

## **”WALK THE TALK”**

Kvalitativ intervjustudie i hur en organisationskultur kan förändras

Qualitative interview study of how an organizational culture can be changed

Examensarbete inom huvudområdet socialpsykologi  
Grundnivå 22,5 Högskolepoäng  
Vårtermin 2012

Maria Ringkvist  
Pernilla Vighagen

Handledare: Jonas Stier  
Examinator: Fredrik Palm

## ABSTRACT

Changes are common in today's organizations and change of organizational culture is one strategy that can be used to improve profitability and achieve objectives. Changes in organizational culture are difficult to implement because of the unconscious assumptions that must be made visible and challenged. The change itself is time consuming. In social interactions individuals shape and reshape culture. According to symbolic interactionism transmission and interpretation of symbols occur through the social interaction. The purpose of this study is to gain a deeper understanding of what contributes to a change in organizational culture and how the leader may be important in this change. The qualitative interview study takes into account the organization's internal material about the change process. There were eight interviews with leaders in the support unit in order to answer the research questions. Contributing to the change according to the leaders is: consensus, measuring, support from the organization, top management and leaders as symbols. The leader is considered to be particularly important because the leader has a central role in the transfer of organizational culture. If the leader is considered to be a symbol, the leader can affect cultural change by acting according to the desired culture.

Key words: change, organizational culture, leadership, symbolic interactionism

## ABSTRACT

Förändringar är vanligt förekommande i dagens organisationer. En strategi som kan nyttjas för att öka lönsamheten och nå målen är förändring av organisationskulturen. Dessa är svåra att genomföra eftersom omedvetna antaganden måste synliggöras och ifrågasättas samt förändringen i sig är tidskrävande. I socialt samspel formas och omformas kulturen av individerna och enligt symbolisk interaktionism sker då överföring och tolkning av symboler. Genom att utföra en kvalitativ intervjustudie på en specifik stödenhet inom en organisation kan de faktorer som behöver tas i beaktande i en kulturförändring belysas däribland symbolbegreppet. Syftet med studien är att utifrån ett ledarperspektiv få djupare förståelse för förändring av organisationskultur och hur ledarna anser sig vara viktiga i förändringsprocessen. I studien tas hänsyn till organisationens internmaterial kring förändringsarbetet och för att besvara forskningsfrågorna genomfördes åtta samtalsintervjuer med ledare inom stödenheten. Behov av samsyn, mätning, stöd från organisationen samt högsta ledningen och ledaren som symboler är enligt ledarna de bidragande faktorerna i kulturförändringsprocessen. Ledaren anses i synnerhet vara viktig då denne fyller en central funktion i överförandet av organisationskulturen. Ifall ledaren anses vara en symbol kan denne påverka kulturförändringen genom att synliggöra den önskade kulturen i sitt agerande.

Nyckelbegrepp: förändring, organisationskultur, ledarskap, symbolisk interaktionism

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning.....	2
1.1	Problemformulering, syfte och forskningsfrågor.....	3
1.2	Avgränsningar.....	3
1.3	Organisationsbakgrund.....	3
2	Teoretiska perspektiv och tidigare forskning.....	4
2.1	Teoretiska perspektiv.....	4
2.2	Tidigare forskning.....	5
3	Metod.....	8
3.1	Datainsamling.....	8
3.2	Urval.....	9
3.3	Genomförande.....	9
3.4	Analysmetod.....	11
3.5	Kvalitetskriterier.....	11
3.6	Etiska aspekter.....	13
4	Resultat.....	15
4.1	Kontext.....	15
4.1.1	Organisationskulturen igår och idag.....	15
4.1.2	Den önskade organisationskulturen.....	16
4.2	Teman.....	18
4.2.1	Behov av samsyn.....	18
4.2.2	Behov av mätning.....	18
4.2.3	Behov av stöd från organisationen.....	18
4.2.4	Behov av högsta ledningen.....	19
4.2.5	Hur anser sig ledarna vara viktiga.....	19
4.2.6	Hur arbetar ledarna i förändringsprocessen.....	20
5	Analys.....	22
5.1	Hur kan organisationskultur och förändring av denna förstås utifrån symbolisk interaktionism?.....	22
5.2	Hur kan bli ledarna bli viktiga utifrån symbolisk interaktionism?.....	24
5.3	Hur förhåller sig empirin till Lewins kulturförändringsmodell?.....	25
6	Diskussion och slutsatser.....	27
6.1	Vad, enligt ledarna, bidrar till en kulturförändringsprocess?.....	27
6.2	Hur anser ledarna att de är viktiga i kulturförändringsprocessen?.....	28
6.3	Styrkor och svagheter.....	28
6.4	Förslag till framtida forskning.....	29
7	Referenslista.....	30
7.1	Artiklar.....	30
7.2	Böcker.....	30
	Bilagor.....	32
	Bilaga 1 - Intervjuguide.....	1
	Bilaga 2 - Missiv.....	2

# 1 INLEDNING

I dagens arbetsliv är organisatoriska förändringar mer och mer vanligt förekommande, förändring har blivit en stor del av anställdas vardag (Lindmark & Önnevik, 2011). I synnerhet menar Schein (2004) att det kan vara svårt att genomföra förändring av organisationskulturen eftersom det är tidskrävande och till viss del även kan framkalla obehag. Men vad innebär organisationskultur?

Enligt Meek (1988) kan organisationskultur anses vara något som en organisation ”är” snarare än ”har” vilket Hofstede (1991, s. 224) förtydligar genom att beskriva organisationskulturen som ”socialt skapad och bevarad av den grupp av människor som tillsammans bildar organisationen”. Här finns en nära koppling till den symboliska interaktionismens tankar kring social interaktion som menar att ömsesidig påverkan existerar mellan människa och samhälle (Blumer, 1986).

Studien får socialpsykologisk relevans då kulturförändringsprocessen studeras utifrån symbolisk interaktionism. Med detta perspektiv kan studien bidra till ökad insikt i hur individer överför och tolkar subjektiva värderingar till gemensamma i det sociala samspelet. Utifrån socialisationsprocessen som beskrivs av Stier (2004) sker en ömsesidig interaktion i en organisationskultur där individer överför kulturen sinsemellan. Schein (2004) menar att ledare innehar en nyckelfunktion i ett förändringsarbete av organisationskultur vilket Hatch (2002) förstärker med att om ledaren ses som symbol i förändringsarbetet har denne större möjlighet att influera. Ifall ledarna påverkar organisationskulturen som symboler i socialisationsprocessen innebär det en förändring av kulturen.

Denna studie vänder sig i första hand till organisationen och till ledare som kan vara intresserade av utvärderingen i deras pågående kulturförändringsprocess. I andra hand vänder sig studien till andra aktörer med intresse av förändringsarbete inom organisationskultur. Studien utgick inte från några specifika hypoteser utan resultatet

från de semistrukturerade intervjuerna fick visa vad som var av värde, därmed användes ett induktivt tillvägagångssätt.

### 1.1 PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR

Problemområdet som undersöks är hur en organisationskultur kan förändras. Syftet med studien är att utifrån ett ledarperspektiv få djupare förståelse för förändring av organisationskultur och hur ledarna anser sig vara viktiga i förändringsprocessen.

För att uppnå syftet besvaras följande forskningsfrågor:

Vad, enligt ledarna, bidrar till en kulturförändringsprocess?

Hur anser ledarna att de är viktiga i kulturförändringsprocessen?

### 1.2 AVGRÄNSNINGAR

Fokus ligger på ledarnas uppfattningar av förändringen av organisationskulturen vilket innebär att inga underställda intervjuades. Eftersom förändringsarbete av organisationskultur studeras utifrån ledarnas synvinkel tas ingen hänsyn till kön mer än att antal kvinnor respektive män presenteras i urvalet för att ge en kontextbild. Hänsyn tas inte heller till uppdelningen antal konsulter respektive tillsvidareanställda, subkulturer eller om ledarens ålder, erfarenhet eller anställningsår påverkar förändringen.

### 1.3 ORGANISATIONSBAKGRUND

Organisationen grundades i början på 1920-talet och verkar inom tillverkningsindustrin. Organisationen ingick i svenska moderkoncernen fram tills slutet på 1990-talet då den såldes till ett utländskt företag. Kärnverksamheten har alltid haft sin bas i Sverige. På grund av lågkonjunkturen i början av 2000-talet såldes organisationen till sina nuvarande utländska ägare och en ny VD tog över styrningen. Den högsta ledningen har sin bas i Sverige. Organisationen har idag cirka 21 500 tillsvidareanställda varav 350 ingår i stödenheten som undersöktes. På stödenheten arbetar även cirka 360 konsulter [information från organisationen/hemsida].

## 2 TEORETISKA PERSPEKTIV OCH TIDIGARE FORSKNING

I detta avsnitt presenteras de teoretiska perspektiv och den tidigare forskning som ligger till grund i studien. Först beskrivs de teorier som är relevanta för studien, symbolisk interaktionism och Lewins förändringsmodell. Därefter följer tidigare forskning inom organisationskultur, förändring av organisationskultur samt ledarskap.

### 2.1 TEORETISKA PERSPEKTIV

#### **Symbolisk interaktionism**

Perspektivet symbolisk interaktionism blir relevant för studien för att belysa vilka socialpsykologiska faktorer som bidrar till skapandet av organisationskultur och förändring av sådan.

Enligt symbolisk interaktionism uppstår kultur i interaktionen mellan individer. Interaktion ses som en social handling i form av symbolisk kommunikation vilket innebär ömsesidig tolkning av varandras handlingar. I interaktionen blir handlingar och uttalanden symboliska när de tillskrivs en mening. I en symbolisk kommunikation eftersträvas att gemensamt definiera meningar och symboler. Symbol är ett mångtydigt begrepp som bland annat utgörs av fysiska föremål och andra människor (Blumer, 1986).

I socialisationsprocessen sker symbolisk kommunikation genom att individen får kulturella ledtrådar från omgivningen som denne införlivar (internalisation). Därefter överför individen dessa ledtrådar till övriga medlemmar i kulturen (externalisation). Dessa kulturella ledtrådar handlar om såväl medveten som omedveten överföring (Stier, 2004). Människan beskrivs inom symbolisk interaktionism som en tänkande varelse som tolkar situationer utefter tidigare erfarenheter. Agerandet påverkas av hur situationen tolkas vilket gör människan till en aktiv varelse i förhållande till omgivningen. Detta innebär att människan förändras i samverkan och samhället förändras genom interaktion (Blumer, 1986).

## **Lewins förändringsmodell**

Lewins teori kring förändring blir relevant på studien i hur den önskade kulturen kan befästas eller ej genom att utreda vilka faktorer som bidrar till förändringsprocessen.

Lewins kulturförändringsmodell beskrivs av Alvesson och Sveningsson (2008, s. 35): ”Ett centralt tema är att det är möjligt att genom kunskap, engagemang och lärande minska motståndet till förändring och till och med skapa en vilja till förändring bland de anställda”. Lewin (1951) beskriver hur förändring i grupp kan ske utifrån tre steg, ”Unfreezing”, ”Moving” and ”Freezing”. Han menar att när individer ingår i grupper är de lättare att påverka än varje enskild individ.

Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver Lewins teori mer djupgående och faserna kallas av dem; upptining, förändring och återfrysning. Upptiningsfasen handlar om att skapa motivation till att bryta väletablerade vanor genom att få de inblandade att känna att förändringen är nödvändig. Förändringsfasen innebär ökat fokus på att genomdriva själva förändringen av värderingar, attityder och beteenden. Slutligen beskrivs återfrysningsfasen som införlivandet samt stabiliseringen av dessa värderingar, attityder och beteenden.

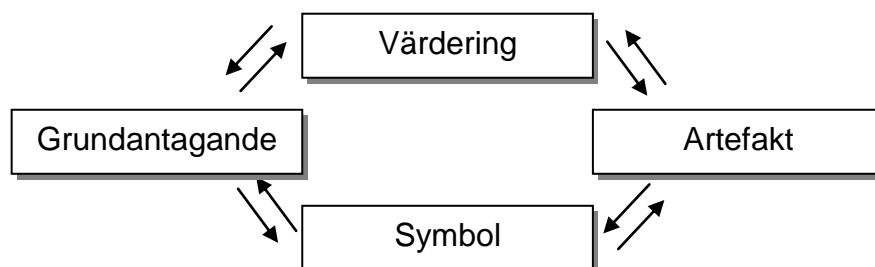
## **2.2 TIDIGARE FORSKNING**

### **Organisationskultur**

Organisationskultur anses vara något som en organisation ”är” snarare än ”har” (Meek, 1988). Enligt Schein (2004) består organisationskulturer av gemensamma attityder, värderingar och antaganden. Dessa är av stor vikt för att skapa balans inom organisationen eftersom värderingarna syftar till att skapa förutsägbarhet och mening för individerna. Han beskriver organisationskultur utifrån tre nivåer; grundläggande antaganden, värderingar/normer och artefakter. Grundläggande antaganden är omedvetna och tas för givna av individen. Värderingar/normer handlar om medvetna val om vad som kan anses vara bra respektive dåliga beteenden. De kan även vara outtalade och undermedvetna beroende på kontext. Artefakter är oftast de synliga och därmed lättaste ledtrådarna att uppfatta i en kultur. Artefakter enligt Hatch (2002) blir dock



symboler först när de tolkas av omgivningen och tillskrivs mening. Organisationskulturen verkar genom dessa nivåer vilket förtydligas i figur 1 nedan. Organisationskultur är därför en process i ständig förändring där förändring sker när symboler och grundläggande antaganden ställs gentemot varandra (Hatch, 2000).



Figur 1. Organisationskultur (efter Hatch, 2002, s 395)

### **Förändring av organisationskultur**

En förändring av organisationskultur kan vara både komplex och tidskrävande. Förändringarna behöver belönas, synligt stödjas, samt följas upp av organisationen. Kommunikationen genom kulturförändringen är avgörande för att utveckla och bibehålla stöd från de anställda. Ett misslyckat förändringsinitiativ beror ofta på bristande ledarskap (Smith, 2003).

För att effektivt kunna förändra organisationskulturen är högsta ledningen av stor vikt. Högsta ledningen måste vara aktiv och huvudansvarig i genomförandet av kulturförändringsprocessen (Nadler, Thies och Nadler, 2001).

Organisationskulturen skapas gemensamt av samtliga medlemmar inom kulturen i den sociala interaktionen. Det finns vissa positioner inom en organisation som påverkar och förändrar en organisationskultur men det finns kritik mot att ledaren på egen hand skapar organisationskulturen (Meek, 1988).

### **Ledarskap i kulturförändring**

Enligt Schein (2004) är ledaren av stor vikt i skapandet och utvecklandet av en organisationskultur. Enligt Salzer-Mörling (2009) ställs förväntningar på ledaren och när ledaren tillskrivs en viss innebörd blir de symboler. Till följd blir även deras

handlingar symboliska. Om ledarrollen tillskrivs mening och uppfattas som symbol kan denne enligt Hatch (2000) i högre grad påverka en kulturförändring.

Hur pass framgångsrik en förändring blir beror på individuella uppfattningar kring hur förändringsprocessen hanteras och om vad kulturen förändras till. Ledare måste därför utbildas för att bli kompetenta i hur förändringar ska genomföras för att säkerställa att individerna inom organisationen accepterar förändringarna (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Ledaren kan påverka en förändring av organisationskultur genom att först definiera dysfunktionella aspekter i den nuvarande kulturen. Därefter behöver ledaren kommunicera de önskade värderingarna, både explicit och genom implicita handlingar såsom ”walk the talk”. För att de önskade värderingarna ska kunna befastas behöver samtliga medlemmar i organisationskulturen uppleva framgångar med den nya kulturen (Frontiera, 2010).

### 3 METOD

I detta avsnitt presenteras insamlingen och analysen av resultatet samt kvalitetskriterier och etiska aspekter.

#### 3.1 DATAINSAMLING

För att skapa förståelse för hur ledaren uppfattar och kan påverka kulturförändringsprocessen utfördes en kvalitativ intervjustudie. Creswell (2007) menar att i kvalitativa studier eftersträvas en detaljrik förståelse för ämnet för att utifrån empirin induktivt finna relevanta mönster. Han fortsätter med att eftersom kvalitativa studier utgår från den naturliga miljön är det viktigt att ta hänsyn till kontexten som deltagarna befinner sig i. Repstad (2007) anser att om ett tema eller problem i en viss miljö ska undersökas är en informell kvalitativ intervjustudie ett lämpligt val. Genom att utföra en kvalitativ intervjustudie kan vi ge en detaljerad kontextbild av vad som bidrar i en kulturförändring och hur ledarna anser sig vara viktiga.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att kvalitativa undersökningar används med syftet att få nyanserade beskrivningar av en informants livsvärld, i intervjuer kan informanterna beskriva sina upplevelser mer djupgående. Bryman (2001) beskriver en semistrukturerad intervju som en intervjuguide bestående av specifika teman där forskarna har större möjlighet till att anpassa frågorna och ställa följdfrågor. En kvalitativ intervjustudie ska enligt Repstad (2007, s 87) ”vara helhetsorienterad och samtidigt målinriktad”. En bra intervju menar han kräver en noggrann planering av de teman som ska tas upp på så vis kan ovidkomman information undvikas. I studien genomfördes semistrukturerade intervjuer med öppna frågor som gav möjlighet att ställa följdfrågor. I detta öppna samtal fick informanterna möjlighet att utveckla sina svar vilket gav ett resultat med mycket detaljer kring kulturförändringsprocessen. Intervjuguiden användes som stöd och bestod av teman kring kulturförändringsprocessen, stöd/material samt ledarens roll.

Bryman (2001) menar att pilotstudier utförs för att utreda om såväl intervjufrågor som metod kan anses vara lämpliga. I pilotintervjun som genomfördes gavs detaljerade

beskrivningar kring organisationens sätt att hantera kulturförändringar och historik. För att komma åt dessa detaljerade beskrivningar ansåg vi att samtalsintervjuer var lämpliga eftersom de kan ge oss fördjupad insikt i hur en organisationskultur kan förändras. Genom att utföra en pilotstudie konstaterades att forskningsproblemet kan undersökas djupgående med hjälp av samtalsintervjuer men att några frågor i intervjuguiden behövde korrigeras.

### 3.2 URVAL

Företaget blev aktuellt då en av oss har en mentor i organisationen och fick veta att organisationen genomgår en kulturförändring. Han var aldrig påtänkt som informant i uppsatsarbetet på grund mentor-adept relationen. Han var däremot informant i pilotintervjun och intervjuades av den som inte var adept för att minska risken för jäv. Han försåg oss med en kontaktperson för det fortsatta arbetet.

Åtta informanter, varav fem män och tre kvinnor, intervjuades och samtliga arbetar som ledare inom samma enhet. Erfarenhet av ledarskap varierar från 1 till 17 år. De har arbetat i allt från sex till trettio år inom organisationen och arbetar nu på en stödenhet till själva kärnverksamheten inom tillverkningsindustrin. Två av informanterna arbetar på högre ledarbefattningar vilket innebär att de har delegerat en del av implementeringsansvaret av den önskade kulturen till underställda medarbetare. Åldern varierar från 34 till 53 år. Inför studien genomfördes en pilotintervju, informanten har arbetat inom organisationen i tio år och innehaft rollen som personalchef på flera olika enheter. Informanten känner till internmaterialet mycket väl då det visade sig att han satt med i den ledningsgrupp som ansvarade för uppkomsten av materialet.

### 3.3 GENOMFÖRANDE

Enligt Creswell (2007) tar kvalitativ forskning hänsyn till de människor och platser som studeras genom att samla in data i dess naturliga miljöer. Analysen av empirin är induktiv och målet är att etablera teman. Böcker och vetenskapliga artiklar lästes inom ämnet för att få ökad kunskap och bild av hur ämnet har studerats tidigare. Trots förståelsen var arbetet induktivt då valet av teorier/tidigare forskning baserades på empirin och empirin utgjorde grunden i analysen.

Vi fick tillgång till fältet genom en kontaktperson på organisationen som försåg oss med informanter och ett internmaterial gällande kulturförändringen. Internmaterialet är en powerpoint-presentation som innehåller de värderingar som ligger till grund för den önskade kulturen samt instruktioner gällande gruppövningar. Denna har samtliga informanter fått ta del av i mötessammanhang, de flesta har skrivit ut presentationen och har den som stöd i det dagliga arbetet. Internmaterialet beskrivs ytterligare i resultatdelen. Genom att ta hänsyn till olika data som till exempel dokument kan det ge en djupare förståelse av forskningsproblemet i kvalitativa studier (Creswell, 2007).

Vår kontaktperson tilldelade oss namnen på tio ledare inom stödenheten. Bryman (2001) beskriver att när uppdragsgivare tilldelar forskarna informanter blir det en form av bekvämlighetsurval. Vi var medvetna om att ett sådant urval kan påverka resultatet eftersom vår uppdragsgivare själv valde ledarna. E-post skickades till de tio tillfrågade informanterna. Två personer fick förhinder men övriga åtta intervjuades på informanternas arbetsplats. Intervjuerna genomfördes i konferensrum, vid fysisk arbetsplats eller i matsalen. Oavsett var intervjun gjordes var miljön lugn och val av plats skedde alltid i samråd med informanten. Varje intervju tog mellan 30 och 45 minuter. Vi utförde hälften av intervjuerna vardera men båda medverkade i samtliga intervjuer. En person intervjuade och den andre fanns med som stöd till intervjuaren vilket förklarades för informanterna. Under intervjuerna fick inte stödpersonen avbryta utan avvakta inbjudan från intervjuaren. Internmaterialet låg tillgängligt för samtliga parter under intervjuerna och samtalen spelades in med två diktafoner. Vi var konsekventa med att fråga om de hade något att tillägga när intervjun var färdig samt informerade om att de kan få ta del av rapportens resultat om de så önskade. Avsikten var att transkribera empirin i direkt anslutning till intervjun men på grund av informanternas tidsschema transkriberades materialet så fort det fanns tid. Materialet transkriberades, analyserades och tolkades tillsammans för att säkerställa enade tolkningar.

### 3.4 ANALYSMETOD

Transkriberingarna lästes igenom var för sig och de uttalanden som var av vikt markerades. Därefter diskuterades respektive transkribering i tur och ordning och anteckningar jämfördes. Resultatet sammanställdes för att kunna härleda likheter och skillnader i informanternas utsagor samt för att få en överblick om vad som sades under intervjuerna. Creswell (2007) menar att forskaren kategoriserar datan till teman, denna tematisering av data hjälper forskaren att tolka informationen. I första hand sammanfattades all information som upplevdes ge en ökad förståelse och rikare kontextbild. Därefter kategoriserades resultatet utifrån vad som ledarna angav som bidragande faktorer i kulturförändringsprocessen; samsyn, mätning, stöd från organisationen, högsta ledningen och hur ledarna kan vara av vikt i förändringsarbetet. Vi var noga med att återge informanternas utsagor och inte tolka på egen hand i resultatet.

Därefter påbörjades analysen av empirin. Creswell (2007) tar upp att forskaren försöker förstå problemet utifrån helheten vilket är ett holistiskt tillvägagångssätt. Detta uppnås genom att se från olika synsätt, identifiera många olika faktorer som är involverade i en situation och försöka vara medveten om en större bild. I studien togs hänsyn till kulturförändringen överlag i form av de bidrag som informanterna ansåg påverka kulturförändringsprocessen.

### 3.5 KVALITETSKRITERIER

När det gäller kvantitativa studier är reliabilitet och validitet viktiga begrepp för att få en bild av kvaliteten i undersökningen (Bryman 2001). Lincoln och Guba (1985) föreslår två alternativa kriterier, som de anser är mer lämpade att använda i bedömningen av kvalitativa studier; trovärdighet och äkthet.

Trovärdighet innehåller fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt verifiering. Tillförlitlighet innebär enligt Lincoln och Guba (1985) att forskarna informerar respondenterna om resultatet, för att dem ska kunna bekräfta forskarens beskrivningen av verkligheten. Vi lät inte våra informanter ta del av transkriberingar

eller tolkningar av dessa. Tillförlitligheten försökte vi istället säkerställa genom att kontinuerligt diskutera ifall studien återger verkligheten på ett så korrekt sätt som möjligt.

Med överförbarhet menar Lincoln och Guba (1985) i vilken utsträckning det går att överföra studiens resultat på andra kontexter. Kvalitativa forskaren uppmanas att ge fylliga beskrivningar av de detaljer som ingår i kontexten, så kallade "thick descriptions". Studien har en tät beskrivning med vad ledarna anser bidrar till kulturförändringen och på vilket sätt de anser sig vara viktiga men det är läsaren själv som får avgöra om undersökningens resultat kan föras över till andra kontexter.

Delkriteriet pålitlighet menar Lincoln och Guba (1985) svarar mot reliabilitet vilken betyder i vilken utsträckning studien kan replikeras. Forskarna ska inta ett kritiskt synsätt och skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse genom att tydligt redogöra för studiens alla faser som bland annat problemformulering, urvalsmetod och analysmetod. Studien kommenterades av opponenter som framförde förslag på förbättringar, vidare har handledare funnits med under hela studiens gång. Eftersom dessa parter granskade studien bidrar det till ökad pålitlighet.

Genom att inta ett kritiskt ställningstagande och granska källorna samt visa att personliga värderingar inte påverkar studien menar Lincoln och Guba (1985) att det styrker och konfirmerar studien, i form av verifiering. Vi var ärliga med vår förutfattade mening att ledaren är viktig i förändringsprocesser och var noga med att inte ställa någon form av ledande fråga. I intervjuerna efterfrågades hur de som ledare ser på sig själva i förändringsarbetet, deras exemplifieringar av agerande och svar om hur de ansåg sig vara viktiga analyserades sedan. I detta analysarbete var vi noga med att ifrågasätta hur ledarna ansåg sig vara viktiga och om vår förutfattade mening påverkade utfallet. Vi använde i första hand primärkällor och tidigare studier är "peer reviewed". Då vi inte har valt våra respondenter själva utan fått dem tilldelade samt att ingen av oss känner respondenterna sen tidigare, säkerställer det en objektiv syn i studien.

Enligt Lincoln och Gubas (1985) andra kriterie äkthet bör en studie ge en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som framkommit i empirin. Dessutom bör studien hjälpa de medverkande att uppnå en bättre förståelse av kontexten och förstå hur andra människor i samma kontext upplever saker och ting. Genom ökad insikt borde studien kunna bidra till att de medverkande kan förändra sin situation och vidta de åtgärder de anser krävs.

I studien är kriteriet äkthet till största del uppfyllt. Vi har varit noggranna med att gemensamt analysera och ständigt ifrågasätta vår objektivitet. Intervjusamtalen gav informanterna möjlighet att fundera över hur de som ledare kan påverka och förhoppningsvis gett dem en ökad självinsikt. När informanterna får ta del av studien kan de bilda sig en uppfattning om hur kollegorna uppfattar förändringsarbetet och kan därmed finnas som stöd för varandra.

### 3.6 ETISKA ASPEKTER

Etiska frågeställningar som bör tas hänsyn till enligt Bryman (2001) är att informanterna ska informeras om undersökningens syfte, ge samtycke gällande medverkan, rätten till att avbryta intervjun, hur konfidentialitet ska upprätthållas och att tillgången till empirin är begränsad. I studien fick informanterna frågan om de var intresserade av att delta i undersökningen och det gavs en kort presentation av studiens syfte. Under intervjutillfällena frågade vi informanterna om samtalet fick spelas in samt informerade om deras rätt till att avbryta intervjun om de önskade. Konfidentialitet garanterades genom att inte ange några namn i materialet och de blev informerade om att det var enbart vi som forskare som har tillgång till materialet.

Vi var medvetna om att när vi frågade om en individs upplevelser att det kan leda till ökad självinsikt vilket kan generera både positiva och negativa konsekvenser för individen. Eftersom intervjuerna handlade om att undersöka hur de som ledare arbetade med kulturförändringen kan informanterna till exempel ifrågasätta hur mottagliga de är för andras åsikter om hur värderingarna ska tolkas. En positiv konsekvens kan vara att de blir medvetna om sitt ställningstagande och genom ifrågasättande kan förändra sina egna tankar, vilket i detta fall kan göra dem mer mottagliga för medarbetarnas åsikter.



En negativ konsekvens kan vara att de blir alltför mottagliga för medarbernas åsikter och glömmet av sin funktion som ledare.

Eftersom intervjuerna genomfördes på offentlig plats inom organisationen såsom matsalen kan detta ha påverkat studiens resultat i enlighet med Repstad (2007) som skriver att val av plats för intervjun kan påverka resultatet. Risker är att om informanterna själva ser eller blir sedda av överordnade eller kollegor kan de bli stressade och svara begränsande på frågorna. Det finns också en risk att informanten får frågor i efterhand av de förbipasserade vilket kan påverka konfidentialiteten. Ytterligare en risk är att de som ännu inte hade intervjuats skulle påverkas av tidigare intervjuade informanter. För att försöka bibehålla informanternas konfidentialitet angavs samtliga informanter som hemliga mottagare i e-postuskicket gällande intervjufrågningarna och inga namn förekommer i materialet.

## 4 RESULTAT

I nedanstående resultatdel presenteras den empiri som framkom i intervjuerna. Först följer en beskrivning av historiken som organisationskulturen igår och idag samt vad den önskade kulturen innebär. Här tas även hänsyn till pilotintervjuns resultat eftersom den gav mycket information om tidigare kulturförändringar. Därefter följer en tematisering av empirin. Temana beskriver de behov som ledarna anser behöver tillgodoses för att den önskade kulturen ska kunna befästras. Det sistnämnda behovet, behovet av ledaren, beskrivs under två rubriker; hur de anser sig vara viktiga samt hur de agerar för att genomföra kulturförändringen.

### 4.1 KONTEXT

#### 4.1.1 ORGANISATIONSKULTUREN IGÅR OCH IDAG

Pilotintervjun visade att organisationen har genomgått minst två kulturförändringar tidigare. Den första organisationskulturen etablerades då organisationen ägdes av det svenska moderbolaget och den andra organisationskulturen var aktuell under föregående ägare. Med föregående ägare anser flera informanter att det var byråkratiskt i form av ständiga revisioner.

Ledarna i studien berättar att utbildningar genomfördes, en bok togs fram och det fanns tydliga uppföljningskrav i föregående kulturförändring. Informanterna upplevde att det till en början utfördes aktiviteter men att kulturförändringen sedan övergick till att ”samla damm”. Informanterna upplever att det har genomförts förändringar av organisationskulturen med jämna mellanrum. Den senaste kulturförändringen påbörjades tre-fyra år innan den aktuella kulturen lanserades hösten 2011. Skälet till att organisationen påbörjade den pågående kulturförändringen beror enligt pilotintervjun på ägarbytet och den nya ledningen. Organisationen är numera självständig vilket aldrig tidigare har varit fallet och därför i behov av ett helt nytt fokus.

Enligt informanten i pilotintervjun var första steget gällande kulturförändringen att informera de första hundra cheferna. Därefter höll personalcheferna på HR (Human Resources) ett antal möten med tjänstemännen där de gruppvis arbetade med den

önskade kulturen. Han fortsätter med att berätta att liknande upplägg har skett för alla anställda på fabrikerna och ute på marknadsbolagen vilket innebär att information om den önskade kulturen ska finnas i hela organisationen idag. Enligt informanten åligger det respektive chef att arbeta med gruppen gällande den önskade kulturen, ledarna ska i samarbete med sin grupp informera och ge chansen till att läsa på om kulturförändringen/materialet samt använda de frågeställningar som finns att tillgå. Därefter ska ledaren och medarbetarna försöka koppla de olika beskrivna kulturdelarna till sin verklighet och diskutera vad det innebär för dem som grupp. Informanten vidareutvecklar med att säga att alla grupper har olika förutsättningar och behov och därför blir olika värderingar viktiga att diskutera inom grupperna.

Ledarna i intervjuerna berättar att de fick ta del av den önskade kulturen i form av informationsmöten, diskussioner och workshops. Detta skedde på stormöten med ledningen, interna möten inom enheten, internutbildning inom ledarskap, chefs- och ledarskapsforum samt genom gruppövningarna i internmaterialet.

Ledarna uppger att det är ett enormt arbetstempo på enheten och det är svårt att mäta på grund av stor utvecklingstakt inom branschen. Informanterna upplever stödenheten som trögrörlig och organisationen som splittrad på grund av bristande helhetstänk. Trots detta känner de ett medansvar till organisationen, en av informanterna uttrycker ”de ska vara goda medborgare”. Flera av informanterna upplever att det finns en viss anda inom organisationen som innebär att personalen visar ett stort engagemang och lojalitet gentemot organisationen.

#### 4.1.2 DEN ÖNSKADE ORGANISATIONSKULTUREN

För att ge en ökad insikt i den önskade kulturen beskriver vi internmaterialet nedan. Det finns tre värderingar som konkretiseras med ”mer av” eller ”mindre av”. Första värderingen handlar om att anställda ska ha kunden och varumärket i fokus. Exempel under rubriken ”mer av”: engagemang, kämparanda och inspirera. Under rubriken ”mindre av”: klaga utan att vara konstruktiv eller bara tänka på den egna funktionen.

Den andra värderingen handlar om att anställda ska tänka globalt, innovativt och se möjligheter. Den exemplifieras som ”mer av” effektivitet, att tänka stort och lära av misstag. Den beskrivs som ”mindre av” komplicerade processer, passivitet och fastna i gamla mönster.

Den sista värderingen handlar om ömsesidig respekt samt samverkan. Den uttrycker ”mer av” delegera ansvar och mandat samt inkludera andra människor och ”mindre av” envägskommunikation, skylla på andra samt undvikande av konflikter.

Internmaterialet består dessutom av två gruppövningar. Övning I innebär att alla inom en grupp ska diskutera vad den önskade kulturen innebär för dem personligen samt som grupp. Övning II handlar om hur den önskade kulturen ska stödjas, både individuell reflektion samt gruppdiskussion. Därefter ska gruppen ta fram en handlingsplan för hur kulturarbetet ska genomföras integrerat med deras vardagliga verksamhet. De sista instruktionerna i internmaterialet tar upp att gruppen ska enas om vad de vill kommunicera, hur de ska följa upp och stötta varandra i kulturförändringsarbetet.

Den önskade kulturen upplevs enligt informanterna innehålla självklarheter och sunt förnuft. De ser inga problem med att integrera tankarna i kulturförändringen till det vardagliga arbetet. Några av informanterna anser att de nya värderingarna innebär att de anställda ska våga mer, vara snabbare och prova nya vägar. Dessutom uppger flera av informanterna att det är positivt att det förväntas att de ska driva saker, bli mer ansvarstagande och våga ta beslut. Flertalet av informanterna anser att anställda ska få lov att misslyckas vilket också ses som positivt.

Flera av informanterna belyser att organisationen kräver att ”hur” de anställda agerar tas i beaktande likväl som leveranser vid prestationsbedömning/löneutveckling. Det är första gången organisationen visar att ”hur” personalen gör saker är viktigt.

På frågan om varför förändringen genomförs svarade informanterna att organisationen måste vara öppen för förändringar eftersom världen är föränderlig. Förändringen behövs

som mental frigörelse så att anställda börjar våga agera självständigt, ta ansvar och beslut. Ett par ledare fortsätter med att säga att förändringen innebär att organisationen måste våga satsa istället för att se till ständiga besparingskrav. Flera informanter anser att organisationen behöver förändras för att nå de övergripande målen och genom att effektiviseras kan den överleva.

## 4.2 TEMAN

### 4.2.1 BEHOV AV SAMSYN

Ledarna anser att det saknas diskussion med organisationen om hur de som ledare ska se på den önskade kulturen. I nuläget råder ingen gemensam bild av den önskade kulturen inom respektive ledningsgrupp enligt de flesta av informanterna. Den önskade kulturen behöver förtydligas och en informant säger att ”vad innehållet är, är det ingen som säger”. En ledare uttrycker det som att han skulle önska mer insiktsfullt funderande inom enheten för att känna sig trygg som ambassadör. Många nämner att det finns tillfällen då ledare träffas i ledarforum eller ledarskapsprogram för att diskutera och jobba vidare med kulturen. Enligt informanterna anses dessa vara väldigt bra för att synliggöra problem samt ge mycket information och trygghet i ledarskapet.

### 4.2.2 BEHOV AV MÄTNING

De flesta av ledarna anser att det är viktigt att ”mäta” själva kulturförändringen på något sätt. Ledarna är kritiska till att inte veta hur andra hanterar och agerar i kulturförändringen eller hur de själva förhåller sig till andra, de vet inte var de ”befinner sig på måttstocken”. Många undrar hur själva mätningen ska se ut, ”...det är ju alltid det svåra, framförallt när det gäller mjuka saker”. För att hålla processen vid liv tycker flera av ledarna att det bör komma någon form av uppföljning där även lyckade förändringar ska visas upp.

### 4.2.3 BEHOV AV STÖD FRÅN ORGANISATIONEN

Stödet i förändringsprocessen anses vara otydligt och nästan obefintligt och en informant säger sig inte riktigt veta vem hon ska vända sig till. Flera informanter anger att det inte är mycket styrning i hur de som ledare ska förändra och agera i

förändringsarbetet. Någon uttrycker att ”...nu har man dumpat det på chefsnivå...”. Han fortsätter ”... samtidigt som tar man för givet att hela ledarskapskåren från dag ett, är experter och har det här i ryggmärgen...”. En informant föreslår mer krav uppifrån i form av konkreta uppgifter om hur ledaren i gruppen ska agera, genomföra och följa upp. En informant beskriver behovet av stöd på följande sätt:

...att någon kontinuerligt jobbar med och säkerställer att vi i grupper, personer, ledare, individer faktiskt liksom medvetandegör hela tiden för det är ju mer det det handlar om tror jag, med kontinuerligt medvetandegöra (...) måste det finnas liksom någon som bär flaggan för det här arbetet, om det är just de här begreppen, de här uttrycken, mätetalen man ska göra...

#### 4.2.4 BEHOV AV HÖGSTA LEDNINGEN

Flera av ledarna menar att det krävs en engagerad ledning eftersom kulturförändringen då känns mer trovärdig. Även när det går dåligt för organisationen är det viktigt att hela ledningen visar att den önskade kulturen gäller vilket uttrycks av en ledare som: ”...annars är den inte värd någonting”. Många informanter trycker på att alla i ledningen bör leva efter den önskade kulturen och att deras sätt att kommunicera ”har ett symbolvärde, helt klart”. Flera av ledarna uttrycker att ledningen än så länge har hållit måttet vilket exemplifieras av en informant som säger att ledningen högst upp vet att det finns krångliga processer vilka har börjat ändras.

#### 4.2.5 HUR ANSER SIG LEDARNA VARA VIKTIGA

Ledarna anger att det är av stor vikt att agera som förebild, leva som man lär och ”walk the talk”. En informant exemplifierar hur han anser sig vara viktig:

...föredöme, jag menar om jag säger att det är viktigt men inte agerar så kommer de inte tro på det heller så egentligen, att jag går ut och säger det här visst det är viktigt men det är ju inte det som går in, det är ju inte det som syns så det är mitt agerande som är viktigt och beroende på hur jag tar till mig det så liksom, walk the talk...

En av informanterna uttryckte att ifall han betar sig mot den önskade kulturen får det större effekt än om medarbetarna skulle göra det. Ledaren som förebild anses påverka subtilt vilket en annan informant förtydligar med att säga ”blir förvånad varendaste dag över hur stor påverkan man som ledare har på sitt folk (...) hur mycket dem präglas av hur och vad man säger som ledare, det är helt anmärkningsvärt...”. De flesta av ledarna anser det vara viktigt att mentalt medvetandegöra den önskade kulturen för att sedan ”dra ner det till sina handlingar”. Det är viktigt att kontinuerligt adressera förändringen samt ”inte bara prata om önskad kultur utan det gäller att väva in det i det dagliga”.

#### 4.2.6 HUR ARBETAR LEDARNA I FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

Ledarna har gemensamt med varje anställd satt enskilda mål utifrån den anställdes egna förutsättningar och intressen, ett krav från centrala HR-avdelningen. Dessa följs upp i utvärderingssamtal. Flera ledare genomför gruppdiskussioner om vad den önskade kulturen innebär för ens egen verksamhet, vissa har angett att de har diskussionerna med jämna mellanrum. En av informanterna uttrycker: ”Det här handlar ju om kultur och det är ju hur man relaterar till saker så det är klart att man måste diskutera, alla måste ju fundera och relatera till det här på sitt sätt...”. Många av informanterna pratar även om att skapa en helhetskänsla inom organisationen vilket exemplifieras med besök i fabriker och tillfällen att använda produkterna personligen.

En annan informant ansåg vidare att det är upp till honom som ledare våga ta ansvar, agera på egen hand samt även be om eventuell stöttning. Ett par informanter menar att genom att delegera uppgifter och ge beslutsmandat får medarbetarna ta ansvar vilket får dem att växa. Det är enklare för medarbetarna att veta hur de ska göra ifall roller och ansvarsområden förtydligas vilket en ledare beskriver som:

...men om individerna kanske matchar de förväntningarna (...) vi har på de här rollerna, vilket dem flesta gör, då växer de i rollen också och då tar de ju ansvar då levererar de, då vågar de ta beslut och när de ser att de har det mandatet och vågar ta beslut så växer de i sin roll och vågar mer och mer, för mig går det i linje med det vi egentligen ska göra i den nya kulturen...

Informanterna anger att de som ledare ska finnas som stöd och föra eventuella åsikter högre upp i organisationen. En av dem anger att det åligger henne att sätta upp handlingsplaner som sedan följs upp. Att våga ta snabba beslut om än risken finns att det blir fel, lära sig av sina misstag är en viktig del. Att uppmuntra, styra rätt och stödja folk så att de vågar göra saker utan att fråga anses vara viktigt av flera informanter. En informant sa att den önskade kulturen inte kan tvingas på anställda och tror att det är viktigt att visa upp exempel på förbättringar. Som ledare anser många av informanterna att de bör kommunicera och driva kulturförändringen mot målen samt prioritera och avsätta tid för den.



## 5 ANALYS

I nedanstående avsnitt diskuteras resultatet i förhållande till symbolisk interaktionism och Lewins förändringsmodell.

### 5.1 HUR KAN ORGANISATIONSKULTUR OCH FÖRÄNDRING AV DENNA FÖRSTÅS UTIFRÅN SYMBOLISK INTERAKTIONISM?

I socialisationsprocessen överför och mottar en kulturs medlemmar kulturella ledtrådar, medvetet och omedvetet, i den sociala interaktionen (Stier, 2004). Den önskade kulturen i vår studie uppstår och förändras i socialisationsprocessen på två nivåer. I första nivån blev ledarna informerade om den önskade kulturen i form av värderingarna i internmaterialet under stormöten med HR/högsta ledningen. Därefter fick ledarna tillsammans med övriga ledare möjlighet till att internalisera den önskade kulturen i gruppdiskussioner och workshops. Ledarforum som nämns är fortfarande aktuella som diskussionsforum av den önskade kulturen.

Den andra nivån innebär att ledaren förväntas överföra budskapet kring kulturförändringen vidare till sina medarbetare, en form av externalisation av den önskade kulturen. Genom att ledarna arbetar gemensamt med sin grupp och påverkas i gruppdiskussioner, enskilda möten och i arbetsvardagen blir det en form av internalisation av den önskade kulturen. Ledarna påverkar och påverkas därför i den sociala interaktionen i enlighet med tankarna från symbolisk interaktionism som tydliggörs av Blumer (1986) med att social interaktion handlar om ömsesidig påverkan mellan individ och samhälle.

#### **Behov av samsyn**

Ledarna anser att det är viktigt med diskussionstillfällen om vad den önskade kulturen innebär samt hur den önskade kulturen ska befästas vilket stöds av Blumer (1986) som menar att social interaktion innebär gemensam definition av meningar och symboler. Då alla tolkar utifrån individuella förutsättningar krävs det forum för att tillsammans definiera vad och hur organisationen som helhet ska sträva mot, annars finns det risk för att medlemmarna inom kulturen strävar åt alltför motsatta håll.

Genom att konkretisera värderingarna i internumaterialet som ”mer av”/”mindre av” försöker organisationen tydliggöra hur den önskade kulturen ska uppfattas och efterlevas. Det krävs dock aktiv bearbetning från medlemmarna inom organisationskulturen för värderingarna ska kunna bli symboler eftersom människans förmåga att tillskriva mening enligt Blumer (1986) skapar symboler. Visserligen finns det diskussionsforum i nuläget men ledarna anser att det behövs fler för att få trygghet i hanterandet av kulturförändringen. Om det inte råder några diskussioner gällande vad den önskade kulturen innebär gemensamt för organisationen blir det svårt för ledarna att veta om dennes agerande följer den önskade kulturen och hur denne kan påverka förändringsarbetet.

### **Behov av mätning**

Empirin visar att informanterna känner ett behov av en gemensam ”måttstock” i kulturförändringsarbetet, det vill säga ifall grupperna inom stödenheten närmar sig målen med förändringen. Om individerna får se positiva och negativa konsekvenser av kulturförändringsarbetet kan det påverka den mening de lägger i kulturförändringen. Eftersom social interaktion enligt Blumer (1986) handlar om tolkning av symboler och mening kan det vara viktigt att en kulturs medlemmar upplever positiv kommunikation i form av lyckade förbättringar för att tro på och vara villiga att arbeta med förändringen. Genom att organisationen visar upp de lyckade förändringarna som informanterna efterfrågar kan det förstärka symboliken med att kulturförändringen bör prioriteras.

### **Behov av stöd från organisationen**

Ledarna anser att stödet från organisationen gällande förändringsprocessen är otydligt i hur de som ledare ska förändra och agera i förändringsarbetet. Det finns heller inga krav på uppföljning i samma mån som vid andra förändringar inom organisationen. Ett förslag enligt empirin är mer konkreta direktiv från organisationen om vad som förväntas av dem som ledare. Ifall organisationens medlemmar inte upplever att förändringen bör prioriteras i kommunikationen från organisationen blir symboliken att förändringen i sig inte är viktig. Det kan innebära att ledarna blir passiva i förändringsarbetet.

### **Behov av högsta ledningen som symbol**

Utöver fysiska symboler kan även människor bidra som symboler (Blumer, 1986). När till exempel förbättringsarbete av ”krångliga processer” prioriteras av högsta ledningen påverkas de anställdas arbetsbelastning positivt och handlandet anses ligga i linje med värderingen som handlar om att organisationen ska bli mer effektiv. Genom att tolka mening i handlandet (Blumer, 1986) blir högsta ledningen därför en symbol i kulturförändringen för ledarna. Utöver högsta ledningens bidrag som symboler anser ledarna själva att de kan bidra som symboler i kulturförändringen vilket analyseras under nästkommande rubrik.

## **5.2 HUR KAN BLI LEDARNA BLI VIKTIGA UTIFRÅN SYMBOLISK INTERAKTIONISM?**

### **Ledaren som symbol**

Enligt Blumer (1986) är symbolisk kommunikation tolkning och omvandling av symboler. Ledarna i studien upplever att högsta ledningen har lagt mycket av ansvaret för förändringsarbetet på dem vilket innebär att de tillskrivs en viss innebörd i kulturförändringen.

Informanterna anger att de som ledare bör agera som förebilder, leva som de lär och ”walk the talk”, vilket en informant förklarar som ”...jag menar om jag säger att det är viktigt men inte agerar så kommer de inte tro på det heller (...) det är mitt agerande som är viktigt...”. En av informanterna nämner att ifall han som ledare går emot den önskade kulturen kan det få större effekt än om hans medarbetare gör det. Om ledaren i studien anses agera i linje med den önskade kulturen kan denne bli en symbol.

### **Symboliskt handlande**

I den sociala interaktionen sker tolkning av handlingar enligt Blumer (1986). Att som ledare införa till exempel tydlig roll- och ansvarsfördelning menar en informant kan få de anställda att växa:

...och då tar de ju ansvar, då levererar de, då vågar de ta beslut och när de ser att de har det mandatet och vågar ta beslut så växer de i sin roll och

vågar mer och mer, för mig går det i linje med det vi egentligen ska göra i den nya kulturen...

Detta blir en form av symboliskt handlande då handlingen avser något större än det som syns utåt, genom handlandet påverkas organisationskulturen trots tydlig rollfördelning kan anses vara mer av en strukturfråga. Ifall ledaren anses påverka kulturen genom symboliskt handlande kan ledaren bli en symbol i kulturförändringsprocessen. Ledaren kan även bli en symbol för andra ledare i arbetet med kulturförändringen.

### 5.3 HUR FÖRHÅLLER SIG EMPIRIN TILL LEWINS KULTURFÖRÄNDRINGSMODELL?

Det krävs motivation för förändring enligt upptiningsfasen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Om än ledarna anser att de saknar mer direktiv och kan uppleva förändringen som mindre prioriterad visar empirin att informanterna anser att kulturförändringen är nödvändig för organisationens överlevnad. Likaså beskrivs förändringen innebära mental frigörelse för de anställda. Även högsta ledningen anses visa stort engagemang för förändringen och organisationen tar för första gången anställdas agerande i beaktande i utvärderingar, inte enbart resultat. Dessa faktorer visar på att kulturförändringen uppfattas som viktig vilket borde göra ledarna mottagliga och motiverade till att arbeta med förändringen. Det innebär i så fall att den aktuella förändringen nu befinner sig i andra fasen, förändringsfasen.

Förändringsfasen handlar, enligt Alvesson och Sveningsson (2008), om hur förändringar kan genomföras. Ledarna angav att det förväntas från organisationen att de ska vara ambassadörer för den önskade kulturen och att de som ledare ska vara experter från dag ett trots att de ännu inte är säkra på vad kulturförändringen innebär. Organisationen behöver skapa möjligheter till den kunskap och engagemang som Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver som central i Lewins förändringsmodell för att kunna uppfylla de behov som finns hos informanterna. I nuläget blir de behov som ledarna har av samsyn, mätning och stöd från organisationen ouppfyllda och således hinder i att nå återfrysningsfasen.

Återfrysningsfasen innebär stadiet där förändringen kan befästas enligt Alvesson och Sveningsson (2008), i vår studie handlar det om den önskade kulturen. Det har bara gått ett halvår sedan introduktionen av den önskade kulturen vilket innebär att förändringsprocessen är i startskedet och för att lyckas befästa en organisationskultur krävs mycket tid.

## 6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Syftet med studien är att utifrån ett ledarperspektiv få djupare förståelse för förändring av organisationskultur och hur ledarna anser sig vara viktiga i förändringsprocessen.

### 6.1 VAD, ENLIGT LEDARNA, BIDRAR TILL EN KULTURFÖRÄNDRINGSPROCESS?

Brist på samsyn av den önskade kulturen kan leda till att organisationskulturen inte kan ge den trygghet eller mening som individer behöver enligt Schein (2004). Därför kan det bli svårt för ledarna att veta hur de ska agera i kulturförändringen och därmed lyckas med att befästa värderingarna.

Informanterna saknar en gemensam ”måttstock” vilket kan påverka den mening som kulturförändringen tillskrivs då kulturförändringen har större chans att lyckas ifall det upplevs kollektiva framgångar (Frontiera, 2010).

Ledarna anser att organisationen borde ”bära flaggan” i att skapa möjligheter till att kontinuerligt medvetandegörande den önskade kulturen och bristen på stöd från organisationen innebär att förändringen kan upplevas som mindre viktig. Som Smiths studie (2003) visar behöver en förändring av organisationskultur bland annat synligt stödjas och följas upp för att förändringen ska lyckas.

Informanterna anser att högsta ledningen blir symboler för förändringen genom att agera enligt den önskade kulturen. Dessutom är ledningen aktiv i förändringsprocessen såtillvida att den arbetar med att förbättra och effektivisera organisationen vilket stärks av Nadler et al (2001) som menar att det är av stor vikt i en förändring av organisationkultur.

Behoven av samsyn, mätning, stöd från organisationen samt högsta ledningen och ledaren som symboler är enligt ledarna de bidragande faktorerna i kulturförändringsprocessen. Ifall behoven inte blir tillgodosedda riskerar kulturförändringen att fastna i förändringsfasen. Om ledarna får hjälp och utbildning i

hanterandet av kulturförändringsarbetet är chanserna större för lyckad kulturförändring enligt Kavanagh och Ashkanasy (2006).

## 6.2 HUR ANSER LEDARNA ATT DE ÄR VIKTIGA I KULTURFÖRÄNDRINGSPROCESSEN?

Genom att leva som de lär, ”walk the talk” anser ledarna att de är viktiga i förändringsprocessen vilket styrks av Frontiera (2010) som menar att ledarens förmåga att implicit och explicit leva upp till den nya kulturen är av vikt för att kunna befästa nya värderingar. Genom att ledarens agerande överensstämmer med den önskade kulturen blir ledaren i så fall en symbol och kan då i högre grad påverka kulturförändringen enligt Hatch (2000).

Schein (2004) påstår att ledare har ett dominerande inflytande på kulturens uppkomst och utveckling vilket ifrågasätts av Meek (1988) som belyser att ledaren inte skapar kulturen, kulturen skapas kollektivt i socialt samspel. Eftersom mycket ansvar av förändringen har lagts på ledarna får de visserligen en central roll i socialisationsprocessen i förmedlandet av den önskade kulturen. Kulturen uppstår dock i den symboliska kommunikationen mellan samtliga medlemmar inom organisationskulturen.

## 6.3 STYRKOR OCH SVAGHETER

Sackmann (1991) framför kritik gentemot tidigare forskning inom organisationskultur som visar att ledaren spelar en central roll. Hon hävdar att dessa resultat grundats i studier oftast gjorda utifrån ledarsynpunkt, inte utifrån medarbetarna överlag. En svaghet med vår studie är att vi har utgått från ledarna och inte tagit hänsyn till medarbetarnas upplevelser av ledarskapet. Studien kan endast utreda hur ledarna själva upplever sig leva upp till symboler. Men eftersom organisationen i vår studie har lagt mycket av ansvaret för kulturförändringen på ledarna valde vi att studera kulturförändringsarbetet utifrån ett ledarperspektiv. I den bästa av världar hade även intervjuer med underställda genomförts som sedan följts upp med observationer för att se ifall teori och praktik ger ett enhetligt intryck. Däremot fanns inte tid för en så omfattande studie under C-uppsatsens gång.

En annan svaghet är att informanterna inte har fått kontrollera tolkningarna av deras svar, det hade kunnat stärka studiens validitet. På grund av tidsbrist klargörs istället grundläggande antaganden som skulle kunna påverka utfallet samt kritik gentemot analysen av resultatet.

En styrka i undersökningen är att vi är ofärgade av organisationskulturen eftersom ingen av oss har arbetat inom organisationen. Eftersom förändringen av organisationskulturen lanserades endast för sex månader sedan är det för tidigt att se synliga förändringar i organisationskulturen. Däremot kan resultatet visa viktiga aspekter som bör tas hänsyn till i fortsatt förändringsarbete och således kunna leda till tidiga förbättringsinsatser.

#### 6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Problematiken kring obalans av antalet anställda och konsulter behandlas inte i studien eftersom det inte var tillräckligt framträdande i empirin. Detsamma gäller de tankar som uppstod kring subkulturers påverkan i en kulturförändring men det fanns inte tillräckligt med empiriskt underlag för fortsatt diskussion. Likaså uppkom en del tankar om huruvida ålder, erfarenhet eller antal anställningsår kan påverka ledares förmåga att leda i en kulturförändring. Det kommer inte belysas i studien eftersom det var ett sidospår i nuvarande frågeställningar. Ovan faktorer är förslag till fortsatt forskning eftersom de kan påverka en förändring av organisationskultur.



## 7 REFERENSLISTA

### 7.1 ARTIKLAR

- Frontiera, J. (2010) Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 71-86.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006) The Impact of Leadership and Change - Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, 81–103.
- Meek, V. L. (1988) Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organizational Studies*, 9, 453-473.
- Smith, M. E. (2003) Changing an organization's culture: correlates of success and failure. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 249-261.

### 7.2 BÖCKER

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Blumer, H. (1986) *Symbolic interactionism - perspective and method*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Creswell, J. W. (2007) *Qualitative inquiry & research design – choosing among five approaches*. California: Sage.
- Hatch, M. J. (2000) The cultural dynamics of organizing and change. I: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (red:er), *Handbook of organizational culture and climate* (s. 245-260). California: Sage.
- Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori - moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lincoln, S. Y. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. California: Sage.

- Nadler, D. A., Thies, P. K. & Nadler, M. B. (2001) Culture change in the strategic enterprise: Lessons from the Field. In: C. L. Cooper, S. Cartwright and P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. England: John Wiley & Sons.
- Repstad, P. (2007) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sackmann, S. A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations – exploring the collective mind*. California: Sage.
- Salzer-Mörling, M. (2009) Symboliskt ledarskap: om kultur och meningsskapande. I: S. Jönsson & L. Strannegård (red:er), *Ledarskapsboken* (s. 351-379). Malmö: Liber.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass.
- Stier, J. (2004) *Kulturmöten - en introduktion till interkulturella studier*. Lund: Studentlitteratur.

## BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Missiv

## BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

### **Presentation:**

Vi studerar på Högskolan i Skövde och skriver vårt examensarbete här på [organisationen]. Vi kommer att utvärdera hur det går med det aktuella kulturförändringsarbetet. Vi kommer därför fråga dig om hur du ser på förändringsarbetet och hur du går tillväga för att genomföra förändringen. Intervjun kommer ta cirka 45 minuter. Vi vill gärna att du utgår från din roll som ledare.

Allt insamlat material kommer att behandlas säkert och tryggt under studiens gång. Ditt namn kommer aldrig att nämnas i rapporten vilket garanterar konfidentialitet.

En av oss kommer att hålla i samtalet. Den andre finns med som stöd och för att säkerställa att alla teman i intervjun blir behandlade.

Är det ok att spela in samtalet? Är det något du undrar över redan nu?

Om det är något som du vill delge oss som du inte vill ska antecknas eller spelas kan du i så fall säga till. Vi kommer att delge dig rapportens resultat om så önskas.

### **Bakgrundsfrågor:**

Hur länge har du arbetat för [organisationen]?

Vilken är din nuvarande position?

Hur länge har du arbetat som ledare?

Ålder?

(Vi ser vilket kön och behöver därför inte fråga om det)

Jag/vi antar att du känner till att [organisationen] genomför en kulturförändring. (visar upp översiktsbild på internmaterialet från [organisationen])

### **Intervjuguide:**

Kulturförändringsprocessen

- varför genomförs förändringen
- eventuell åsikt om förändringen
- varför är förändringen viktig
- har förändringar börjat ske (inom grupp och organisation)
- går tillväga i processen - varför
- hålls processen vid liv och hur
- börjat, bibehålla, slutat – varför

Stödmaterial

- tagit del av
- åsikt om materialet
- saknas något

Ledare / Roll

- din roll i förändringsarbetet

Har du något att tillägga?

Tack för din medverkan!

## BILAGA 2 - MISSIV

### Mail från HR-ansvarige till de berörda ledarna

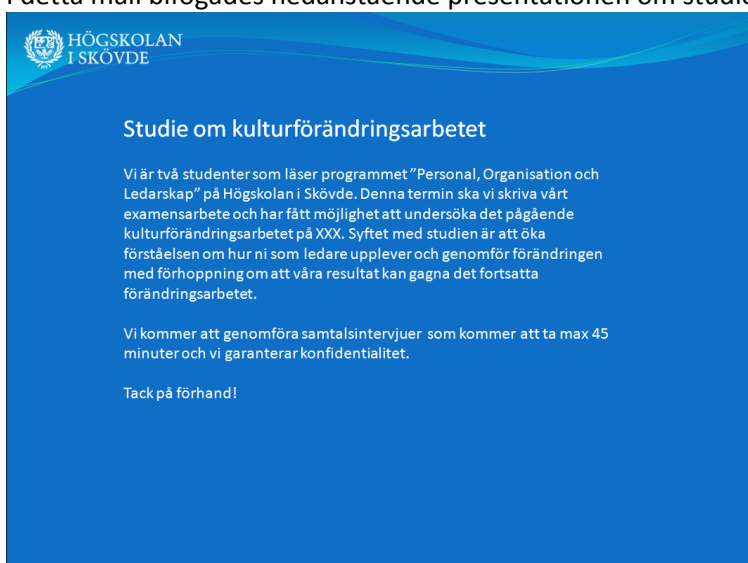
Hej!

Jag har två studenter från högskolan i Skövde som läser Personalprogrammet. De ska göra en undersökning om hur vårt förändringsarbete går kopplat till den "Önskade kulturen", se beskrivning i pp materialet. Jag skulle uppskatta om du kunde ta dig tid att bli intervjuad av dem, det tar ca 45 minuter. Du kommer inom kort att bli kontaktad av dem för att boka en tid.

Tack på förhand!

//XXXX XXXXXXXX

I detta mail bifogades nedanstående presentationen om studien syfte



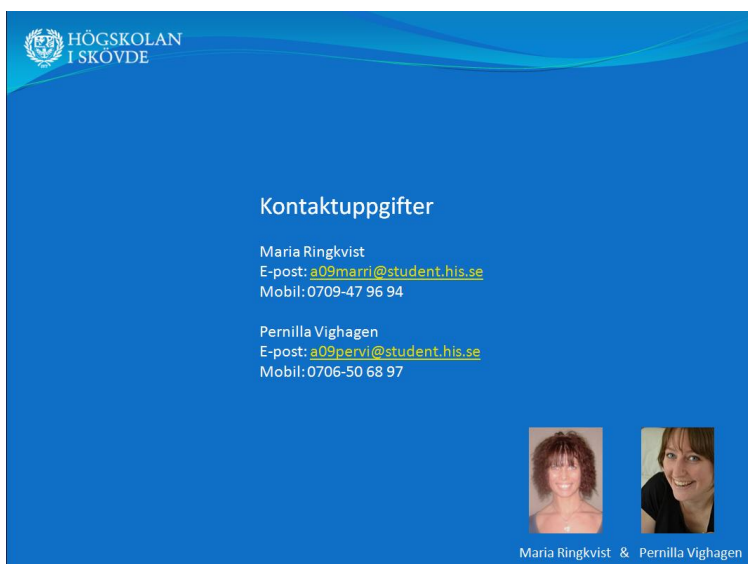
**HÖGSKOLAN  
I SKÖVDE**

### Studie om kulturförändringsarbetet

Vi är två studenter som läser programmet "Personal, Organisation och Ledarskap" på Högskolan i Skövde. Denna termin ska vi skriva vårt examensarbete och har fått möjlighet att undersöka det pågående kulturförändringsarbetet på XXX. Syftet med studien är att öka förståelsen om hur ni som ledare upplever och genomför förändringen med förhoppning om att våra resultat kan gagna det fortsatta förändringsarbetet.

Vi kommer att genomföra samtalsintervjuer som kommer att ta max 45 minuter och vi garanterar konfidentialitet.

Tack på förhand!




**HÖGSKOLAN  
I SKÖVDE**

### Kontaktuppgifter

Maria Ringkvist  
E-post: [a09marri@student.his.se](mailto:a09marri@student.his.se)  
Mobil: 0709-47 96 94

Pernilla Vighagen  
E-post: [a09pervi@student.his.se](mailto:a09pervi@student.his.se)  
Mobil: 0706-50 68 97



Maria Ringkvist & Pernilla Vighagen

## Mail från oss till de berörda ledarna

Hej

Som du redan vet, via mail från xxx xxxxxx, är vi två studenter som ska skriva vårt examensarbete hos er. Vi vill boka tid med dig för samtalsintervju. Vi vill i stor utsträckning som möjligt anpassa oss efter er men för att få intervjuschemat att fungera önskar vi att du anger två tillfällen där du har möjlighet att avsätta tid, max 45 minuter. Välj av tiderna som anges nedan. Skicka bara ett mail med vilka två tider som passar dig så återkommer vi och bekräftar vilken tid det blir.

Tack på förhand!

Maria Ringkvist & Pernilla Vighagen

(kan du inte se tiderna i tabellen nedan, finns schemat som bifogad fil)

	<b>Mån 26/3</b>	<b>Tis 27/3</b>	<b>Ons 28/3</b>	<b>Tor 29/3</b>	<b>Fre 30/3</b>
<b>Vecka 13</b>					
09.00-09.45					
10.00-10.45					
11.00-11.45					
13.00-13.45					
14.00-14.45					
15.00-15.45					
<b>Vecka 14</b>	<b>Mån 2/4</b>	<b>Tis 3/4</b>	<b>Ons 4/4</b>	<b>Tor 5/4</b>	<b>Fre 6/4</b>
09.00-09.45					
10.00-10.45					
11.00-11.45					
13.00-13.45					
14.00-14.45					
15.00-15.45					
<b>Vecka 15</b>	<b>Mån 9/4</b>	<b>Tis 10/4</b>	<b>Ons 11/4</b>	<b>Tor 12/4</b>	<b>Fre 13/4</b>
09.00-09.45					
10.00-10.45					
11.00-11.45					
13.00-13.45					
14.00-14.45					
15.00-15.45					