

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Motivation vid globalisering –  
En undersökning av medarbetares och chefers syn på en  
organisationsförändring**

Lina Estberg  
Evelina Karlsson

Examensarbete 10 poäng  
Programmet med inriktning mot  
personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2005

Handledare: Sven-Olof Krantz

## Innehåll

<i>Tidigare forskning och teoretisk referensram</i> .....	3
<i>Syfte</i> .....	12
Metod .....	12
<i>Informanter</i> .....	12
<i>Instrument</i> .....	13
<i>Tillvägagångssätt</i> .....	14
Resultat .....	15
<i>Motivation och förändringsvilja</i> .....	16
<i>Information</i> .....	17
<i>Mål</i> .....	19
<i>Delaktighet</i> .....	21
<i>Trygghet</i> .....	22
<i>Självförtroende</i> .....	23
<i>Tilltro</i> .....	24
<i>Känslor, farhågor och förhoppningar</i> .....	25
<i>Vad som kunde ha gjorts annorlunda/bättre enligt informanterna</i> .....	26
Diskussion .....	26
Referenser.....	31
Bilaga 1 Intervjuguide .....	1
Bilaga 2 Självskattningsformulär .....	1

# Motivation vid globalisering – En undersökning av medarbetares och chefers syn på en organisationsförändring

Lina Estberg  
Evelina Karlsson

*Sammanfattning.* Studien syftade till att undersöka medarbetares och chefers motivation inför en kommande förändring mot en global organisation på Företag X. Undersökningsgruppen bestod av 16 personer från enheten Infrastruktur och drift, varav 4 personer var första linjens chefer och resterande medarbetare. Undersökningen var en kvalitativ studie med kvantitativa inslag och grundades på semistrukturerade intervjuer som tematiserades. Intervjuerna kompletterades med tio självskattningsfrågor. Den slutsats vi kunde dra av studiens resultat var att informanternas motivation inför förändringen varierade mellan relativt låg och mycket hög. Motivationen hade samband med hur förutsättningarna såg ut för respektive informant. Vi konstaterade att de områden som företaget framförallt behövde se över för att öka motivationen hos medarbetarna var kommunikation, delaktighet samt förankring av förändringsstrategin.

Dagens företag ställs inför allt mer komplicerade konkurrenssituationer och förändringarna mot ökad globalisering inom arbetslivet blir allt tydligare. När kunderna blir globala måste företagen anpassa sin verksamhet (Cummings & Worley, 2001, Angelöw, 1991). Begreppet ”global organisation” beskrivs av Cummings och Worley (2001) utifrån tre kriterier:

- Organisationen erbjuder produkter eller tjänster till mer än ett land samt gör omfattande aktiva och direkta investeringar i dessa länder.
- Organisationen måste väga produkt- och funktionsaspekter mot geografiska aspekter på avstånd, tid och kultur.
- Organisationen måste klara av att genomföra koordinerade aktiviteter över kulturella gränser via en bred bas av kompetent personal.

Cummings & Worley (2001) menar att organisationer som expanderar globalt konfronteras med frågor om anpassning av strukturer, rutiner som rör personalfrågor, informationssystem och koordinationsprocesser då de har verksamhet i flera länder. Författarna menar vidare att det är viktigt att titta på globaliseringsförändringar i ett kulturellt sammanhang.

Människorna i de globala organisationerna berörs av det förändrade företagsklimatet och kraven på dem ökar (Bolman & Deal, 1997). Framför allt är det inom tjänstesektorn som detta märks och Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att intresset från ledare runt om i världen kommer att öka framöver när det gäller att ta reda på vad som motiverar de egna medarbetarna.

Vi kom i planeringsskedet av denna uppsats i kontakt med ett företag som stod i begrepp att genomföra en global förändring. Vi föreslog, efter en diskussion med före-

tagets företrädare, en undersökning om hur organisationsförändringen skulle inverka på medarbetarnas motivation.

Studien utgår ifrån ett företag kallat Företag X. Detta är ett större IT-bolag med ca 5000 sysselsatta varav ca 2500 arbetar i Sverige. Företaget genomför sedan 2004 en organisationsförändring för att bli en "Global Provider". Ledningen vill skapa en global funktionell linjeorganisation och planerar utföra detta under 2005-2006. Företagets företrädare menar att det inte är en revolution som kunderna kräver, men däremot en snabb evolution. De betonar den pragmatiska inställningen och det långsiktiga tänkandet med en bred strategi. Företaget avser att anpassa sitt sätt att leverera globala driftstjänster till kunderna för att öka kundnöjdheten samt öka sin interna effektivitet. "Globalisering är inte ett mål i sig utan den är ett medel för att nå dit kunderna och vi vill" menar VD: n för företaget i deras interntidning nr 5 2004.

Några grupper i företaget arbetar redan utifrån ett globalt perspektiv, andra grupper står på tur inom det närmaste året. En stor del av verksamheten kommer dock fortfarande att vara lokal utifrån vissa lokala och interna kunders behov, menar VD: n för företaget (interntidningen nr 5 2004).

Ledningen har haft ambitionen att genomföra förändringen med en ansats av top-down/bottom-up. Det vill säga att förändringen initierades från ledningen (top-down), men att implementationen av globaliseringsförändringen ska involvera så många som möjligt av medarbetarna (bottom-up) och ske genom ett nära samarbete med kunderna. Ledningen har utsett en liten styrgrupp som leder arbetet. Dessutom skapades ett 15-tal projektteam, vilka har involverat ca 130 personer, som har haft uppgiften att gå igenom infrastruktur och drifts verksamhet och identifiera vilka funktioner som kommer att behövas i den nya organisationen. Ett förslag på ny organisation som ledningen förväntas ta ställning till väntas under första halvåret 2005 (interntidningen nr 2 2005). Vår studie ägde således rum innan ett konkret förslag hade lagts och innan implementeringsarbetet hade kommit i gång.

Ledningen för Företag X tror att det är möjligt att göra företagskulturen till någonting mer gemensamt och mer enhetligt. De utgår ifrån ett dokument som beskriver företagets mission, vision och kärnvärden vilka har förankrats i organisationen genom ett systematiskt arbete under de senaste fyra åren. Bland annat har förankringen skett genom e-learningprogram samt gruppdiskussioner där man har använt sig av simulerade möten med kollegor och kunder. I arbetet för att skapa en enhetlig företagskultur, har företaget också tagit hjälp av ca 170 så kallade kulturambassadörer, varav de flesta är chefer, vars uppgift är att vara ett stöd för varandra i skapandet av kulturen. Bland annat finns en verktygslåda med övningar, litteratur och kontakter ur vilken de kan plocka lämpligt material. Utvecklingen av dessa ambassadörers arbete sker löpande. Företag X: s kultur- och kvalitetschef ser att kulturarbetet utgör en mycket bra och viktig grund för företagets ambitioner att jobba mer globalt. Han menar vidare att ett "globalt mindset", tanke-mönster eller inställning, kan utvecklas om medarbetarna ser sig själva i en global framtidsbild och pratar med andra om det. Alla anställda har sedan länge arbetat med samma värderingsgrund vilket underlättar avsevärt när de nu skapar nya globala grupperingar, anser han (Interna dokument, kultur- och kvalitetschef NN, personlig kommunikation, 3 maj, 2005, samt Manager NN, personlig kommunikation, 9 maj samt 11 maj, 2005).

Den pågående globaliseringen är en del i företagets strategiska arbete. Samtliga stabsfunktioner på företaget är involverade och arbetar aktivt för att anpassa sin del av verksamheten till den nya globala organisationen. Viktiga aktiviteter är till exempel införan-

det av ett globalt ledarskapsprogram, en personlig affärsplan för alla anställda samt införandet av ett nytt globalt finanssystem. (Interna dokument och interntidningen nr 5 2004, nr 1 2005 samt nr 3 2005). Information om förändringen har förmedlats via interntidningen, nyhetsbrev, e-post, intranätet, gruppmöten, avdelningsmöten, temadagar samt workshops med teamledare för projektteamen. Företaget började informera om förändringen första gången i april 2004 (medlem i projektledningen, NN, personlig kommunikation, 19 maj, 2005).

### *Tidigare forskning och teoretisk referensram*

Huvudtemana i denna uppsats är motivation samt förändring. Teorier rörande dessa ämnen känns högst relevanta och kommer systematiskt att redovisas i följande avsnitt. Vi avser också att ta upp teorier om organisationskultur och mänskliga reaktioner vid förändring för att ytterligare fokusera på individen. Förändringsstrategier samt förändringskompetens är också av vikt för studien då organisationens beredskap vid förändring kan inverka på individernas motivation.

*Motivation.* Kopplingen mellan en stark organisationskultur och motivation är tydlig, menar Jacobsen och Thorsvik (1998). Däremot anser de att det är omtvistat vad som är orsak och verkan i sammanhanget, det vill säga om motivation genererar en stark företagskultur eller om en stark företagskultur genererar motivation. Verbet motivera kan härledas ur det latinska ordet "movere" som betyder sätta i rörelse. Begreppet motivation är inte helt enkelt att beskriva då motivation varierar från person till person och mellan olika situationer som personer befinner sig i (Jacobsen & Thorsvik, 1998; O'Neil, 2004). Angelöw (1991) menar att motivation är en drivkraft för en varelses handlingar.

Motivation och känslor hör intimt samman, enligt Bernstein (2000). Motivation kan förstärka känslor, ibland motstridiga sådana, men känslor kan också generera motivation. Motivation som begrepp kan inte observeras utan dess närvaro kan spåras genom annat som vi kan observera. Motivation kan delas in i sådan som kommer inifrån en person och som leder till en inre tillfredsställelse och sådan som genereras av något utifrån, i form av till exempel belöningar. Både intern och extern motivation är viktiga grundkomponenter för att en person skall trivas och lyckas i sitt arbete (Bernstein, 2000).

De teorier som finns om motivation kan ses som komplementära snarare än motstridiga menar Jacobsen och Thorsvik (1998). Det finns ingen övergripande teori som sammanfattar allt det som motivation är. De viktigaste bidragen till forskningen är enligt Jacobsen och Thorsvik (1998):

- *Teorier om mänskliga behov och motivation* - till exempel Maslows motivationsteori som består av en hierarki med fysiologiska respektive psykologiska behov.
- *Teorier om kognitiva processer och motivation* - till exempel förväntansteori där motivation antas vara en funktion av förväntan om att ett visst beteende ska leda till ett resultat som individen sätter värde på och önskar.
- *Teorier om hur egenskaper hos organisationen påverkar motivationen* - till exempel Hackmans & Oldhams teori om motivation genom arbetsutformning.

- *Teorier om hur egenskaper hos omvärlden påverkar motivationen* – till exempel social bakgrund, utbildning, tidigare erfarenheter och miljö.

Det är inte alltid lika viktigt att anställda i alla sammanhang är motiverade för arbetsuppgifterna eller arbetssituationen. Hur viktigt det är beror på vad arbetet kräver av den anställda (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Genom coachning kan chefer hjälpa sina medarbetare att höja nivån på deras förväntningar och resultatet kan bli produktiva förändringar, menar O'Neil (2004). Han skriver vidare att en av de största utmaningarna för en chef är att underlätta för medarbetarna att inse att de kan utträta mera. På samma gång som det är en utmaning för chefen är det en av de största belöningarna med arbetet, menar han.

*Angelöws motivationsmodell.* Den plattform som Angelöw (1991) skapat för det goda förändringsarbetet bygger på en motivationsmodell som utgår ifrån sex förutsättningar. *Förändringsvilja*, en önskan och insikt om nödvändigheten av förändringen. Viljan är motorn i förändringsarbetet. *Delaktighet*, ett gott förändringsarbete kräver att anställda som är berörda av förändringen är aktivt engagerade från början. *Tilltro*, att det finns en ömsesidig tilltro mellan ledning och medarbetare. *Självförtroende*, tron på ens egen förmåga att förändra. Individernas självförtroende bör stärkas genom feedback på små positiva förändringar som man kan se omedelbara resultat av. *Information och kunskap*, riklig och direkt information är avgörande, likaså en förmåga att i organisationen medvetandegöra värderingar och tyst kunskap för att kunna bli en lärande organisation. *Trygghet*, utgörs av grundtrygghet (att ha tillit till sig själv och till omvärlden) och situationsrelaterad trygghet (kopplad till den faktiska situation personen befinner sig i) som båda kan förstärkas genom ett konstruktivt förändringsarbete. Dessa sex förutsättningar kan vara mer eller mindre utvecklade i olika skeden av förändringsarbetet, menar Angelöw.

*Reaktioner på förändring.* Angelöw (1991) sätter människan i centrum för förändringen och han beskriver på ett strukturerat sätt de orsaker som gör att vi ibland gör motstånd och ibland välkomnar en förändring. De faktorer som han menar kan inverka på reaktionen är trygghet, sociala kontakter, arbetsinnehåll, förmåner, arbetsledning, status, förändringsvilja, delaktighet, förtroende, självkänsla, tidpunkt, information samt vilken syn man har på förändringen. Angelöw anser att det finns tre sätt att värdera en förändring. Att värdera den som irrelevant, att värdera den som positiv eller att värdera den som påfrestande. De reaktioner som medarbetarna kan ge uttryck för i en förändringsprocess är bland annat krisreaktioner, förändringsstress samt syndabocksfenomen vilka kan utlösa olika försvarsmekanismer. Dessa försvar är naturliga i en situation som hotar en människas trygghet eller självkänsla. Även Atkinson (2005) menar att motstånd bör betraktas som något naturligt, en hälsosam reaktion och en möjlighet till att öppet diskutera möjligheter vilket är ett kraftfullt medel i utvecklandet av läroprocessen. Han menar att om ledningen kan förutsäga hur medarbetarna kommer att göra motstånd mot deras goda idéer från teori till praktik, kan de skapa en process i att formulera en plan och lära sig för framtiden.

En kris kan enligt Cullberg (1992) definieras som ett psykologiskt reaktionsmönster inför akuta inre och yttre svårigheter och problem, till exempel vid en större organisationsförändring. Den som drabbas av en kris kan uppleva att denne inte längre kan lita på gamla orienteringspunkter. Cullberg delar in krisens förlopp i fyra naturliga faser: chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen. I *chockfasen* håller den som drabbats av en kris ifrån sig verkligheten med all kraft eftersom hon eller han inte är redo för att ta in eller bearbeta det som skett. Även om

den som drabbats av en kris utåt sett verkar lugn, kan allt under ytan vara kaotiskt. Personen kan även ha svårt att efteråt minnas vad som sagts eller skett. I *reaktionsfasen* öppnar den drabbade upp ögonen för det skedda eller för det som kommer att ske efter att tidigare ha försökt blunda och komma ifrån det. Kroppens psykiska funktioner ställs inför en kraftig omställning och har till uppgift att integrera verkligheten på ett så funktionellt sätt som möjligt. Det är nu individens försvarsmekanismer mobiliseras. Ofta har försvaren en värdefull uppgift att hjälpa den drabbade att stegvis konfrontera det som skett, men i vissa fall leder det till försvårad bearbetning. Exempel på försvarsmekanismer är:

- Isolering av känslor, detta är ett av de vanligaste försvaren vid upplevelser som är smärtsamma. Om en person förnekar sina känslor under en längre period, kan dessa istället komma till uttryck genom psykiska symtom, till exempel ångestreaktioner.
- Undertryckande av känslor, detta är en mera medveten handling till skillnad från isolering av känslor där individen inte vet att känslorna finns. Undertryckandet görs i ett försök att anpassa sig till omgivningens förväntningar och krav, eftersom individen inte vill utlösa en besviken och irriterande stämning.
- Rationalisering, skenbart förnuftsmässiga argument används för att minska upplevelsen av hot.
- Förnekelse, individen förnekar att hotet är väsentligt och accepterar inte dess egentliga innebörd.
- Projektion, individen lägger sina egna omedvetna skuld-känslor på omgivningen genom att ge dem ansvaret för det som inträffat.
- Regression, individen antar beteenden eller tankemönster som var karaktäristiska för tidigare utvecklingsskeden. Detta kan innebära sprit eller tablettberedande eller okontrollerade raseriutbrott.

Cullberg skriver också att stressymtom kan uppstå i denna fas. Till exempel ökad retbarhet och psykosomatiska reaktioner som hjärtklappning, huvudvärk, sömnrubbningar eller magsår. I *bearbetningsfasen* börjar individen acceptera tanken med att till exempel förändringen kommer att äga rum och försöker lära in de nya sociala rollerna och de nya krav som ställs. I *nyorienteringsfasen* har individen lärt sig något nytt och har börjat få tillbaka sitt självförtroende. Oron och förvirringen för det som skett försvinner. Livet går vidare och individen testar nya idéer och sätt att handla på. Hon eller han tar med sig det som hänt in i framtiden och detta kan leda till att man hanterar nästa förändring på ett bättre sätt (Cullberg, 1992).

Alla reaktioner är individuella och beroende av vilken bakgrund och erfarenhet vi har och de har också stor betydelse för om människan ser förändringen som en utmaning eller som ett hot (Angelöw, 1991; O'Neil, 2004; Cullberg, 1992). Genom att fokusera på personlig förändring kan vi förstå den större bilden av motstånd mot organisationsförändringar, förklarar Atkinson (2005). Han skriver vidare att det är svårt att hantera personliga förändringar eftersom det kräver att individen lägger ifrån sig ett bekant sätt att bete sig på och att denne istället ska anamma ett nytt sätt att handla på. Atkinson nämner några typer av reaktioner och motstånd. Den första reaktionen från medarbetarna när en förändring är på gång, är hur denna förändring kommer att påverka dem. Obekräftade rykten kan börja cirkulera. Medarbetarna kan betrakta förändringen som månadens fluga om förändringarna kommer tätt eller känna en personlig osäkerhet över om de kommer att klara av att leva upp till de nya kraven. Motstånd kan även visa sig genom att medarbetarna ignorerar förändringen eller genom att de förväntar sig att

andra ska förändra sig först innan de följer efter. Medarbetarna kan känna att de förlorar kontrollen över förändringen. Säkerheten finns i vad de gör och hur de bemästrar arbetsuppgifter. Atkinson menar att förändringen hotar den säkerheten och att den även kan medföra en större arbetsbörda.

Angelöw (1991) skriver att människans reaktioner är kopplade till vilka handlingsalternativ vi har i förändringssituationer, vilka konsekvenser de får samt om förändringarna är påtvingade eller självvalda. Han ger exempel på handlingsmönster hos medarbetare i en förändring. Han nämner anpassning (medarbetarna accepterar målet med förändringen och arbetar för att uppnå detta mål), motstånd/kamp (medarbetarna gör motstånd mot den planerade förändringen och fortsätter arbeta på tidigare sätt), integration med egna syften (medarbetarna accepterar och tolkar förändringen på ett sätt som gör att den kan användas som stöd för eller för att tillgodose önskvärda förändringar), pluralism (en grupp medarbetare accepterar förändringen medan en annan grupp arbetar vidare på tidigare vis), apati (medarbetarnas aktivitet sjunker och de gör varken motstånd eller försök till att anpassa sig till det nya sättet att arbeta) samt flykt (medarbetarna lämnar organisationen på grund av missnöje med den uppifrån planerade förändringen).

*Organisationskultur.* Bang (1994) ger en sammanfattande definition av begreppet organisationskultur.

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.” (s. 23)

Bang (1994) menar att organisationskulturen fyller tre huvudfunktioner. Den styr beteenden genom att erbjuda modeller för handling, den fungerar integrerande på organisationsmedlemmarna och den minskar ångesten i organisationen genom de två föregående funktionerna. Bang skriver vidare att:

”Det är vanligt att hävda att kultur är någonting som växer fram i organisationen men att den inte är så lätt att styra som populärlitteraturen ger sken av. Däremot finns det många sätt att *påverka* kulturen, utan att man alltid kan specificera vilka konsekvenser denna påverkan får.” (1994, s. 129)

Lundberg (1985) menar att det finns större chans att påverka kulturen om organisationen utsätts för en inre eller yttre press. De olika typer han nämner är kriser i omgivningen, möjligheter i omgivningen, kriser som orsakas av organisationens ledning, extern revolution och intern revolution.

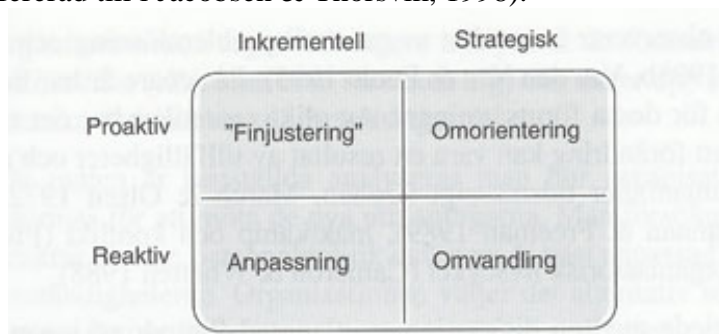
Värderingar kan beskrivas som en av kulturens kärnelement (Bang, 1994). Argyris och Schön (refererad till i Bang, 1994) skiljer mellan bruksvärderingar, det som ligger bakom medarbetarnas handlingar som de ofta inte är medvetna om, och förfäktade värderingar, de medvetna värderingarna som medarbetarna säger att de tror på. Till exempel företagets formulerade målsättningar, ledningsfilosofier eller visioner. Bang (1994) menar att de förfäktade värderingarna ofta går på tvärs med bruksvärderingarna. Görs det en undersökning av värderingarna i en organisation, genom intervjuer eller enkäter, kan det bli problematiskt eftersom det som intervjuaren först och främst får höra från medarbetarna är de förfäktade värderingarna. Medarbetarna är omedvetna om motsättningen mellan värderingarna. Bang menar vidare att det finns flera exempel på misslyckade försök att styra kulturen genom att försöka förankra företagets nyskapade vär-



deringar som bruksvärderingar, då de i själva verket är förfäktade värderingar. Nya värderingar skall först och främst komma till uttryck genom nya, konkreta handlingar och beteenden, menar Bang (1994).

Atkinson (2005) hävdar att 90 procent av alla förändringar av företagskulturen misslyckas. Dessutom menar han att 56-70 procent av de organisationer som omskapas genom delningar, uppköp eller sammanslagningar inte når upp till de mål som ursprungligen satts upp. Han skriver vidare att den främsta orsaken till varför organisationsförändringar misslyckas är oförmågan att skapa en ny gemensam företagskultur för de existerande organisationerna. Om organisationerna misslyckas i att utveckla ett förhållningssätt och en metod för att hantera och driva förändringar kommer det att resultera i lägre prestation, en avtagande moral och minskad motivation hos medarbetarna, samt besvikelse för deras kunder.

*Organisatorisk förändring.* Organisatorisk förändring kategoriseras av Jacobsen och Thorsvik (1998) som planerade eller oplanerade. I antagandet om de oplanerade förändringarna, inspirerade av Darwins teorier, kan förändringar till exempel betraktas som en naturlig utveckling eller som slumpmässiga. De planerade förändringarna, som kommer att vara i fokus i denna uppsats, innebär däremot att någonting ändras eller förnyas genom en medveten handling. Till exempel genom att existerande element avskaffas, genom att existerande element kopplas samman eller delas upp på ett nytt sätt, eller att det utvecklas nya element utöver de som organisationen redan har (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Även Angelöw (1991) menar att förändringars styrka, riktning och konsekvenser kan påverkas genom människors beslut och handlingar. Cummings och Worley (2001) beskriver en dimension som rör den geografiska aspekten, det vill säga om förändringen rör enbart hemlandet eller om den är global. Förändring kan delas in i ytterligare dimensioner. Jacobsen och Thorsvik (1998) framför några: om den är proaktiv (bygger på förväntningar) eller reaktiv (en reaktion på förhållanden som redan ändrats), samt om den är stor (strategisk) eller liten och stegvis (inkrementell). Författarna presenterar en modell över sambandet mellan dimensioner och olika förändringar efter Nadler och Tushman (refererad till i Jacobsen & Thorsvik, 1998).



Figur 1. Olika typer av förändring (refererad till i Jacobsen & Thorsvik, 1998, s. 337).

Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att det i teorin skiljs på strukturell och kulturell förändring, men att det i praktiken är mycket svårt att skilja på de två typerna av förändring. Skillnaden är mer en fråga om vilken betydelse man tillmäter dem och vad man lägger vikt vid.

*Förändringsstrategier.* Norrgren (1995) har skapat formeln  $EF=FF+AF+KL$  (Effektiv förändring = att människor förstår förändringens orsaker + att människor accepterar förändringen + att det är kvalitet i lösningarna). Han skriver att förändringar av organisationer kan beskrivas i tre dimensioner: vad som ska förändras, hur förändringen ska

genomföras och hur omvälvande förändringen är (förnyelse eller förbättringar). Komponenterna förståelse och acceptans för förändringar, i formeln  $EF=FF+AF+KL$ , har att göra med hur-aspekterna av förändringsarbetet, medan komponenten kvalitet i lösningarna hänger samman med vad-aspekterna. Norrgren menar att det finns ett starkt samband mellan de första två dimensionerna. Vad ett företag har möjlighet att uppnå är alltid beroende av hur förändringsarbetet läggs upp. Förståelse och acceptans är viktiga faktorer för att uppnå eftersträvat förändringsresultat. Förståelse kan endast uppnås genom att människor kan se ett samband mellan organisationens affärsmässiga situation och vilka åtgärder som är nödvändiga för att förbättra denna. Verklig acceptans kan uppnås genom att medarbetarna är delaktiga i utformningen av förändringsprocessen. Om ett företag försöker uppnå acceptans genom tvång kan en konstlad form av acceptans uppstå. Risken finns då, menar Norrgren, att slutresultatet mynnar ut i att effektiviteten successivt minskar och att medarbetarna blir mindre motiverade inför kommande förändringar.

Norrgren (1995) jämför två olika strategier för förändringsarbete, programmatisk strategi och inlärningsstrategi. Den programmatiska strategin är lösningsorienterad och fokuserar på vad- aspekterna. Den bygger i stort på det planerade förändringstänkandet, det vill säga att genom ett "ordning och reda tänkande" försöka skapa kontroll över de nya krav och den osäkerhet som förändringar skapar. Strategin fokuserar på lägena och betraktar vägen där emellan som något man skall kontrollera med hjälp av omsorgsfull planering och styrning. Norrgren menar att negativa erfarenheter av den programmatiska strategin är vanliga. Han förklarar att detta beror på att strategin brister i att uppfylla formeln  $EF=FF+AF+KL$ . När den programmatiska strategin tillämpas startar ofta förändringen centralt i organisationen. Det är den verkställande ledningen som utformar visioner, målsättningar, handlingsplaner och bestämmer resursåtgång och tidsramar. De paketerar förändringen enligt en viss mall istället för att försöka initiera den hos medarbetarna som därmed missar möjligheten att förstå varför förändringsprocessen ska se ut som den gör. Då förståelsen går förlorad blir möjligheterna till påverkan och delaktighet i processen mycket liten. Detta leder till att många medarbetare bara blir passiva mottagare av förändringsprocessen. Genomförandet av förändringen sköts ofta av stabsmedarbetare eller konsulter. Fördelen med att en liten grupp arbetar med förändringen är att förändringsarbetet blir lätt att samordna och styra. Nackdelen blir att projektgruppen blir isolerad från de övriga medarbetarna och att gruppen kommer fram till lösningar som de sedan inte får medhåll för. Medarbetarna upplever ofta förändringsarbetet som någon annans angelägenhet. Många utav dem förstår ofta inte varför en förändring behöver göras utan de upplever istället att de står inför exempelvis den senaste managementtekniken eller att det bakom de nya fraserna döljer sig få konkreta förändringar. Därmed går acceptansen förlorad. Resultatet blir tröghet i genomförandefasen. De förändringsverktyg som används är bland annat informationskampanjer som försöker påverka medarbetarna i förändringens riktning. När det gäller kvaliteten i lösningarna innehåller den programmatiska strategin ofta avancerade, väl beprövade och genomtänkta lösningar. På så sätt försöker man maximera känslan av att ha kontroll över förändringsprocessen. Problemet är att lösningarna oftast är skrivbordsprodukter vilka inte går att implementera i den verkliga organisationen. För att dessa ska bli användbara krävs mycket justeringar, anser Norrgren.

Den andra strategin, inlärningsstrategin, fokuserar både på hur- och vad-aspekterna av förändringsarbetet enligt Norrgren (1995). Han menar att det är anledningen till att den

leder till effektiv förändring. Inlärningsstrategin uppfyller formeln  $EF=FF+AF+KL$ . Denna strategi har som mål, förutom att organisationen skall nå ett nytt tillstånd, att den också genom sina medarbetare och den kultur de skapar ska lära sig något av själva förändringsprocessen. Skillnaden från den programmatiska strategin är att inlärningsstrategin har en högre prioritering av resan till målet, hur målen för förändringen växer fram och hur förändringarna genomförs. Redan i utgångspunkten kopplas ledningens utveckling av centrala affärsidéer och konkurrensförmågan samman med medarbetarnas arbetssätt. Detta gör att medarbetarna får en förståelse för varför en förändring är nödvändig. Inlärningsstrategin är precis som den programmatiska strategin ledningsdriven, men ledarskapet handlar mycket om att målstyra förändringsarbetet och konsulterna som medverkar sitter inte i förarsätet utan har en viktig roll att samordna utvecklingsprocessen, då många medverkar i processen. Istället för att bara informera försöker ledningen också involvera medarbetarna i utvecklingen av mål och visioner. Medarbetarna deltar även i problemanalysen och i genereringen av lösningsförslag. På så sätt får många fler personer insikt i behovet för organisationen att förändras och de får även en förståelse för vart organisationen är på väg. Att många medarbetare är aktiva tidigt i förändringsprocessen gör dem till aktörer och inte bara mottagare i förändringsarbetet. Det leder till att förändringen accepteras i högre grad och minskar risken för att förändringsmotstånd uppstår. Kvalitet i lösningarna uppnås genom att de växer fram gradvis och är användbara rent praktiskt och inte bara teoretiskt. Norrgren skriver att den långsiktigt värdefulla effekten av inlärningsstrategin är att medarbetarna allt eftersom tar ett större ansvar för organisationens utveckling.

Norrgren, Hart och Schaller (1996) visar i sin studie att den programmatiska strategin inte har något som helst samband med effektivt förändringsarbete. Resultatet av studien visade däremot att inlärningsstrategin leder till förbättringar av nyckeltal och arbetsvillkor. Författarna tillägger att inlärningsstrategins effektivitet delvis är beroende av ledningens engagemang och en bra processkontroll, det vill säga resurser, stödsystem och ett fungerande uppföljningssystem.

Den programmatiska strategin och inlärningsstrategin kan jämföras med Argyris (1990) single-loop-learning och double-loop-learning. I single-loop-learning koncentreras arbetet på vad som ska förändras medan double-loop-learning syftar till att få en förståelse för de underliggande orsakerna till varför en förändring behövs. Argyris menar att double-loop-learning leder till verkligt lärande organisationer.

Cummings och Worley (2001) menar att den traditionella synen på organisationsförändring har varit att identifiera och finna vägar att minimera motstånd mot förändringar. De menar vidare att senare bidrag till forskningen snarare vill skapa visioner och politisk support samt fokusera på att underlätta genomförandet av förändringen. Cummings och Worleys modell bygger på att motivera förändringen, skapa en vision, utveckla politisk support (maktmedel), klara implementeringen av förändringen samt trygga att förändringen blir bestående. Att motivera förändringen handlar enligt författarna om att skapa en beredskap och en vilja till förändring samt försöka överbrygga det motstånd som finns för förändringen. Beredskapen skapas genom att dels göra organisationen känslig för förändring, det vill säga utnyttja den interna och externa press på förändring som alla organisationer omges av. En annan metod är att avslöja skillnaden mellan den aktuella situationen och den önskade situationen och en tredje metod är att beskriva resultatet av den önskade förändringen i positiva ordalag.

Motstånd kan på en organisatorisk nivå delas in i tekniskt motstånd, politiskt motstånd och kulturellt motstånd (Cummings & Worley, 2001). Det tekniska motståndet kommer

sig av att människor är vana att följa vissa standardiserade handlingsmönster. Det politiska motståndet beror på att mäktiga personer i organisationen hotas och den tredje typen av motstånd, kulturellt motstånd, kommer sig av att människor stödjer konformitet, att allt skall vara som förut rörande värderingar, normer och liknande. Författarna listar tre viktiga metoder för att hantera motstånd mot förändring, vilka är att visa empati och att ge stöd, kommunicera effektivt samt att skapa delaktighet och engagemang. Att kommunicera effektivt vid en förändring är problematiskt, menar de. De anser vidare att många företagsledningar har brottats med denna svårighet och menar att det är mycket viktigt att fundera över hur ledningen bäst når igenom det enorma informationsflödet som varje organisation översvämmas av idag.

Liksom Cummings och Whorley (2001) tar Croft och Cochrane (2005) upp några nyckelfaktorer att beakta vid planering, implementering och utvärdering av förändring. Croft och Cochrane menar att den underliggande faktorn är effektiv kommunikation. Ledningen bör veta exakt vilka resultat de vill uppnå innan de introducerar förändringsinitiativet, menar de vidare. Medarbetare är inte en homogen massa utan medarbetare på olika nivåer och i olika befattningar och de kommer att reagera på olika sätt. Det är viktigt att differentiera dem och kommunicera med varje grupp på ett lämpligt sätt. Informationskanalerna måste väljas omsorgsfullt för att budskapet skall nå ut på rätt sätt till rätt människor. Tvåvägskommunikation är viktigt för att uppmuntra medarbetarna till både interaktion och dialog. Det krävs feed-back loopar i varje situation. Det viktigaste budskapet, att kommunicera ut, är varför organisationen ska förändras, det vill säga vilken nytta förändringen gör. Medarbetare behöver få möjligheten att se hur förändringsinitiativet kommer att förbättra deras situation dag för dag. Förändringsstrategier kan endast accepteras av medarbetarna om det skapas en kontext för förändringen och om de förstår behovet av förändringen. Författarna förespråkar även förändring på lång sikt då medarbetare inte förändras över en natt. De menar vidare att forskning har visat att de flesta medarbetare vill höra om förändringen direkt från sin linjechef och det är viktigt att avsätta tid till möten, där alla kan ställa frågor och ge sina synpunkter.

O'Neil (2004) menar att ledningen har en viktig uppgift i att tillåta medarbetarna misslyckas på vägen till framgång. Många medarbetare är rädda för att försöka med något nytt eftersom de fruktar att misslyckas. Medarbetarna bör även uppmuntras till ansträngning då ansträngning är nyckeln till hög prestation. Den prestationen ska därefter belönas med något som är till belåtenhet för medarbetaren. Det är även viktigt att kontinuerligt arbeta på medarbetarnas självbild då en individ bara kan nå upp till det han tror han är kapabel till. Ledningen bör uppmuntra medarbetarna till att tänka högre om sig själva. Medarbetarna bör även få en förståelse för att deras egna perceptioner kan låsa dem i särskilda beteenden. Ledningen bör diskutera med dem hur dessa perceptioner kan orsaka underprestation (O'Neil, 2004).

Argyris (1990) för ett liknande resonemang om låsta beteenden. Han menar att när medarbetare i en organisation ställs inför problem, till exempel en förändring, använder de sig ofta av defensiva rutiner för att undgå problemet eller hotet. Medarbetarna är själva inte medvetna om att dessa försvarsrutiner existerar då de döljer sig själva. Försvarsrutinerna kan speciellt ställa till problem för en arbetsgrupp, då de kan blockera och förbruka medarbetarnas energi och hämma deras entusiasm, som annars skulle ha kunnat användas till att förverkliga en organisationsförändring. Försvarsrutinerna finns bara så länge de förblir oupptäckta. Därför är det viktigt att ledaren kommunicerar upp medarbetarnas åsikter till ytan, när denne känner av ett visst motstånd mot en organisa-

tionsförändring. Först då kan organisationen och medarbetarna lära sig något av de motgångar de möter, menar Argyris.

*Förändringskompetens.* Håkansson (1995) definierar förändringskompetens hos organisationen som dess förmåga att hantera förändringsarbete på den utvecklingsnivå organisationen befinner sig, det vill säga att den förmår hantera ett förändringsarbete efter de egna förutsättningarna.

”När det skapats konsensus om vilka problem eller utmaningar organisationen står inför och vilka problemlösningsmetoder man skall använda, har organisationen också förutsättningar att åstadkomma förändringar.” (Håkansson, 1995, s. 25)

Hon skriver att det vanligen är så att organisationen ställer stora krav på förändringar, men att den har otillräcklig erfarenhetsbunden kunskap om hur den skall åstadkomma resultat. Organisationens misslyckas i genomförandet, trots att kunskap finns om hur problemen skall identifieras. I tabellen nedan åskådliggörs sambanden mellan krav och kunskaper.

Tabell 1

*Relationen mellan krav på förändring och kunskaper om förändringsprocessens organisering (Håkansson, 1995, s. 26).*

	Låga kunskaper	Höga kunskaper
Låga krav	Ruta 1. Möjlighet att lyckas med en liten förändring	Ruta 2. Lyckas ofta, men arbetar förmodligen inte med de relevanta problemen
Höga krav	Ruta 3. Svårigheter att genomföra planerade "program"	Ruta 4. Möjlighet att lyckas med bestående, genomgripande förändringar

*Etiska överväganden vid förändring.* Angelöw beskriver, inspirerad av Hermerén, (refererad till i Angelöw, 1991) viktiga faktorer som han anser utgör grunden för en konstruktiv förändring. I botten ligger en etisk och normativ aspekt. Hermerén utgår ifrån fyra grundprinciper: *Autonomiprincipen:* personer bör respekteras. *Rättvisprincipen:* personer skall behandlas lika. *Godhetsprincipen:* vi bör göra gott mot andra varelser. *Skadepincipen:* vi har en plikt att inte skada andra varelser. Dessa principer bör prägla allt arbete med förändringar, menar Angelöw och de kan avgöra förmågan att identifiera riskgrupper och utsatta människor i organisationen.

I teoriavsnittet ovan har bland annat redogjorts för Angelöws (1991) modell för motivation vid förändring, Håkanssons (1995) teori om förändringskompetens, Norrgrens (1995) formel för effektiv förändring samt hans teorier om programmatisk- respektive inlärningsstrategi. Alla teorierna är mycket relevanta för ämnet motivation vid förändring. De betonar hur organisationer bör gå tillväga vid förändringsarbete. Vi kommer att återknyta till dessa i diskussionen. Fördelen med Angelöws (1991) modell är att den är överskådlig med sex tydligt definierade förutsättningar för motivation vid förändrings-

arbete. Vi valde att bygga vår studie utifrån denna modell med komplettering av annan teori.

### *Syfte*

Studiens syfte var att undersöka chefers och medarbetares motivation inför en kommande förändring mot en global organisation på Företag X.

### Metod

Undersökningen var en kvalitativ tvärsnittsstudie med kvantitativa inslag och byggde på semistrukturerade intervjuer kompletterade med ett enkelt självskattningsformulär. Förhoppningen med att genomföra en tvärsnittsstudie var att få en ögonblicksbild av motivationen hos medarbetarna i ett specifikt skede av förändringen. En kombination av kvalitativ och kvantitativ metod användes för att ge informanterna en möjlighet att formulera sina svar på olika sätt, med både ord och siffror som hjälpmedel. Kombinationen av insamlingsmetoderna underlättade dessutom analysarbetet där det kvantitativa materialet kompletterade det kvalitativa vilket i sin tur bidrog till ökad läsbarhet av resultatavsnittet.

I samråd med representanter för Företag X gjordes ett strategiskt urval. De som valdes ut var personal som arbetar i Göteborg, undergrupper till enheten Infrastruktur och drift, som berörs direkt av förändringsprocessen.

### *Informanter*

Informanterna som intervjuades i undersökningen var 16 till antalet, tre kvinnor och 13 män. Av dessa var fyra personer första linjens chefer med ansvar för i medeltal 15 medarbetare. Huvuddelen av informanterna hade teknisk bakgrund och hade arbetat i företaget i allt från ett par månader upp till 25 år. Alla utom fyra personer hade arbetat på Företag X i åtta år eller mer. En av de 16 informanterna hade medverkat i ett av de globala projektteamen.

Urvalet av informanterna gjordes med hjälp av ett tvåstegsurval. Undersökningen utgick från början ifrån hela linjeorganisationen. Ihop med Företag X: s HR Business Partner (HRBP) valdes 33 grupper ut. En nummerad lista på dessa tillhandahölls av företaget. För varje grupp ansvarade en första linjens chef. Ca 20 personer skulle intervjuas så därför beslutades att fem första linjens chefer och 18 stycken medarbetare skulle väljas ut att delta i vår studie. Att 23 personer valdes ut var för att ett visst bortfall kunde väntas.

På grund av praktiska och tidsmässiga skäl valde vi att endast välja ut fem grupper. Vi valde att slumpa fram grupperna genom att slå tärning om vilken grupp på listan vi skulle börja räkna på. Tärningskastet visade att vi skulle börja räkna på nummer ett. Därefter räknade vi var femte grupp. Vid bortfall (vakanta tjänster) räknade vi vidare tills vi hade önskat antal grupper.

Första linjens chef för var och en av de fem randomiserade grupperna utgjorde cheferna i undersökningen. De fem grupper som randomiserats ut bestod av totalt 72 med-

arbetare. Då grupperna inte hade samma antal medarbetare beslutades att räkna ut den procentuella fördelningen mellan grupperna av de arton medarbetare som ingick i undersökningen. Detta resulterade i att från grupp 1 slumpades tre personer, från grupp 2 tre personer, från grupp 3 fyra personer, från grupp 4 fyra personer och grupp 5 fyra personer. Vi slumpade dessa genom att dra lappar med nummer från en tygpåse. De medarbetare som de dragna numren representerade kontrollerades med hjälp av en lista över respektive arbetsgrupp av HRBP. Då HRBP såg att någon person inte var tillgänglig på arbetsplatsen vid tiden för vår undersökning drog vi ett nytt nummer. Detta skedde vid ett tillfälle.

Ett informationsbrev skickades ut via internposten till de utvalda medarbetarna och cheferna. Efter någon vecka bokades intervjuer in via telefon med informanterna till ett tillfälle ett par veckor senare. Endast två till tre intervjuer bokades in varje intervjudag för att få tillräckligt med tid till vila och reflexion mellan intervjuerna. Ett bortfall erhöles på fem personer vid bokningstillfället och tre personer vid intervjutillfället. Bortfallet orsakades av sjukdom, vård av sjukt barn, föräldraledighet, glömska, oregelbundna arbetstider samt att de tillfrågade tackade nej till att delta.

### *Instrument*

Intervjuerna var semistrukturerade efter en intervjuguide och det fanns utrymme för att ställa följdfrågor. Intervjuguiden hade kompletterats med ett antal självskattningsfrågor vilka fanns i ett separat formulär. Dessa integrerades i intervjuguiden under intervjun på lämpliga ställen. Intervjuguiden bestod av nio avsnitt (se bilaga 1). Sex av avsnitten hade sin grund i Angelöws motivationsmodell. Av intervjutaktiska skäl ändrades ordningen på temana (förutsättningarna) i motivationsmodellen. Avsnitten om självförtroende och trygghet som var av mer känslig karaktär placerades i slutet av intervjun då en mer förtroendefull kontakt med informanten skapats. Några chefspecifika respektive medarbetarspecifika frågor bifogades under avslutningsavsnittet. Nedan följer en kort presentation av avsnitten med exempel på frågor som användes:

#### Bakgrundsfakta

- Hur länge har du varit anställd på Företag X?

#### Förändringar

- Vad är en förändring enligt dig?
- Vilka förändringar anser du att du är berörd av för tillfället?

#### Mål, motivation och vilja

- Vad är syftet med globaliseringsförändringen, enligt din uppfattning?
- Hur motiverad känner du dig inför förändringen?

#### Information och kunskap

- Vad är god information i en förändring enligt dig?
- På vilket sätt har du fått information om förändringen?

#### Delaktighet

- Vad innebär delaktighet i en förändring, enligt dig?
- Hur ser du på din roll i den här förändringen?

#### Tilltro

- Vad innebär tilltro för dig, i en förändring?
- Tror du att din chef hyser tilltro till din förmåga att uppnå målen?

### Självförtroende

- Vad innebär självförtroende för dig, i en förändring?
- Hur tror du att du själv kommer att klara av de krav som kommer att ställas på dig i en global organisation?

### Trygghet

- Hur trygg/otrygg känner du dig i din arbetssituation generellt?
- Påverkar den pågående förändringen denna trygghet/otrygghet?

### Du i förändringen

- Vilka känslor har du inför den pågående förändringen?
- Vilka farhågor har du?

### Avslutning

- Vad tycker du utmärker ett gott förändringsarbete?
- Hur har din närmaste chef förankrat/motiverat förändringen hos dig och dina arbetskamrater? (Medarbetarspecifik fråga)

Självskattningsformuläret bestod av tio frågor (se bilaga 2). Den första frågan byggde på ett kontinuum från 0-100 %. De resterande byggde på en ordinalskala från 1 till 6. Nedan följer ett exempel på en av självskattningsfrågorna som användes.

I vilken grad anser du att du har fått tillräckligt med information om förändringen?  
(Sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
-----						-----					
I liten grad						I stor grad					

Intervjuguiden fungerade som underlag vid framtagningen av kodningsschemat. Utifrån denna utkristalliserades ett femtontal teman med 1-2 undernivåer. Ett exempel på tema med underrubriker kan ses nedan.

---

Nivå 1      Nivå 2

### 3 Information

- 1 Vilken typ av information
  - 2 Grad av tillräcklighet
  - 3 God information
  - 4 Information från ledningen
- 

### *Tillvägagångssätt*

För att testa intervjuguiden genomfördes en pilotintervju med en medarbetare från Företag X. Intervjun hölls i en lokal utan insyn på företaget. Denna intervju resulterade i att intervjuguiden kompletterades med några nya intervjufrågor och självskattningsfrågor.



De följande intervjuerna ägde rum i två lokaler på företaget utan insyn. För att arbeta fram ett gemensamt arbetssätt var båda författarna närvarande vid pilotintervjun och den första intervjun. De resterande intervjuerna hölls parallellt med endast en intervjuare. Intervjuerna med informanterna spelades in med hjälp av minidisc. Innan intervjuerna startade presenterade vi oss själva, syftet med undersökningen, informerade om tidsåtgång, att självskattningsfrågor skulle användas och att anonymitet garanterades. För att säkra anonymiteten ytterligare märktes intervjuerna genom att i början på varje intervju spela in ett nummer som representerade respektive informant istället för att använda deras eget namn. Intervjuerna varade mellan 30 – 55 min. Intervjuerna fördes därefter över från minidisc till kassetband för att underlätta transkriberingen. Vi valde att transkribera intervjuerna så gott som ordagrant. Utskrifterna var mellan 6 och 11 sidor långa.

Förfarandet att använda hierarkiska nivåer som färgkodas vid tematisering rekommenderas av King (1994). Nivå 1 krävde ingen färgkodning då tydliga rubriker eller frågor på dessa teman redan fanns i utskrifterna. Kodningen påbörjades från nivå 2, den mest detaljerade nivån. Textmassan under varje tema i det utskrivna materialet markerades med en egen färg. I vissa fall skapades undernivåer som markerades med en variant av färgen. Efterhand som kodningen fortskred skapades ett par nya teman då det i intervjuguiden saknades en tydlig rubrik för dessa. Alla teman sammanställdes sedan i ett enkelt schema. En sammanfattning gjordes av informanternas svar på varje tema. Då kodningen var klar fördes de viktigaste tankarna ner i resultatavsnittet som i sin tur styrktes av målände citat.

## Resultat

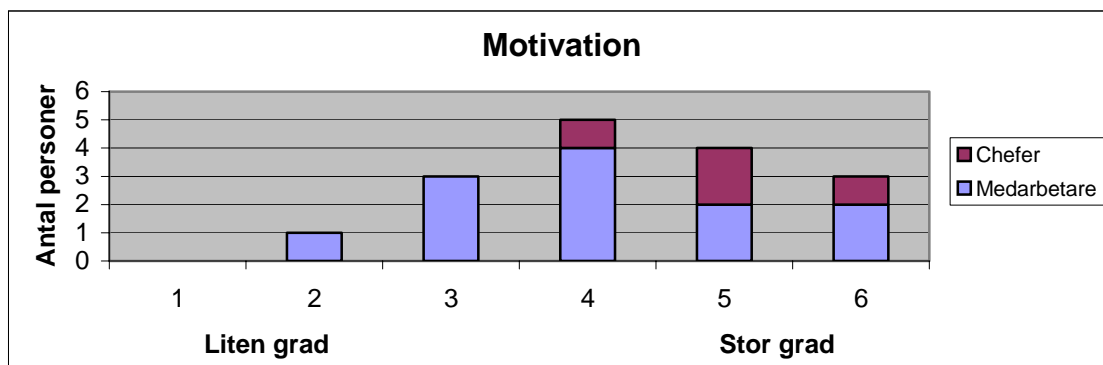
Resultatet från intervjuerna kategoriserades efter olika teman som ansågs vara viktiga förutsättningar för, alternativt följer av, en högre eller lägre grad av motivation inför den aktuella förändringen. Teman som framkom under analysarbetet och som redovisas nedan är:

- Motivation och förändringsvilja
- Information
- Mål
- Delaktighet
- Trygghet
- Självförtroende
- Tilltro
- Känslor, farhågor och förhoppningar
- Vad som kunde gjorts annorlunda/bättre enligt informanterna

Studiens huvudresultat var att informanternas motivation varierade mellan relativt låg motivation och mycket hög motivation inför förändringen. Det uttrycktes ett missnöje med den information som förmedlats angående förändringen och det sätt som informationen spridits på. Nödvändigheten med förändringen hade förankrats hos informanterna, men en stor andel av informanterna upplevde att de hade en låg delaktighet i förändringsprocessen.

## Motivation och förändringsvilja

Resultatet från självskattningsfrågan om motivation kan ses i figur 2.



Figur 2. Svar på frågan om motivation.

De som ansåg sig mycket motiverade angav till exempel att de såg de nuvarande problemen i organisationen med brist på helhetssyn och krångel med finansiering och att det därför krävdes ett gemensamt arbetssätt i framtiden. Några av informanterna angav också att de såg förändringen som en utmaning och något spännande och att det är kul med förändring. En angav vikten av att komma ut på den globala marknaden som en motivationsfaktor. En chef gav uttryck för sin lojalitet till företaget och menade att denne var mån om att göra sitt bästa eftersom företagets vilja var dennes vilja.

*”Positivt motiverad det är jag ju. Jag har nästan suttit och väntat på den här förändringen./---/Vi måste liksom agera annars kommer vi att tappa kunderna.” (Medarbetare, skattade 6 på skalan 1-6)*

*”Det är kul med förändringar och det blir ju lite hur man tar det själv. Ser man negativt på det från början så är det inte säkert att det känns bra, men jag får hoppas att det blir något bra av detta.” (Medarbetare, skattade 4 på skalan 1-6)*

Några av informanterna som angav en lägre grad av motivation, såg problem med hög arbetsbelastning, att den inte skulle påverka dem personligen bland annat på grund av att de arbetar mot lokala kunder eller att de inte visste så mycket om förändringen. Ytterligare ett argument för en lägre grad av motivation var att informanten såg en konflikt mellan interna och externa åtaganden och prioriteringar gällande ekonomi och teknik. Några exempel på svar var:

*”Jag ser ju mest hur mycket mer arbete det blir utöver det vanliga arbetet. Eftersom vi har våra arbetsuppgifter och är ganska hårt belastade, så kommer det här naturligtvis inte i första läget att förbättra arbetssituationen utan snarare kanske göra den tuffare. För att om allting går väl i en förlängning då bli mycket bättre.” (Medarbetare, skattade 4 på skalan 1-6)*

*”Man måste ju ändå följa med sitt företag känner jag då, inte sträva emot för mycket. Och jag känner ju att vi måste förändra vår grupp för att vi skall kunna ha våra jobb kvar./---/Samtidigt som jag ju inte är så motiverad eftersom jag knappt vet någonting om själva förändringen. Jag känner mig inte*

*jätteinblandad i den---/individuellt för mig, på mitt eget lilla plan, så är det mitt eget närmast mig som betyder något egentligen.” (Medarbetare, skattade 2 på skalan 1-6)*

*”Därför känns det som om vi som jobbar egentligen inte är så mycket inblandade, det händer ovanför våra huvuden. Men det är för att vi inte hinner med att vara med på det.” (Medarbetare, skattade 3, på skalan 1-6)*

Många informanter ansåg att de var vana vid förändringar. Argumenten som framfördes var lång erfarenhet i en föränderlig miljö, någon såg på förändringar som utmaningar precis som en tekniker ser på problemlösning samt någon nämnde samhällets allmänna föränderlighet.

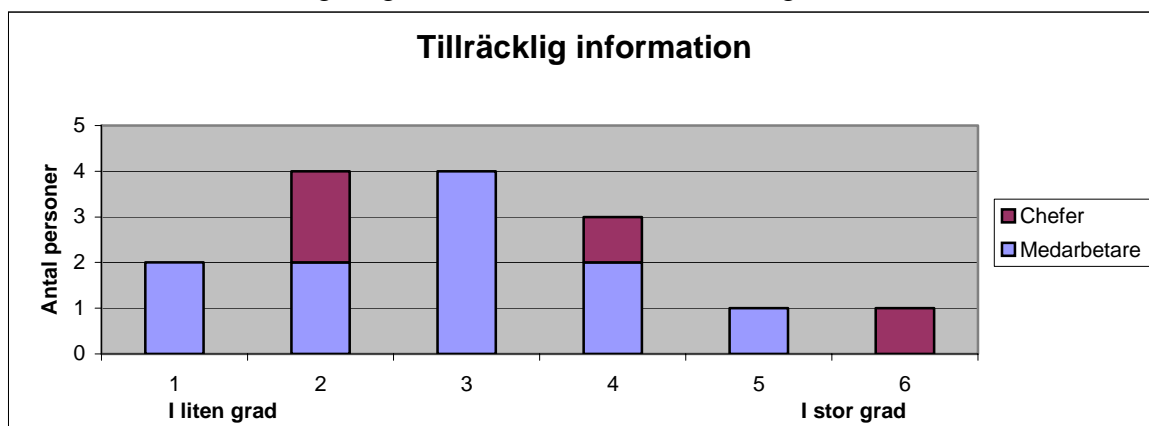
*”Ser man förändringar generellt så har man varit med om väldigt många förändringar under de åren som man jobbat här. Så då har man stor vana.” (Medarbetare, skattade 6, på skalan 1-6)*

Ett par informanter gav däremot uttryck för förändringströtthet och menade att förändringar är jobbiga och påfrestande.

*”Det är förändring hela tiden, jag är inte förtjust i det.” (Medarbetare, skattade 5 på skalan 1-6)*

## Information

Resultatet från skattningsfrågan om information kan ses i figur 3.



Figur 3. Fråga om grad av tillräcklig information.

Många ansåg att informationen varit tveksam, konturlös och inte tillräckligt konkret. Några informanter menade att informationen skapat mer oro än klarhet.

*”Det har kommit ut information, men nästan alla tycker att den är så tveksam och konturlös, så att det finns ingen riktig substans att börja fundera på hur det här kommer att påverka min arbetssituation eller grupp. Det tycker jag snarare har spritt mera osäkerhet och frustration än att man inte visste nåt alls.” (Medarbetare, skattade 2 på skalan 1-6)*

*”Efter att man får dom här genomgångarna/---/efter dom är man fortfarande frågande då eftersom man inte fått några klara svar.” (Chef, skattade 4 på skalan 1-6)*

Ytterligare några informanter ansåg att de inte varit mottagliga för den information som förmedlats om förändringen. Anledningen var tidsbrist och att de inte såg förändringen som relevant för sin egen arbetssituation.

*”Själv sätter jag ju arbetsgivaren i en sits där eftersom jag inte är villig att ta emot det här./---/Han kan inte informera mig på ett bra sätt./---/det är ju min arbetssituation som är problemet.” (Medarbetare, skattade 5 på skalan 1-6)*

*”Jag tror att det är lite självförvållat också. Informationen finns ju säkert att ta reda på, men i och med att man inte drabbas av det så har det inte riktigt gått in kanske.” (Medarbetare, skattade 4 på skalan 1-6)*

En informant ansåg att denne fått bra och tillräckligt information. Informanten ansåg dock att det var frustrerande att inte kunna gå vidare med all information till medarbetarna.

*”För på våran nivå om man uttrycker sig så, så har vi fått ganska bra information när det har funnits information att ge oss. Det som är lite frustrerande är att vi inte alltid kan gå vidare med informationen./---/Det kan jag dock tycka att där kanske man skulle ha varit lite mer givmild med informationen som går ut till medarbetarna.” (Chef, skattade 6 på skalan 1-6)*

På frågan om hur informanterna uppfattat hur ledningen för enheten informerat om förändringen ansåg de flesta att det varit för lite och för otydlig information. En informant svarade:

*”Har dom det? Nej det tycker jag nog inte./---/ledningen för enheten har varit dåliga på att få ut informationen.” (Medarbetare, skattade 3 på skalan 1-6)*

*”Han (min chef) får för lite information från sin chef som i sin tur får det av sin chef. Någonstans selekteras det och skalas bort vissa saker. Det är lite olyckligt.” (Medarbetare skattade 3 på skalan 1-6)*

Några informanter hade dock förståelse för att inte mer information förmedlats av ledningen dittills i processen på grund av att de ansåg att det inte fanns mer information att förmedla.

*”Än så länge har vi inte fått så mycket information,/---/av förklarliga skäl tror jag. Det finns inte så mycket färdigt tror jag./---/det tar lång tid att fixa sådana här grejer. Så det har jag all respekt för, att man inte har levererat mer information.” (Chef, skattade 2 på skalan 1-6)*

På frågan om hur den närmaste chefen hade förankrat och motiverat förändringen hos medarbetarna menade några att förändringen hade förankrats dåligt och andra menade att den inte förankrats alls. Någon hade själv kommit med förslag till chefen och andra

ansåg att chefen hade förankrat det ganska bra på gruppmötena och hänvisat till andra källor. En informant sade:

*”Jag tror att vår chef har försökt pränta in det i våra huvuden, försökt indoktrinera oss varje möte, tänker bara globalt liksom.” (Medarbetare)*

*”Nästan inte alls. Eftersom han bara har nämnt det lite flyktigt på ett möte. Det ska bli intressant att se vad det handlar om.” (Medarbetare)*

Chefernas respons på frågan om hur de förankrat förändringen hos sina medarbetare visade att någon hade pratat lite om det med sin arbetsgrupp och själv försökt ha en positiv attityd. En annan chef uppgav sig ha informerat om det som denne själv fått ta del av. En tredje sa att denne hade informerat mer än vad det var meningen att de skulle göra. Den fjärde sade sig ha gjort så gott personen kunnat efter förutsättningarna och försökt förmedla varför förändringen skulle göras.

*”Än så länge har jag inte gjort något mer än att man pratar lite om det och försöker vara lite positiv och säga att det här blir nog bra, ungefär. Att man försöker att själv verka positiv.” (Chef)*

De vanligaste informationskanalerna som informanterna angett att de fått information igenom var avdelningsmöten, gruppmöten och e-post/månadsbrev. Några hade varit ute på intranätet och/eller läst i interntidningen. En hade varit på en temadag om globalisering. Några av cheferna hade dessutom fått information genom informella vägar, via chefsmöten, återkommande spontana diskussioner eller genom deltagande i förändringsprojektet.

## *Mål*

På frågan om hur informanterna hade uppfattat syftet med förändringen kände några till företagets uttalade syfte med förändringen som var att genom globalisering öka kundnöjdheten och den interna effektiviteten.

*”Att kunna leverera bra lösningar till våra kunder på ett kostnadseffektivt sätt.” (Chef)*

*”Det är väl att det ska bli mer uniformt och mer globalt./---/Jag tror att våra kunder är globala och vi måste följa med dem för att kunna erbjuda bra tjänster.” (Medarbetare)*

Många av informanterna hade en egen definition som delvis stämde med det uttalade syftet. Flertalet av dessa hade inget klart svar på en direkt fråga, utan resonerade sig fram till sin definition.

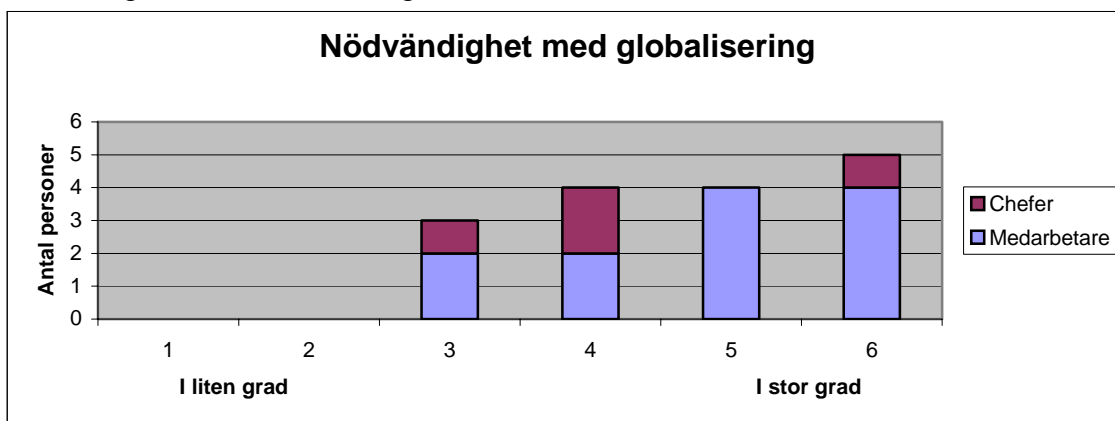
*”Ja det är väl att man ska kunna byta erfarenheter mellan olika geografiska ställen.” (Medarbetare)*

*”Jag tror ju att vi måste göra detta internt för att kunna möta den externa marknaden. Det är ett syfte. Det andra är att bli professionella.” (Medarbetare)*

Ett fåtal informanter uttryckte att deras arbete redan var globaliserat och att de inte hade uppfattat syftet med förändringen.

*”Förvirrande. Jag ser inte vad som ska förändras för min del imorgon, mot vad vi är idag, med tanke på att vi jobbar väldigt mycket globalt.” (Medarbetare)*

Resultatet från självskattningsfrågan om nödvändigheten av förändringen mot en globaliserad organisation kan ses i figur 4.



Figur 4. Svar på frågan om nödvändigheten av globalisering.

De flesta argumenten som informanterna angav som skäl för nödvändigheten av förändringen liknade de som kom upp i samband med frågan om förändringens syfte. Exempelvis behovet av enhetlighet och en ökad samsyn internt samt att kunderna blir globala och att företaget därmed måste följa deras önskemål för att kunna konkurrera med övriga aktörer. De som angav en lägre självskattning uttryckte tveksamhet kring nödvändigheten av förändringen på grund av att de befarade att arbetsinsatsen skulle överstiga den slutliga nyttan med förändringen.

Uppfattningarna går isär bland informanterna angående globaliseringsprojektets storlek. Vissa trodde att det rörde sig om en anpassning, andra ansåg att det var en stor, omfattande förändring.

*”/--/om det är så att det är ett stort globaliseringsprojekt så har jag nog missat det. För för mig är det något som rullar på automatiskt.” (Medarbetare)*

*”/--/frågan är väl om vi har gjort en så stor förändring tidigare, jag tror inte det.” (Chef)*

Några av informanterna tog upp andra förändringar som de var berörda av vid tillfället för studien och nämnde inte globaliseringen över huvud taget. Ytterligare några ansåg att de i första hand berördes av andra förändringar än globaliseringen vid tillfället för

studien och att de därför inte lagt så mycket tid och energi på tankar kring denna förändring.

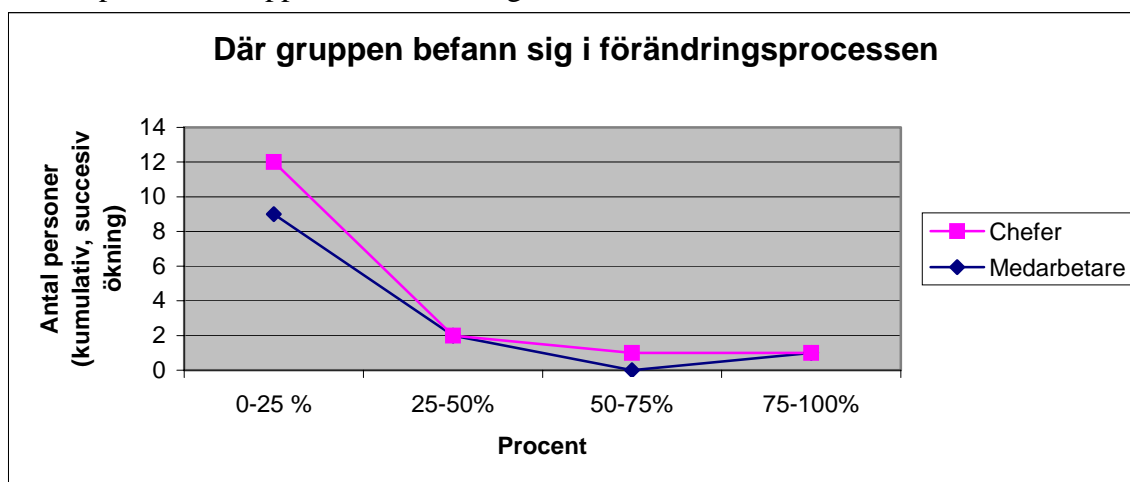
*”Ja, globaliseringsprojektet tar ju i dagsläget minimalt med tid för mig./---/ Den här andra förändringen som är gentemot/---/den kanske tar 30-40 % av min tid i dag då, att göra den här omställningen./---/jag tror att den förändringen är mycket större för oss än vad globaliseringsprojektet är ärligt talat.” (Chef)*

Ett fåtal informanter angav enbart globaliseringen som den förändring som de berördes av.

*”Framför allt det som vi skall prata om här. I och med att jag har jobbat väldigt mycket med det innan detta kom upp till ytan. Och jag har lagt väldigt många mail./---/Så att det har påverkat mig väldigt mycket. Jag sitter nog mitt i den smeten kan man säga.” (Medarbetare)*

De informanter som upplevde att deras arbete redan var globalt angav att de inte berördes av några förändringar vid tillfället för studien.

På frågan om hur långt informanterna upplevde att deras egen grupp hade kommit i förändringsprocessen mot en global organisation, svarade flertalet av dem att de kommit 0-25 % på en skala upp till 100 %. Se figur 5.



Figur 5. Svar på frågan om upplevelsen av hur långt gruppen hade kommit i förändringsprocessen.

### Delaktighet

Resultatet av frågan om delaktighet i självskattningsformuläret visade att flertalet av informanterna upplevde att de kände sig mindre delaktiga i förändringsprocessen på grund av för dålig konkret information och ingen koppling till den egna arbetssituationen. Några gav uttryck för att ingen frågat om deras åsikter. Några nämnde som argument att förändringen var toppstyrd eller att det saknades tid för reflektion och eftertanke.

*”Eftersom ingen blandar in mig och jag inte klarar av att blanda in mig själv heller. Det är ingen som kommer och frågar någonting, vi har inga projekt som leder åt de hållen heller. Så vi står helt utanför detta.” (Medarbetare, skattade 1 på skalan 1-6)*

*”Personligen tycker jag inte att jag fått någonting, vad menar de med globalt egentligen? Det är någonting de pratar om där uppe på den höga höjden. Det är ju klart vi berörs ju också av det, men jag vet inte eftersom jag inte kan ta på den än så länge./---/Det är ju det att man inte fått riktigt med information, så man kan ju inte göra någonting som man inte vet om. Man måste nästan ha en spark åt rätt håll för att kunna gå vidare.” (Medarbetare, skattade 1 på skalan 1-6)*

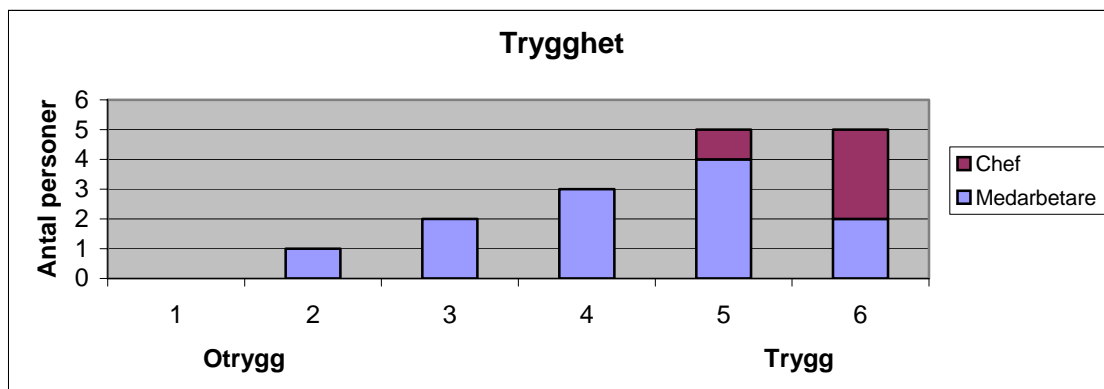
Några av informanterna angav att de kände sig mer delaktiga i förändringsprocessen då de haft möjlighet att vara med och diskutera och påverka förändringen.

*”Jag menar, jag har ju inte varit med och jobbat i grupperna, men jag känner att jag har varit med och resonerat och haft åsikter som jag känner har blivit omhändertagna. Så är det det ni menar med delaktighet...?” (Chef, skattade 5 på skalan 1-6)*

Av de svar som framkommit kan ses en skillnad mellan hur informanterna ser på sin delaktighet. Någon har angett hög delaktighet på grund av att personen kan påverka framtagandet av globala produkter, medan andra menade att de varit delaktiga i den organisatoriska processen som skall leda fram till en global organisation.

### Trygghet

Resultatet av självskattningsfrågan om otrygghet/trygghet i förhållande till förändringen kan ses i figur 6.



Figur 6. Svar på frågan om upplevd otrygghet/trygghet.

Många av informanterna använde uttryck som ”jag har inget att frukta”, ”det ordnar sig”, ”jag känner mig jättetrygg”, ”nej absolut inga problem” och ”det är ingenting som jag går omkring och oroar mig för”.



Några informanter kände sig inte lika trygga i förhållande till förändringen då de inte hade tillräcklig information om hur förändringen skulle påverka dem. En nämnde att stora förändringar generellt ger otrygghet.

*”Samtidigt som de kräver mycket ändringar för oss så är det jobbigt, men eftersom man har en go´ grupp och go´a kolleger och får kraft från de så klarar vi ju det. Men jag tycker ändå att sådana här stora förändringar ger otrygghet. Det blir en tvåa för jag tycker att sånt här är svårt.” (Medarbetare, skattade 2 på skalan 1-6)*

*”Jag känner att jag inte har tillräcklig koll egentligen, det är bara det. Men eftersom jag mest litar på cheferna borde det ha varit mer, men det är tack vare att man inte vet så mycket som det blir en liten osäkerhet.” (Medarbetare, skattade 3 på skalan 1-6)*

### *Självförtroende*

Det stora flertalet av informanterna uppgav att de hade gott självförtroende i arbetet vid tiden för studien. De ansåg att de kunde hantera sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. En chef nämnde också att självförtroendet var starkt på grund av en väl fungerande grupp.

*”Nej, jag känner ju att jag gör ett bra jobb. Jag känner att det är uppskattat det jobb jag gör./---/Det finns ju ingen som säger att det finns något som vi (gruppen) absolut måste ta itu med idag. Det ger en förstås starkt självförtroende.” (Chef, skattade 5 på skalan 1-6)*

Några få informanter uttryckte klart och tydligt att de hade ett sämre självförtroende i arbetet. En informant refererade till att denne överöstes med arbetsuppgifter som andra egentligen hade ansvar för och en annan angav att dennes brist på tekniska färdigheter inverkade på självförtroendet i arbetet. En tredje kopplade självförtroendet till sin tidigare erfarenhet.

*”Om jag tar ett jobb som jag känner att jag i min roll kan göra på ett bra sätt, då funkar det, inga problem./---/Men är jag lite osäker, då backar jag lite./---/Jag har varit i ett läge där självförtroendet inte finns över huvud taget och jag vet hur mycket det påverkar.” (Medarbetare, skattade 4 på skalan 1-6)*

När vi ställde frågan om vad som var självförtroende för informanten i en förändring, kunde svaren sammanfattas med: kunskap och förståelse för förändringen, en positiv inställning, både till förändringen och rent generellt, trygga förhållanden runt omkring sig och trygghet i sig själv, samt att de arbetsuppgifter man haft innan även behövs efter förändringen.

De flesta informanterna uppgav också att de inte trodde det skulle bli några problem att klara av de nya krav som globaliseringen eventuellt skulle kunna medföra. Några få var osäkra på hur de skulle klara av dem, då de inte visste vilka krav som skulle komma att ställas på dem. Samtliga informanter trodde att deras närmaste chef hyste tilltro till deras förmåga att uppnå sina mål.

## Tilltro

Det stora flertalet av informanterna trodde att det slutliga resultatet av förändringen skulle bli bra. Tilltron till förändringen verkade bero mycket på hur den skulle komma att genomföras enligt informanterna. De betonade, kommunikation, resurser, tid och förankring hos anställda som viktiga faktorer för att förändringen skulle lyckas. Några menade att det skulle komma att ta ett litet tag från det att förändringen var genomförd till dess att den fungerade, samt att företaget borde vara berett på att gå lite krokiga vägar för att nå sitt slutmål.

*”Jag tror att vi kommer att fixa det galant.”(Medarbetare, skattade 5+5 på skalorna 1-6)*

*”Jag tror att det kommer att lyckas, men att det kommer att ta längre tid än de tror./---/det kan bli bra om man gör rätt saker i rätt tid.”(Medarbetare, skattade 3+4 på skalorna 1-6)*

*”Jag kan acceptera att vi behöver göra den här förändringen. Mina medarbetare accepterar ingenting förrän de har sett att det här fungerar./---/För det är det enda som är intressant för den enskilde medarbetaren. Hur kommer det här att påverka mig?”(Chef, skattade 4+5 på skalorna 1-6).*

Några informanter var mer negativa. En informant menade att företaget behövde arbeta på ett annorlunda sätt mot vad de gjort tidigare i förändringsarbeten. En annan informant trodde att det skulle kunna bli svårt för företaget att hålla ihop alla trådarna i en global organisation och att det skulle rinna ut mycket kraft och pengar ur företaget på vägen.

*”Kör man på som man har gjort tidigare, på samma sätt, då tror jag inte att det kommer att hända någon förändring./---/Resultatet kommer att bli halvdant om genomförandet inte blir bra.”(Chef, skattade 2+3 på skalorna 1-6)*

Några av informanterna sade att de litade på andra i organisationen och lämnade över ansvaret för förändringen till dem, att det satt bra personer i Företag X ledning samt att de trodde på organisationen.

*”Vår organisation i stort är väldigt bra på förändringar. Det har vi gjort ganska många gånger, förändrat. Det brukar lyckas./---/Så bra tilltro har jag till våra högre chefer. De gör ofta rätt saker.” (Medarbetare)*

Ett par informanter som arbetade direkt ute hos kund visade via sina uttalanden på en förekomst av ”vi och dom känsla” i företaget.

*”Vi är i vår egen lilla stängda värld där uppe så det kan ju vara intressant för dem att få veta att det finns några i sin lilla grotta någonstans som jag då. Vi vet ju inte ens skvallret om vem som är ihop med vem däruppe liksom.” (Medarbetare)*

*”Ja alltså innan var det väldigt mycket så ’vi och dom’. ’Vi’ var de där nere och ’dom’ var häruppe i fågelburen då. Och det har vi väl försökt från båda*

*hållen då att försöka få bort det lite grann./---/Men det är mycket bättre nu än vad det var.” (Medarbetare)*

### *Känslor, farhågor och förhoppningar*

Informanterna gav uttryck för ett brett spektrum av känslor. Flera informanter gav uttryck för både positiva och negativa känslor. De som kände sig positiva såg möjligheter med förändringen, kände förväntan, var nyfikna och tyckte att det skulle bli intressant. Andra var mer negativa och gav uttryck för frustration, irritation, oro för andra medarbetare, generell oro, en känsla av att inte kunna påverka förändringen eller inte orka ta emot den.

*”Nu går man i väntans tider för att se vad man kan ta itu med och vad man kan kanske göra och så där då.” (Medarbetare)*

*”Spontant som det känns nu, så känns det som att jag skulle varit glad att slippa den, men det är för att jag har så mycket annat och det känns som om det blir en grej till som blir en belastning igen utöver allt annat/---/om det här kommer ner till oss, då blir det tungt känns det som.” (Medarbetare)*

Ytterligare några uttryckte mer neutrala känslor som att förändringen inte berörde dem särskilt mycket.

*”Det rör mig inte så mycket just nu. Jag vet att det är på gång, men jag kör vidare som vanligt tills det händer något som påverkar mig.” (Medarbetare)*

De farhågor som informanterna hade inför förändringen rörde deras egen arbetssituation, som till exempel att de skulle behöva flytta på sig eller få en chef som de inte skulle trivas med. Andra farhågor rörde organisationen som sådan. Till exempel uttrycktes rädsla för att: tappa effektivitet, organisationen skulle få svårt att hålla ihop, få missnöjda kunder, få för långa och tidskrävande beslutsvägar, inte få med sig medarbetarna i den nya organisationen, få diverse kulturella samarbetsproblem och inte få tillräckligt med resurser.

*”/---/att man inte får med folk i organisationen. Det är ju liksom det som jag ser som den stora farhågan, eller om det sitter någon chef som inte tror på det också. Det finns ju sådana personer i alla nivåer.” (Medarbetare)*

*”Att det blir svårt att genomföra vissa beslut. Det kan bli svårt att ha en förståelse för om jag har en chef som sitter i Frankrike som inte förstår vår vardagsproblematik. Det är nog min största farhåga. Min största farhåga är nog lite grann, vem blir chef?” (Chef)*

De vanligaste förhoppningarna som informanterna uttryckte var att få resa runt i världen och träffa människor i organisationen med liknande intresse, bygga en större och bättre organisation samt få nya kunder. Andra uttryckte en förhoppning om att öka den interna effektiviteten, att skapa enhetlighet, bättre förståelse, bättre efterlevnad, hantera mandatet med större ansvar och högre krav samt skapa en gemensam ledningsgrupp. En informant uttryckte en förhoppning om att globaliseringen skulle komma igång så fort

som möjligt. En annan informant hoppades på att företaget skulle komma att fördela arbetsbördan på fler människor. En tredje informant uttryckte en förhoppning om en global kunskapsdatabas.

*”Att vi för en gång skull ska få en global organisation som fungerar globalt. Som vi har jobbat ganska mycket innan, vi har ju jobbat globalt, men det har inte funnits en uttalad organisation egentligen, utan det har varit locals som har samarbetat.” (Medarbetare)*

*”Öka förståelsen mellan organisationerna, som idag saknas eller inte finns alls på vissa ställen.” (Medarbetare)*

### *Vad som kunde ha gjorts annorlunda/bättre enligt informanterna*

Det vanligaste förslaget från informanterna rörde mer konkret information. En informant menade att denne ville ha haft mer information från sin chef samt mer tid för att diskutera under mer avslappnade former. Några informanter föreslog att företaget skulle ha tagit in konsulter istället för att organisationen själv skulle ha genomfört förändringen. Som anledning uppgav de att förändringen skulle ha kunnat genomföras snabbare, att undgå att medarbetare blir partiska och genomför ändringar för egna syften samt att det skulle vara enklare att kritisera någon utomståendes förslag. En informant uttryckte en önskan om att fler arbetande tekniker skulle ha varit delaktiga i projektteamen. En annan informant ansåg att projektledningen involverat allt för många personer i projektteamen.

*”Vi kanske skulle behandla det lite annorlunda inom vår egen grupp. Eller att vår chef skulle ha varit lite fräckare med information, tagit ett rejält gruppmöte och en rejäl stund och pratat om det här, för det gör vi inte heller./---/Chefen för enheten kommer att ha nån halvdag här om någon månad, så då hoppas jag att han kommer att informera om sånt här./---/En sån grej tror jag är bra, att samla ihop folk istället för att bara skicka ett mail./---/så hänger man av sig och förhoppningsvis kan man ta in någon typ av information.” (Medarbetare)*

*”Ja, det skulle vara att plocka in konsulter som tittar på det här i fågelperspektiv. Att man inte låter dem som redan finns i organisationen titta på det här och göra jobbet.” (Chef)*

## Diskussion

De slutsatser vi kan dra av studien är att informanternas motivation inför förändringen varierar mellan relativt låg motivation och mycket hög motivation. Enligt Angelöw (1991) varierar förutsättningarna för motivation (vilja, delaktighet, tilltro, självförtroende, information och trygghet) i grad mellan olika skeden i förändringsprocessen. Utöver förutsättningarna som Angelöw nämner kan vi konstatera att även förändringsstrategi och organisationskultur påverkar informanternas motivation. Vi stödjer vårt resonemang på uttalanden om ”en toppstyrd förändring” och ”vi och dom känsla”, vilka förekom i samband med lågre motivation.

En faktor som har påverkat informanternas motivation är på vilket sätt företaget har förankrat förändringen. Företaget har haft för avsikt att tillämpa en bred strategi i den aktuella förändringen. Förändringen är initierad av ledningen, men tanken är att implementeringen ska involvera medarbetarna. Företaget har inte lyckats fullt ut med denna ambition. Vår tolkning är att det i företagets förändringsstrategi finns drag av både programmatisk strategi och inlärningsstrategi. De programmatiska inslagen i deras strategi är till exempel att styrgruppen är liten och att de engagerade i projektteamen är ganska få i relation till antalet anställda. Det inlärningsstrategiska inslaget kan bland annat kopplas till ett relativt långt tidsperspektiv på processen samt att det praktiska genomförandet av förändringen är något som är tänkt att växa fram. Norrgren, Hart och Schaller (1996) framför i sin studie att det är vanligt att företag medvetet tillämpar båda strategierna parallellt. Norrgrens (1995) formel  $EF=FF+AF+KL$  om effektiv förändring pekar på vikten av förståelse och acceptans för förändringen. Företagets företrädare har nått förståelse för förändringen, då de har lyckats förmedla varför förändringen ska genomföras och vad man vill åstadkomma. Slutsatsen drar vi av informanternas uttalanden om att de förstår nödvändigheten av en globaliserad organisation. Däremot har inte informanterna kunskap om vilken förändringsstrategi företaget valt, varför de valt denna strategi och vad den kommer att innebära för förändringsarbetet. Det uttrycktes önskemål om externa förändringskonsulter, direktiv uppifrån, samt konkret information om hur deras arbete kommer att påverkas. Alla dessa önskemål från medarbetarna härstammar från den programmatiska strategin. Då företaget har ambitionen att arbeta efter inlärningsstrategin är detta orimliga önskningar. Medarbetarna förstår inte förändringsstrategin och kan inte heller acceptera förändringen. Vårt resonemang kan kopplas till Håkanssons (1995) forskning, där hon betonar att organisationer skall välja förändringsstrategi efter kunskap och erfarenhet. Vi konstaterar att alla medarbetare i företaget inte är mogna för den valda strategin utifrån ovanstående utsagor. Efter en jämförelse med Håkanssons forskning om sambandet mellan krav och kunskaper, ser vi att Företag X befinner sig i gränslandet mellan höga krav och höga kunskaper (ruta 4) respektive höga krav och låga kunskaper (ruta 3). Se tabell 2.

Tabell 2

*Relationen mellan krav på förändring och kunskaper om förändringsprocessens organisering (Håkansson, 1995, s. 26).*

	Låga kunskaper	Höga kunskaper
Låga krav	Ruta 1. Möjlighet att lyckas med en liten förändring	Ruta 2. Lyckas ofta, men arbetar förmodligen inte med de relevanta problemen
Höga krav	Ruta 3. Svårigheter att genomföra planerade "program"	Ruta 4. Möjlighet att lyckas med bestående, genomgripande förändringar

Företaget saknar tillräcklig erfarenhetsbunden kunskap om hur förändringen skall genomföras. Därmed finns en risk att företaget misslyckas med en bestående genomgripande förändring. Medarbetarna i företaget behöver få en klarare bild över de förutsätt-

ningar som krävs för en bred förändringsstrategi för att kunna bidra till förändringen och lära sig av den.

Hur mycket motivation och delaktighet kan ledningen förvänta sig i det stadium i förändringsprocessen som företaget befann sig i vid tiden för studien? Vi anser att det föreligger ett samband mellan en känsla av låg delaktighet och tidpunkten, fasen strax innan implementeringen. Det ansågs av informanterna vara svårt att komma med förslag och idéer innan de visste hur företaget hade tänkt genomföra förändringen. Företaget har tagit ett nödvändigt steg i att involvera medarbetarna i förändringsprocessen genom att starta upp projektteam, men inlärningsstrategin kräver att betydligt fler medarbetare involveras redan i processplaneringen. En svårighet i organisationers försök att göra medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen, är att alla medarbetare är olika. Det framkom att en del medarbetare hade ett större intresse än andra att tänka strategiskt och vara med tidigt i förändringsprocessen. De andra beskrev sig mer som praktiker och uttryckte istället att de behövde en knuff i rätt riktning innan de kunde göra sig delaktiga. Det är viktigt att organisationen i de olika faserna av förändringen, går ut med en förfrågan till medarbetarna om medverkan i processen. O'Neil (2005) betonar att medarbetare bör uppmuntras, genom exempelvis coaching, till en insikt om att de kan bidra och åstadkomma mer. Det har uttryckts att medarbetarna inte har tid att göra sig själva delaktiga. Medarbetarna bör därför få möjlighet att bidra till förändringen med sina kunskaper genom att resurser i form av tid och avlastning avsätts för detta ändamål.

Flera författare, bland andra Croft och Cochrane (2005) och Cummings och Worley (2001), poängterar att det är viktigt hur informationen kommuniceras i förändrings-sammanhang eftersom medarbetare tar till sig information på olika sätt. Vår studie påvisar att företaget har använt en bred variation av informationskanaler i förändringsarbetet. Informanterna beskrev de kanaler varigenom de har tagit emot information, till exempel e-post, gruppmöten och avdelningsmöten. Trots användandet av den breda variationen av informationskanaler upplevde informanterna att det varit för lite information och att denna varit för otydlig. Det uttrycktes en önskan om möjlighet till dialog om förändringen mellan medarbetaren och dennes närmsta chef. Företaget har inte skapat tillräckligt tillfredställande möjligheter för detta. Vi anser att det kan finnas ett behov hos fler medarbetare av en dialog av detta slag. Enligt Croft och Cochranes (2005) forskning vill de flesta medarbetare i första hand få information om förändringen av sin linjechef. De menar att det är viktigt med dialog för att förankra ett budskap. I vår studie framkommer en upplevd svårighet för cheferna i företaget att förankra förändringen hos de egna medarbetarna, då de uttryckt att de själva inte har fått konkret information. Även om informanterna efterfrågade mer information är det inte däri den egentliga bristen ligger. Bristen ligger återigen i att informanterna inte har tillräcklig kunskap om vilken typ av förändringsstrategi företaget valt att arbeta med, det vill säga "hur" förändringen skall genomföras. Hade de haft kunskap om företagets ambition att jobba efter ett inlärningsstrategiskt tänk, hade de troligtvis varit mer tillfreds med den information som förmedlats. För att förankra kvalitativ information är dialog det överlägset bästa redskapet eftersom den genererar en feedback-loop, som Croft och Cochrane (2005) benämner det.

Det pågår ett arbete i företaget med att överbrygga gränser mellan olika grupper i företaget och att stärka den gemensamma kulturen. Trots detta ges uttryck för en "vi och dom" känsla. Arbetet med att förändra företagskulturen kan underlättas om företaget utsätts för en inre press i form av en större intern förändring som den som företaget genomför (Lundberg, 1985). I detta arbete är det viktigt att tänka på att förankra de vär-

deringar som den nya kulturen bygger på hos medarbetarna för att få en bestående effekt. Värderingarna får inte blir något som företagets ledning sätter upp på väggen och som sedan inte anammas av medarbetarna, menar Argyris och Schön (refererad till i Bang, 1994).

Angelöw (1991) menar att förändringar kan värderas som positiva, irrelevanta eller påfrestande. I studien framkommer en värdering av förändringen som mer eller mindre irrelevant för egen del, men som positiv för företaget. Känslan av irrelevans kan komma att påverka det fortsatta förändringsarbetet i den mån att organisationen får svårt att få med sig alla i förändringen och skapa en enhetlig företagskultur. Det kan i sin tur leda till att företaget, enligt Atkinsons (2005) resonemang, misslyckas med att genomföra förändringen.

Vi ser att starka känslor förekommer tillsammans med antingen låg eller hög motivation. Vilket som genererar vad är svårt att säga. Det viktiga är att föra upp känslorna till ytan, acceptera dem som något naturligt i en förändringsprocess, och bekräfta deras betydelse för förståelsen av motstånd i processen. Våra resultat stödjer Atkinsons (2005) tanke att fokusera på individerna för att få en förståelse för den större bilden av motstånd vid förändring. Tillämpningen av inlärningsstrategin leder till en ökad ångestnivå hos medarbetarna. Detta är en konsekvens av den brist på kontroll som strategin medför (Norrgren, 1995). Ångesten kan bli både en drivkraft och ett ok i förändringsarbetet beroende på vilken förhållningssätt varje individ har (Angelöw, 1991). Blir ångesten ett ok kan medarbetaren drabbas av förändringsstress eller ta hjälp av olika försvarsmekanismer för att dämpa känslorna (Angelöw, 1991; Cullberg, 1992). Ett exempel på förändringsstress är ett uttalande om att det blir tungt om förändringen kommer ner till medarbetarens nivå. Uttryck som att informanterna inte trodde att förändringen skulle påverka deras arbete kan tyda på försvarsmekanismen förnekelse. Medarbetare har olika handlingsmönster vid förändringar (Angelöw, 1991). Ett handlingsmönster som vi tolkar som anpassning är ett uttalande om att informanten ville göra sitt bästa i förändringen efter vad denne uppfattat som direktiv från ledningen.

Vilka speciella utmaningar finns vid globalisering som kan påverka medarbetarnas motivation? Det är en enorm utmaning att samordna och koordinera en global organisations olika kulturella uttryck till en gemensam företagskultur, som alla medarbetare kan ställa sig bakom (Cummings & Worley, 2001). För individen kan denna komplexitet innebära både en sporre och ett hinder för motivationen. Ett exempel på farhåga som uttrycktes i vår undersökning är att en chef som sitter i ett annat land inte förstår medarbetarens vardagsproblematik här i Sverige. En förhoppning var att få resa runt i världen, träffa kollegor och utbyta erfarenheter med dem. En global förändring innebär även svårigheter med samordning av system och strukturer på grund av den geografiska spridningen (Cummings & Worley, 2001). Uttryck för oro kring dessa aspekter förekom också i vår studie. Exempelvis uttrycktes en rädsla för att tappa i effektivitet och få missnöjda kunder vilket indirekt kan påverka medarbetarnas motivation. En tredje utmaning ligger i hur företaget skall hantera det faktum att en del av verksamheten kommer att vara riktad enbart mot lokala kunder medan företaget som helhet har ett globalt fokus. Vår studie visar på att medarbetare som arbetar med lokala kunder inte anser sig berörda av förändringen och därför känner en lägre motivation. Företaget bör fundera över hur de kan skapa motivation inför globaliseringen hos dessa medarbetare för att undvika risken för polarisering mellan olika grupper i organisationen.

I en eventuell framtida undersökning skulle vi vilja studera hur medarbetarna upplever sin motivation då förändringen är genomförd. Vi skulle också, när förändringen är

genomförd, vilja följa upp hur medarbetarna uppfattade företagets valda förändringsstrategi. Vi anser att företaget skulle kunna dra nytta av denna kunskap vid ett framtida förändringsarbete.

Företag X har en högt ställd ambition och vilja att skapa beredskap för förändringen. Vi konstaterar att det finns ett glapp mellan denna ambition och det sätt som förändringen hittills har genomförts på. För att stärka motivationen hos medarbetarna finns det några aspekter organisationen borde beakta i det fortsatta förändringsarbetet:

- Förankra förändringsstrategin ytterligare genom att ledningen på ett tydligt sätt förmedlar vilken förändringsstrategi företaget valt, varför de valt denna strategi och vad den kommer att innebära för förändringsarbetet.
- Öka kvaliteten i kommunikationen genom dialog mellan olika nivåer i företaget. Ur dialogen kan gemensamma bilder skapas av den önskade organisationen och resan till målet.
- Öka delaktigheten genom att involvera fler medarbetare i processen. Gör dem till aktörer och inte passiva mottagare av förändringen. Genom att tänka brett både i medverkan och rörande problemfokusering kan organisationen nå resultat.



## Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund : Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Cambridge, Mass.: Allyn & Beacon.
- Atkinson, P. (2005). Managing resistance to change [elektronisk version]. *Management Services*, 49, 14-18.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bernstein, D. A.. (2000). *Psychology* (5:e upplagan). Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2: a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Croft, L., Cochrane, N. (2005). Communicating change effectively [elektronisk version]. *Management Services*, 49, 19-21.
- Cullberg, J. (1992). *Kris och utveckling - en psykodynamisk och socialpsykiatrisk studie* (3: e upplagan). Stockholm: Bonniers.
- Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2001). *Organization Development and Change* (7: e upplagan). Cincinnati, Ohio: Thomson South-Western.
- Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Göteborgs Universitet: Sociologiska institutionen.
- Internmaterial.
- Interntidningen, nr 5, 2004.
- Interntidningen, nr 1, 2005.
- Interntidningen, nr 2, 2005.
- Interntidningen, nr 3, 2005.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar. Introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- King, N. (1994). Template analysis. G. Symon & C. Cassell (red:er). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. (ss.118-133). London: Sage Publications Ltd.
- Lundberg, C. C. (1985). On the feasibility of cultural intervention in organizations. P. J. Frost (red.). *Organizational culture* (ss. 169-185) Beverly Hills, California: Sage Publications Inc.
- Norrgren, F. (1995). Förändringsstrategier. J, E. Rehndahl (red). *Att förändra och leda morgondagens arbete* (ss. 11-46). Stockholm: Vis strategi AB.
- Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. *Förändringsstrategiers effektivitet*. CORE WP 1996:3, Chalmers University of technology.
- O'Neil, M. (2004, January). Converting motivation to change. *Supervision*, 65, 00395854. Hämtad 1April 2005, från <http://search.epnet.com/login.aspx>

## Bilaga 1 Intervjuguide

### Bakgrundsfakta

- Hur länge har du varit anställd på Företag X?
- Vilken befattning/vilka arbetsuppgifter har du?

### Förändringar

- Vad är en förändring enligt dig?
- Vilka förändringar anser du att du är berörd av för tillfället?
- Hur stor upplever du att globaliseringsförändringen är, arbetsmässigt och känslomässigt, i förhållande till andra förändringar som sker i företaget?

(Infoga **skattningsskala 1** om hur långt man kommit i förändringen i den egna gruppen)

- När kommer förändringen att vara genomförd enligt din uppfattning?

(Infoga **skattningsskala 2** om vana vid förändring) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

### Mål, motivation och vilja

- Vad är syftet med globaliseringsförändringen, enligt din uppfattning?

(Infoga **skattningsskala 3** om nödvändigheten av...) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

(Infoga **skattningsskala 4** om motivation) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

### Information

(Infoga **skattningsskala 5** om information) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

- Vad är god information i en förändring enligt dig?
- På vilket sätt har du fått information om förändringen?
- Hur upplever du att ledningen för Infrastruktur och drift har informerat om förändringen?

### Delaktighet

(Infoga **skattningsskala 6** om delaktighet) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

- Vad innebär delaktighet i en förändring, enligt dig?
- Hur ser du på din roll i den här förändringen?
- Hur har du själv kunnat påverka hur din arbetssituation skall se ut efter förändringen?
- Vad tror du själv att du kan bidra med i förändringsprocessen?

### Tilltro

- Vad innebär tilltro för dig, i en förändring?

( Infoga **skattningsskala 7 + 8** om tilltro) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

- Finns det något som du anser kunde ha gjorts annorlunda i förändringsarbetet så här långt?
- Tror du att din chef hyser tilltro till din förmåga att uppnå målen?

#### Självförtroende

(Infoga **skattningsskala 9** om självförtroende) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

- Vad innebär självförtroende för dig, i en förändring?
- Hur tror du att du själv kommer att klara av de krav som kommer att ställas på dig i en global organisation?
- Vilken kunskap upplever du att du saknar för att lyckas uppnå dina mål i en global organisation?

#### Trygghet

(Infoga **skattningsskala 10** om trygghet/otrygghet) Beskriv fritt vad du tänker/känner/anser om detta.

- Hur trygg/otrygg känner du dig i din arbetsituation generellt?
- Påverkar den pågående förändringen denna trygghet/otrygghet?

#### Du i förändringen

- Hur tror du att din arbetsituation kommer att påverkas? Nu/i framtiden?
- Vilka känslor har du inför den pågående förändringen?
- Vilka farhågor har du?
- Vilka förhoppningar har du?
- Hur tror du att de sociala relationerna på arbetsplatsen kommer att påverkas?

#### Avslutning

- Vad tycker du utmärker ett gott förändringsarbete?
- Hur väl tycker du att den pågående förändringen stämmer med din beskrivning?
- Forskning visar att för en god förändring gäller: för det första att medarbetarna ska ha förstått förändringens mening, för det andra ska medarbetarna ha accepterat förändringens mening och för det tredje ska det vara kvalitet i lösningen. Har din arbetsgivare nått upp till detta? (Medarbetarspecifik fråga)
- Har du som arbetsgivarens representant nått upp till detta? (Chefsspecifik fråga)
- Hur har din närmaste chef förankrat/motiverat förändringen hos dig och dina arbetskamrater? (Medarbetarspecifik fråga)
- Hur har du förankrat/motiverat förändringen hos dina medarbetare? (Chefsspecifik fråga)
- Har du några andra tankar/kommentarer om ämnet?

## Bilaga 2 Självskattningsformulär

Intervju nr:

**1.** Hur långt upplever du att din grupp har kommit i förändringsprocessen?

|-----|

0 % 100 %

**2.** Hur stor erfarenhet har du av förändringar?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1  2  3  4  5  6

|-----|

Liten Stor

**3.** I vilken grad anser du att förändringen mot en mer globaliserad organisation är  
nödvändig?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1  2  3  4  5  6

|-----|

I liten grad I stor grad

**4.** På en skala från 1 till 6, hur motiverad känner du dig inför förändringen?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1  2  3  4  5  6

|-----|

I liten grad I stor grad

**5.** I vilken grad anser du att du har fått tillräckligt med information om förändringen?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1  2  3  4  5  6

|-----|

I liten grad I stor grad

**6.** I vilken grad känner du dig ej delaktig/delaktig i förändringsprocessen?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1     2     3     4     5     6

Ej delaktig

Delaktig

**7.** Hur väl tror du att organisationen kommer att lyckas med att genomföra förändringen?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1     2     3     4     5     6

Inte alls

Mycket väl

**8.** Hur tror du att resultatet av förändringen kommer att bli?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1     2     3     4     5     6

Dåligt

Mycket bra

**9.** Hur upplever du ditt självförtroende i arbetet i dagsläget?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1     2     3     4     5     6

Dåligt

Bra

**10.** Hur otrygg/trygg känner du dig i dagsläget i förhållande till förändringen?  
(sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst)

1     2     3     4     5     6

Otrygg

Trygg