analytiskt, systematiskt och aktörsorienterat metodsynsätt. Det analytiska synsättet härrör från den klassiska analytiska filosofin och har en djupt rotat tradition i det västerländska tänkandet. Det är ett angreppssätt som bygger på att en verklighet är summan av delarna i den. En helhet kan alltså brytas ner i komponenter för att sedan analyseras var för sig och helheten blir sedan summan av delarna.

Det systematiska synsättet, som kom fram som en reaktion på det analytiska synsättet på 1950-talet, bygger på att helheten avviker från summan av delarna. Detta då relationerna mellan delarna inom helheten interagerar och på så sätt kan plus- och minus-effekter uppstå. Det tredje angreppssättet, det aktörsorienterade synsättet, är det yngsta av de tre och kom fram i slutet av 1960-talet och förknippas med den engelska organisationssociologen David Silverman. Det bygger på att helheten förstås utifrån delarnas egenskaper och har i sig inget förklaringsintresse. Det intressanta är att förstå sociala enheter. (Arbnor & Bjerke 1994)

Utifrån ovan beskrivna gör vi bedömningen att vår studie rörande delaktighet och motstånd i samband med förändringsarbeten skall genomföras utifrån det aktörsorienterade synsättet. Detta synsätt säger att det inte finns någon objektiv sanning, som det analytiska och systematiska synsättet antar. Det finns alltså inte en enda sanning utan sanningen ser olika ut beroende på hur de av förändringarna berörda individerna har upplevt och uppfattat de två förändringarna. Detta skapar bra överensstämmelse mellan vårt metodsynsätt och vårt undersökningsområde då tanken är att förstå hur förändringens olika aktörer tolkar, bedömer och handlar i samband med de två förändringar som vi valt att behandla.

2.3 Angreppssätt

Efter att ha resonerat runt vilket metodsynsätt som vi skall arbeta utifrån diskuterade vi de vetenskapliga angreppssätten. Vi kom fram till att vi måste välja det angreppssätt som är mest lämpligt utifrån hur uppgiften ser ut, detta för att ge oss ett tillförlitligt intryck. Det finns enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) två angreppssätt, deduktion och induktion. Dessa kan även enligt Holme och Solvang (1997) kallas bevisandets respektive upptäckandets väg. Deduktion kan sägas ha sitt avstamp i teorin, följt av en empirisk studie och sedan ett resultat där det diskuteras huruvida teorierna stämmer överens med empirin. Induktion har i stället sin utgångspunkt i en empirisk studie varpå nya teorier genereras. Vi har valt att arbeta med ett deduktivt metodsynsätt då vi har för avsikt att utifrån två stycken förändringsarbeten vid Lövholtens bruk studera delaktighet och motstånd bland berörd personal utifrån redan existerande teorier om förändringar, delaktighet, motstånd och kommunikation.

2.4 Kvalitativt eller kvantitativt

En annan aspekt som vi ansåg värd att diskutera var hur vi själva i rollen som forskare kunde påverka arbetets resultat. Det är de fördomar och den förförståelse som vi som undersökare har. Enligt Holme och Solvang (1997) är fördomar de socialt grundade subjektiva uppfattningar om det fenomen som vi skall studera och förförståelsen är den uppfattning som vi har tillskansat oss genom bland annat egna erfarenheter och den utbildning vi har genomgått. Enligt Patel och Tebelius (1987) kan dessa fördomar och den här förförståelsen påverka oss hur vi angriper problem och därmed kan vårt angreppssätt skilja sig från hur andra skulle ha gjort i samma situation. I ett försök att minimera konsekvenserna av detta bör en forskare välja om studien skall vara av kvalitativ eller kvantitativ karaktär.

Enligt Holme och Solvang (1997) innebär en kvalitativ undersökning studier om hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. En kvantitativ metod syftar till att genom en stor mängd material försöka hitta samband och mönster i olika händelser. Således valde vi att ha ett kvalitativt angreppssätt. Mest beroende på att vi vill komma närmare respondenterna och på så sätt få tillgång till deras egna uppfattningar, så som tankar, känslor, önskningar samt andra mjuka och högst personliga åsikter om vad som hände i samband med de två förändringarna. Vi anser att det kvantitativa angreppssättet inte är lämpligt då informationen vi vill åt inte kommer fram på samma sätt i exempelvis en storskalig enkätundersökning. Vidare anser Holme och Solvang (1997) att en kvalitativ undersökningsmetod lämpar sig bättre då vi valt att använda oss av ett aktörssynsätt.

2.5 Underökningsansats

Hellevik (1996) menar att det går att dela upp ett problemområde i olika, underliggande, undersökningsenheter. I vårt fall har vi ett problemområde där vi skall undersöka delaktighet och motstånd i samband med förändringsarbeten och våra undersökningsenheter blir således de två specifika fallen. Våra subenheter blir följaktligen de personer som vi har intervjuat om respektive förändring.

Ovan beskrivna företeelse leder oss osökt in på val av undersökningsmetod. För att lösa den beskrivna uppgiften valde vi att göra en fallstudie. Det är, enligt Lundahl och Skärvad (1999), en icke experimentell metod och har en kvalitativ ansats där ett, eller ett fåtal, fall undersöks detaljerat och i flera dimensioner. Motsatsen till fallstudien kan sägas vara en experimentell metod med kvantitativa förtecken. Tanken bakom valet är att vi vill kunna få en djupare förståelse om förändringarna och händelserna runt om dem samt ha en möjlighet till flexibilitet i samband med datainsamlingen vilket, enligt Patel och Tebelius (1987), möjliggörs med en fallstudie. Vårt att poängtera är att det utifrån en fallstudie inte går att dra några generella slutsatser utan bara klarlägga mekanismer i det aktuella fallet vilket också går linje med syftet.

2.6 Datainsamlingsmetod

Data brukar enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) delas in i två grupper, primär- och sekundärdata. Primärdata är nya data som inhämtas för det specifika ändamålet medan sekundärdata är data som samlats in av någon annan för ett tidigare syf-

te. Data kan, enligt Arbnor och Bjerke (1994), samlas in på tre sätt; genom direkt observation, intervjuer och experiment. Vi kom fram till att använda oss av både primärdata som vi erhåller genom empiriska undersökningar samt sekundärdata i form av böcker, artiklar, och företagsspecifika dokument, så som Vision 2000-foldern. Att genomföra några experiment känns inte aktuellt på grund av uppgiftens natur och omfattning.

Den empiriska undersökningen består av intervjuer av personer som på något sätt varit berörda av de två fallen vi skall undersöka. Det är personer från ledningsgruppen, personer från de fackförbund som finns representerade på företaget och samt personal som arbetar med administrativa, drifts- och underhållsmässiga yrken och totalt har 25 intervjuer genomförts. I urvalsprocessen har vi haft stor hjälp av vår kontaktperson på företaget. Hon har genom sina kontakter inom verksamheten hjälpt oss hitta ett önskvärt spektra av intervjuprofiler så att de två förändringarna blir belysta från så många olika håll som möjligt samt att helhetsbilden blir så kvalitativ som möjligt. Värt att poängtera är att det har varit svårt för vår kontaktperson att få personal att ställa upp då de två förändringarna, och framför allt den senare, väcker många känslor och det för vissa är svårt att prata om dem. Hon uppger att det var upp emot fyra av fem tillfrågade som inte ville medverka i intervjuerna.

För att sammanställa det insamlade materialet på ett bra sätt så har vi haft en speciell strategi. Efter varje intervju så har vi sammanställt den i en löpande text med hjälp av den bandspelare som vi har använt under intervjuerna. Vid sammanställningen av alla intervjuer har vi utgått från ämnesområdena förändringar, delaktighet, motstånd samt information och kommunikation. Områdena förändringar och delaktighet har vi brutit ner i mindre beståndsdelar för att kunna ge en lite mer nyanserad bild i sammanställningen, se nedan.

- Förändringar
 - Erfarenheter av förändringsarbete
 - Allmän lägesbeskrivning
 - Konsekvenser av förändringen
 - Målbild
 - Resultat
 - Uppföljning
- Delaktighet
 - Delaktighet i förändringen
 - Delaktighet i allmänhet
- Motstånd
- Kommunikation
 - Information

Efter det att denna indelning var gjord tog vi sedan intervju efter intervju och förde in vad respektive respondent hade sagt om respektive område. Således fick vi en relativt omfattande text som bara behandlar det vi är ute efter att analysera. Sedan vi delat upp intervjuerna i de olika områdena sammanfattade vi dem så att kärnan i respondenternas åsikter blev kvar och så att det blev en löpande, relativt lättläst text. Därefter skickade vi ut sammanställningarna till respondenterna så att de fick möjlighet att läsa igenom och kommentera texten. Detta för att säkerställa att vi hade uppfattat respondenternas svar och åsikter på ett korrekt sätt.

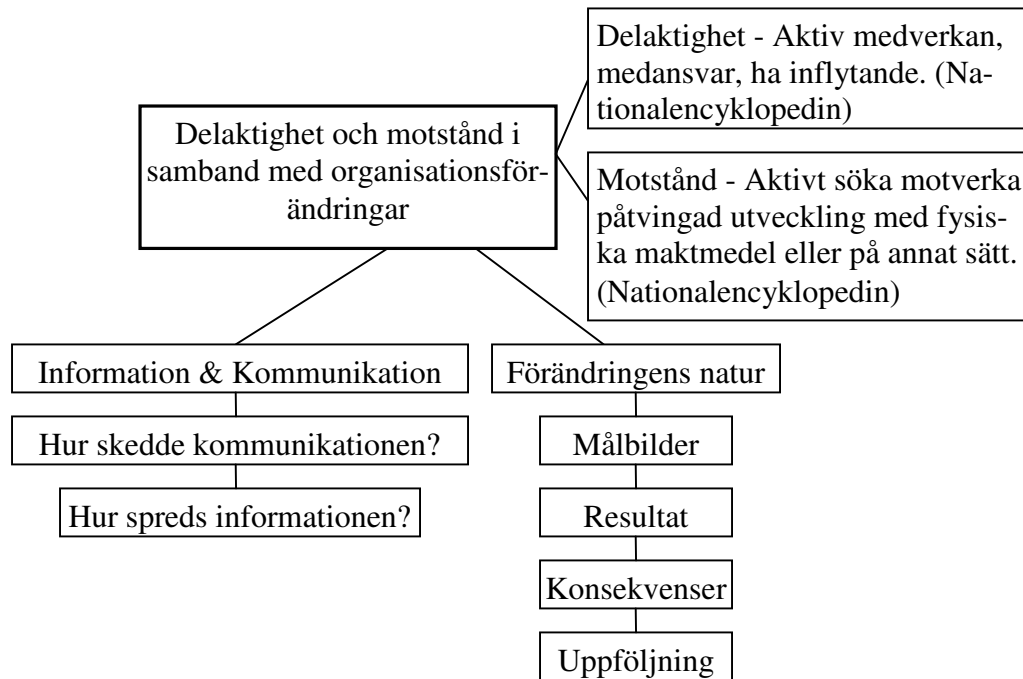
Vad gäller intervjuerna med Pentti Pärssinen, Ingemar Nilsson och Tore Persson utgick vi ifrån intervjumallen som vi hade i de övriga intervjuerna. Vår avsikt var dock att få mer information om bakomliggande orsaker till förändringarna då de var högt upp i organisationen vid de olika tidpunkterna för förändringarna. Vi har även valt att inte sammanställa dessa intervjuer tillsammans med de övriga intervjuerna. De presenteras dock i empirin där de så att säga får kommentera och belysa vissa skeenden som tas upp av de övriga respondenterna. Dessa tre herrar har även fått möjlighet att gå igenom sammanställningen av respektive intervju så att eventuella missförstånd har kunnat undvikas.

I början av arbetet med denna uppsats fick vi tillfälle att intervjua ekonomichefen Bo-Erik Berg. Han har arbetet på bruket i många år och har genom sin position i ledningsgruppen haft en god insyn i vad som har skett under alla år. Han gav oss en snabb historisk beskrivning av företagets förändringsarbeten samt sin bild av vad som hände under de två fallen. Sammanställningen av denna intervju, som Bo-Erik Berg givetvis har fått läsa igenom och kommentera, har vi använt oss av i avsnitten bakgrund och fallbeskrivningen i kapitel ett.

2.7 Validitet och reliabilitet

Att den information som samlas in är pålitlig och giltig är ett problem i alla utredningsarbeten. Därför är det här aktuellt att diskutera begreppen validitet och reliabilitet. Validitet innebär att mätinstrumentet mäter det som det avser att mäta, validiteten är således beroende av vad som avses att mäta och om detta är klarlagt i frågeställningarna. Med reliabilitet menas frånvaron av slumpmässiga mätfel och reliabiliteten anses god om mätningen inte påverkas av vem som utför den eller under vilka omständigheter den sker. (Lundahl & Skärvad, 1999.)

För att få så hög validitet som möjligt och för att undvika att missa viktigt information började vi med att systematiskt gå igenom problemområdet och den litteratur vi sökt upp. Detta gjordes genom samtal med representanter på Lövholmens bruk samt studier av tidningsartiklar och böcker som behandlar de två fallen. Sedan skapade vi en teoretisk referensram vilken vi kommer att luta oss mot framåt i arbetet. Utifrån de av oss valda teorierna sökte vi genom en tankekarta identifiera vilka grundpelare som delaktighet och motstånd kan sägas stå på i samband med organisationsförändringar (figur 1). Vi kom fram till att det var framför allt förändringens natur samt kommunikation och information som dominerade men för att skapa en bra bild måste vi även noggrant kartlägga vad delaktighet och motstånd är.



Figur 1. Tankekarta över delaktighet och motstånd.

Utifrån denna tankekarta och den teoretiska referensramen formulerade vi sedan en intervjuguide som har fått ligga till grund för de intervjuer som vi har genomfört. Alla respondenter har i grunden fått besvara samma frågor men beroende på deras roll i förändringsarbetet så har vissa formuleringar blivit annorlunda samt att även fokuseringen har skiftat en aning. Exempelvis så har de som befunnit sig högre upp i organisationen fått frågor där fokuseringen legat på "varför" och "hur" förändringarna genomfördes och de respondenter som befunnit sig på en lägre nivå har fått frågor på om de har vetat "varför" och om de har uppfattat "hur" på det sätt som är beskrivet. Tanken med detta är att kunna ställa respondenternas svar mot varandra och på så sätt kunna identifiera eventuella brister i arbetet. Vidare så har så kallad probing-teknik använts i intervjuerna, detta innebär att följdfrågor har ställts, dels för att ibland öka förståelsen samt att det ibland har hittats ett intressant område där respondenten har mycket att säga.

Innan intervjuerna har genomförts så har respondenterna fått ta del av intervjuguiden så att de har kunnat förbereda sig. Vi har även haft möjlighet att spela in intervjuerna vilket har gjort att sammanställningsarbetet har underlättats. Viktigt att påpeka är att respondenterna, med undantag för Pentti Pärsinnen, Ingemar Nilsson, Tore Persson och Bo-Erik Berg, är anonyma i slutprodukten då ämnet är känsligt och de helt enkelt inte vill framträda med namn.

Under arbetets gång har vi stött på vissa metodproblem. Det första har sin grund i att de förändringar som vi undersöker genomfördes i mitten och i slutet av 1990-talet och respondenterna har ibland svårt att komma ihåg vissa detaljer. Vi anser, trots detta, ha fått med det viktigaste då vi har genomfört upp emot 25 stycken intervjuer. Då det har varit svårt för vår kontaktperson på företaget att få sina medarbetare att ställa upp på intervjuer så kan det vara så att vi har gått miste om värdefull information genom att vissa personer har tackat nej av personliga skäl. Även här anser vi att vi har lyckats minimera detta problem då vi upplever att vi har fått en komplett helhetsbild av förändringarna. Detta beror på en väl utvecklad intervjuguide samt att frågorna är av relativt öppen karaktär och att vi har ställt följdfrågor då vi ansett det lämpligt. På detta

sätt har vi även kunnat förklara, och noggrannare precisera, vad vi menar i frågeställningarna vilket har fått en ökad kvalitet på svaren. Intervjuguiden har för övrigt vår vetenskapliga handledare Diana Chronéer samt vår kontaktperson på företaget granskat och varit med och vidareutvecklat.

2.8 Analysmodell

För att lättare kunna se kopplingarna som görs mellan kapitlen teori och empiri har vi konstruerat följande analysmodell. Modellen fungerar i vårt fall så att området är uppdelad i fyra olika områden, dessa är förändringar, delaktighet, motstånd samt kommunikation och information. Utifrån denna uppdelning analyseras och diskuteras sedan empirin i förhållande till teorin varefter slutsatser dras. Vårt att påpeka är att de två fallen som vi behandlar bearbetas var för sig. Nedan ses en grafisk framställning av analysmodellen, se figur 2.

| <i>Teori</i> | <i>Empiri, fall 1 & 2</i> | <i>Indikatorer</i> |
|---|-------------------------------|---|
| Organisationers och individers förändringsprocesser | Förändringar | Processen i allmänhet Konsekvenser? Målbild? Resultat? Uppföljning? |
| Förutsättningar och grundvillkor | Delaktighet | Grad av delaktighet bland de berörda |
| Orsaker till och typ av motstånd | Motstånd | Grad av motstånd bland berörda |
| Kommunikationsvägar och informationsbärare | Kommunikation & information | Hur var kommunikationen och informationen under förändringen? |

Figur 2. Analysmodell.

3 TEORI

I det här kapitlet presenterar vi de teorier som vi kommer att bygga det fortsatta arbetet på. Vi börjar med teorier om organisationsförändringar för att sedan gå in på teorier om delaktighet, motstånd och kommunikation.

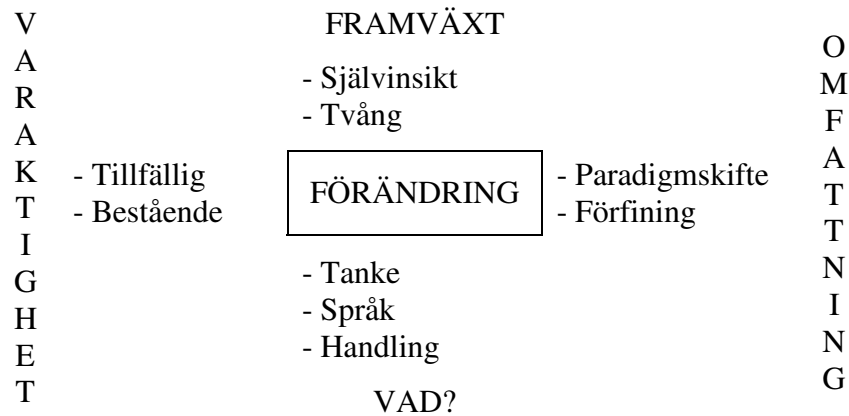
3.1 Förändringar

Enligt Bakka, m.fl., (1999) behöver en förändring inte vara en process som medvetet styrs mot ett specifikt mål. Det kan även vara en omedveten, ständigt pågående process som svar på den ständigt föränderliga omvärlden. Den här typen av förändringar är dock inte av någon större storlek men dock en förändring. De förändringar som vi studerar i det här arbetet är de som kräver styrning. Alltså de processer som, enligt Bakka, m.fl., (1999), planeras, implementeras och styrs mot ett bestämt mål.

3.1.1 Varför genomförs förändringar?

Enligt Daly m.fl., (2003) genomför organisationer förändringar av olika orsaker. Dessa orsaker kan härledas till interna och externa faktorer. De interna faktorerna utgörs bland annat av vilka resurser och kompetenser som finns inom organisationen, den rådande företagskulturen och företagets struktur. De externa faktorerna utgörs bland annat av den samhällsekonomiska situationen, politiska beslut och den rådande konkurrenssituationen.

Bruzelius och Skärvad (2000) menar att en förändrings natur beror på olika saker, se figur 3. För det första så kan förändringens *framväxt* bero på att olika saker initieras genom självinsikt, det vill säga att företaget själva inser att förändringen bör göras. För det andra kan förändringen tvingas fram, kanske beroende på nya lagar eller på grund av ekonomisk press. Vad gäller förändringens *omfattning* så kan det handla om allt från en mindre förfining av exempelvis hantering av produkter till en gigantisk omstrukturering av hela produktionsprocessen. *Vad* som förändras beror givetvis på förändringens omfattning men det som menas är att beroende på vad som förändras så finns det vissa nyckelaktiviteter som förändringen går att bryta ned i. För att exempelvis spara kostnader så kanske ett nytt tankesätt bland de anställda är ett måste. Slutligen så kan förändringens *varaktighet* variera. Allt från att det kanske handlar om ändrad skiftgång över en kortare tidsperiod på grund en trasig maskin till att hela produktutbudet har ökat och således måste fler skift införas.



Figur 3. Förändringar – en översikt (Bruzelius och Skärvad, 2000).

3.1.2 Sju förändringsmetoder

Vilken förändringsmetod som än väljs så är risken att stöta på motstånd i det initiala skedet stor. Orsakerna kan vara många, bland annat kan det vara att personalen mister kontroll och inflytande. Enligt Bakka, m.fl., (1999) känner de kanske stor osäkerhet på grund av bristande information. De uppträder förvirrat då mycket skall förändras samtidigt och de berörda blir osäkra på sin kompetens då de tvivlar på om de lever upp till de nya kraven. De olika förändringsmetoderna, som erhålles nedan, har att göra med hur själva förändringsprocessen genomförs. Det finns enligt Balogun m.fl., (1999) sju stycken metoder:

Utbildning och kommunikation

För att övervinna negativa uppfattningar, känslomässig och psykologisk rädsla för förändring kan utbildning och kommunikation vara en lösning. Detta innebär att ge relevant information, som till exempel upplysningar om orsaker till förändring, vad som kommer att förändras och vad som inte kommer att förändras, vem som kommer att påverkas och på vilket sätt samt visa på vilka fördelar och nackdelar som förändringen medför. Även tidsplaner för förändringsarbetet bör visas så att de berörda kan få en uppfattning om hur snabbt det kommer att gå. Under arbetets gång är det av största vikt att organisationen försöker förankra visionen och budskapet som förändringen medför hos de individer som kommer att beröras.

Deltagande och engagemang

Involvering av personalen är en annan viktig metod för att genomföra en lyckad förändring. De känner då att förändringen inte gjordes mot dem utan med dem och att de har fått vara med i utformningen av förändringen. Detta kan hjälpa till att minska oron för konsekvenserna av förändringen och förmågan att klara av detta. För att involvera personalen kan chefer och personal ingå i arbetsstyrkor, arbetsgrupper och arbetslag, eller bara vara involverade genom någon sorts diskussionsprocess.

Underlättande och stöd

För att underlätta och stödja personalen vid förändring kan organisationen skapa stödjande nätverk och grupper, ha rådgivning för dem som upplever svårigheter eller stress, ge tillgång till externa och interna konsulter för råd och hjälp eller helt enkelt ge tillgång till en linjechef som de anställda kan prata med. Stöd kan också innefatta träning i nya nödvändiga uppgifter och tekniska kunskaper. Sådant stöd kan vara viktigt för anställda som är ängsliga för konsekvenserna av förändringarna.

Förhandling och överenskommelse

För att minska motstånd vid förändring kan förhandling och överenskommelse, som innefattar diskussioner med anställda eller deras representanter, användas. Med hjälp av detta kan många tvister lösas mellan arbetsgivaren och de anställda, det kan handla om frågor gällande lön, arbetstid, eller anställningsvillkor. Det kan innebära att ge incitament för att nå acceptans av förändringarna, som till exempel en garanterad pensionsnivå för de som tar förtidspension eller ytterligare betalning för mer krävande arbetsuppgifter och större flexibilitet. Detta kan hjälpa till med att komma över motstånd med hjälp av egenintresse.

Manipulation och gemensam valmöjlighet

Manipulation innebär att försöka påverka andra på ett mer dolt sätt, kanske genom vilket sätt som information presenteras på. Det kan vara att bjuda in en ledare, som har stort inflytande och som kan vara negativt inställd till en åtgärd, för att delta i en arbetsgrupp för att utforma ett åtgärdsförslag. Denne kommer troligtvis att vara positivt inställd till ett åtgärdsförslag som denne själv utarbetat. Men här är det viktigt att veta att om individer förstår att de har blivit manipulerade kommer de troligtvis att reagera negativt på denna taktik.

Uttalat/underförstått tvång

Individer tvingas att acceptera förändring, antingen som ett underförstått eller uttalat hot, som till exempel förlust av arbete. Hoten kanske inte är direkta, det kan vara att omplacera en eller två individer eller att göra dem överflödiga. Detta sänder ett underförstått meddelande till andra att deras arbete också kan befinna sig i riskzonen. Denna typ av taktik blir sannolikt bara framgångsrik om en snabb förändring är nödvändig, eftersom individer naturligtvis blir förnärmade av sådan taktik.

Förberedelse

Förändring är en känslomässig och svår process för de flesta individer. Motstånd bör de ansvariga alltid räkna med att det kommer att uppstå och motstånd behöver inte nödvändigtvis uppfattas som något negativt. Det är möjligt att initialt motstånd är ett naturligt svar på förändring för de flesta människor. Motstånd behöver arbetas igenom innan förändringsmottagaren kan acceptera förändring och anpassa sig. De organisationer som har mer tid att genomföra en förändring kommer således att kunna förbereda sig och börja bearbeta de berörda innan själva förändringsarbetet kommer igång.

3.1.3 Hur genomföra förändringen?

För att framgångsrikt kunna genomföra ett förändringsarbete måste enligt Balogun m.fl., (1999) organisationens nuvarande situation vara utforskad och förstådd. Målbilden, organisationens situation efter förändringen, måste också vara väl definierad och kartlagd. När de nuvarande och framtida situationerna är kartlagda och förstådda kan själva förändringsprocessen planeras och de olika förändringsbarriärerna identifieras.

Enligt Kurt Lewin (1958) så består en förändring av tre faser; upptining, förändring och återfrysning, se figur 4. Under upptiningen åskådliggörs behovet av förändringen och eventuellt motstånd till förändringen bearbetas. I förändringsfasen sker själva förändringen och i återfrysningen gäller det att den gjorda förändringen verkligen anammats och blir varaktig på lång sikt. (Levasseur 2001, originalartikel av Lewin, K. 1958.)

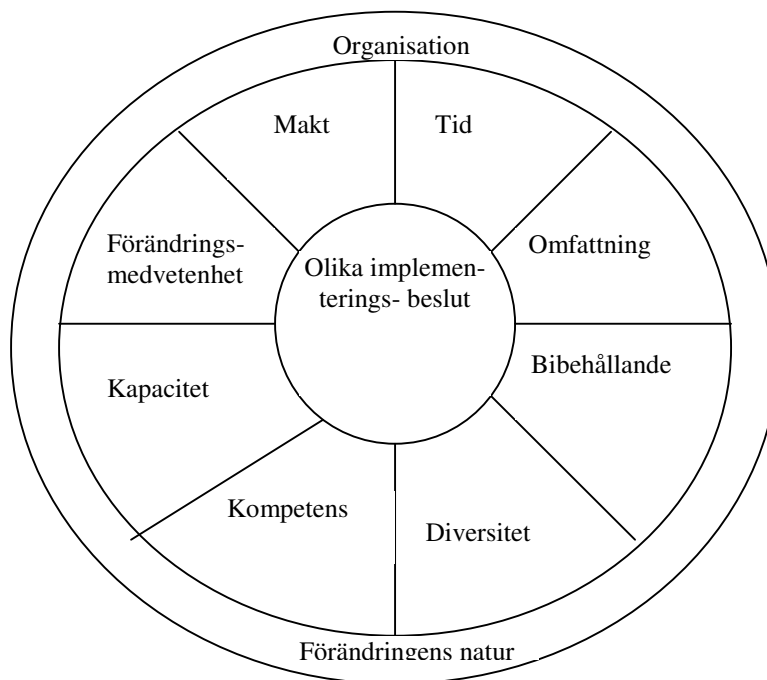


Figur 4. Lewins förändringsmodell.

Det är under upptiningsfasen som de största problemen uppkommer. Logiska och rationella argument är inte alltid nog för att övertyga berörd personal som kanske har mycket att förlora på en förändring eller kanske måste förändra sig själva i och med förändringen. Under upptiningsfasen görs berörd personal redo för förändringen genom att peka på varför förändringen måste till och vilka fördelar som kommer att komma till följd av förändringen. Då förändring innebär svårigheter och besvärligheter är det viktigt att få de inblandade att se att nyttan med förändringen är större än den upplevda ansträngningen av förändringen. Då detta inte är någon allmängiltig förändringsmodell som fungerar i alla situationer så går det inte att tina upp olika organisationer i olika situationer på samma sätt. Hänsyn måste alltid tas till den specifika situationen. (Levasseur 2001, originalartikel av Lewin, K. 1958)

3.1.4 Förändringskalejdoskopet

Balogun m.fl., (1999) presenterar förändringskalejdoskopet som kan användas utifrån ett ganska brett strategiskt sammanhang och svarar på åtta frågor om förändringen som så småningom leder oss till de val som utförs beträffande förändringens direkta natur, se figur 5.



Figur 5. Förändringskalejdoskopet

- **Tid:** Hur mycket tid har organisationen på sig för att förändra? Är det bråttom eller kan förändringen pågå under en längre period? Kanske finns det externa intressenter som vill se någon form av kortsiktigt resultat, det i sin tur skulle medföra en snabbare förändring.
- **Omfattning:** Hur omfattande måste förändringen vara? Kommer hela organisationen att förändras eller är det bara någon enstaka avdelning som påverkas?
- **Bibehållande:** Här gäller det att identifiera det som organisationen anser är tillgångar. Vad skall vi behålla och vad skall vi ta bort? Kanske har vi något som kan ge oss en konkurrensfördel.
- **Diversitet:** Är organisationen homogen i sina normer, värderingar och attityder eller finns det olika subkulturer inom organisationen. Finns det några konflikter inom organisationen? Har individerna olika syn på den företagskultur som råder? Finns det olika avdelningar, divisioner eller finns det bara en enskild ledningsgrupp? Med vem eller vad identifierar sig de olika ledningsgrupperna, sina jobb, sin avdelning eller hela organisationen?
- **Kompetens:** Hur kapabel eller kompetent är organisationen att klara av ett förändringsarbete? Hur utspridd i organisationen är den kompetensen? Har organisationen varit med om tidigare förändringar eller är detta första gången? Om en organisation har erfarenhet av tidigare förändringar är sannolikheten att den har dragit lärdom av det förändringsarbetet stor, vilket kan underlätta en ny förändring. En annan viktig fråga att titta på är om det finns någon expert inom förändring som verkar inom organisationen.
- **Kapacitet:** Hur mycket tid, pengar och andra resurser finns det att tillgå vid en förändring?
- **Förändringsmedvetenhet:** Är personalen medvetna om behovet att förändra? Om de är det, hur villiga och motiverade är de att genomföra förändringen? Det är förståelsen i allmänhet som sätts i ett perspektiv vid denna punkt.
- **Makt:** Vem är det som sitter på makten i organisationen? Hos vem måste förändringsagenter söka stöd hos för att kunna få genomföra förändringen?

När analysen av omgivningen och dess faktorer som förändringen kommer att påverka är klar, så måste organisationen titta på olika designval (implementeringsbeslut) som måste beaktas för att uppnå sitt mål.

- **Förändringens väg:** Vilken typ av förändring skall vi göra och vilken väg skall vi vandra? Det finns olika typer av förändringar, det kan exempelvis vara en radikal förändring där allting går snabbt och förändringen är omfattande eller så kan det vara en inkrementell förändring, där organisationen förändrar lite åt gången under en längre tidsperiod.
- **Startpunkt:** Var i organisationen skall förändringen börja? Börjar förändringsarbetet i botten eller i toppen av hierarkin?

- **Förändringsstil:** Hur skall förändringsledarens stil vara? Skall han ge klara direktiv om hur saker och ting skall fungera eller skall det vara en flexibel ledarstil där anställdas reflektioner och åsikter skall värderas och kanske få ha betydelse i förändringen? Att organisationen under förändringsarbetets gång utbildar och tränar personalen för de nya situationer som kommer att uppstå är av stor vikt.
- **Förändringens mål:** Vilka är målen för förändringen? En del förändringsprocesser koncentrerar sig på att förändra de anställdas värderingar och attityder medan andra fokuserar på att förändra beteendet eller prestationerna hos de anställda så att outputen blir det organisationen strävar efter.
- **Förändringsroller:** Vem är det som tar ansvaret för att leda och implementera en förändring? För att det skall bli en lyckad förändring krävs klara ansvarsområden, men det är viktigt att inte bara blir en individ som skall axla hela ansvaret, utan att det är uppdelat på flera individer.
- **Förändringsmedel:** En organisation är uppbyggd av en rad olika avdelningar eller subsystem som är beroende av varandra. Dessa är som mest effektiva när de samverkar tillsammans, ungefär som hur en bilmotor fungerar. Om de ansvariga skulle försöka sig på att förändra en av dessa avdelningar för sig så skulle det vara mycket svårt. Istället behövs det förändringsmedel eller mekanismer som gör att de kan påbörja arbetet samtidigt hos alla avdelningar. Om de ansvariga sedan har tur så uppstår en dominoeffekt som gör att avdelningarna tar efter varandra.

3.1.5 Individens förändringsprocess

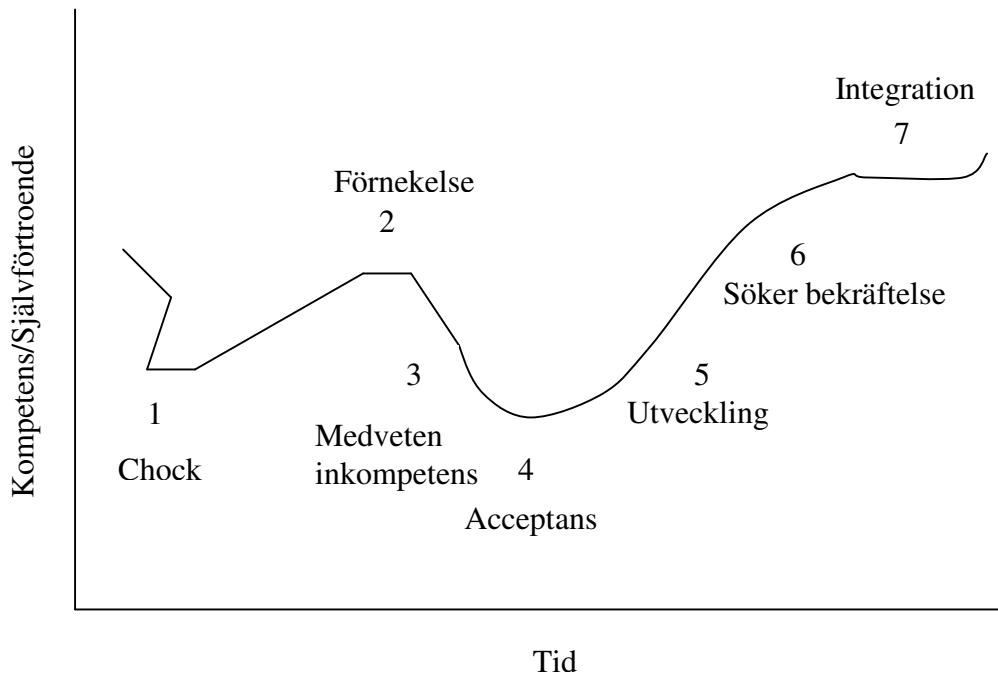
Då en organisation förändras måste även människorna i organisationen förändras. Detta medför att förståelse för hur människor förändras måste finnas. Därför blir det en uppgift för dem som är ansvariga för förändringen att inte bara leda organisationen genom förändringen men också att leda individerna genom förändringen. En individs förändringsprocess är nämligen en psykologisk process där individen måste släppa taget av det förgångna, bearbeta det nya och sedan gå vidare. Individen kan under processens gång ha känslor som kan liknas vid förlust och saknad. För att kunna gå vidare måste dessa känslor bearbetas och vänja sig vid den nya situationen. En sådan här process tar tid, men framför allt så tar den olika mycket tid hos olika individer. (Carter, 1999)

För att förstå hur enskilda individer påverkas och bearbetar förändring så finns det, enligt Balogun m.fl., (1999) olika modeller. Två av dessa är förändringsekvationen och övergångskurvan. Förändringsekvationen fungerar så att det finns tre kriterier som måste vara uppfyllda. Dessa är:

- A. Individen måste känna att det negativa, problemen och svårigheterna, med förändringen övervinns av nytta med förändringen.
- B. Det måste finnas missnöje med den nuvarande situationen.
- C. De föreslagna lösningsförslagen och förändringsstrategierna måste ses som vettiga samt att målet måste kännas nåbart.

För att förändringen (F) sedan skall kunna genomföras måste $F=(A+B+C)>X$, där X är den totala ansträngningen som individen måste göra.

Förändringsekvationen behandlar alltså olika kriterier som måste vara uppfyllda för att en förändring skall kunna ske. För att få en bättre förståelse för själva förändringsprocessen har vi valt att använda övergångskurvan. Den beskriver processen med sju steg som individen måste gå igenom i samband med en förändring. Vi anser att den ger en bra bild på hur komplext det är för en individ att förändra sig själv, se figur 6.



Figur 6. Övergångskurvan.

1. Det första stadiet förknippas med chock då individen för första gången kommer i kontakt med behovet av förändringen samt att självförtroendet får sig en knäck då de kan känna att det dem presterar inte är tillräckligt bra.
2. Det andra stadiet kännetecknas av att individen förnekar sin egen inblandning i förändringen och att den själv inte behöver förändras. Detta ger den tillbaka självförtroendet men det kan leda till att den i verkligheten gör ett dåligt arbete samt att de problem som utgör behovet till förändringen inte blir lösta.
3. I det tredje stadiet blir individen medveten av behovet till förändringen och återigen får självförtroendet en knäck då den inser att förändringen verkligen kräver ett förändrat arbetssätt vilket kan kännas svårt att tillägna sig.
4. I och med att individen accepterar förändringsbehovet kan greppet om det förflutna släppas och nya arbetsmetoder kan börja användas.
5. I det femte stadiet utvecklas de nya arbetsmetoderna och individerna börjar hitta rätt i sina nya roller. Detta gör att självförtroendet åter ökar och resultaten blir bättre.
6. I det sjätte stadiet så sker ett lärande då individen lär sig mer utifrån med- och motgång och börjar förstå varför vissa beteenden fungerar och andra inte.

7. I det sjunde stadiet integreras det nya beteendet med den dagliga verksamheten, glappet mellan det som krävs och det som utförs blir mindre och mindre.

Några kommentarer värda att nämna angående övergångskurvan är att det tar olika lång tid för varje enskild individ att gå igenom alla sju stegen samt att det finns även de som aldrig kommer igenom den.

3.2 Delaktighet

I och med att den globala konkurrensen ökar och att den teknologiska utvecklingen går allt snabbare så blir det allt viktigare att involvera alla medarbetare i företagets olika processer. Det gäller att kunna nyttja sina resurser fullt ut för att kunna vara konkurrenskraftig och möta de ständiga förändringar som hela tiden uppstår. (Cacioppe, 1998)

För att skapa delaktighet måste ledaren allt som oftast ändra sitt sätt att leda och styra. Det är av största vikt att han litar på medarbetarnas kompetens och färdigheter, men det är också viktigt att han vågar släppa kontrollen över dem. Företagets system måste anpassas så att de stödjer och stimulerar den delaktighetsskapande processen. (Geroy, m.fl., 1998)

Enligt Blumberg (1971) kan det med hjälp av det sunda förnuftet räknas ut varför delaktighet är viktigt på en arbetsplats. Större ansvar och en ökad beslutanderätt är konsistent med ökad känsla av delaktighet. De anställda känner större stolthet och finner större glädje om de ges utrymme att delta i utformningen av de beslut som i slutändan kommer att påverka dem själva. I stället för att vara passiva, tvångsdrivna och motvilliga underordnade så blir de likvärdiga självdrivna medarbetare.

I en studie av Strauss, presenterad i Blumbergs bok Företagsdemokrati i sociologisk belysning (1971), framkommer det att graden av delaktighet påverkar produktiviteten och arbetstillfredsställelse. På en leksaksfabrik fanns det ett allmänt missnöje med att det löpande bandet gick för fort. Arbetarna vid det löpande bandet framförde då en önskan om att själva kunna reglera bandets hastighet och efter många och långa diskussioner fick de sin vilja igenom. Resultatet blev att de kände en ökad grad av delaktighet och arbetstillfredsställelse samtidigt som produktionen ökade kraftigt.

3.2.1 Förutsättningar

Enligt Normann (1992) finns det vissa förutsättningar för att delaktighet skall kunna skapas. För att de tämligen avsevärda resurser som satsas i att utveckla personalen och skapa större delaktighet skall löna sig bör företagets visioner, affärsidé, företagskultur och grundläggande värderingar stödja det delaktighetsskapande projektet fullt ut. Annars är risken stor att satsningen blir misslyckad och den ökade delaktigheten uteblir.

Vision

Mabin m.fl., (2001) säger att en vision är en önskvärd framtida position som fungerar som ett riktmärke för företaget i jakten på de uppsatta målen. Visionen kan även sägas vara en länk mellan företagets långsiktiga mål och hur medarbetarna skall bete sig för att visionen skall uppfyllas. Visionen styr alltså de enskilda individerna i deras dagliga handlingar i en önskvärd riktning (Ahrens, 1992). Kouzes och Posner (1997) menar för att en vision skall vara attraktiv, är det viktigt att den tilltalar alla dem som be-

rörs av den och inte endast ett fåtal i toppen av organisationen. Vidare är det viktigt att en vision är realistisk och inte målar upp en orealistisk och omöjlig framtidsbild då det snarare skapar sarkasm än engagemang. Därför är det viktigt att alla känner att de kan stå bakom visionen samt att den överensstämmer med vad de själva vill uppnå (Franzén, 1996).

Affärsidé

En affärsidé är enligt Karlöf (1994) den affärsmöjlighet som företaget identifierar utifrån behov, kunder, produkter samt konkurrensfördelar och den används ofta för att ge en grundläggande förståelse för företagets affärsmässiga göromål. Vidare så är affärsidéen ofta ett första verktyg i många strategiska styrsystem och kan underlätta beslutstagandet vad gäller styrning och framtida strategier. Det är dock viktigt att affärsidéen är väl förankrad och inte för allmänt hållen och intetsägande då det kan påverka styrningen av verksamheten negativt.

Företagskultur och värderingar

Kulturen i ett företag är den uppsättning gemensamma normer och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (Karlöf, 1994). Enligt Bang (1994) innefattar kulturen den anda, det klimat, de stämningar, de normer och föreställningar som fungerar som riktlinjer för hur medarbetarna skall handla i olika situationer. Det finns någon sorts företagskultur i alla organisationer den kan dock vara mer eller mindre framträdande, den kan vara stark eller svag, synlig eller i det närmaste osynlig. Det är genom en blandning av medvetna och omedvetna händelser som företagskulturen växer fram och det är inte sällan som kulturen kan förknippas med en stark och karismatisk ledare som från början verkar som kulturbärare. Kulturen kan skapa trygghet och sammanhållning bland medarbetarna och kan användas för att skapa sammanhållning och en positiv företagsanda.

Kouzes och Posner (1997) hävdar att företagets kultur bland annat byggs på de olika värderingarna som finns hos de verksamma inom organisationen. Värderingar är i grunden vad människor sätter värde på och anser vara viktigt i sina liv och beskrivs ibland på ett ganska ytligt plan vilket inte alltid är helt korrekt. Det handlar nämligen om djupt rotade och genomträngande normer som påverkar i stort sett alla beslut som tas. En utmaning som strider mot medarbetarnas värderingar framkallar sällan något större engagemang.

I och med att kulturen och värderingarna på ett företag är så viktig vad gäller hur människorna inom organisationen beter sig är det viktigt att de två tillåter en hög grad av delaktighet. För att åstadkomma detta gäller det att skapa utrymme för flexibilitet och självständighet och de företag som inte skapar detta utrymme kommer aldrig att lyckas skapa delaktighet. (Honold, 1997)

3.2.2 Delaktighetens grundvillkor

Delaktighet är något som inte går att tvinga fram utan delaktighet har två grundläggande villkor. För de första måste medarbetarna ha inflytande över målet och för det andra måste målet förmedlas i ett växelspel mellan självständiga människor. Med växelverkan menas att medarbetare och ledare skall kunna påverka varandra i den process som leder till delaktighet i målet. Delaktighet förekommer i tre olika utvecklingssteg. Dessa steg är acceptans, motivation och ansvarstagande. Stegen är produkter av individens inflytande över sin rådande arbetssituation. (Wiberg & Stemme, 1986)

Acceptans

Acceptans är den form av delaktighet som är mest begränsad och innebär att individen godkänner det uppsatta målet. Acceptans råder då medarbetaren själv väljer att utföra den aktuella uppgiften på det lämpligaste och mest effektiva sättet för att uppnå målet. En förutsättning för att skapa delaktighet är att medarbetarna är självständiga och det är endast den individ som har inflytande och ser möjligheter i situationen som kan uppträda självständigt. Därmed kan en medarbetare som är medveten om målet och samtidigt har möjligheten att agera på ett självständigt sätt, finna en passande lösning. (Wiberg & Stemme, 1986)

För att lyckas utveckla acceptans är det viktigt att ledaren använder sig av information som påverkan. Ledaren måste informera dels om sitt eget mål men även om det mål som medarbetaren skall engageras i. Vad som är tillräcklig information kan variera, men den information som är snabb, effektiv och relevant leder ofta till att medarbetarna får ledningens förtroende. Om informationen har dessa egenskaper kommer den också att genskjuta många av de rykten som florerar under osäkra perioder. (Franzèn, 1996)

Motivation

Det andra utvecklingssteget i den delaktighetsskapande processen är motivation. Motivation består av individens vilja att utföra en handling och baseras på tre förutsättningar. Förutsättningarna kräver att målet är tydligt och konkret, att individen upplever målet som önskvärt att uppnå samt att individen tror på möjligheten att nå målet. Motivationsbrister beror alltid på brist i någon eller några av dessa förutsättningar. (Wiberg & Stemme, 1986)

Motivation är det som driver en individ till att handla och bete sig på ett speciellt sätt och är en kombination av intellektuella, fysiologiska och känslomässiga processer. Många forskare påpekar hur viktigt det är att förstå drivkrafterna bakom en individs beteende. Detta gäller även inom ramen för en arbetsorganisation där individens motiv skall överensstämma med de arbetsuppgifter som skall utföras. Den organisation som lyckas med att förstärka och öka prestationsmotiven kan också påverka medarbetarens energi. De sociala motiven är nämligen påverkbara och präglas av de miljöer vi befinner oss i och de förutsättningar som finns i vår tilltro. (Karlöf, 1994)

Det som gör motivation till en högre form av delaktighet än acceptansen är att den som är motiverad själv önskar att nå målet. I acceptansen räcker det med att förstå målet och tro på möjligheterna att ta sig dit medan den som är motiverad kopplar på sin önskan och således utvecklar en sorts ägarskap till målet. Att äga målet innebär att ha inflytande över det och medarbetarna kan då påverka vägvalet och eventuellt även

det resultat som skall uppnås. I ett ledarskap som syftar till att skapa förutsättningar för medarbetarens motivation, finns ett stort behov av samarbete dem emellan. Medarbetare och ledare behöver tillfällen att kunna påverka varandra i en dubbelriktad kommunikationsprocess. En ledare kan anvisa mål på ett sätt som ger medarbetaren förtroende att utöva inflytande och självständigt välja de mest lämpliga handlingsalternativen, det skall förhoppningsvis leda till ökad motivation. Effektiv kommunikation är viktigt för att inte missuppfattningar, irritation, motstånd och konflikter skall uppstå inom organisationen. (Wiberg & Stemme, 1986)

Ansvarstagande

Den högsta formen av delaktighet är ansvarstagande och innebär att individen har en förmåga att placera in de egna arbetsuppgifterna i organisationen som helhet. Ansvarstagande kräver naturligtvis samma förutsättningar som acceptans och motivation och gränsen mellan motivation och ansvarstagande är inte alltför klar. Övergången utmärks emellertid av medarbetaren aktivt söker sina mål inom ramen för verksamhetens mål. Individer visar ansvarstagande när de är väl förtrogna med helhetens mål. Det innebär att de inte bara accepterar dem utan även har en vilja att se dem förverkligade. Ansvarstagande kan alltså inte förverkligas utan ett offensivt ställningstagande hos medarbetarna som själva väljer och vill förverkliga de mål som organisationen har satt upp. För att få medarbetarna att finna egna problemlösningar och kunna agera självständigt räcker det inte att endast ha pliktrogna medarbetare. (Wiberg & Stemme, 1986)

3.2.3 Delaktighet – inte alltid möjligt

Delaktighet tycks alltså vara något som är eftersträvansvärt i de flesta fall. Det som än så länge inte har framkommit är att det inte är aktuellt att försöka skapa delaktighet i krissituationer. Studier visar att människor som lever under stress- eller krisförhållanden i många fall ofta föredrar att företagets ledare tar snabba beslut då de inte anser sig ha tid och möjlighet att hänge sig åt delaktighet. Vad som dock är viktigt att betona är att dessa situationer inte hör till vanligheterna i företagsvärlden. (Blumberg, 1971)

Vad som heller inte är positivt är för mycket delaktighet. Blumberg (1971) presenterar en tes som går ut på att när medarbetarna får för stort ansvar och när förväntningarna blir för höga så sjunker arbetstillfredsställelsen. Detta beroende på att de helt enkelt känner att de inte kan prestera det som förväntas av dem. Teori och forskningsresultat visar att bäst resultat uppnås när graden av delaktighet är något större än medarbetarna väntat sig men fortfarande inom ett område där de har möjlighet att agera på ett effektivt sätt.

3.3 Motstånd

Waddell och Sohal (1998) definierar motstånd i ett organisations sammanhang som ett uttryck för reservation som normalt uppkommer som ett gensvar eller reaktion på en förändring. En undersökning genomförd av Bovey och Hede (2001) diskuterar motstånd i samband med organisationsförändringar som en process som består av fyra faser: *initialt förnekande*, *motstånd*, *gradvis undersökande* och *eventuell överenskommelse*. Omedvetna processer uppstår allt eftersom människor reagerar på hot som förändringar medför. Människor använder omedvetet välutvecklade försvarsmekanismer för att försvara sig själva mot förändringar och den oro som förändringar skapar. Dessa försvarsmekanismer kan ibland motverka och hindra en individ från att anpassa sig till förändring. Motstånd uppstår på grund av rädsla för det okända.

Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att människor normalt söker en lämplig nivå av tillfredställelse och stimulering samt försöker upprätthålla det tillståndet. Individen försvarar något välkänt, något som de anser vara rätt och riktigt. Vidare menar Rubenowitz (1994) att den enskilde individen oftast i väsentlig grad grundar sin uppfattning om sin status och sitt värde på den arbetsskicklighet han eller hon övat upp i sitt nuvarande arbete. Det är därför naturligt att människor intar en reserverad eller negativ attityd till alla planerade förändringar som inte klart kan garantera minst samma personliga status och trygghet som de innehar i nuläget, eftersom detta är något som tyvärr sällan generellt låter sig göras.

3.3.1 Olika former av motstånd

Bakka m.fl., (1999) har som åsikt att de allra flesta som på något sätt har varit inblandad i förändringsarbete har stött på motstånd i någon form. Motståndet kan ha många olika uttrycksformer, allt från mycket hög acceptans till medvetet sabotage. Dessa olika uttrycksformer är:

- **Accept:** motstånd kan visas genom entusiastiskt samarbete och stöd, samarbete eller samarbete under press från ledningen för att slutligen accepteras.
- **Likgiltighet:** passiv resignation kan vara ett sätt som motstånd visas på. Apati, det vill säga att individen har mist sitt intresse för arbetet, är ett annat samt att individerna endast gör vad de blir tillsagda att göra.
- **Passivt motstånd:** här kan motståndet visas genom omoget beteende eller bristande inläring.
- **Aktivt motstånd:** aktivt motstånd kan innebära protester, att arbetet enbart utförs efter reglementet så, att tempot minskas och att så lite som möjligt görs, att personal drar sig tillbaka, att fel begås avsiktligt eller oavsiktligt, eller rent av medvetet sabotage.

3.3.2 Orsaker till motstånd vid förändringsarbete

Allt som oftast möts förändringar av motstånd, men förändringsmotståndet varierar dock enligt Bruzelius och Skärvad (1995) från fall till fall beroende på vad förändringen gäller, hur pass genomgripande den är och hur förändringsprocessen hanteras. Motståndet har en viss tendens att vara särskilt starkt:

- vid genomgripande och radikala förändringar
- vid oväntade och plötsliga förändringar
- vid förändringar som potentiellt sett kan leda till negativa konsekvenser för de inblandade personerna
- om det föreligger stark tilltro till det som skall förändras (affärsidé, strategi, organisation, arbetsrutiner med mera)
- då förändringens skäl, syfte och innebörd är oklara och diffusa, detta leder till stor osäkerhet bland de berörda
- om man har negativa erfarenheter av tidigare förändringar.

Givetvis finns det individuella skillnader mellan olika individer. En del personer kan oroas för, och vara emot, små och nästan obetydliga förändringar medan andra kan tycka att stora och radikala förändringar är stimulerande och fungerar som en drivkraft. På samma sätt som det finns individuella skillnader så finns det organisatoriska skillnader. Vissa organisationer är vana vid att ständigt genomföra nya förändringar medan andra organisationer är ovana och har då bristande erfarenheter av förändringar. Det som Bruzelius och Skärvad ovan påstår styrks även i en artikel av Bovey och Hede från 2001 och i en annan artikel från 2001 tar Mabin, m.fl., upp andra faktorer som leder till motstånd.

- **Rädsla för det okända:** Individer kan känna en osäkerhet på förändringens natur, känslan att inte veta vad som pågår och hur framtiden kommer att se ut.
- **Känslan att tappa kontroll och inflytande:** De berörda känner att förändringen görs mot dem och inte av dem. De känner att de inte är delaktiga i förändringen och att de inte har något att säga till om i den rådande situationen.
- **Tappar ansiktet:** Individen känner sig besvårad över förändringen och ser den som ett bevis på att de har gjort på fel sätt tidigare.
- **Osäker på sin kompetens:** De berörda kan känna att deras befintliga kompetens och kunskaper inte kommer att vara till någon nytta efter förändringen.
- **Behov av säkerhet:** Individerna oroar sig för vilken roll de kommer att få efter förändringen.
- **Dålig timing:** Att överraskas med en förändring, eller att införa förändringar vid en tidpunkt när individerna känner att de redan har tillräckligt med arbete.
- **Bryta upp vanor:** Individen tycker inte om att förändra nuvarande sätt att utföra saker på, eftersom den känner sig trygg med existerande rutiner och vanor.
- **Brist på stöd:** Det råder brist på viktigt stöd från chefer eller organisation, de berörda har då inte de rätta resurserna att implementera förändringen ordentligt.
- **Brist på förtroende:** Brist på personlig tillit. De berörda tror inte på att det som förändras blir bättre än innan förändringen.

- **Kvardröjd vrede:** Individer kan göra motstånd på grund av bristande visad respekt för människorna som är inblandade och/eller på grund av vrede över det sätt som de berörda behandlats på under de tidigare förändringarna.

Bevisligen finns många faktorer som ligger till grund för motstånd. Wadell och Sohal (1998) menar att det är en blandning av sociala faktorer som tillsammans bildar motståndet. Dessa är:

- **Rationella faktorer:** motstånd uppstår när de anställda inom sina bedömningar anser att resultatet av den stundande förändringen skiljer sig från vad ledningen anser att resultatet kommer att bli. Sådana meningsskiljaktigheter leder till att den anställde blir tveksam till nyttan av förändringen och följaktligen emotsätter sig den.
- **Irrationella faktorer:** motstånd som uppkommer när den anställdes preferenser riskeras, dessa är inte nödvändigtvis baserade på ekonomiska faktorer. Det kan vara sådana faktorer som att den anställde inte vill byta kontor, vill arbeta med en särskild kamrat eller är osäker på ny teknologi som skall introduceras.
- **Politiska faktorer:** motstånd kan också influeras av politiska faktorer. De som förespråkar en förändring kan bli föremål för favorisering av de högre uppsatta i hierarkin.
- **Managementfaktorer:** dåligt ledarskap vid en förändring kan leda till att motståndet växer.

3.3.3 Positiva konsekvenser av motstånd

Ahrenfeldt (2001) och Mabin (2001) betonar att det inte bara finns negativa konsekvenser av motstånd mot förändringar, det finns även positiva faktorer. Förändringsarbete kräver ett visst motstånd för att generera en positiv energi som i slutändan skapar konstruktiv kritik. Vid förändring finns det ofta en tidsaspekt som måste beaktas. I början kan motståndet ha en positiv inverkan och senare övergå till acceptans och förståelse för förändringen. Motståndet bör ses som positivt och att den energi som skapas krävs för att kunna ta itu med problem och fallgropar som kan uppstå vid en förändring. Motstånd till förändring är ofta ett bevis på att de berörda har äkta engagemang för förändringen. Detta engagemang behövs för att kunna genomföra förändringsprocessen och skapar ofta en viktig drivkraft samt gör individer medvetna om den aktuella förändringen. I och med att individerna blir medvetna om förändringen så kommer de att framföra nya infallsvinklar och nya synsätt som de ansvariga inte alltid ser.

Vidare menar Ahrenfeldt (2001) att motståndet inte får vara för starkt, men ett visst motstånd kan leda till förbättringar och driva processen framåt. Motståndet kan göra att organisationen får anledning att tänka över förändringen ordentligt och på det sättet få en chans att anpassa förändringen till de krav som ställs. Det är viktigt att organisationer tar hänsyn till de berördas motstånd och försöker minimera detta, annars kan individerna utveckla en negativ attityd mot förändringen. Därför är det viktigt att i alla fall lyssna på de åsikter som individerna har att framföra.

Enligt Perren (1996) är människor inte motståndare till förändringen i sig utan snarare motståndare till osäkerheten och det nya potentiella resultatet av förändringen. Mot-

ståndet kan spela en viktig roll i arbetet då organisationen kan uppmärksamma de aspekter av förändringen som kan vara olämpliga och dåligt genomtänkta. Detta belyser en av de viktigaste uppfattningarna när det gäller att implementera en förändring i en organisation. De anställda måste ges möjlighet att vara involverade i alla delar av förändringsarbetet och måste ha möjligheten att kunna få feedback av organisationen. Vidare har Perren (1996) identifierat två anledningar till att inte se motståndet som något icke enbart negativt.

- **Motstånd kan motverka dårliga beslut:** Chefer kan lära sig mycket genom att lyssna på vad motståndarna har att säga. Ofta har de individer som motsätter sig förändringen en mer detaljerad förståelse av de organisatoriska konsekvenserna än de som endast är positiva till förändringen. Att avfärda motstånd som enbart beskyddande av egna intressen är att förenkla hela förändringen.
- **Ignorering av motstånd leder till isolerade ledare:** En chef kan under en förändring upptäcka att den går i spetsen för projektet utan att någon följer efter. Att lyssna på kritiker och ta reda på och arbeta med deras frågor är steg i en process för att säkerställa en mer effektiv förändring.

3.3.4 Hantering och minskning av motstånd

Ganska många reaktioner som kan förutspås när en förändring skall implementeras. Kunskap om detta kan bidra till att minska oönskade reaktioner och på så sätt förhoppningsvis också minska motståndet. Bakka m.fl., (1999) menar att det är viktigt att inse att förändringar är så komplexa i sin natur att det är praktiskt taget omöjligt att helt undgå någon form av motstånd. För att kunna belysa några väsentliga sidor av förändringsproblematiken skall vi se på två olika modeller. Dessa är hanteringsmodellen av Carnall och bidrags-/belöningsmodellen av March och Simon hämtade från Bakka, m.fl., (1999).

Hanteringsmodellen

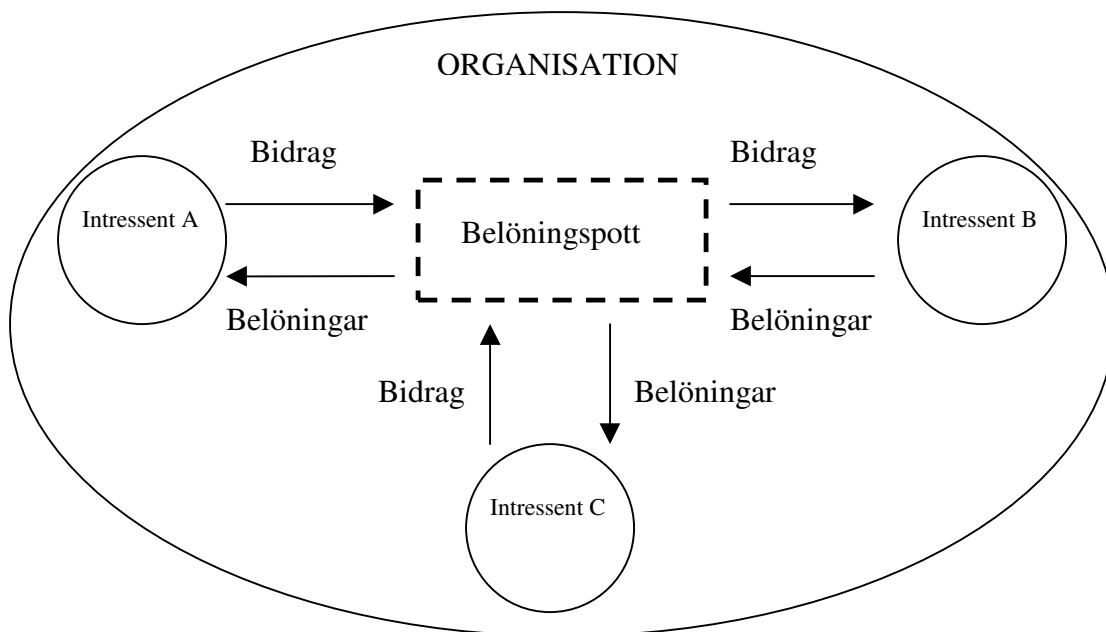
Som vi tidigare har varit inne på är hanteringsmodellen till för att bearbeta det motstånd som kan uppkomma i samband med förändringar. Den är uppdelad på fem stycken punkter och dessa är:

- Det är viktigt att återuppbygga (stärka) personalens självförtroende/själbild med hjälp av förståelig information som ger en tydlig bakgrund till den aktuella förändringen.
- I och med att en förändring görs är det viktigt att utveckla ny kompetens, ge moraliskt stöd och uppmuntran till att pröva det nya, visa förståelse och inlevelseförmåga inför den nya situation som personalen befinner sig i.
- Att ge de berörda kunskap om och insikt i den nya aktiviteten eller det nya systemet är av största vikt. Även de berördas roll i den nya situationen bör belysas så att de kan skapa förståelse.
- Att ge sig tid till att lyssna på synpunkter hos medarbetarna är viktigt.

- Att försöka involvera personalen så mycket som möjligt kan leda till bättre beslut, större engagemang och motivation. Det kan omdirigera energi från motstånd till stöd. Möjligheten att pröva sig fram ökar. Slutligen kommer det att bygga upp en bättre förståelse för förändringen och hur den kan uppnås. Nackdelen är att det kommer att ta längre tid, speciellt i tidigare stadier av förändringen samt att det kräver mer energi av alla parter. Det kan också skapa ökad osäkerhet och instabilitet då motståndaren lättare får komma till tals.

Bidrags-/belöningsmodellen

Bidrags-/belöningsmodellen beskriver en viktig sida av inställningen till förändringar, både den negativa och den positiva sidan. Utgångspunkten i modellen är att organisationsmedlemmarnas beteende kan förklaras utifrån deras upplevelse av bidrags-/belöningsmodellen, se figur 7. Varje deltagare (intressent) lämnar en rad bidrag till organisationen i form av energi, kunskaper och färdigheter och mottager i gengäld belöningar i form av lön, status och professionella utmaningar. Samarbetet fortsätter så länge intressenterna upplever en rimlig balans mellan bidrag och belöningar. Den acceptabla nivån är subjektiv och beror bland annat på aspirationsnivå och kunskap om alternativa möjligheter.



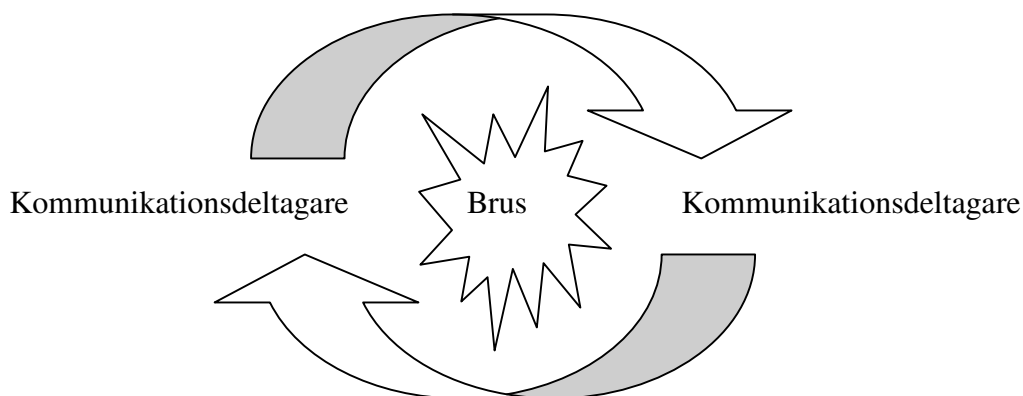
Figur 7. Bidrags/belöningsmodellen.

Den belöningspott som visas i modellen består av de bidrag som alla intressenterna erbjuder och är således ett underlag för att finansiera belöningarna. Modellen visar på förhållandet mellan organisationen och deltagarna som en rationell beslutsprocess. Som analytisk konstruktion kan modellen emellertid vara ett nyttigt supplement till analysen av orsaker till motståndet mot förändringar. Följaktligen kan modellen ge en fingervisning om var insatsen skall sättas in för att övervinna eventuellt motstånd och uppnå positivt stöd och accept.

3.4 Kommunikation

Enligt Senge m.fl., (1999) finns det undersökningar som indikerar att upp emot 70 procent av alla förändringsarbeten misslyckas och orsaken till detta sägs enligt Murdoch (1997) vara bristande kommunikation. Larsson (2001) beskriver kommunikation som en process där människors kontakt med varandra uppstår. Kommunikation kan delas upp i två huvudinriktningar, den första bygger på uppfattningen att kommunikation är en förmedling av olika signaler i form av budskap, attityder och känslor mellan sändare och mottagare. Här är kommunikationen linjär och mekanisk till sin karaktär. Den andra inriktningen betraktar kommunikationen som en mer eller mindre gemensam aktivitet mellan dem som ingår i den, som ett samspel. De människor som kommunicerar benämns inte längre som sändare och mottagare utan som deltagare. Kontakten är cirkulär eller spiralformad och kommunikationen här är en process där deltagarna tillsammans skapar och delar information i syfte att nå en ömsesidig förståelse (Kippenberger, 1998).

I den grundläggande kommunikationsmodellen som Shannon och Weaver utvecklade på 1940-talet (Larsson, 2001) presenteras kommunikation som en enkel linjär process där en sändare förmedlar information till en mottagare. Hur mottagaren sedan kommer att uppfatta informationen beror på det brus som påverkar informationen. Utifrån Larssons, Kippenberger samt Shannon och Weavers kommunikationsteorier går det att framställa kommunikationsprocessen på följande sätt, se figur 8.



Figur 8. Kommunikationsmodell fritt efter Larsson, Kippenberger samt Shannon och Weaver.

Larkin och Larkin (1993) tar upp några för dem grundläggande råd rörande effektiv kommunikation vid storskaliga förändringsarbeten som företagen måste göra för att överleva. De anser att det gäller att hitta en modell för kommunikation som tillåter att all nödvändig information når "rötterna" i företaget, det vill säga den personal vars jobb det är att utföra de arbetsuppgifter som organisationen bygger på. Om inte dessa börjar förändra sitt arbetssätt enligt de specifikationer som ledningen planerat så kommer inte förändringen att bli lyckad. Författarna tar upp tre huvudsakliga faktorer som de anser kritiska för en lyckad kommunikation inom en organisation:

Delge bara fakta, aldrig värderingar: Larkin och Larkin menar att med ord lindra in förändringarna så att det överensstämmer med företagets värderingar inte är bra. De som då berörs kan bli misstänksamma och tro att företaget i själva verket inte följer sina uttalade värderingar. Vidare förklarar de att ingen är intresserad av att höra på

"propaganda" då det inte är trovärdigt utan att det alla vill veta är istället positiv och negativ fakta om förändringen. Detta kan i sin tur då leda till att organisationen genom denna rättframhet skapar ett förtroende för ledningen hos personalen. Att inte kommunicera alls under en förändring är absolut det största misstaget som ett företag kan göra.

Kommunicera bara ansikte mot ansikte: När en organisation måste göra en större förändring så är det viktigt att budskapet och fakta presenteras för de berörda på ett så personligt sätt som, det i möjligaste mån, bara går. Massinformation är effektivt i den meningen att den sparar tid, men diskussionerna efteråt och de farhågor som oundvikligen kommer att uppstå hos personalen kommer inte att gå att bemöta på ett bra sätt. Den oro som då kan sprida sig kan i sin tur leda till ett större motstånd och att den sparade tiden går förlorad. Om personalen informeras en och en eller i mindre grupper av sin närmaste chef finns en helt annan möjlighet att bemöta frågor och synpunkter med arbetarna.

Fokusera på de lägre cheferna: Författarna säger att det är endast genom att låta de lägre cheferna sköta kontakten med arbetarna man kan vara någorlunda säker på att informationen som når arbetarna verkligen är den man avser och att den uppfattas på rätt sätt. Små grupper av underchefer bör informeras och involveras personligen i förändringen. Efter att ha blivit rådfrågade och insatta i ärendet kan de sedan på liknande sätt framföra korrekt och saklig information till sina underordnade.

4 EMPIRI

Här följer resultatet av vår empiriska studie på Lövholmens bruk i Piteå. Empirin är baserad på intervjuer med Pentti Pärssinen, Ingemar Nilsson, Tore Persson samt ett 20-tal anställda på fabriken.

4.1 Tidigare erfarenheter av förändringar

Sedan mitten av 1980-talet har det konstant varit något sorts förändringsarbete som pågått på Lövholmens bruk. Exempel är kvalitetsarbeten och medvetandegörande kampanjer så som ”Lyft Blicken”. Det finns dock en känsla bland nästan alla respondenter att dessa förändringsarbeten allt som oftast runnit ut i sanden. I slutet av 80-talet började det även göras mindre nedskärningar och av de förändringar som genomfördes på 90-talet är det den med Ingemar Nilsson som de flesta kommer ihåg bäst och kan berätta mest om.

En majoritet påstår att det i samband med förändringsarbeten blir mycket problem och att de tar mycket energi. Att färre får göra mer för samma lön uppfattade ett fåtal respondenter som negativt och några av respondenterna ansåg att det ofta är när arbetet fungerar som bäst som ett förändringsarbete skall genomföras. I övrigt menar ett fåtal respondenter att de förstår att företaget hela tiden måste se över och förbättra verksamheten för att hålla sig konkurrenskraftig men att de många förändringsarbetena på sista tiden har gjort att de anställda tappar tron på dem och således blir verkningsgraden sämre.

Pentti Pärssinen har varit med om ett antal förändringsarbeten och oftast är det en produktivitetsförändring som är målet. I det initiala skedet ses organisationsstrukturen över för att kanske hitta något effektivare sätt att arbeta på. Pentti Pärssinen säger att det inte alltid är lätt att försöka förmedla förändringar till de berörda medarbetarna då de tycker att det kommer sådana kampanjer då och då. Han har således både positiva och negativa erfarenheter av förändringar. De berörda tycker ofta att det är bra som det är och det blir då svårt att övertyga dem varför en förändring är nödvändig.

Enligt Tore Persson så har Lövholmens bruk har alltid varit lönsamt och stabilt. Vad gäller förändringsarbeten anser Tore Persson att det är väldigt viktigt att förbereda processen ordentligt, tänka till före och planera långsiktigt. Annars är det stor risk för att det blir misslyckat. På Lövholmens bruk har det ständigt genomförts trimningar av personalen, men utan att uppsägningar genomförts vilket Tore Persson anser varit positivt. Vidare anser han att de har lyckats anpassa organisationen allt eftersom personalstyrkan blivit mindre.

Tore Persson beskriver även relationerna med ledningen i Stockholm under 1990-talet som inte helt friktionsfria. Han upplevde det som om de inte hade något direkt förtroende för bruksledningen uppe i Piteå och att de inte alltid trodde på deras kompetens att styra fabriken. Detta kan bero på det tämligen röda politiska klimatet som rådde uppe i Piteå till skillnad från de lite blåare tankegångarna som figurerade nere i Stockholm.

4.2 Fall 1

Här följer en sammanfattning av de åsikter som har framkommit i samband med intervjuer om den första förändringen. Det som genomfördes var Sunnanåprojektet, Vision 2000 samt en neddragning av personalen med cirka 50 personer över en treårsperiod. I en intervju med Tore Persson ger han sin bild av det första fallet, han var under den här tiden produktionschef och i allra högsta grad inblandad i förändringsarbetet. Han menar att Sunnanåprojektet genomfördes för att utveckla organisationen och var inriktat på både individ och gruppnivå. Det gick även ut på att visa hur målbilder hängde ihop och hur de var nedbrytbara på olika nivåer i verksamheten. Tore Persson upplevde att Sunnanå var duktiga på bildspråk och att det var många liknelser med idrotten. En annan del i förändringen var att försöka ta till vara på de många olika ledarnas kompetenser som fanns inom företaget men som inte nyttjades fullt ut.

Pentti Pärssinen berättar att när han kom till bruket så hade Sunnanåprojektet pågått på underhållsavdelningen sedan ett halvår och att han hade ett klart uttalat mål från koncernledningen att produktiviteten och effektiviteten måste förändras till det bättre. Han anser att de faktiskt hade varit lite övertaliga på personalsidan om man jämförde med konkurrenterna. Då gällde det att på ett så bra sätt som möjligt framföra budskapet till de anställda så att de förstod vad som skall hända. Pentti Pärssinen försökte träffa och prata med så många som möjligt. Argumenten var att bli effektivare och bättre trots att det inte var dåligt just då. Omvärlden förändras hela tiden och det är då viktigt att företaget kan hitta nya vägar även internt.

Tore Persson uppger att Pentti Pärssinen nappade på Sunnanåprojektet och ville genomföra det på hela verksamheten, trots att det i början bara var ett projekt för ledare. Resultatet blev att de utvecklade organisationen i fabriken och de tog bort förmännen på skiften och införde produktionsledare för hela skiftlagen för att öka helhetsbilden. Sunnanå blev då en del av nedskärningen vilket gjorde att förändringens resultat påverkades negativt. Att Pentti Pärssinen lyckades genomföra rationaliseringen på ett tämligen lugnt sätt berodde enligt Tore Persson på att han tog hänsyn till läget och sedan anpassade sina direktiv. Nedskärningarna genomfördes sedan genom en plan över tre år där bemanningen successivt minskades. I slutändan blev det cirka 50 stycken som lämnade bruket genom naturliga avgångar.

I samband med Sunnanåprojektet skulle även Vision 2000 genereras där värden och förhållningssätt skulle bearbetas. Detta gjordes genom gruppmöten där alla fick vara med och säga sitt. Det övergripande målet som Tore Persson kan erinra sig om med förändringsarbetet är att de i slutändan skulle ha två stycken pappersmaskiner, en som tillverkade vit och en som tillverkade brun kraftliner, men han minns inte riktigt vilka målbilder som förmedlades ut till de anställda mer precist. Tore Persson menar att målet med två pappersmaskiner låg i linje med att hålla fabriken konkurrenskraftig och lönsam på lång sikt.

4.2.1 Förändring 1

Innan förändringsarbetet skulle genomföras upplevdes det som om det var en hierarkisk uppbyggnad med en stor passivitet på flera ställen i fabriken och att cheferna pekade med hela handen när något skulle göras. Få egna initiativ togs och känslan av arbetsmotivation och delaktighet i arbetet upplevdes som låg. *”Man gjorde bara det man skulle och brydde sig inte så mycket”, ”man gjorde bara sitt och inget mer”* är två ganska talande citat om hur det var före förändringen.

Många berättar också att det inför förändringsarbetet fanns en ängslan för vad som komma skulle då det ryktades om att det skulle bli tal om neddragningar. Ledningen uppges dock ha gått ut och skriftligen dementerat detta vilket skall ha lugnat till viss del. Men det kom ett bakslag då personalen kände sig lurade eftersom det blev neddragningar till slut. Några uppger dock att de anser att personalneddragningen var befogad då de var lite överbemannade på vissa ställen.

I förändringen fanns det åtta stycken handledare som verkade som stöd förändringen. De arbetade mellan ledningsgruppen och de berörda som en länk för att underlätta skeendet. Som en annan del av förändringsarbete genomfördes så kallade arbetsgruppsträffar. Av intervjuresultaten att döma så uppfattade respondenterna dessa som mindre givande. *”Allt ser visserligen bra på ut papper men att det kändes som om det mest var en massa klyschor för att sälja ett koncept”* är ett ganska talande citat. I linje med detta ansåg flera respondenter att det var väldigt låg nivå på dessa träffar och de tycker inte att det var så givande att sitta och klippa och klistra med papper, som de enligt uppgift har fått göra.

Till skillnad från föregående så anser vissa att dessa träffar var väldigt givande men att allt kanske inte var lika bra. Några säger att det kändes inspirerande att få ett ökat ansvar och att få använda sina kunskaper och det upplevdes även intressant att det fokuserades på ledargestalter. I övrigt beskrivs förändringen som förhållandevis lugn och att allt gick städat till.

När förändringen lagt sig så upplevde många att synen på arbetet hade förändrats och att det blivit mer motiverande att gå till jobbet. Andra påstår att det var lite av ett trendprojekt då det var inne med att slimma organisationer och införa målstyrda grupper och att det egentligen inte fanns något större behov av förändringen. Vad gäller arbetssätten så är det mer fritt nu och istället för att sitta passiva så känns det som om det tas fler initiativ.

Konsekvenser av fall 1

Förändringen upplevdes nog för den enskilda individen som relativt liten men den var ganska stor för verksamheten i helhet då organisationen förändrades. Vissa uppger att förändringen påverkade dem ganska mycket då de av olika anledningar fick byta arbetsuppgifter. Vi har även fått bilden av att de som fick sluta jobba upplevde just den förändringen som negativ till en början men att när de fått vänja sig vid tanken att avsluta sitt yrkesverksamma liv så kändes det väldigt bra. Andra menar att förändringen inte märktes av så mycket över huvud taget.

I och med att organisationen förändrades var vissa arbetssätt tvungna att revideras och kontaktvägar som förut hade använts fungerade inte längre. Detta gjorde att vissa frågor i verksamheten var svåra att få svar på och detta påverkar, även i dagsläget, det dagliga arbetet till en viss grad. I övrigt framkommer det att det i samband med förändringen var svårt för vissa att skilja på de professionella respektive de privata rollerna. Det uppges att en del fick en hel del kritik för att gå företagets ärenden och inte ha någon stolthet i kroppen trots att de bara gjorde sitt jobb som de var tillsagda att göra.

Målbild

Uppfattningarna om vilka målbilder som har figurerat i samband med förändringsarbetet är något varierande. Vissa säger att de fick ett rent kvantitativt mål där de skulle producera ett visst antal ton på ett visst antal personer. Andra menar att målbilden var att skapa en på lång sikt konkurrenskraftig fabrik så att den framtida existensen skulle säkras. Andra säger att organisationen skulle bli plattare, beslutsvägarna skulle kortas ned och att rationaliseringsvinster skulle göras. Några respondenter berättar att de själva i skiftlagen fick sätta upp egna mål som gick i linje med de övergripande målen som företaget hade satt upp och andra menar att de fick övergripande mål men att dessa inte var nedbrytbara på de olika avdelningarna. En annan målbild som det har berättats om rör grupperna där de skulle ta mer ansvar och initiativ i produktionen.

"Högt i tak" och *"alla skall våga säga sin åsikt"* är ett uttryck som många gånger återkommer under intervjuerna. Flera anser även att målbilderna ofta var diffusa och svårförståeliga. Slutligen bör det poängteras att det var mycket arbete med att få fram bra ledare i organisationen då detta anses varit en brist tidigare år.

Pentti Pärssinen säger att den totala målbilden var att bli den mest produktiva anläggningen men att nå detta genom bra lösningar. Många var tveksamma till att ta avtalspensionerna men efter att det fick sjunka ned så har Pentti Pärssinen inte träffat någon som har varit missnöjd. För att kunna göra sådana här saker tycker Pentti Pärssinen att det är viktigt att titta på hur strukturen ser ut och tanken är att inte slänga ut någon på gatan. Sedan kan saker göras över en längre tidsperiod för att minska turbulensen och motståndet.

Förändringens resultat

Trots att en majoritet av de tillfrågade påstår att förändringsarbetet rann ut i sanden säger de ändå att det har blivit en förändring då det har införts målstyrda grupper och ett större ansvar på den enskilda individen. Flera menar att passiviteten har minskats och att de anställda tar mer ansvar idag. Detta upplevs av de flesta som positivt då de känner sig mer delaktiga i det dagliga arbetet men de vill inte tillskriva den här förändringen till just projektet med Sunnanå utan till större del samhällsutvecklingen i övrigt. Andra anser att det inte alltid är bra att få ta ansvar då de inte vill stå som skyldiga om något går snett, då är det bättre att ha en chef att skylla på. Vissa menar att det på just deras arbetsplats inte blev några större förändringar men att det kanske blev det på andra ställen i fabriken medan andra påstår motsatsen.

Många av respondenterna säger att resultatet var positivt och att det enda negativa var att vissa tjänster försvann. Ett problem med Sunnanåprojektet var dock att det ibland uppfattades som om det var på en akademisk nivå som inte alltid var direkt applicerbar på de situationer som rådde i fabriken. Andra åsikter som har framkommit är att

Ingemar Nilssons tid på företaget (fall 2) tog död på mycket som Sunnanå hade lyckats med och således förstörde en del av resultatet. Andra menar att neddragningen som genomfördes i samband med Sunnanå också påverkade resultatet negativt. En tredje aspekt som sägs ha försämrat resultatet är de diskussioner om vad hela projektet kostade, många ansåg att det var bortkastade pengar och att de kunde ha genomfört det i egen regi istället.

Resultatet indikerar att förändringsarbetet i stort sett verkar vara relativt lyckat men att det inte på något sätt är färdigt. Några respondenter menar att det är en ständig process som bara har startats och att det hela tiden gäller att förbättra och trimma arbetssätten. Den ökade helhetssynen i processen är positiv men det finns fortfarande problem som måste åtgärdas.

Uppföljning

Flera respondenter påpekar att det sker så kallade klimatundersökningar med jämna mellanrum men att det inte har skett någon uppföljning på de enskilda förändringarna. Några få erinrar sig att det kan ha genomförts någon form av enkätundersökning men är inte säkra på den punkten.

4.2.2 Delaktighet

De anställda kände sig inte delaktiga i framtagandet av hur den nya organisationen skulle se ut utan fick endast vara med och komma med synpunkter om hur den skulle fungera. Detta gjordes genom ett antal träffar där de anställda fick lära sig vad som menas med en målstyrd grupp samt att sätta upp målbilder. Vidare fick de lära sig att arbeta i grupper och att ta ansvar och egna beslut. Vissa menar att de kände sig delaktiga i samband med dessa aktiviteter medan andra menar att dessa träffar var lite svamliga och således hade de svårt för att ta dem på allvar. Andra menar att det kändes som om ledningen ville styra de anställda i sina handlingar och således blev känslan av delaktighet mindre.

I samband med dessa träffar menar en del att Vision 2000 togs fram. Alla som var med på dessa skulle följaktligen även varit delaktiga i skapandet av Vision 2000. Det har dock framkommit att alla inte har uppfattat det så utan att vissa inte alls känner sig delaktiga i denna process. Genomgående är dock uppfattningen att Vision 2000 inte används i någon större utsträckning idag. Pentti Pärssinen säger själv att Vision 2000, som initierades av honom och andra medarbetare, gick ut på att se över företagets affärsidé och mål för att få de flesta medarbetare att stå bakom detta. Pentti Pärssinen menar att det var många personer inblandade i detta, kanske rent av femtio till sjuttio stycken.

Vad gäller åsikterna om Pentti Pärssinens agerande i samband med förändringsarbetet framkommer uppgifter om att han var öppen och ärlig som människa och att han hela tiden bollade förslag med underliggande chefer och hela tiden försökte ta hänsyn till situationen. Han anses ha gjort ett bra jobb och uppfattas som en bra chef och en trevlig människa av i stort sett alla respondenter.

4.2.3 Motstånd

En del respondenter menar att motstånd beror på att de går mot något okänt och att de anser att den nuvarande situationen fungerar alldeles utmärkt. Att många förknippar förändringsarbeten med personalneddragningar gör inte heller att motståndet blir mindre. Om ledningen exempelvis involverar personalen på ett tidigt stadium och ber om åsikter tros motståndet minska. Emellertid så uppfattades ledningen i vissa situationer som oärlig varför motståndet blev större. Med denna oärlighet menas den gången då det i ett initialt skede meddelades att det inte skulle bli några personalneddragningar trots att det senare skulle genomföras. För övrigt anser de flesta att motståndet till just personalneddragningen blev litet på grund av att de löstes genom naturliga avgångar. Slutligen menar några att de handledare som fanns i förändringen upplevdes som alldeles för positiva och tycktes ibland se saker från bara ett håll vilket gjorde att skepsisen till förändringen ökade.

4.2.4 Kommunikation

De flesta respondenter anser att det florerar mycket rykten på fabriken och att bättre information skulle kunna göra att ryktena blev färre. De intervjuade anser även att ett öppet och ärligt informationsflöde är något att eftersträva och de vill inte att exempelvis negativ information skall undanhållas. Informationen som spreds i samband med förändringen var oftast muntlig. Detta gjorde att ordvalen ibland skiftade och då gav informationen olika vinklingar. Därför menar en del att skriftlig information är att föredra och att en bra kanal för detta är intranätet. En annan fördel med intranätet är att det finns möjlighet att ställa frågor via det. De flesta uppger dock att de oftast ställer muntliga frågor till produktionsledarna när de träffas på arbetsplatsen.

I samband med förändringen uppfattade en del av respondenterna att ledningen inte berättade allt vad gäller den planerade personalneddragningen. Detta gjorde att det fanns en misstänksamhet mellan de anställda och ledningen vilket i sin tur påverkade hur personalen såg på, och tolkade informationen. Andra menar att det var väldigt mycket information men att det var svårt att ta den på riktigt allvar då den kändes dåligt förankrad.

Personer som hade till uppgift att sprida information uppger att det var svårt att hålla reda på vad som hade sagts och på vilket sätt när samma information skulle ut vid flera olika tillfällen. Detta kan ha gjort att informationen faktiskt tolkats olika beroende på vilket informationsmöte som bevitnades. Med detta i åtanke uppger flera att just skriftlig information är att föredra men att det är svårt att skriva så att flera tolkningsmöjligheter utesluts. Att även minimera antalet led i informationskedjan gör att de olika versionerna av informationen minimeras.

Vissa respondenter upplevde informationen som svag och det var svårt att veta vad som skulle förändras. Den svaga informationen gjorde det i sin tur svårt att komma med synpunkter trots att det i och för sig gavs tillfällen för att komma med dessa. Andra påpekar att det var svårt att förstå varför förändringen skulle genomföras och vilken målbild som fanns för förändringen. I övrigt anser några respondenter att Tore Persson var bra på att informera och att det i allmänhet kändes som om det var rak och tydlig information i samband med förändringen. En del tycker att ledningen borde ha stöttat mer i kommunikationen mellan olika avdelningar vars gränssnitt påverkades av förändringen.

Pentti Pärssinen berättar att för att nå ut med informationen anordnades stormöten med de anställda och detta skedde varje höst. Han försökte även gå ut i fabriken för att möta folket ansikte mot ansikte så att de kunde ventilerade frågor. Pentti Pärssinen tycker att det är viktigt att vara snabb och så ärlig som möjligt med informationen. Det är viktigt att vara öppen när det gäller en förändring. De berörda hade många tillfällen att lämna synpunkter till ledningen men det kan vara svårt för alla att vara delaktiga när strukturen skall förändras. Pentti Pärssinen förstår dock att det kan vara frustrerande för de anställda som inte får vara med och bestämma, men samtidigt skulle det inte bli mycket gjort om det var en demokratisk process. Pentti Pärssinen lyssnade så mycket som möjligt på facken och det hände att kursändringar gjordes i samråd med dessa. Slutligen säger Pentti Pärssinen att om han fick göra om förändringen så skulle han aldrig köra ett projekt likt Sunnanå i samband med en neddragning.

4.2.5 Avslutande kommentarer av Pentti Pärssinen

Pentti Pärssinen poängterar att när en förändring innebär minskning av organisationen är det viktigt att ha stor respekt och visa hänsyn till individen. När förändringen ägde rum i Piteå så löstes det genom naturliga avgångar, vilket är väldigt praktiskt. Pentti Pärssinen tycker att det är viktigt att tänka på människan och menar att det är svårt att vinna respekt när det handlar om neddragningar. Det är också svårt att förklara varför en förändring måste göras då företaget redan går så pass bra som det gjorde då. Sunnanåprojektet som hade påbörjats innan Pentti Pärssinen tillträdde gjorde förändringsarbetet ännu svårare då det gick ut på att bli mer delaktig och aktiv i olika processer. Pentti Pärssinen grunnade många kvällar hur han skulle kunna göra en rationalisering i samband med att Sunnanåprojektet fortgick. Han tycker dock att projekt som skapar delaktighet och engagemang är värt att eftersträva men att det är viktigt att göra det vid rätt tidpunkt. Pentti Pärssinen vill att så många som möjligt skall vara engagerade och tycka det är roligt på arbetet. Sedan menar han att det är viktigt att hitta de chefer och ledare som kan sträva efter detta.

4.3 Fall 2

Här följer en sammanfattning av de åsikter som har framkommit i samband med intervjuer om den andra förändringen. Det som hände var att 25 procent av personalen, det vill säga 154 personer, varslades om uppsägning vilket fick stora konflikter att blossa upp.

4.3.1 Förändring 2

Större delen av respondenterna tycker att fabriken just hade återhämtat sig efter Pentti Pärssinens första förändring (fall 1) och en del av respondenterna tycker att Sunnanåprojektet och Vision 2000 hade fått lite genomslag på arbetet. De allra flesta kände sig dock ganska lugna trots att Ingemar Nilsson hade ett rykte om sig att göra stora nedskärningar, fabriken gick ju trots allt med ganska stor vinst.

Pentti Pärssinen berättar att då han fått ett ökat ansvar inom koncernen tillträdde Ingemar Nilsson i Piteå. Pentti Pärssinen förklarade läget för Ingemar Nilsson och visade att det hade gjorts vissa neddragningar och förändringar av strukturen. Vidare sade han till Ingemar Nilsson att det var bara att fortsätta att se över organisationen.

Men Ingemar Nilsson lyssnade inte riktigt på hur långt arbetet hade fortskridit i Piteå utan skulle genomföra en stor rationaliseringsprocess direkt. Den innebar att nästan en tredjedel av personalstyrkan skulle bort. Pentti Pärssinen menar att det var helt omöjligt att genomföra på så kort tid utan att fabriken skadades. Om något sådant skall göras måste det ske över längre tid. Det blev stora problem på fabriken och det hela slutade med att Pentti Pärssinen fick åka upp till Piteå för att säga upp Ingemar Nilsson. Detta gjorde Pentti Pärssinen då det var risk att fabriken skulle ta för mycket skada om konflikterna fortsatte.

Ett flertal av respondenterna tycker att Ingemar Nilsson var ”psykologisk” och att han sade saker som han senare förnekade samt att hans ledarstil inte passade in på den rådande situationen och företagskulturen. En av respondenterna menar dock att det är orättvist att jämföra Ingemar Nilssons och Pentti Pärssinens ledarstilar då han uppfattade det som om Pentti Pärssinen hade andra förutsättningar när han kom tillbaka för att ordna upp situationen.

De flesta av respondenterna tycker att tiden under Ingemar Nilssons förändring var en ganska jobbig period. Efter det att Ingemar Nilsson informerat om förändringsplanerna blev stämningen dålig och de allra flesta vände taggarna utåt. I samband med detta blossade det upp en intensiv debatt på företagets intranät där de anställda fick skriva sina åsikter och ledningen kunde svara på frågor. En av respondenterna menar att det är tveksamt om sammanhållningen varit så stark utan den debatten. Något som också har uppgetts ha stärkt sammanhållningen var den aktionsgrupp som bildades av de anställda som inte var aktiva i facket. Deras mål var att förhindra att nedskärningen skulle genomföras samt att få bort Ingemar Nilsson från företaget. Slutligen blev det så att folk sjukskrev sig och då ville Ingemar Nilsson att de skulle visa upp ett sjukintyg från första dagen. Resultatet blev att nästan alla som gick till företagsläkaren blev sjukskrivna och som följd av detta så var fabriken tvungen att stoppas.

Det som irriterar de flesta av respondenterna är att Ingemar Nilsson som bara hade varit på företaget i cirka sex veckor redan efter en så pass kort tid kunde säga att 25 procent av företagets anställda skulle bort. Respondenterna ställer sig frågande till hur Ingemar Nilsson kunde lära sig organisationen på så kort tid. Ingemar Nilsson säger själv att han hade gjort några jämförelser med andra fabriker men några av respondenterna tycker att den jämförelsen var som att jämföra äpplen och päron. Vidare menar respondenterna att de allra flesta anställda tappade arbetsmotivationen och engagemanget under tiden då det var som jobbigast.

Enligt respondenterna har Ingemar Nilssons tid på företaget förstört en del av engagemanget och arbetsmotivationen och det kommer att ta ett bra tag för företaget att lyckas bygga upp den igen. Vidare så märks det av då alla bara går och väntar att en ny förändring skall blossa upp och många är oroliga för vad konsekvensen kan komma att bli av den. Vissa menar att Ingemar Nilssons arbete inte var genomtänkt och ganska ostrukturerat med tanke på hur situationen såg ut på företaget. Men det har även framkommit röster om att Pentti Pärssinen i slutändan gjorde samma sak som Ingemar Nilsson skulle ha gjort och att de då hade blivit lurade.

Pentti Pärssinen menar att det visst fanns relevans i det Ingemar Nilsson hade tagit fram men problemet var att det var för många som skulle bort, plus att sättet att genomföra det på inte var det bästa. Utförs det på ett felaktigt sätt så kan företaget

skadas på flera plan. Vidare berättar Pentti Pärssinen att då Ingemar Nilsson fick sluta ville han lämna arbetet i Stockholm för att själv ta sig an Fabriken i Piteå när den möjligheten gavs. Som Pentti Pärssinen uppfattade situationen så var han välkommen tillbaka till fabriken men han fick börja med att försöka vinna tillbaka respekten och förtroende hos de anställda. Han gick igenom paketet som Ingemar Nilsson hade tagit fram och såg att det fanns möjlighet att minska antalet anställda med cirka 90 personer över en treårsperiod vilket sedan förhandlades fram med facket.

Konsekvenser av fall 2

Det som hände med Ingemar Nilsson märks av idag då många är oroliga så fort det blir aktuellt med något nytt förändringsarbete. Men många känner sig stolta över den fina sammanhållningen som blev under den jobbiga tiden. En av respondenterna känner ett visst vemod av att en fabriksledning kan göra som den gjorde.

Respondenterna menar att det Ingemar Nilsson ville göra var mycket omfattande och det har förstört mycket av det som hade byggts upp efter de tidigare förändringarna. Det råder lite olika meningar när det gäller den psykiska pressen som de berörda upplevde under tiden. Många mådde mycket dåligt och tyckte det var oerhört obehagligt då ingen visste vem som skulle få gå. Andra däremot brydde sig inte särskilt mycket av det som hände, men av respondenterna upplevde de allra flesta stämningen som obehaglig.

De som arbetade som produktionsledare under den aktuella tiden tycker att det var jobbigt då Ingemar Nilsson sökte sig till dem för att få stöd och feedback i den gällande frågan. I och med att de är företagets män så måste de verkställa order som de får även om de inte tycker om det. De anser att de hamnade lite i kläm under förändringen.

Målbild

På frågan om respondenterna fick någon uttalad målbild så råder det lite delade meningar om detta. En del menar att Ingemar Nilsson sade att fabriken skulle bli den bästa av sitt slag och mer effektiv för att då kunna vara konkurrenskraftig i framtiden. Andra tror att målbilden var att minska på personalen och att det berodde på andra saker inom koncernen. Till sist fanns det de som inte fick någon uttalad målbild eller rent av tror att Ingemar Nilsson gjorde det för att han tycker det var roligt.

Förändringens resultat

Respondenternas svar på hur resultatet uppfattades är lite olika. En del menar att resultatet blev att Ingemar Nilsson fick sparken och att Pentti Pärssinen kom tillbaka för att slutföra förändringen med naturliga avgångar över en längre period. Detta ledde till att det förlorades stor kompetens då de äldre fick gå i förtidspension. Andra menar att stämningen på företaget blev väldigt dålig och att det kan märkas av än idag samt att många känner en osäkerhet då det blir tal om nya förändringar. Några tycker att engagemanget och viljan att göra ett bra arbete har försvunnit som ett resultat av de konflikter som blossade upp.

Uppföljning

De flesta av respondenterna menar att ingen uppföljning gjordes av den aktuella förändringen. Men ett fåtal av respondenterna kommer ihåg att det gjordes en enkätundersökning år 2002 där det psykosociala klimatet på fabriken undersöktes.

4.3.2 Ingemar Nilssons version av vad som hände

Då vi har förstått att tiden med Ingemar Nilsson vid rodret på bruket var en väldigt stormig tid ville vi försöka belysa förändringen från flera håll. Därför kontaktade vi Ingemar Nilsson för ett genomföra en intervju om hans tankar om vad som hände.

Ingemar Nilsson har under sitt yrkesliv haft olika typer av tjänster inom före detta Assi och Domänverket, bland annat Lövhölmens och Seskarö sågverk. Den erfarenhet han har av dessa verksamheter är att det fanns en konstant övertalighet bland de anställda i jämförelse med liknande privatägda företag. Detta kan delvis förklaras med att Assi och Domänverket var statligt ägda och således fyllde en funktion för att skapa arbetstillfällen. Assi och Domänverket kom sedan under 1993 och 1994 att gå samman till AssiDomän AB. Vidare beskriver han sig själv som en förändringsorienterad chef och inte som en förvaltare. *”När allt är på plats och fungerar är det inte roligt längre,”* säger han.

Innan Ingemar Nilsson kom till Kraftliner i Piteå var han verkställande direktör på AssiDomäns massa- och pappersbruk i Karlsborg. När han kom dit i slutet av 1995 hade fabriken under årtionden brottats med lönsamhetsproblem och 1991 hade en av brukets två pappersmaskiner lagts ned och drygt 300 anställda hade fått lämna bruket. 1995 togs ett beslut av AssiDomäns styrelse att den kvarvarande maskinen skulle moderniseras för 400 miljoner kronor. Detta beslut visar enligt Ingemar Nilsson att bruket inte på något sätt var nedläggningshotat, vilket enligt vissa ibland påstås i efterhand.

Efter en total nedskärning på 120 personer och införandet av målstyrda grupper lyckades Ingemar Nilsson förbättra det ekonomiska läget och numera är fabriken ett mycket lönsamt bruk i den nybildade Billerudkoncernen. Ingemar Nilsson menar att det största skälet till varför han lyckades var att när nedskärningarna var genomförda var graden av delaktighet väldigt hög när den nya organisationen skulle arbetas fram. Ingemar beskriver detta förändringsarbete i två faser. I första fasen genomfördes nedskärningarna. När sedan det var avklarat började fas två, det vill säga arbetet med att åter bygga upp organisationen. Detta genomfördes genom tillsättandet av en projektgrupp som utvärderade om en ny målstyrd organisation var något för Karlsborg. Sedan genomfördes en informationskampanj där de anställda, under ledning av inhyrda konsulter, fick lära sig vad det innebar att arbeta i den nya, målstyrda, organisationen. De fick sedan gemensamt ta beslut om detta skulle implementeras eller inte vilket enligt Ingemar Nilsson var väldigt viktigt för förändringsarbetet. När sedan alla ville ha en målstyrd organisation så var mycket vunnet och de kunde gemensamt arbeta fram hur Karlsborg skulle arbeta. Ingemar Nilsson är mån om att tillägga att om de inte ville ha en målstyrd organisation, så skulle det heller inte bli så och att den nya organisationen inte på något sätt var påtvingad.

När Ingemar Nilsson kom till AssiDomän Karlsborg blev han insatt i läget på fabriken av koncernchefen Lennart Ahlgren. Ahlgren menade att facket och företagsledningen hade bytt stolar och den informella chefen var Ulf Strömbäck och att alla ville hålla sig väl med honom. Varför det hade blivit så beror enligt Ingemar Nilsson på politikerna och deras ageranden och att facken anpassar sig till de regler som gäller. I samband med Ingemar Nilsson ankomst till AssiDomän Kraftliner fick han indikationer på att det även här var facket som satt vid makten. De fackliga representanterna sade

att Kraftliner var ett lönsamt bruk och att han kanske inte behövde vända på alla stenor. Ingemar Nilsson menar att de anställda, eller i varje fall de fackliga ombuden, var medvetna om att det fanns en viss överbemanning som borde accepteras då bruket var lönsamt.

När Ingemar Nilsson sedan presenterade neddragningsplanerna blev relationerna med facket mycket frostiga. I övrigt var Ingemar Nilssons tanke att genomföra ett projekt liknande det i Karlsborg. Han säger att det delvis var hans egen idé men att det i samband med hans första veckor i Piteå kom uppmaningar från koncernledningen att alla bruk skulle komma med besparingsförslag. Skillnaden mellan Kraftliner och Karlsborg var dock att Kraftliner hade en historiskt god lönsamhet varför besparingarna var svårmotiverade när informationen till de anställda skulle ut.

Det tog dock inte lång tid för Ingemar Nilsson att känna igen det välbekanta mönstret från tidigare arbetsplatser, en kraftig överbemanning i förhållande till konkurrenterna. Ingemar Nilsson uppger att en del personal i Piteå hade uppfattningen att fabriken var till för att skapa arbetstillfällen vilket då kan ge förklaring på varför bemanningen såg ut som den gjorde. Genom den omvärldsanalys som genomfördes visade att Kraftliner ingalunda var lönsammare än konkurrerande bruk utan att kraftlinertillverkning för tillfället var en väldigt lönsam nisch. Analysen pekade på att Kraftliner inte lyckats nyttja sina stordriftsfördelar till fullo och att de i längden inte skulle klara av att vara konkurrenskraftiga om inget gjordes åt produktionseffektiviteten. Tillsammans med den övriga företagsledningen identifierades en övertalighet om 154 personer, det vill säga 25 procent av de anställda. Motiveringen till nedskärningen var att det inte skulle gå att upprätthålla samma marknadsposition i längden om inget gjordes. Ingemar Nilsson påpekar även att det i exempelvis Baltikum byggs, och kommer att byggas, många industrier och där finns en annan verklighet var gäller arbetsbelastning och bemanningsfrågor.

Inför detta tämligen kraftiga åtgärds paket sade bland annat Tore Persson, dåvarande fabrikschef, att förändringsarbetet kunde gå snett på grund av det politiska inflytandet som fanns i verksamheten. Lennart Ahlgren däremot var inte orolig då staten bara ägde cirka 30 procent av aktiekapitalet och alltså inte hade majoritet en åsikt som Ahlgren framförde redan 1994 men framtiden kom dock att utvisa vem som hade rätt.

Varslet genomfördes den 15 oktober 1998 och möttes, inte helt oväntat, av väldiga protester. Ingemar Nilsson säger att de anställda ofta påstår att de redan är underbemannade och att inga nedskärningar går att genomföra men det beror oftast på att de inte tycker att det går att arbeta på något annat sätt än det de gör. Han säger också att de hade möten med alla skiftlag där de informerade och svarade på frågor. Problemet var bara att dessa möten i hög grad bojkottades eller att de inte ville ta till sig informationen, de anställda hade redan bestämt sig för vad de skulle tycka.

Vid det första förhandlingstillfället begärde facken att en löntagarkonsult skulle få sätta sig in i situationen. Bengt Nilsson på Pulp Mac AB fick uppdraget och rapporten var klar den 16 januari 1999 och under den tid som rapporten togs fram låg förhandlingarna nere. Med löntagarkonsultens rapport som underlag minskades varslet till 110 tjänster fördelade på tre omgångar under ett och ett halvt år. När förhandlingarna återupptogs så förvånades Ingemar Nilsson och avdelningscheferna av fackets lugna och städade agerande. Enligt rykten skulle detta bero på att de ville dra ut på förhand-

lingarna så att näringsministern Björn Rosengren, som varit uppe i Piteå och träffat bland annat facken, skulle få koncernchefen Lennart Ahlgren avsatt. Om detta skulle lyckas skulle även Ingemar Nilsson få lämna sin post och att varslet skulle dras tillbaka.

Onsdag den 10 februari 1999 avslutades förhandlingarna och samma kväll höll Pappers ett medlemsmöte. På fredagen började sedan sjukanmälningarna strömma in och produktionen var tvungen att stoppas. På kvällen sattes produktionsledarna i uppgift att ringa runt och avkräva sjukintyg samt om möjligt övertala de sjukanmälda att återgå till arbetet. Problemet var bara att nästan inga svarade. De som svarade sade dock att de inte hade någon skyldighet att lämna sjukintyg från första dagen vilket inte stämde överens med Ingemar Nilsson tolkning av det lokala kollektivavtalet. Det beslutades således att krav på sjukintyg skulle skickas med budbil och taxi där det även framgick att försummelse i längden kunde leda till uppsägning.

Under följande dygn hölls företagshälsovården öppen och företagsläkaren tog emot de sjukanmälda. Enligt Ingemar Nilsson hade läkaren själv sagt att han skulle vara hård och inte sjukskriva någon men alla de som kom dit blev sjukförklarade och den vanligaste åkomman var psykisk ohälsa. Till slut var hälften av personalen som var inblandade i skiftgången den följande veckan sjukskrivna med sjukintyg från företagsläkaren. Intressant är att sjukskrivningsnivåerna bland underhålls- och administrativ personal vid samma tidpunkt var normala. Det stora antalet sjukskrivna gjorde fabriken stod still i cirka sju dagar. Enligt Ingemar Nilsson ansåg en av de anställda att den här sjukskrivningshistorien var ett nederlag för den svenska demokratin.

Tisdagen den 16 januari återupptogs förhandlingarna och dagen efter kunde en överenskommelse göras. Den utgjordes av en ram om fortsatta förhandlingar där avvecklingstiden sträckte sig över tre år och samtliga anställda födda 1942 eller tidigare erbjöds så kallad avtalspension från 60 års ålder. Detta innebar att av de 110 tjänster som skulle bort så kunde ungefär 80 stycken lösas på detta sätt. Detta var dock en enligt Ingemar Nilsson dyr lösning vilket gjorde att de besparingar som var meningen att göra blev mindre än planerat. Vid ett medlemsmöte samma kväll fick Pappers förhandlare i uppgift att fortsätta förhandlingarna men med kravet att Ingemar Nilsson skulle avsättas.

På förmiddagen dagen efter kunde produktionen återigen startas och vid lunchtid anlände Pentti Pärssinen för att på plats sätta sig in i läget. En vecka senare återkom Pentti Pärssinen och med sig hade han koncernens personaldirektör Anna-Lena Nyberg. De två meddelade att de hade för avsikt, på koncernledningens beslut, att entlediga Ingemar Nilsson då de inte trodde att han skulle förmå att vända den negativa stämningen som rådde på fabriken. Något som Ingemar Nilsson själv inte höll med om då han lyckats så bra i Karlsborg men han hade inget val än att böja sig för sina överordnade. En vecka senare fick även Lennart Ahlgren lämna sin befattning som koncernchef.

4.3.3 Delaktighet

Många av respondenterna tycker att det saknades delaktighet i förändringen och att de åsikter och synpunkter som kom fram inte togs i beaktande. Det var inte bara de berörda som det kom synpunkter ifrån, även en löntagarkonsult var inkopplad för att göra en utredning om förändringen var möjlig att genomföra. Respondenterna tycker att löntagarkonsultens rapport inte fick något gehör hos Ingemar Nilsson.

4.3.4 Motstånd

En del av respondenterna menar att motståndet blev stort på grund av att motiveringen var bristfällig. Det som hände var att folk började sjukskriva sig och de som var lediga vägrade svara i telefonen när företaget ville ha in vikarier. Ingemar Nilsson svarade med att kräva sjukintyg från första dagen och de hela slutade med att 87 personer blev sjukskrivna av företagsläkaren. Fabriken var då tvungen att stoppas.

4.3.5 Kommunikation

Större delen av respondenterna tycker att informationen inte var bra och att Ingemar Nilsson inte hade någon bra motivering till att så många personer skulle bort. En del av respondenterna menar att Ingemar Nilsson motiverade med att de var för många och att det gick att köra fabriken med mindre personal. En annan motivering som framkom var att fabriken skulle bli effektivare och tjäna mera pengar.

Det var svårt för personalen att själva se några motiv till varför en sådan radikal nedskärning skulle göras så omgående då fabriken trots allt var lönsam. Informationen att 154 skulle bort fick de berörda skiftlagsvis och via fackmöten. En av respondenterna säger att det var rent av envägskommunikation och att Ingemar Nilsson inte lyssnade på någon. Vidare tror de flesta att motståndet för förändringen hade minskat om de hade fått en bra motivering till förändringen. Någon menar att Ingemar Nilsson inte hade något bra motiv till förändringen och att det var därför som informationen var så bristfällig. En del av respondenterna berättar att Ingemar Nilsson gick ut i fabriken för att prata med dem men det hela slutade allt som oftast med att han förargade personalen. En del av respondenterna kände att det var öppnare informationsflöde under tiden då Pentti Pärssinen var chef. Avslutningsvis tycker många att det är mycket bättre om informationen är rak och ärlig istället för att ledningen försöker mörka saker som ändå kommer fram i slutändan.

4.3.6 Avslutande kommentarer av Tore Persson

Tore Persson säger att Ingemar Nilsson misslyckades med sin förändring för det första på grund av att han inte tog hänsyn till den gällande situationen på bruket. För det andra så hade han inga vettiga argument för att genomföra neddragningen. De jämförelser som Ingemar Nilsson hade gjort var enligt Tore Persson felaktiga och förhastade. Att han sedan enligt Tore Persson inte lyssnade ordentligt på de motargument som kom upp gjorde inte heller saken bättre.

Enligt Tore Persson så var Ingemar Nilssons första bud runt 190 personer och planerna var inte att det skulle ske långsamt. Tore Persson menar att Ingemar Nilsson sade att det skulle bli ordentligt gjort en gång för alla. Efter några turer blev det dock först 154 stycken som skulle sägas upp men efter löntagarkonsultens rapport så minskades antalet till 110 personer. Tore Persson uppger att det under den här perioden var svårt få ut informationen på ett bra sätt och att det lätt blev så att olika ordval användes till olika personer och det kan ha spätt på ryktesspridningen. När allt sedan var över och Pentti Pärssinen var tillbaka räknades det ut att hela konflikten hade kostat runt 35 miljoner kronor.

Tore Persson anser att delaktighet helt klart är något att eftersträva. Vidare menar han att det är viktigt att inför en förändring kunna motivera den ordentligt samt att noggrant reda ut vilka konsekvenser som förändringen kommer att få, något som de på senare tid har börjat göra genom intervjuer av de anställda. Dessutom menar Tore Persson att det vid information om saker och ting är viktigt att ha bra ordval och sedan inte ändra ordvalen då det kan ha få till följd att informationen tolkas olika. För att underlätta detta används skriftlig information via intranätet mer och mer och snart så skall systemet uppdateras så att det kan bli ännu bättre. Slutligen påpekar Tore Persson att det även går att ställa frågor på intranätet vilket också upplevs som positivt.

Då vi berättar för Tore Persson att de anställda ofta upplever att förändringarna liksom rinner ut i sanden säger Tore Persson att han tror att det har med förväntningar att göra. Han spinner sedan vidare på detta och trycker på vikten av att förmedla tydliga målbilder med förändringarna och på så vis synkronisera förväntningarna på de olika nivåerna i verksamheten. Slutligen säger han att det viktigaste med förändringsarbete är att veta vad som skall åstadkommas samt att synen på förändringar måste förändras så att det ses som utveckling och något positivt och inte som något negativt och hotfullt.

4.4 Respondenterna om delaktighet

För att kunna besvara forskningsfrågorna så har respondenterna fått svara på frågor om delaktighet och om hur delaktighet kan skapas. Resultatet av detta redovisar vi nedan men vi kommer inte att behandla det närmare förrän i slutsatserna där forskningsfrågorna besvaras. I deras beskrivningar av vad delaktighet är återkommer ofta ord som lyhördhet, att verkligen få vara med och påverka resultatet. Enligt respondenterna kan delaktighet skapas genom att på ett tidigt stadium få delta i beslutsprocessen och få säga sin mening samt att de också tar upp att en tydlig och rak information kan ligga till grund för delaktighet. Många nämner även att det är viktigt att besluten är förankrade så att det verkligen blir som det har beslutats och att det inte plötsligt blir en massa omotiverade beslutsändringar.

I svaren har det även framkommit saker som kan tyckas vara negativt i den delaktighetsskapande processen. De svarande vill inte se något spel för kulisserna då det inte är hållbart i längden. Exempelvis att fråga personalen för syns skull och sedan inte ta hänsyn till vad som sades. För att skapa delaktighet måste hela linan löpas ut.

Här följer några citat från intervjuerna, alla citat finns i bilaga 2.

”Delaktighet är att få vara med och påverka slutresultatet. Delaktighet är inte alla dessa förhandlingar som genomförs för syns skull. Att få vara med och argumentera från början och vara med och bestämma hur saker och ting skall ske.”

”Delaktighet skapas om det finns möjlighet att påverka ett resultat, om de som är ansvariga är lyhörda, tydliga, raka och informerar rikligt. Jag tycker det är viktigt att ha med de berörda från början i en förändring.”

”Delaktighet är att låta folk vara med från början. Ta del av tankar på vägen fram till målet och att låta folk ha inflytande över sin situation. Vidare är det viktigt att motivera varför vissa saker görs. Öppenhet och ärlighet är viktigt samt att visa på både positiva och negativa konsekvenser av förändringen.”

Pentti Pärssinen menar att delaktighet för honom är att få medarbetarna att engagera sig i olika frågor på företaget och detta skapas genom öppen kommunikation. Pentti Pärssinen tycker att delaktighet är något att eftersträva i alla typer av förändringar. Några viktiga punkter vid förändringsarbete tycker Pentti Pärssinen är att samla alla och informera dem för att sedan låta det gå någon tid för att ta upp det igen då de har hunnit smälta informationen. Även personlig kontakt är viktigt.

Det Ingemar Nilsson anser vara det viktigaste vid förändringsarbeten är delaktighet bland personalen. Han definierar delaktighet som att de berörda själva får vara med och bestämma och avgöra vad som skall göras och han säger vidare att det inte är någon idé att göra något om inte huvuddelen av personalen är med på tåget. Han menar även att det alltid går att bedriva utvecklingsarbete i samråd med personalen förutom i bemannings- och lönefrågor. Ingemar Nilsson menar också att ett förändringsarbete aldrig får förknippas med en personalneddragning. Detta gör att förändringsarbetets syfte kommer i skymundan samt att det vid nästa förändringsarbete kommer att finnas ett högt initialt motstånd.

Ingemar Nilssons erfarenheter av delaktighetsskapande aktiviteter är att folk vill vara delaktiga men att det hela tiden måste genomföras olika kampanjer där ämnet hela tiden lyfts upp till ytan. Ingemar Nilsson tror att framtidens melodi i den svenska industrin är att fortsätta bygga på den svenska modellen med medbestämmande och öka delaktigheten än mer. Slutligen säger Ingemar Nilsson att han inte skulle ta ett liknande uppdrag igen om staten var en av ägarna. Om staten däremot inte är en av ägarna och han hade ett fullständigt ägarstöd skulle han genomföra förändringsarbete på samma sätt som i Piteå.

5 ANALYS OCH SLUTSATSER

I det här kapitlet kommer vi att analysera och diskutera empirin utifrån vår teoretiska referensram. De två fallen kommer att bearbetas var för sig och i fyra steg utifrån analysmodellen. Vi kommer först att behandla förändringen, efter det går vi igenom delaktighet, sedan motstånd för att avsluta med kommunikation.

5.1 Fall 1

Sunnanåprojektet innebar en organisationsförändring där förmännen plockades bort för att ersättas av produktionsledare för att skapa en bättre helhetssyn för fabriken. Sunnanåprojektet fokuserade mycket på ledarna samt att sätta upp mål som skulle brytas ned på individnivå. Det gick även ut på att visa hur målbilder hängde ihop och var nedbrytbara på olika nivåer i verksamheten. I linje med detta togs även Vision 2000 fram. Här var grundtanken att ta fram en vision för företaget där värden och förhållningssätt skulle bearbetas och det gick att se hur visionen bröts ned på individnivå. Neddragningarna genomfördes i samband med Sunnanåprojektet och Vision 2000 då Pentti Pärssinen hade ett klart uttalat mål om att förbättra produktiviteten och effektiviteten, detta genom en personalneddragning av 60 personer över en treårsperiod med hjälp av naturliga avgångar.

5.1.1 Förändringen

Utifrån Bakka (1999) anser vi att detta är en medveten förändring som har planerats, implementerats och styrts mot ett bestämt mål. De som ledde organisationen ville ha en bestående förändring där det klargjordes mål och visioner samt att bli effektivare och öka produktiviteten. Intressant är dock att Sunnanåprojektet och Vision 2000 numer ses som en ständigt pågående process som hela tiden är tänkt att utveckla organisationen. Som vi har beskrivit i teorin så menar Bruzelius och Skärvad (2000) att en förändrings natur kan bero på olika saker. För att ge en bild av den aktuella förändringens natur så har vi bearbetat Bruzelius och Skärvads modell, se figur 9.



Figur 9. Typ av förändring – bearbetat från Bruzelius och Skärvad (2000).

Förändringsmetod

Enligt Balogun m.fl., (1999) finns det sju olika förändringsmetoder som organisationer kan använda sig av då de vill förändra någonting inom organisationen. Förändringsmetoden som användes i Sunnanåprojektet och Vision 2000 var tänkt att bygga

på deltagande och engagemang då medarbetarna fick vara med och ta fram koncepten. Men av våra intervjuer att döma så uppfattades inte detta riktigt hos alla deltagare. De tyckte istället att det var en låg nivå när de fick klippa och klistra på träffarna de hade. Vidare tycker många av deltagarna att företaget bara försökte sälja ett förutbestämt koncept. Det vill säga att metoden kan ha uppfattats som manipulativ. Neddragningarna genomfördes med hjälp av förhandlings- och överenskommelsemetoden.

Lewins förändringsmodell

Enligt Lewins (1958) förändringsmodell så är det i upptiningsfasen viktigt att kunna argumentera för den tänkta förändringen. I fall 1 var det initialt sett inte några faktorer som spontant direkt kunde försämrade för de anställda varför förändringen gick tämligen enkel att sätta i rullning. Något som det dock kom att klagas över var att ledningen lovade de anställda att det inte skulle förekomma några neddragningar då Sunnanåprojektet skulle genomföras. Detta anser vi är något som kan komma att försvåra för framtida förändringar.

Vidare så är det av största vikt att den gjorda förändringen verkligen anammas och blir bestående på lång sikt. Problemet som vi ser det är att många av respondenterna tycker att förändringen med Sunnanå och Vision 2000 rann ut i sanden, vilket kan ge en antydning om att ledningen misslyckades med att förankra förändringens resultat inom organisationen på ett långsiktigt förtjänstfullt sätt. Värt att beakta på den här punkten är Tore Perssons kommentar om vilka förväntningar som finns på förändringen samt vikten av att förmedla tydliga målbilder för förändringen.

Förändringskalejdoskopet

Utifrån förändringskalejdoskopet (Balogun m.fl., 1999) går det uträna en hel del om förändringens natur med avseende på tidsaspekter, förändringens omfattning, styrning och dylikt.

- **Tid** – förändringen genomfördes på relativt lång tid. Sunnanå och Vision 2000 kan nästan ses som en ständigt pågående process som hela tiden utvecklas och det neddragningar som genomfördes skedde över en treårsperiod.
- **Omfattning** – Förändringen var tämligen omfattande då kulturen till viss del skulle bearbetas genom att minska passiviteten och öka delaktigheten i arbetet. Vidare blev det även en organisationsförändring samt en neddragning av personalstyrkan.
- **Bibehållande** – Företaget förändrade sin organisation och företagskultur för att kunna konkurrera på ett mera framgångsrikt sätt i framtiden. De identifierade även, och tog till vara på, de ledaregenskaper som fanns inom organisationen. De införde målstyrda grupper vilket även det kan förbättra förmågan att konkurrera.
- **Diversitet** – Vi har fått den uppfattningen att det fanns skillnader i normer, värderingar och attityder på olika avdelningar i fabriken varför införandet av produktionsledare och den ökade helhetssynen var befogad. Vi kan inte direkt påstå att det råder några direkta konflikter men vi anser att det råder en ”vi och de-känsla” mellan kollektivanställda och tjänstemännen samt att produktionsledarna sitter i kläm där emellan.

- **Kompetens** – Organisationen har genom åren genomgått ett antal olika förändringsprojekt men vi ställer oss frågande till huruvida de har följt upp och dragit lärdomar av dem. Vi har den uppfattningen att viljan och kompetensen finns men att de ändå inte har lyckats genomföra förändringen på ett helt klanderfritt sätt. Vilket i och för sig kanske inte kan begäras, men vi tycker oss se en del enklare misstag vilka lätt kan ha undvikits. Bland annat bör inte ledningen gå ut och lova saker som de inte kan hålla.
- **Kapacitet** – Enligt de uppfattningar som vi har tagit del utav så fanns det kapital att satsa men som i alla projekt så går det alltid att göra mer och få det ännu bättre. Därmed är det dock inte sagt att det som saknades var pengar för att förändringen skulle bli en succé. Då de ser Sunnanåprojektet och Vision 2000 som en process har de även förstått att sådana här saker tar tid. Slutligen anser vi det klokt att genomföra neddragningen över en längre tidsperiod så att organisationen får tid att justeras under tiden samt att kompetensförlusten inte blir lika direkt märkbar som om alla 60 personer hade gått från en dag till en annan.
- **Förändringsmedvetenhet** – Vad gäller neddragningen är det i det initiala skedet alltid svårt att motivera sådana men vissa röster som har hörts menar att de nog var lite övertaliga på vissa ställen. Andra menar att det alltid skulle förändras när de hade känslan av att det fungerade som bäst. Vi anser det viktigt att poängtera att det alltid uppstår ett orosmoment då en förändring skall till och de berörda går mot något okänt. Slutligen har vi fått den uppfattningen att om förändringen är befogad och välmotiverad så är de berörda mer förändringsbenägna än om motsatsen råder.
- **Makt** – Vi anser att det är ledningen som har den styrande makten men att det är viktigt att få med sig både facken och de anställda vid förändringsarbeten, annars kan det lätt gå fel.

När analysen av omgivningen och dess faktorer som förändringen kommer att påverka är klar, måste organisationen titta på olika designval (implementeringsbeslut) som måste beaktas för att uppnå sitt mål.

- **Förändringens väg** – Då det i här fallet handlar om tre olika förändringar är det svårt att klassificera dem tillsammans. Sunnanåprojektet ser vi som ett utvecklingsprojekt för hela organisationen för att öka engagemanget och delaktigheten bland medarbetarna över en längre tidsperiod. Vision 2000 är ett lite mindre projekt, över en kortare tidsperiod och neddragningen skedde successivt över en treårsperiod. Avslutningsvis kan vi säga att på det hela taget var tiden relativt lång men det som förändrades hade alltifrån mindre till större preferenser.
- **Starpunkt** – Alla tre delförändringar har haft sin startpunkt i toppen av hierarkin.

- **Förändringsstil** – I Sunnanåprojektet och Vision 2000 hade ledarstilarna en flexibel stil. De berördas åsikter och reflektioner värderades och påverkade förändringsarbetets riktning och mål till viss del. De anställda, och då speciellt de som fick arbetsledande positioner, fick utbildning inför den nya arbetsrollen. I neddragningen var det mindre av att lyssna på de berörda men det är inte så uppseendeväckande med tanke på att det är svårt att skapa delaktighet i samband med en neddragning. Däremot så genomfördes förhandlingar med facken på ett bra sätt vilket underlättade hela processen.
- **Förändringens mål** – Målet för förändringen på den här punkten är väldigt brett. Jämte det att organisationen skulle förändras så skulle även värderingar, attityder och beteenden förändras samtidigt som en personalneddragning skulle genomföras. Mer konkret ville ledningen att det skulle bli ett mer utbrett ansvar och en högre delaktighet i processerna i tillverkningen. De ville minska passiviteten och få ett högre antal egna initiativ i det dagliga arbetet. Alla delmål gick i linje med det stora övergripande målet som var att bli effektivare, mer produktiva och konkurrenskraftiga på lång sikt.
- **Förändringsroller** – I Sunnanåprojektet och Vision 2000 fanns det åtta stycken handledare som arbetade med att underlätta förändringens genomförande. De arbetade mellan ledningsgruppen och de berörda som en länk för att underlätta skeendet. Vidare fanns det även inhyrda konsulter från Sunnanå Företagsutveckling AB som genomförde gruppövningar och dylikt. Beträffande neddragningen var handledarna involverade för att stötta under tiden som den skedde och för att organisationen skulle kunna anpassas allt eftersom.
- **Förändringsmedel** – Sunnanåprojektet skulle i första hand genomföras på underhållsavdelningen men efter ett halvår då Pentti Pärssinen kom in i bilden vidgades projektet till att behandla hela fabriken. Detta ser vi som ett lyckat initiativ.

Individens förändringsprocess

Carter (1999) menar att det är viktigt att ge den enskilda individen utrymme i förändringsprocessen och att de tar olika mycket tid för olika individer att anpassa sig till den nya ordningen. Vi anser att individerna i fall 1 har fått det utrymme som har behövts. Därmed är det dock inte sagt att alla har anpassat sig i dagsläget men då Sunnanåprojektet och Vision 2000 ses som en pågående process anser vi att företaget i det här fallet handlar på ett korrekt sätt.

Enligt förändringsekvationen (Balogun m.fl., 1999) så bör det finnas missnöje med den nuvarande situationen för att en förändring skall kunna genomföras. I den här förändringen så uppger vissa att *”det skall alltid förändras när det fungerar som bäst”* vilket kanske inte gör att förändringens första steg gått lika bra som om ett stort missnöje funnits bland de berörda.

5.1.2 Delaktighet

Wiberg och Stemme (1986) med flera säger för att delaktighet skall kunna skapas så måste ledningen bjuda till och låta de berörda vara delaktiga. De berörda måste få ta ansvar och få använda sina kompetenser och färdigheter. De måste alltså få utrymme för att kunna vara delaktiga, men i andra ändan så måste det även finnas en vilja att vara delaktig. I Sunnanåprojektet var de anställda med på olika gruppträffar och dylikt men det råder delade meningar om de var delaktiga eller inte. Vissa menar att de endast fick ge synpunkter på hur organisationen skulle fungera och inte på hur den skulle se ut. Andra menar att de hade en känsla av att företaget ville styra de anställda i sina synpunkter varför känslan av delaktighet blev mindre. Men som Pentti Pärssinen själv har sagt: *"De berörda hade många tillfällen att lämna synpunkter till ledningen. Men det kan vara svårt att alla skall vara delaktiga när strukturen skall förändras."* Pentti Pärssinen förstår dock att det kan vara frustrerande för de anställda som inte får vara med och bestämma, men samtidigt skulle det inte bli mycket gjort om det var en demokratisk process. Att skapa delaktighet i en neddragning är något som inte alltid är möjligt. I sådana fall kan det vara viktigt är att skapa förståelse och minska motståndet. Genomgående är dock att det är väldigt olika hur respondenterna upplevde känslan av delaktighet i processen.

Vad gäller Vision 2000 så uppger de flesta att de inte var delaktiga i framtagandet medan andra menar att alla var med. Vad som är sant eller falskt på den här punkten har vi inget intresse av att reda ut. Det viktigaste är att fastslå att alla inte kände sig delaktiga. Om detta beror på dåligt engagemang från de anställda eller på dålig information och dåliga instruktioner från ledningen är oklart men det är ledningen som är ansvarig för processen och måste se till att alla förstår vad som är på väg att hända.

I teoriavsnittet om delaktighet tar Normann (1992) upp tre förutsättningar för att delaktighet skall kunna skapas; företagets vision, affärsidé samt kultur och värderingar. Dessa måste stödja varandra och stödjas av de anställda, annars är det omöjligt att skapa delaktighet. Utifrån det här så ser vi en styrka i att företaget har tagit fram Vision 2000 men för att de skall kunna skapa delaktighet så måste de använda visionen mer aktivt och inte låta det vara som respondenterna uppger att det är idag. Nämligen att den inte används utan bara är en så kallad "hyllvärmare".

5.1.3 Motstånd

Respondenterna tyckte att motstånd ofta beror på att de går mot något okänt och att det fungerade bra som det var, de såg alltså ingen större anledning till att genomföra någon förändring. De allra flesta förknippar även en förändring med en personalneddragning vilket verkar ligga till grund för att motståndet ökar. En konkret detalj som sägs ha ökat motståndet var uppgifterna om att företagsledningen lovade att det inte skulle bli några nedskärningar på personalstyrkan och när det löftet sedan bröts så ökade skepsisen till förändringen bland de anställda.

Vid en jämförelse av det empiriska materialet med teorin om motstånd så ser vi ett antal kopplingar. Dels det om att gå mot något okänt men även vad gäller de negativa erfarenheterna som de uppger ha av förändringar sedan tidigare (Bovey och Hede, 2001 samt Bruzelius och Skärvad, 2000). Det är inte bra att de förknippar det med

nedskärningar och andra negativa saker. Som Tore Persson själv sade: *”synen på förändringar måste förändras så att det ses som utveckling och något positivt och inte som något negativt och hotfullt”*.

Slutligen tycker vi att citatet *”färre skall göra mer men för samma pengar”* är applicerbart i bidrags-/belöningsmodellen som vi behandlar i teorikapitlet. Respondenterna upplever alltså att deras så kallade bidrag blir större men att belöningen inte ökar. Alltså blir de enligt modellen mindre förändringsbenägna än om belöningen också hade ökat.

5.1.4 Kommunikation

Informationen som delgavs till personalen var oftast muntlig och ordvalen kunde skifta, detta fick till följd att tolkningarna blev olika. Personer som hade till uppgift att sprida informationen hade svårigheter med att hålla reda på vad som hade sagts vilket medförde att alla kanske inte fick ta del av all information. Med det här som stöd känns respondenternas åsikter om att skriftlig information är bra att ha tillgänglig trots att det kan finnas svårigheter med att uttrycka sig korrekt och tydligt. Företaget har goda möjligheter att kunna lägga upp den skriftliga informationen på intranätet, varför vi anser att det borde nyttjas på ett bättre sätt. Det uppfattades även som om ledningen undanhöll viss information vilket ledde till ett ökat motstånd och misstroende för ledningen. Vidare anser vi att ledningen gjorde ett misstag då de gav ett löfte som de inte kunde hålla vad gäller personalneddragningar.

Några av respondenterna tycker att det var väldigt mycket information och den var svår att ta på allvar då den inte var väl förankrad. Andra menar att informationen var dålig eller svag och att det var svårt att komma med synpunkter. Några menar att Tore Persson, dåvarande produktionschefen, var bra på att informera och att informationen var rak och tydlig. Pentti Pärssinen själv säger att han försökte ta sig tid till att möta personalen i fabriken ansikte mot ansikte så att de fick chansen att ställa frågor.

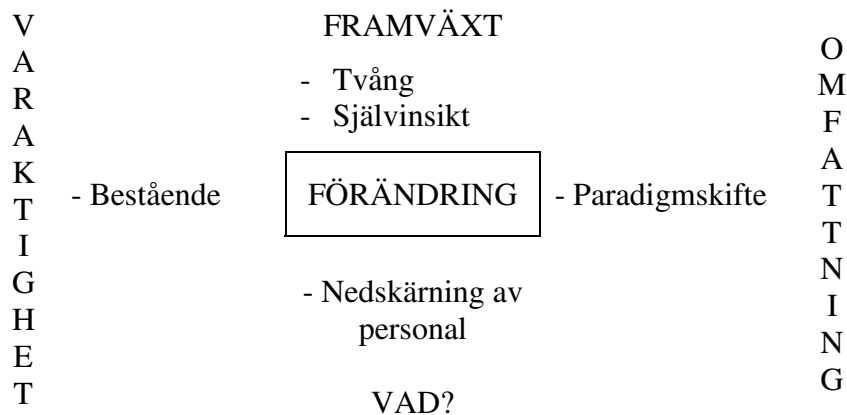
I kommunikation är det viktigt att minimera bruset samt att ha en öppen och ärlig information, det är då som det är viktigt att bara fakta delges utan värderingar. Larkin och Larkin (1993) stödjer även Pentti Pärssinens initiativ att kommunicera ansikte mot ansikte och ge personalen chansen att ställa frågor. För att undvika att informationen skiftar från gång till gång kan det vara viktigt att försöka minimera de antal informationskanaler som används. Vad gäller kommentarerna om den stora mängden rykten anser vi att bättre kommunikation och information skulle kunnat minska antalet rykten. Avslutningsvis kan vi alltså slå fast att företaget i det här fallet inte hade en fungerande modell (ibid.) för hur kommunikationen skulle förmedlas på ett tillfredsställande sätt.

5.2 Fall 2

Tanken med förändringen som Ingemar Nilssons ville genomföra var en kraftig personalneddragning om cirka 25 procent, det vill säga 154 personer, över en tämligen kort tidsperiod. Det blev dock inte som Ingemar Nilsson tänkt, stora konflikter blossade upp och i slutändan fick fabriken stannas och Ingemar Nilsson fick slutligen avgå. Efter det kom Pentti Pärssinen tillbaka och genomförde en något mindre neddragning över en treårsperiod.

5.2.1 Förändringen

Det var en radikal förändring när en stor del av personalstyrkan som skulle lämna företaget. Vi tycker att det är intressant att det finns så många versioner av varför förändringen skulle genomföras. Från att några har ansett att Ingemar Nilsson skulle genomföra den för att det var roligt till att Ingemar Nilsson hade uttalade order från koncernledningen. Ingemar Nilsson själv säger att det delvis var hans egen idé men att det i samband med hans första veckor kom direktiv från koncernledningen att alla bruk skulle se över bemanningen. Som vi har beskrivit i teorin så menar Bruzelius och Skärvad (2000) att en förändrings natur kan bero på olika saker. För att ge en bild av den aktuella förändringens natur så har vi bearbetat Bruzelius och Skärvads modell, se figur 10.



Figur 10. Typ av förändring – bearbetat från Bruzelius och Skärvad (2000).

Förändringsmetod

Beroende på från vilket håll förändringen analyseras så kan olika typer av förändringsmetoder identifieras. Från Ingemar Nilssons sida sett så skulle förändringen kunna passa in som *förhandling och överenskommelse* då förhandlingar med facket är obligatoriskt. Dessa uppges dock ha varit något tröga och att det inte alltid var ett givande och tagande. Exempelvis sägs det från vissa håll att Ingemar Nilsson inte lyssnade någonting och bara körde sitt race. Detta leder oss osökt in på klassificeringen *uttalat/underförstått tvång*. Ingemar Nilsson har av en majoritet av respondenterna beskrivits ha en föråldrad ledarstil som inte tog hänsyn till situationen. Vidare menar ett fåtal att varför varslet inte bemöttes med ordentliga argumentationer från deras sida var för att de helt enkelt var rädda för att mista sitt arbete. När Pentti Pärssinen i slutskedet kom tillbaka så blev dock stämningen något godare och han kunde genomföra en liknande neddragning fast i lite mindre skala.

Lewins förändringsmodell

Vi anser att det redan i inledningsfasen av den här förändringen gick snett då företagsledningen inte kunde argumentera för nedskärningen på ett bra sätt vilket enligt Levasseur (2001) är mycket viktigt. Därför kom förändringen aldrig igenom upptagningsfasen då motståndet blev för stort. Den så kallade aktionsgruppen hade satt upp som mål att Ingemar Nilsson skulle lämna fabriken och när så skedde så hade de vunnit sin seger. Detta gjorde att fokus kunde sättas på förändringen och då Pentti Pärssinen hade ett gott förhållande till de anställda sedan tidigare så gick det mycket lättare att genomföra förändringen än tidigare.

Förändringskalejdoskopet

Utifrån förändringskalejdoskopet, som Balogun m.fl., (1999) har tagit fram, går det komma underfund med en hel del om förändringens natur med avseende på tidsaspekter, förändringens omfattning, styrning och dylikt.

- **Tid** – Tanken var att relativt snabbt dra ned på personalstyrkan. I slutändan, efter mycket om och men, blev det till slut över en treårsperiod vilket har gett tid åt organisationen att anpassa sig allt efter som den genomfördes. På den här punkten är Ingemar Nilssons filosofi intressant att beakta då han förespråkar en snabb neddragning för att sedan, bland annat med hjälp av delaktighet bland personalen, återigen bygga upp organisationen.
- **Omfattning** – Det var i grunden en ganska omfattande förändring då hela 25 procent av personalstyrkan skulle få gå. På sätt och vis skulle det kunna ses som en revolutionerande omställning från att ha haft synen som en fabrik för att skapa arbetstillfällen till att se bruket som det bästa i världen vilket då kräver lite andra syn- och förhållningssätt än tidigare bland personalen.
- **Bibehållande** – Företaget ville minska personalkostnaderna för att kunna konkurrera på ett bättre sätt på lång sikt.
- **Diversitet** – Konflikten fick verkligen kollektivet att enas i sin kamp mot Ingemar Nilsson. Detta kan ha varit bra för sammanhållningen, och främst då bland de kollektivanställda.
- **Kompetens** – Vi anser att Ingemar Nilsson hade kompetens för att genomföra förändringar av den här typen men att det i det här fallet handlade om fel insatser i förhållande till situationen. Dessutom råder det en speciell kultur på fabriken och Ingemar Nilssons ledarstil passade inte ihop med kulturen.
- **Kapacitet** – Med tanke på de pensionslösningar som erbjöds då Pentti Pärssinen kom tillbaka anser vi att det fanns ekonomiska resurser för att genomföra förändringen som i slutändan kanske kostade lite mer än beräknat.
- **Förändringsmedvetenhet** – Vi anser att det på den här punkten inte fanns mycket till förändringsmedvetenhet bland de berörda.
- **Makt** – I det här fallet fick kollektivet en otrolig makt med aktionsgruppen i spetsen. De lyckades förhindra förändringen i det initiala skedet samt att Ingemar Nilsson slutligen fick lämna sin post.

När analysen av omgivningen och dess faktorer som förändringen kommer att påverka är klar, så måste organisationen titta på olika designval (implementeringsbeslut) som måste beaktas för att uppnå sitt mål.

- **Förändringens väg** – Tanken var, som vi tidigare har påpekat, att relativt snabbt genomföra neddragningen och sedan bygga upp organisationen igen. Nu blev det i stället så att allt eftersom mjuknade planerna och i slutändan genomfördes förändringen över en treårsperiod.
- **Starpunkt** – Förändringen initierades i toppen av organisationen.
- **Förändringsstil** – Ingemar Nilsson hade sin uppfattning om hur det skulle gå till men han hann aldrig komma så långt att han påbörjade själva förändringsprocessen. Vi menar dock att han borde ha tagit mer hänsyn till situationen och lyssnat mer då vi har fått uppfattningen att han hade för bråttom och inte läste av omgivningen.
- **Förändringens mål** – Målet var att slimma organisationen och bli det bruk som hade minsta antalet mantimmar per tillverkat ton kraftliner och på så sätt förbli ett av de lönsammaste bruken i branschen.
- **Förändringsroller** – I den här förändringen blev det en otrolig fokusering på Ingemar Nilsson.
- **Förändringsmedel** – Hela organisationen skulle påverkas av förändringen vilket i sig kan vara positivt men de incitament som användes kan knappast sägas ha fungerat.

Individens förändringsprocess

Vi upplever att det inte var mycket utrymme för de enskilda individerna under Ingemar Nilssons tid med att det blev bättre allt eftersom. Det är dock intressant, och tråkigt, att se att många anställda fortfarande mår dåligt när den här förändringen kommer på tal vilket förtydligar vikten av att ta hänsyn till de berörda samt ge dem det utrymme som de behöver.

5.2.2 Delaktighet

Vi anser att det aldrig blev tal om någon direkt delaktighet i processen, vilket inte är så konstigt då det inte alltid är så aktuellt i en rationaliseringsprocess. Det kan dock vara mer aktuellt att skapa förståelse och acceptans för vad som komma skall men det är något som har lyst med sin frånvaro. Ingemar Nilssons tanke var, som vi tidigare varit inne på, att efter neddragningen skapa stor delaktighet i arbetet med att åter bygga upp organisationen.

5.2.3 Motstånd

Oftast då det blir tal om personalneddragningar kan det förväntas ett visst motstånd från de berörda. Om nedskärningen är befogad och väl motiverad kan motståndet minska efter hand. I det här fallet var just detta problemet, de anställda såg inga motiv till nedskärningen och de argument som presenterades var enligt respondenterna inte korrekta. Det blev följaktligen ett väldigt aktivt motstånd som kulminerade i att fabriken fick stoppas.

Som teorin säger kan ett dåraktigt beslut hindras av motstånd. En tydlig majoritet av respondenterna tycker att nedskärningsplanerna inte var helt genomtänkta med tanke på den rådande situationen. Vidare säger teorin att ganska många reaktioner kan förutspås när en förändring skall implementeras. Om de som är ansvariga för förändringen har god kunskap om detta kan oönskade reaktioner minskas och på så sätt även motstånd minskas.

I teorikapitlet behandlar vi hanteringsmodellen och bidrags-/belöningsmodellen (Bakka, m.fl., 1999). Utifrån dessa så kan vi identifiera vissa aktiviteter som vi anser är applicerbara på i den aktuella situationen.

- Vi anser att ledningen inte lyckades ge bra information till varför den aktuella förändringen skulle genomföras.
- De berörda anser att de genom den här nedskärningen, och den tidigare i fall 1, skapade en stor kompetensförlust bland personalen. Därav anser vi det viktigt att företaget har väl utvecklade handlingsplaner för hur kompetensgapet skall fyllas.
- För att minska motståndet på grund av att något stort och okänt närmar sig bör ledningen visa upp hela förändringsplanen för de berörda så att de kan vänja sig vid vad som komma skall.
- En majoritet av respondenterna har uppgivit att de upplevde det som om ledningsgruppen med Ingemar Nilsson i spetsen inte lyssnade på de synpunkter som kom upp i början av förändringsarbetet.

I linje med bidrags-/belöningsmodellen uppges de anställda som var kvar på fabriken efter neddragningen behöva lämna ett större bidrag till fabriken utan att få någon större belöning. Även detta faktum gör personalen mindre förändringsbenägna vilket i sin tur har ökat motståndet till förändringen.

5.2.4 Kommunikation

Vi har fått bilden av att det i det initiala skedet sköttes kommunikationen skiftlagsvis och via facken. Vi anser att det i det här läget inte var något fel på sättet informationen spriddes utan att det var innehållet som var problemet. Som vi tidigare har varit inne på kunde inte företagsledningen motivera nedskärningen så att de anställda såg samma behov av förändringen som Ingemar Nilsson. Men när det började komma in motargument för nedskärningen upplevde många av respondenterna att Ingemar Nilsson inte lyssnade. Detta anser vi tämligen klart visar att den kommunikationsprocessen vi framställt utifrån Larsson (2001), Kippenberger (1998) samt Shannon och Weaver (1940) inte fungerade optimalt. Det blev inte en cirkulär eller spiralformad process där deltagarna tillsammans skapar och delar information i syfte att nå en ömsesidig förståelse.

När sedan konflikten blossades upp blev kommunikationen sämre. Vi upplever att ledningen inte lyckades förmedla på vilket sätt nedskärningsförslaget hade reviderats efter det att löntagarkonsultens rapport hade tagits i beaktning. Detta kan ha sin grund i flera orsaker men vi tror att det är en kombination av att fokuseringen låg på annat än att kommunicera ut budskapet ordentligt samt att de berörda inte var mottagliga och att det så kallade bruset (Larsson, 2001) var otroligt stort. Slutligen tycker vi att Ingemar Nilssons initiativ att gå ut i fabriken och prata med de berörda inte var någon dum idé enligt Larkin och Larkin (1993) men att vi ifrågasätter hans tillvägagångssätt som tydligen väckte aggressioner istället för samförstånd. Ingemar Nilssons insatser på denna punkt fick således inte det resultat som han tänkt.

5.3 Forskningsfrågorna besvaras

Nu kommer vi att besvara våra fyra forskningsfrågor med utgångspunkt från den analys och diskussion som vi genomförde i kapitel fem. Först kommer vi att besvara fråga ett och två utifrån de två fallen för att sedan besvara frågorna tre och fyra var för sig.

5.3.1 Hur har företaget lyckats skapa delaktighet i respektive förändring?

Fall 1

I Sunnanåprojektet och i framtagandet av Vision 2000 anser vi att företaget har försökt skapa delaktighet och till viss del lyckats. Det är dock förvånansvärt många respondenter som inte har sett sig som delaktiga. De flesta uppger att de har varit på så kallade gruppträffar men att dessa inte har varit av givande karaktär, *"det var mest att sitta och klippa och klistra"* som en respondent uttryckte det. Vi anser att kärnan i det hela beror på dålig kommunikation och information om vad dessa gruppträffar handlade om.

Då det är företagsledningen som har till uppgift att föra verksamheten framåt ligger det på deras bord att se till att kommunikationen och informationen är av god kvalitet. De måste se till att det finns bra kommunikationskanaler där bruset minimeras samt att informationen är lättförståelig. Vidare måste de även se till att de som informationen riktar sig till tar emot och förstår informationen. I den här fasen är det dock viktigt

att informationsmottagarna ställer frågor om något är oklart. Här ser vi klara tendenser till den spiralliknelsen som vi tog upp i teorikapitlet. Kommunikation är en hela tiden pågående process och där deltagarna tillsammans skapar och delar information i syfte att nå en ömsesidig förståelse. Båda parterna måste alltså bjuda till och ge varandra utrymme för att informationen skall kunna kommuniceras på ett bra sätt, ”*det krävs två för att dansa*” helt enkelt.

Slutligen anser vi att det är väldigt viktigt att förändringsarbeten av den karaktär som Sunnanåprojektet och Vision 2000 inte förknippas med en neddragning. Vi har en stark känsla av att dessa två projekt kunde ha fått ett helt annat resultat om personalneddragningen inte hade genomförts. Vi anser oss ha sett tydliga spår av att delaktighetskänslan avtog kraftigt då ledningen lade fram sina nedskärningsplaner.

Fall 2

Den här förändringen är ganska intressant då allt ställdes på sin spets och i stort sett ingenting gick som det var planerat. Enligt Ingemar Nilssons planer, som vi tidigare har berört, var neddragningen planerad över en kortare tidsperiod, sedan skulle den nya organisationen byggas upp bland annat med hjälp av stor delaktighet. Som det nu blev körde allt ihop sig i den första fasen varför det aldrig hann bli tal om någon delaktighet då det i stort sett är omöjligt i en neddragningsprocess av denna kaliber. Vi menar alltså att det i det här fallet aldrig blev någon delaktighet och att den i stort sett var omöjligt att skapa så som det nu utspelade sig.

5.3.2 Hur har företaget bearbetat det motstånd som har uppstått vid respektive förändring?

Fall 1

Det var det endast två saker som skapade motstånd i fall 1. Som vi tidigare har nämnt så gick företagsledningen ut i början av Sunnanåprojektet och lovade att inga meddragningar skulle genomföras, ett löfte som de tydligen inte kunde hålla. Det andra som ett fåtal respondenter uppges ha ökat motståndet till Sunnanåprojektet och Vision 2000 var uppfattningen att handledarna var alldeles för positivt inställda till förändringen vilket inte kändes realistiskt. Varför det inte var något större motstånd till personalneddragningen i sig var därför den genomfördes med hjälp av naturliga avgångar och tämligen fördelaktiga ekonomiska lösningar för de som lämnade företaget. Vår slutsats är att företaget inte har bearbetat motståndet i fall 1 på något speciellt sätt. Detta på grund av det ringa motstånd som fanns, vilket även går i linje med de uttalandena om att det var en ganska lugn förändring.

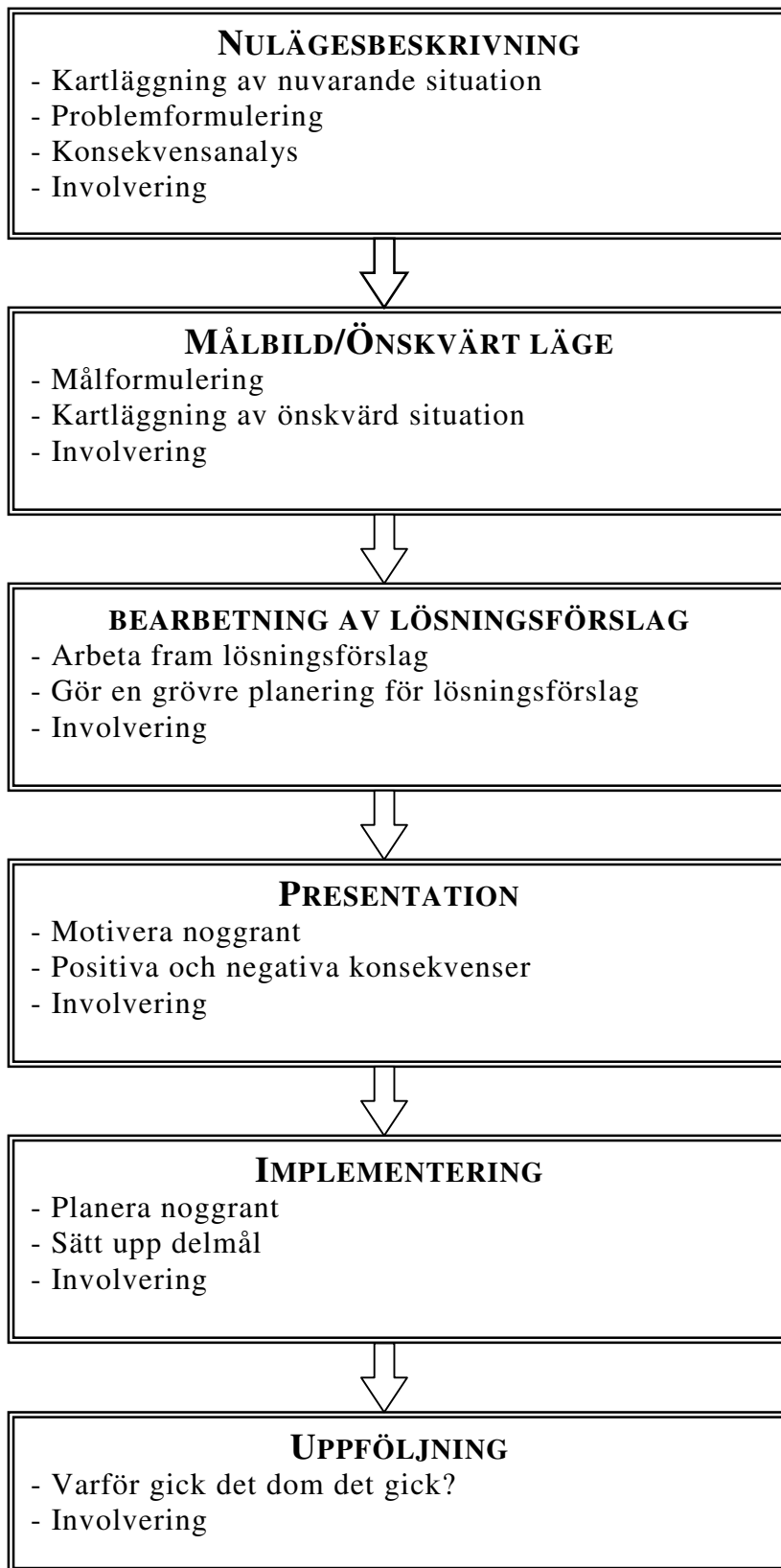
Fall 2

Som vi tidigare har beskrivit så var det ett minst sagt massivt motstånd under fall 2 och främst då av aktionsgruppen. Vi anser att företaget inte hade någon klar strategi för hur motståndet skulle bearbetas. Det förekom dock vissa aktiviteter som kan sägas vara motståndsminskande. På intranätet fanns det ett forum där de anställda kunde tycka till och fråga om förändringen och naturligtvis var även Ingemar Nilsson aktiv i detta forum och svarade på de frågor som han ansåg vara relevanta. Ingemar Nilsson försökte även bearbeta motståndet genom att ge sig ut i fabriken för att tala med de berörda, vilket slutade med att motståndet förvärrades då han av någon anledning lyckades göra mer skada än nytta genom dessa samtal.

5.3.3 Hur kan företaget skapa delaktighet och bearbeta motstånd vid framtida förändringar?

Vi anser att beroende på vilken typ av förändring det handlar om kommer arbetsinsatsen att vara inriktad på olika saker. Om det exempelvis är en rationaliseringsförändring där tanken är att skära ned på personal tycker vi att företaget bör koncentrera sina krafter på att minska motståndet istället för att öka delaktigheten. I andra typer av förändringar, så som Sunnanåprojektet och Vision 2000, anser vi att det är viktigt att skapa delaktighet så att förändringen blir så framgångsrik som möjligt.

För att skapa delaktighet och bearbeta motstånd vid förändringsarbeten anser vi att det inte bara går att fokusera på enskilda aktiviteter utan vårt förslag sträcker sig över hela förändringsprocessen. Vi menar att för att kunna skapa delaktighet och minimera motstånd måste hela förändringsprocessen vara noggrant planerad och genomtänkt och ingenting får lämnas åt slumpen. För att redogöra för våra tankar har vi arbetat fram en modell, se figur 11, där vi i sex stadier beskriver vilka aktiviteter vi anser är viktiga för att en förändring skall bli framgångsrik.



Figur 11. Ek och Åkerlunds förändringsmodell.

1. Nulägesbeskrivning – Att tänka på!

- Vilka berörs av problemet och den tänkta förändringen?
- Motivera noggrant varför nuvarande läge ses som ett problem och hur en eventuell förändring kommer att påverka företaget och de anställda.
- Låt alla komma till tals och lyssna på alla åsikter.
- Kan det uppstå nya problem på grund av förändringen?
- Visa förändringsmodellen och beskriv översiktligt de sex stegen för de berörda så att de får se hur förändringen kommer att genomföras på ett tidigt stadium.
- Tänk på individens förändringsprocess, stötta personalen som ser förändringen som något obehagligt.
- Se till att det finns en fungerande kommunikationsmodell genom hela förändringen.

2. Målbild/önskvärt läge – Att tänka på!

- Finns de andra alternativa mål och önskvärda lägen för förändringen?
- Hur ser de berördas önskvärda läge ut?
- Är målet realistiskt? Är den önskvärda situationen realistisk?
- Ta in lösningsförslag på problemet från de berörda.
- Låt alla komma till tals och lyssna på alla åsikter.
- Visa ett intresse för de förslag som kommer in och förkasta dem inte.
- Glöm prestigen, andra kan komma med smartare åsikter än du själv.

3. Bearbetning av lösningsförslag – Att tänka på!

- Om tid finns bör de berörda involveras i bearbetningsprocessen.
- Om två förslag är lika, välj de berördas förslag.
- Överarbete inte, försök att göra det så enkelt som möjligt.

4. Presentation – Att tänka på!

- Visa grova tidsplaner på respektive lösningsförslag.
- Poängtera vilka delar som härstammar från synpunkter från de berörda.
- Tryck på de positiva konsekvenserna men presentera även de negativa sidorna klart och tydligt.
- Låt de berörda komma med synpunkter på lösningsförslagen.
- Kan de berörda välja ett lösningsförslag eller bör de återigen revideras? Om inget val kan göras, gå tillbaka till steg tre.
- Se till att det slutliga lösningsförslaget är väl förankrat på alla nivåer i organisationen.

5. Implementering – Att tänka på!

- Stressa inte, ta den tid det krävs, då ökar möjligheten till att förändringen blir lyckad.
- Delmålen skall ligga i linje med det övergripande målet för förändringen.
- Det är viktigt att delmålen nås på utsatt tid, ha en plan redo om inte delmålen nås på utsatt tid.

6. Uppföljning – Att tänka på!

- Se till att följa upp förändringen ordentligt. Om något gick fel, varför gick det fel? Om något gick bra, varför gick det bra?

Kommentarer till modellen

För att motivera och öka förståelsen för de olika stegen i ovan beskrivna modell följer här ett antal kommentarer till varje steg. I det första steget, *nulägesbeskrivning*, anser vi att det är av stor vikt att verkligen ta sig tid till att utreda huruvida förändringen verkligen är nödvändig. Många respondenter menar att det oftast förändras när det fungerar som bäst och att det oftast bara skall förändras för förändringens skull. Vi menar att om något skall förändras så skall det verkligen vara nödvändigt. Vi anser dock att det inte skall väntas för länge med att förändra så att tidsaspekten blir allt för knapp. Vidare är det mycket viktigt att de berörda får information på ett så tidigt stadium som möjligt så att de vet vad som är på gång, detta kan även göra att det stora antalet rykten som uppges florerar minskar.

I det andra steget, *målbild/önskvärt läge*, är det viktigt att låta de berörda vara delaktiga i målsättningsarbetet så att de kan känna att de har inflytande över målet för förändringen. Efter det att målet är satt är det av yttersta vikt att förmedla målet till de berörda på ett klart och tydligt sätt. Vi upplever att företaget på den här punkten kan bli bättre då respondenterna har haft svårt att visa på en klar målbild i de två fallen. Slutligen är det viktigt att se till att alla berörda förstår vad som är problemet och varför det ses som ett problem. På så sätt kan även de berörda lättare komma med lösningsförslag samt att initiativtagaren till förändringen kan få ett nytt perspektiv på situationen.

Den tredje punkten, *bearbetning av lösningsförslag*, är det viktigt att verkligen ta med så många av de berördas synpunkter som möjligt. Detta för att det i det fjärde stadiet, *presentation*, kunna visa de berörda delar som härstammar från de inkomna synpunkterna. Vidare är det på den här punkten viktigt att inte undanhålla någon information samt att det förslag som väljs sedan verkligen förankras på alla plan.

På den femte punkten, *implementering*, anser vi att det är betydelsefullt att de berörda har inflytande i målsättningsarbetet, precis som i första punkten. Vidare är det mycket viktigt att på den här punkten ta stor hänsyn till individens förändringsprocess samt att se till att alla berörda är med på tåget. Beroende på vad som skall förändras bör även individernas utrymme till personlig förändring beaktas noggrant. Slutligen kan det inte påpekas nog mycket att företaget måste ge stöd till dem som behöver det.

Den sista punkten är *uppföljning*. Om det inte sker någon utvärdering blir det svårt att kunna dra lärdom av vad som gick bra och om vad som kanske gick sämre i förändringsprocessen. Ett väl utvecklat system för uppföljning och utvärdering kan vara en nog så viktig framgångsfaktor för företaget. Slutligen anser vi att det i samband med förändringsarbeten finns en alltid gällande regel: behandla andra som du vill bli behandlad själv.

5.3.4 Är forskningsresultatet användbart på andra företag i branschen?

För det första vill vi påpeka att det utifrån en fallstudie inte går att generalisera forskningsresultatet. Trots detta anser vi att vår förändringsmodell är applicerbar på i stort sett alla förändringsarbeten på alla typer av företag. Detta motiverar vi med att modellen inte fokuserar på företaget i sig utan på förändringsprocessen i sig. Vi anser

dock att det alltid måste tas hänsyn till situationen och att modellen inte alltid kan användas rakt upp och ner. Modellen kan ibland modifieras och anpassas till situationen, exempelvis krävs det ibland inte så mycket analys av problem eller lösningsförslag utan det kanske är själva implementeringsfasen som det skall fokuseras på. Vi vill dock inte uppmuntra allt för mycket förenklingar och modifieringar av modellen och speciellt inte bara för att tiden inte anses räcka till. Som Carter (1999) säger är det viktigt att ge förändringar den tid de behöver för att de skall bli framgångsrika.

5.4 Avslutande diskussion

För att Kappa Kraftliner i framtiden skall kunna ha en hög grad av delaktighet och bearbeta motståndet till förändringsarbete på ett bra sätt anser vi att Vision 2000 återigen bör lyftas upp till ytan. Detta då Ahrens (1999) och Karlöf (1994) betonar vikten av att företagets vision och affärsidé, stödjer en hög grad av delaktighet på alla nivåer i företaget. Vi tror att om Vision 2000 används på rätt sätt så kan det ha stor betydelse för att graden av delaktighet bland medarbetarna blir högre i framtiden, och då inte bara i förändringsarbeten utan även i den dagliga driften.

Vidare anser vi att företaget bör hitta ett bra sätt att sköta kommunikationen på. Ett alternativ som vi anser vettigt är att använda sig av skriftlig information på intranätet samt ge tillfällen åt de anställda att ställa frågor, både på intranätet och ansikte mot ansikte. Att informera via intranätet kan förenkla dokumentationen samt att problem och konflikter på grund av att anställda misstolkar information uteblir.

Som vi tidigare har konstaterat är vår förändringsmodell inte bara användbar på Kappa Kraftliner utan på alla andra företag där förändringsarbete bedrivs. Ingemar Nilsson sade att han tror att framtidens melodi är att bygga vidare på den svenska modellen med medbestämmande och delaktighet. Detta är något som går i linje med våra tankar om hur vi vill arbeta i framtiden. I teorikapitlet presenteras en undersökning (Blumberg, 1971) där känslan av delaktighet på arbetsplatsen ökar arbetstillfredsställelsen bland de anställda och effektiviteten i produktionen. Utifrån det perspektivet anser vi att vikten av delaktighet på arbetsplatsen förstärks. Vi tror att om de anställda känner sig delaktiga kan även problem med höga sjukskrivningstal åtgärdas samt att det i förlängningen kan påverka hela den samhällsekonomiska situationen till det bättre. På den här punkten ser vi även ett potentiellt framtida forskningsområde. Nämligen hur aktivt arbete med delaktighetsskapande aktiviteter kan påverka de anställdas hälsa och antalet sjuksjukskrivningar över en tidsperiod. Här tror vi att stora framsteg kan göras med en relativt liten ansträngning.

REFERENSLISTA

- Ahrenfeldt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrens, T. (1992). *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Malmö: Almqvist & Wiksell ekonomiförlag.
- Appelbaum, S. H., Close, T. G., Klasa, S. (1999). Downsizing: an examination of some successes and more failures. *Management Decision*. 37/5 s. 424-436.
- Arbner, I., Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 21 nr. 3.
- McLagan, P. A. (2002). Success With Change. *TD*. December.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (1999). *Organisationsteori*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Balogun, J., Hailey, V., H. (1999). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall.
- Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Blumberg, P. (1971) *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*. Halmstad: Rabén & Sjögren.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16 nr. 7 s. 534-548.
- Bruzelius, L., Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L., Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organizational Development Journal*. 19/5 s. 264-274.
- Carter, S. (1999). Helping Individuals to Cope with Change: Lessons from Group Move Relocation. *Management Research News*. Vol. 22 nr. 9 s. 1-16.
- Daly, F., Teague, P., Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal Empowerment in Organizations*. Vol. 8 nr. 3 s. 153-162.

- Eriksson, L. T., Widersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Franzen, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Geroy, G. D., Wright, P. C., Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*. Vol. 6 nr. 2 s. 57-65.
- Hellevik, O. (1996). *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment model. *Empowerment in organizations*. Vol. 5. nr 4.
- Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlöf, B. (1994). *Affärslivets begrepp och modeller*. Södertälje: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Kippenberger, T. (1998). The missing element in change programs: common sense: uncommon in practice. *The Antidote*. Vol. 3. nr 4. s. 26-28.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1997). *Ledarskapets Utmaning*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Larkin, T. J., Larkin S. (1993). The missing element in change programs, common sense: Uncommon in practice. *Harvard business review*. May-June issue.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Levasseur, R. E. (2001). People Skills: Change Management Tools - Lewin's Change Model. *Interfaces*. Vol. 35 nr. 4, s. 71-74.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mabin, V. J., Forgeson, S., Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*. 25/2/3/4 s. 168-191.
- Murdoch, A. (1997). Human re-engineering. *Management today*. s. 6-9.
- Normann, R. (1992). *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber Ekonomi.

Patel, R., Tebelius, U. (1987). *Grundbok I forskningsmetodik- kvalitativ och kvantitativ*. Lund: Studentlitteratur.

Perren, L., Megginson, D. (1996). Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International*. 1/4 s. 24-28.

Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademi-förlaget.

Senge, P. (1999). *The Dance of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Wadell, D., Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36/8 s. 543-548.

Wiberg, L., Stemme, I. (1986). *Målförverkligande ledarskap*. Stockholm: Norstedts Förlag.

KÄLLFÖRTECKNING

- Abrahamsson, E. (2000) Change without pain. *Harvard Business Review*. July-August.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 36/5 s. 289-301.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Journal*. 22/8 s. 372-382.
- Clarke, M., Meldrum, M. (1999). Creating change from below: early lessons for agents of change. *Leadership & Organizational Development Journal*. 20/7 s. 70-80.
- Duvall, C. K. (1999). Developing individual freedom to act. *Participation & Empowerment: An International Journal*. Vol. 7 nr. 8 s. 204-212.
- Gambil, T., Kirk, J. (1999). Understanding organization change: the case of a troubled organization. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 11 nr. 2 s. 48-52.
- Howard, A. (1997). High involvement leadership: Moving from talk to action. *Empowerment in Organizations*. Vol. 5 nr. 4 s. 185-192.
- Larkin, T. J., Larkin S. (2000). Reaching and Changing frontline employees. *Harvard Business Review*. May-June Vol. 74 s. 95-104.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*. Vol. 4 nr. 2 s. 53-60.
- Reis, D., Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*. 39/8 s. 666-675.
- Turnipseed, D., Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior: an examination of influence of the workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*. 17/12 s. 42-47.
- Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower*. Vol. 23 nr. 6 s. 542-552.

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Allmänna frågor

- Vad har Ni för bakgrund?
- Vad hade Ni för befattning på Kappa?
- Vad har Ni för erfarenhet av förändringsarbete?

Frågor angående delaktighet/involvering

- Hur skulle Ni definiera delaktighet?
- Hur tycker Ni att delaktighet skapas mellan de berörda och de som är ansvariga för förändringen?
- Vad är Era erfarenheter av delaktighetsskapande aktiviteter i samband med förändringsarbete?

Frågor gällande den specifika förändringen

- Beskriv förändringsprocessen så som Ni uppfattade den.
- Var förändringen omfattande, stor eller rent av liten?
- I vilken utsträckning påverkades Ni av förändringen?
- Varför genomfördes förändringen?
- Var initierades förändringen?
- Hur såg arbetssätt och dylikt ut före förändringen?
- Hur gick förändringsarbetet till?
- Vilken målbild hade Kappa för förändringen?
- Hur skulle Ni beskriva förändringens resultat?
- Gjordes någon uppföljning?

Frågor angående delaktighet i den specifika förändringen

- Lyckades de ansvariga involvera/skapa delaktighet i förändringen?
- Hade Ni någon chans att yttra Er och ge synpunkter/förslag till förändringen?
- Hur mottogs de synpunkter som framkom i samband med förändringen?

BILAGA 2 – CITAT OM DELAKTIGHET

”Delaktighet i allmänhet är att chefen skall vara ute på golvet och lyssna och inte bara lyssna på undre chefen. De bästa besluten är förankrade. De anställda vill vara involverade innan besluten tas.”

”Delaktighet är att man får vara med att ta beslut på de nivåer individen kan påverka. För att skapa delaktighet måste man vara ärlig, rak, prata öppet och informera på ett tydligt sätt.”

”Delaktighet är att få vara med och påverka slutresultatet. Delaktighet är inte alla dessa förhandlingar som genomförs för syns skull. Att få vara med och argumentera från början och vara med och bestämma hur saker och ting skall ske.”

”Fullständig delaktighet är en utopi, men delaktighet är för mig väl förankrat, lyhördhet från chefer samt inget tvång. Alla skall ha möjlighet att vara med, fullständig information skall ges samt ge tid för den enskilda individen.”

”Delaktighet är svårt, gäller att få alla på samma nivå och det måste få ta tid, vilket är en bristvara. Det är väldigt olika kulturer på olika delar av fabriken vilket ställer krav på ledarskapet.”

”Delaktighet är att vara med i en förändrings inledningsfas och vara med och påverka.”

”Att ledningen visar målet och sen får medarbetarna själva ta sig dit är delaktighet. I vissa frågor, så som avtalsfrågor, är det svårt att skapa delaktighet i.”

”Delaktighet är ett samförstånd och att man har förankring i arbetet. Problemet med förändringsarbete är att det inte finns någon övergripande styrning i arbetet och att det aldrig finns någon förankring på ledningsnivå.”

”Delaktighet skapas då det ges utrymme till de anställda att finna egna vägar för att nå ett givet mål. Mer eget ansvar och förtroende är delaktighet för mig.”

”Delaktigheten har ökat på senare år och man har börjat med självstyrda grupper och mer eget ansvar än tidigare. Delaktighet skapas om personalen får vara med och bestämma redan från början.”

”Delaktighet är att man ger och tar, även att få vara med och lyssna är viktigt. Jag tycker det handlar lite om tid. Delaktighet skapas genom att man är med i processen och det har blivit bättre med åren.”

”Delaktighet grundar sig på att som ledare lyssna av hur folket vill ha det och att alla har chansen att tycka och tänka som de vill. Vidare tycker jag att det är ledningen som skall dra upp riktlinjerna för att sedan låta arbetarna vara delaktiga i att organisera. Det går inte att skapa delaktighet i alla situationer, men i arbetsmönster och dylikt går det att ha en ganska hög grad av delaktighet.”

”Delaktighet skapas om det finns möjlighet att påverka ett resultat, om de som är ansvariga är lyhörda, tydliga, raka och informerar rikligt. Jag tycker det är viktigt att ha med de berörda från början i en förändring.”

”Få information och ha möjlighet till att ge sin egen syn på saker och ting. För att delaktighet skall råda mellan de berörda och ledningen måste de kunna få fråga och ifrågasätta samt att man lyckas med att engagera personalen.”

”Delaktighet är att låta folk vara med från början. Ta del av tankar på vägen fram till målet och att låta folk ha inflytande över sin situation. Vidare är det viktigt att motivera varför vissa saker görs. Öppenhet och ärlighet är viktigt samt att visa på både positiva och negativa konsekvenser av förändringen.”

”Delaktighet är att alla skall ha ett ord med i slutändan och att personalen tar ansvar och är engagerade. Det är viktigt att ge de anställda förtroende och utrymme. Motivationen ökar om individerna får vara delaktig samt att de blir mer nyfiken.”