



Institutionen för Industriell ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

”De är inte i samma verklighet som vi”

Medarbetares upplevelser av organisatoriska avstånd ur ett hierarkiskt perspektiv i samband med en organisationsförändring.

Charlotte Jakobsson

Alexander Jansson

Ulrik Kromnow

Sammanfattning

Titel: De är inte i samma verklighet som vi – medarbetares upplevelser av organisatoriska avstånd ur ett hierarkiskt perspektiv i samband med en organisationsförändring.

Författare: Charlott Jakobsson, Alexander Jansson & Ulrik Kromnow

Handledare: Marie Aurell

Institution: Industriell ekonomi, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med studien är att undersöka om hierarkiskt definierade grupper upplever hur avstånden inom en organisation förändrats i samband med att en hierarkisk nivå togs bort ur organisationens struktur skiljer sig åt.

Metod: Intervjuer har genomförts med personal från olika hierarkisk nivå från en och samma arbetsplats där alla var med om en strukturell organisationsförändring på våren 2013.

Slutsats: Organisationsförändringen som genomförts innebar att en hierarkisk nivå togs bort ur organisationen. Två år efter implementeringen av förändringen har studien observerat hur kulturella och strukturella avstånd på företaget minskat, medan det fysiska avståndet ökat mellan anställd och närmast produktionsansvarig chef. Studien visar på hur kommunikation och nära samarbete bidragit till att kraftigt minska de inomorganisatoriska avstånden, samtidigt som strukturella faktorer bidrar till att bevara existerande avstånd. Vikten av tydlig och frekvent kommunikation lyfts även fram som en avgörande faktor under hela förändringsprocessen som en förutsättning för att skapa entusiasm och motivation bland personalen.

Nyckelord: Organisationsförändring, Ledarskap, Medarbetarperspektiv, Hierarkiskt avstånd, Strukturellt avstånd, Kulturellt avstånd, Distanserat ledarskap

Abstract

Title: They're in another world – employee experience of organizational distance from a hierarchical perspective during organizational change.

Authors: Charlott Jakobsson, Alexander Jansson & Ulrik Kromnow

Supervisor: Marie Aurell

Department: Industrial Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this study is to examine whether hierarchically defined groups differ in their perceptions of how organizational distance has changed following a radical organizational change that saw one hierarchical level eliminated from the organizations' structure.

Method: Interviews were conducted with employees at different hierarchical levels, from the same workplace, who all went through an organizational change during the spring of 2013.

Results: The change initiative that was implemented consisted of the removal of one hierarchical level from the organizational structure. In the two years since the implementation this study observed noticeable reductions in both structural and cultural distance within the organization, while the physical distance between workers and the closest ranking production-manager had increased. The study shows how communication and interaction across hierarchical levels contributes in reducing organizational distance, while structural factors remain which act to maintain existing distances. The importance of frequent communication throughout the change process will, according to the findings, promote enthusiasm and belief in the change initiative throughout the organization.

Keywords: Organizational change, Leadership, Employee perception, Hierarchical distance, Structural distance, Cultural distance, Leadership distance

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de anställda och chefer på den organisation vi studerat, som så generöst tagit sig tid att ställa upp för intervju och delat med sig av sina erfarenheter och tankar. Det har varit otroligt intressant och lärorikt att få ta del av er arbetssituation och ställa den mot de teorier vi funnit i forskningslitteraturen. Då vi som författare redan har erfarenhet av ett antal olika arbetsplatser är det extra intressant att notera hur förfaranden i olika organisationer tenderar att vara så lika.

Tack även till vår handledare Marie Aurell för vägledning, uppmuntran och kreativa idéer under skrivandeprocessen.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer som ställt upp och låtit vårt skrivande ta dyrbar tid från tillvarons alla måsten.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	6
1.1 Organisationer & Organisationsförändringar	6
1.1.1 Avstånd – förändringshierarki kontra organisationshierarki.....	7
1.2 Forskningsläget.....	8
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar och definitioner	9
2.0 Metod	10
2.1 Forskningsdesign.....	10
2.2 Vetenskapsfilosofi	10
2.3 Tillvägagångssätt	11
2.3.1 Urval av datainsamlingsenheter	11
2.3.2 Intervjuer.....	13
2.3.3 Analysmetod	13
2.4 Kvalitet	14
2.4.1 Perspektivmedvetenhet	15
2.4.2 Intern logik.....	15
2.4.3 Etik	15
2.4.4 Trovärdighet och validitet.....	16
3.0 Teoretiskt ramverk	17
3.1 Ledarskap – vikten av engagemang och kommunikation	17
3.2 Distanserat ledarskap.....	17
3.2.1 Strukturellt avstånd	17
3.2.2 Fysiskt avstånd.....	18
3.2.3 Kulturellt avstånd.....	18
3.3 Kommunikation.....	19
4.0 Empiri	21
4.1 Förutsättningar – en presentation av fallet	21
4.2 Attityder.....	22
4.2.1 Syn på förändringen.....	22
4.3 Förändringsprocessen	24
4.3.1 Kommunikation	24

4.3.2 <i>Ledarskap</i>	25
4.3.3 <i>Delaktighet</i>	26
4.4 Effekter av förändringen.....	27
4.4.1 <i>Praktiska konsekvenser</i>	27
4.4.2 <i>Implementeringsproblem</i>	28
5.0 Analys	30
5.1 Fysiskt avstånd.....	30
5.2 Strukturellt avstånd.....	32
5.3 Kulturellt avstånd.....	34
6.0 Diskussion	37
6.1 Organisations- & Förändringshierarkiskt perspektiv.....	37
6.2 Slutsatser.....	38
6.3 Förslag till framtida forskning.....	41
Referenslista	43
Bilagor	46

1. Inledning

1.1 Organisationer & Organisationsförändringar

Organisationer kan se ut på flera olika sätt. Ett av de vanligaste när det gäller produktionsindustri är den så kallade linjeorganisationen. Linjeorganisationer kan härledas till arméns utformning då det är ett sätt för en general att ha kontroll och kunna informera tiotusentals personer. Den bakomliggande principen är den samma idag som då, även om viss utveckling skett. Frederick Taylor byggde vidare på arméns tankegångar och uppmanade till att stärka chefernas positioner inom organisationen. Vad som är en lyckad organisation bestäms av marknaden (Morgan, 1997), för att överleva som organisation kan en omstöpning vara nödvändig. Gates (2000) menar att en omorganisering inte enbart beror på misslyckanden och försök till överlevnad. Även ur framgång kan ett behov av omorganisering födas genom att den gamla organisationsstrukturen inte längre är relevant eller optimal för verksamheten. Fokus har idag flyttats från Taylors tankar om stark styrning till en mer flexibel organisation med hög intern kommunikation. Detta förändrade fokus skapar ett behov av att förändra linjeorganisationen, och vid alla former av organisationsförändring ställs stora krav på ledarskap för att styra och leda processen.

Forskningen kring organisationsförändringar är omfattande och mångfacetterad. Ämnet anses allt mer aktuellt i takt med att organisationer upplever allt större krav på att uppnå förbättrad lönsamhet och effektivitet i takt med en allt mer ökande konkurrens på den globala marknaden (Applebaum et al., 2015b; Bartlett & Ghoshal, 1994). Forskare uppskattar även att en väldigt stor del av alla förändringsprojekt som påbörjas misslyckas med att uppnå den förbättringsgrad organisationen förväntat sig. Flera studier menar att om en omorganisation lyckas eller misslyckas beror på om chefen kan framställa aktiviteten som vettig och därmed engagera medarbetarna i projektet. Bartlett och Ghoshal (1994) väljer att betrakta problemet från ett annat håll. Istället för att lägga allt ansvar på ledningen menar de att ett förändringsprojekt ställer stora krav även på medarbetarna på frontlinjen att genom engagemang och analytisk förmåga justera sin strategi till att på bästa sätt arbeta i linje med ledningens önskemål.

Organisationsförändringar kan se ut på flera olika sätt, både vad gäller utformning och omfattning. Den form av förändring denna studie avser fokusera på är vad man kan kalla för en strukturell förändring, eller en omstrukturering. En sådan förändring innebär att ledningen beslutar att ta bort (eller lägga till) ett eller flera steg ur organisationens hierarkiska struktur. Denna typ av strukturell förändring är ett relativt omfattande ingrepp, inte minst på den organisationskultur som råder och möts oftare med negativa reaktioner från personalen än mindre omfattande förändringar. Genom att plocka bort en eller flera hierarkiska nivåer önskar man få en plattare organisation, med kortare hierarkiska avstånd. När en organisationsstruktur förändras innebär det att den eller de roller som plockats bort på något sätt måste ersättas av personal från redan befintliga nivåer, uppgifter måste utföras av annan personal och vad gäller kommunikation mellan nivåer så öppnas ett behov av helt nya kontaktytor och kommunikationsvägar upp när ett led plockas ur kommunikationskedjan (Jones et al., 2008). Allt detta ställer höga krav på de som styr förändringsarbetet att vara tydliga med hur förändringen skall genomföras, hur den skall kommuniceras till organisationen och hur rollfördelningen ska se ut under och efter genomförandet.

1.1.1 Avstånd – förändringshierarki kontra organisationshierarki

Avstånd, och dess betydelse för ledarskap inom organisationer, är något som studerats väldigt lite inom forskningen. Studien kommer studera avstånd utifrån två hierarkiska perspektiv: förändringshierarki och organisationshierarki. Med förändringshierarki avses i denna studie en hierarkisk indelning utifrån de roller individer innehar i förhållande till förändringsprocessen. Dessa är med andra ord situationsbetingade och tätt sammankopplade med själva förändringsprocessen. En förändringshierarkisk indelning kan således spänna över gränserna för den klassiskt organisationshierarkiska struktur som existerar inom organisationen. Genom att studera en förändringsprocess utifrån dessa båda kompletterande perspektiv finns det förutsättningar för att fånga fenomen som skulle kunna bidra till en bredare förståelse för hur inomorganisatoriska avstånd påverkas av en strukturell förändring.

Jones et al. (2008) klassificerar rollfördelningen under en förändringsprocess inom en organisation som bestående av tre typer av aktörer: *förändringsstrateger* (ledarna högst upp i hierarkin, ofta de som initierar och utvecklar förändringsprocesser), *förändringsledare* (ledare på mellannivå vars uppgift det ofta är att övervaka förändringsprocessen) och *förändringsmottagare* som oftast representeras av personal längst ner i hierarkin vars uppgift är att implementera förändringen. Förändringsledare och förändringsmottagare är de grupper där, hävdar Jones et al. (2008), oron inför förändring ofta är som störst. Det är dessa grupper som löper störst risk att förlora status eller rent av sina arbeten i samband med stora strukturella förändringar, dessutom är det i regel dessa grupper som har minst insyn, inflytande och kontroll över utformningen av organisationsförändringen. Förenklat kan man säga att Jones et al. (2008) argumenterar för att ju längre ner på hierarkin en individ befinner sig, ju mer troligt är det att hen både betraktar förändringsinitiativ negativt, samt personligen drabbas negativt av dem.

Studien kommer även fokusera på faktiska organisationshierarkiska nivåer. Dessa nivåers förhållande till avståndsbegreppet har Antonakis och Atwater (2002) skrivit intressant om i samband med vad de kallar ”distanserat ledarskap”. De menar att ledare kan uppfattas som distanserade från sina anställda utifrån tre typer av avstånd: *fysiskt*, *strukturellt* och *kulturellt* avstånd. Med fysiskt avstånd avser författarna sådana ledare som inte är fysiskt närvarande för att leda arbetet, antingen genom att vara placerade på en annan ort eller helt enkelt bara i en annan del av byggnaden med väldigt lite eller ingen inblandning i det dagliga arbete som utförs av personalen. Strukturellt avstånd syftar på exempelvis organisationer med stora hierarkiska och sociala avstånd mellan ledning och personal. Corley (2004) slår fast att hierarkiska avstånd och dess effekt på hur individer identifierar sig själv och sin omgivning är ett ”understuderat” område inom forskningen om organisationsförändringar. Med kulturella avstånd avses bland annat svag organisationskultur, där det saknas en för organisationen gemensam värdegrund som genomsyrar hela verksamheten, med ökad risk för segmentering som följd. I sådana situationer kan man tala om att det uppstår ett kulturellt gap mellan de olika aktörerna inom organisationen utifrån olikheter i till exempel värderingar mellan ledaren och de anställda. Ett sådant kulturellt gap kan bland annat ta sig uttryck i form av bristande engagemang och motivation hos personalen.

Bhuvanaiah och Raya (2014) har i en studie fokuserat på just motivation och engagemang. Personalens engagemang är något som ofta lyfts fram som en förutsättning för att förändringsinitiativ ska lyckas, och ett resultat av att ett framgångsrikt ledarskap bidragit till att skapa en stark organisationskultur med gemensamma värderingar och mål att enas kring. Bhuvanaiah och Raya (2014) menar att personalens engagemangsnivåer kan sorteras i tre kategorier: engagerade, oengagerade och motengagerade. Enkelt uttryckt kan man beskriva denna teori, applicerat på en förändringsprocess, som att den *engagerade* personalen tror på,

och aktivt arbetar för, att förändringen ska bli framgångsrik. Den *oengagerade* personalen förhåller sig neutral inför den pågående processen och arbetar inte aktivt för att vare sig underlätta eller motarbeta förändringens implementering. Personalen som klassificeras som *motengagerad* upplever förändringen som något negativt och arbetar aktivt för att motverka den. Det är således av stor betydelse att ledningen förmår presentera en förestående förändring till organisationen på ett sådant sätt att de, åtminstone, undviker att göra personalen ”motengagerad”. Utmaningen för ledningen blir således att förmå så stor andel av personalen som möjligt att betrakta förändringsprocessen som en väg *mot* någonting, snarare än en resa *från* någonting.

1.2 Forskningsläget

Organisationer betraktas ofta ur ett systemperspektiv, där alla delar och variabler på något sätt hänger ihop med helheten. När någon del förändras, påverkas även andra delar av systemet liksom avstånden mellan de olika delarna. Här ligger en stor del av den komplexitet som omgärdar utformning och genomförande av organisationsförändring. Jones et al. (2008) betonar vikten av att studera organisationer just som ett system bestående inte bara av en helhet utan även av, som de uttrycker det, interna grupperingar vars medlemmar visserligen är en del av organisationen men även en del av en eller flera överlappande grupperingar; sub-kulturer. Fördelarna med detta forskningsperspektiv beskriver de på följande sätt:

Researchers taking this perspective are well placed to understand differences and similarities in attitudes, needs and feelings among employees, and to predict future perspectives. An important avenue for future research is to obtain data from different organizational levels and groups as they progress through different stages of organizational change (Jones et al., 2008, s. 310)

Sammantaget framträder en bild av en situation som ställer höga krav på ett väl fungerande ledarskap. Att det dessutom framhålls i litteraturen från flera forskare, exempelvis Corley (2004) och Jones et al. (2008), att ett viktigt men än så länge sällan beskrivet område inom forskningen kring organisationsförändringar rör organisationers hierarkiska avstånd stärker denna bild ytterligare. Det finns således goda skäl att genomföra studie kring dessa avstånd och dess betydelse.

1.3 Problemformulering

Hur påverkas avstånden inom en organisation genom bortplockandet av ett hierarkiskt steg ur organisationsstrukturen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka *hur avstånd inom en organisation påverkas av en strukturell organisationsförändring*.

Studien definierar tre typer av organisatoriskt avstånd: fysiskt, kulturellt och strukturellt. Utifrån ett hierarkiskt perspektiv undersöks hur olika hierarkiskt definierade grupper inom organisationen upplever att förändringen påverkat avstånden inom organisationen. Genom att tydliggöra de eventuella skillnader som existerar mellan hur individers upplevelser präglas av hierarkisk grupptillhörighet hoppas vi kunna bidra till att skapa ökad medvetenhet om denna avståndsdimension som vi menar har stor betydelse för hur framgångsrikt en organisation lyckas implementera ett förändringsinitiativ.

Perspektivet skulle kunna ge framtida förändringsledare möjlighet att i högre utsträckning möta varje grupp på ett sätt som är anpassat för den enskilda gruppens behov. Därigenom skapas bättre förutsättningar för att förändringsinitiativet ska ses som något positivt, vilket enligt den aktuella forskningen ökar möjligheterna till en lyckad implementering. Studien syftar även till att skapa medvetenhet om forskningsområdet och inspirera till fortsatt och mer djupgående forskning kring betydelsen av organisatoriska avstånd som en faktor av betydelse för implementeringen av organisationsförändringsprocesser.

1.5 Avgränsningar och definitioner

Studien har avgränsats fysiskt till en enskild produktionsanläggning. Denna anläggning och studiens förutsättningar presenteras närmare i avsnitt 4.1 nedan. Produktionsanläggningen ingår som en del i en större koncern, vars huvudkontor är placerat utomlands. Därför har författarna medvetet valt att avgränsa undersökningen till att enbart omfatta respondenter som arbetar vid den aktuella anläggningen. Således har inga respondenter från koncernledningen intervjuats i denna studie.

Det är också lämpligt att på ett tidigt stadium definiera vissa begrepp som kommer spela en viktig roll i presentationen av studien. Då studiens problemområde och syfte förutsätter att vi identifierar olika grupper av anställda för att undersöka om, och i så fall hur, deras upplevelser kring en organisationsförändring skiljer sig åt, innebär det att vi måste tydligt definiera dessa grupper. Det gör vi genom att applicera följande begrepp:

- **Anställd:** för denna studie använder vi begreppet ”anställd” som ett samlingsbegrepp för den kollektivanställda produktionspersonalen vid anläggningen. Detta begrepp är frekvent förekommande i forskningslitteraturen kring organisationsförändringar (se exempelvis Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz, 2013) där man skiljer på *employees* och *managers*.
- **Tjänstemän:** gruppen tjänstemän omfattar personal på chefsnivå samt produktionsledarna.
- **Produktionsledare:** en specifik roll på företaget som presenteras närmare längre fram i arbetet. Ansvarar för och leder produktionen.
- **Chef:** på företaget finns en rad olika chefsroller vilka vi hänvisar till som grupp när vi använder oss av begreppet chef.

2.0 Metod

I detta kapitel presenteras studiens forskningsdesign samt de metodologiska val författarna tagit i utformandet av studien. Kapitlet inleds med en kort översiktlig sammanställning av de viktigaste punkterna.

- Forskningsmetod: Kvalitativ
- Forskningsansats: Induktiv
- Datainsamlingsmetod: Semistrukturerade intervjuer
- Antal intervjuer: 11 (6 anställda, 3 produktionsledare, 2 chefer)
- Urvalsmetod: Avsiktligt och stratifierat urval

2.1 Forskningsdesign

Utformandet av forskningsmetod, eller som Lundahl och Skärvad (1999) uttrycker det: ”en *genomtänkt forskningsdesign*”, är en process som innehåller flera viktiga överväganden att ta ställning till. Först när man vet *vad* man önskar studera är det dags att fundera över *hur* detta fenomen studeras på bästa sätt. Yin (2011) lyfter fram hur en genomtänkt och logiskt uppbyggd forskningsdesign bör löpa som en röd tråd genom hela studien och att detta i slutändan bidrar till att stärka såväl dess validitet som dess precision. Utifrån den aktuella studiens syfte och problemområde, samt ett i litteraturen uttryckt behov av mer kvalitativt inriktad forskning kring det aktuella ämnet, blev valet av den kvalitativa metodansatsen naturligt eftersom det centrala i studien är människors *upplevelser*, något denna ansats är särskilt lämpad för (Yin, 2011).

Tidsaspekten har också spelat en stor roll för de val och avgränsningar som gjorts inom ramen för denna undersökning. Det faktum att den organisationsförändring vi studerat genomfördes 2013 innebar att en naturlig aspekt att fokusera på var hur förändringen påverkat organisationen, alltså vilken effekt förändringen haft på produktionsenheten och de anställda. Även det faktum att den tid som tilldelats för genomförandet av studien är begränsad innebar att vissa tillvägagångssätt för datainsamling inte skulle varit genomförbara, exempelvis longitudinella undersökningar där en förändringsprocess studeras över tid med återkommande intervjuer.

2.2 Vetenskapsfilosofi

För genomförandet av studien har ontologiska, epistemologiska och metodologiska ställningstaganden gjorts i syfte att besvara frågor om vad som skall studeras och hur kunskap om detta fenomen bäst inhämtas och förstås. Ontologiska ställningstaganden rör frågor om tingens natur, huruvida verkligheten är objektivt beskaffad på ett visst sätt och därmed öppen för mätningar från vilka generella sanningar och slutsatser kan genereras, eller om den istället endast uppstår som subjektiva uppfattningar genom människors sinnesintryck och upplevelser. Den senare föreställningen, hemmahörande i den hermeneutiska traditionen, är den som råder vid undersökningar med kvalitativ metodansats där studieobjektens *upplevelser*, och tolkningen av dessa, är centrala för analysen (Lundahl och Skärvad, 1999). Larsson (2005) betonar hur denna syn är starkt perspektivberoende genom sin subjektivitet och att det därför är av vikt att forskaren är tydlig med att redovisa hur dennes eget perspektiv, eller dess förförståelse kring ämnet ser ut då denna spelat en avgörande roll för hur forskarens tolkning av det studerade ämnet gått till.

I forskningslitteraturen kring organisationsförändring höjs röster för ett behov av mer kvalitativt inriktad forskning inom området (Armenakis & Bedeian, 1999; Garcia & Gluesing, 2013). I sin genomgång av det aktuella forskningsläget uttrycker Armenakis och Bedeian (1999) en oro för att en allt för stor del av den forskning som bedrivs fokuserar på objektiva faktorer som nyckeltal av olika slag, medan det saknas forskning ur ett individcentrerat perspektiv med fokus på subjektiva faktorer kring människors upplevelser av organisationsförändringar. Garcia och Gluesing (2013) skriver ingående om hur den kvalitativa metoden erbjuder forskaren unika möjligheter att skapa ökad förståelse för vad som händer inom en organisation i samband med en förändringsprocess, både på individ- och grupp-nivå. Andra författare, som Piderit (2000) och Szabla (2007), instämmer att det saknas forskning på individnivå, mer specifikt kring individers känslomässiga reaktioner på förändringsprocesser.

Vidare företas studien med en induktiv ansats vilket innebär att studien inte tar sin utgångspunkt från existerande teorier i syfte att testa hypoteser av olika slag som vid ett deduktivt tillvägagångssätt. Induktion kan således beskrivas som ett arbetssätt som står i direkt motsats till det som används vid deduktion. Vid induktion utgår slutledningsarbetet istället från studiens insamlade empiriska material i syfte att därifrån söka dra slutsatser och utveckla bredare begrepp som kan öppna för ny framtida forskning (Yin, 2011). Hur denna process gått till rent praktiskt presenteras närmare i avsnitt 2.3.3 nedan.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Urval av datainsamlingsenheter

I enlighet med Yins (2011) diskussion om hur kvalitativa studier ofta har mer än en nivå av datainsamlingsenheter, så har även vår studie denna indelning i vad Yin benämner en bredare och en smalare nivå. På den bredare, övergripande, nivån finner man vanligen en storhet av något slag. Denna kan vara av exempelvis geografisk, organisatorisk eller social natur, i denna studie en organisatorisk storhet. Längre ner, på den smalare nivån, finner man deltagare som av en eller annan anledning rör sig inom den storhet som befinner sig på den bredare nivån. Så är även fallet i denna studie där den smalare nivån utgörs av personalen på den organisatoriska storheten.

Valet av organisation att fokusera på föll sig naturligt redan på ett tidigt stadium då en av författarna till studien arbetar på den aktuella anläggningen. Detta har på många sätt underlättat vårt arbete, inte minst vad gäller möjligheterna att genom författarens stora kontaktnät, både med personal, ledning och fackliga ombud, få tillgång till kontaktpersoner och personal att intervjua. Det har naturligtvis även varit positivt att redan på ett tidigt stadium haft mycket god förkunskap om både organisationen och den förändring vi avser studera. Man skulle kunna tänka sig att det vore svårare för en utomstående att få så mycket tillgång till personal och information som vi fått då det tar tid att bygga upp den typ av förtroende vår person på insidan har inom organisationen.

Gällande formerna för valet av respondenter på den smalare nivån har vi i hög utsträckning följt det resonemang Yin (2001) driver under beteckningen *avsiktligt urval*. Vid detta urvalsförfarande strävar forskaren efter att på ett högst medvetet sätt fånga ett så brett spektra av individer som möjligt i syfte att den insamlade datan skall belysa det studerade fenomenet från flera håll, att datan skall vara så rik som möjligt. Yin (2011) beskriver processen på följande sätt:

”Målsättningen eller syftet med att välja specifika datainsamlingsenheter är att arbeta med dem som ger de talrikaste data som är mest relevanta för studiens ämne. Lika viktigt är att urvalet bör eftersträva det bredaste spektrumet av information och synpunkter på studiens ämne. Högt prioriterat är att enheterna omfattar sådana som kan ge motstridiga data eller synpunkter [...] (s. 93).

Applicerat på vår studie innebär ett avsiktligt urval att vi strävat efter att försäkra oss om att få tillgång till datainsamlingsenheter från samtliga hierarkiska nivåer på produktionsanläggningen. Denna strategi är en naturlig applikation av studiens syfte som varit att undersöka om människors upplevelser av den aktuella förändringen skiljer sig åt just ur ett hierarkiskt perspektiv. För genomförandet av denna studie har således ett avsiktligt urval spelat en central roll. Att istället utföra exempelvis ett slumpmässigt urval hade lätt kunnat ge en kraftig överrepresentation från ett eller flera hierarkiska skikt, medan andra riskerat att utelämnas ur analysen helt och hållet. Ett sådant val skulle därför rimma illa med studiens grundläggande syfte.

Resonemanget om det avsiktliga urvalet kan sägas beskriva det principiella utformandet av urvalsprocessen. På en mer konkret nivå kan vårt tillvägagångssätt beskrivas med vad Andersen (2010) kallar *stratifierat urval*, ett urval där den totala populationen indelats i grupperingar utifrån en eller flera kända faktorer. Andersens och Yins (2011) resonemang är på många sätt identiska, med den skillnaden att Andersen är mer konkret i sin beskrivning av hur ett sådant urval bör genomföras. Stratifiering kan exempelvis göras utifrån kön, ålder eller inkomst. För vår studie låg istället förstås hierarkisk nivå som grund för hur de anställda klassificerades i olika grupper. Utifrån dessa grupper, eller strata, kontaktades sedan slumpmässigt utvalda individer ur varje stratum som efter att ha informerats om studiens ämne och syfte tillfrågades om de skulle vilja medverka i studien. Ett grundläggande krav på individers medverkan i studien var att de arbetat på anläggningen sedan innan förändringsprocessen inleddes.

En annan viktig del i urvalsprocessen rör storleken på urvalet, hur många datainsamlingsenheter man bör ha. Här finns i litteraturen få specifika krav likt de som ställs på kvantitativa studier där statistiska krav ställs på representativitet. Patton (1990) menar att det inte finns några uttalade regler alls. Yin (2011) lyfter fram att forskaren istället själv bör löpande värdera i vilken utsträckning insamlad data är tillräckligt omfattande och varierad i förhållande till studiens ämne och omfattning. I den kvalitativa forskningen återkommer ett slags generell och vedertagen sanning kallad *teoretisk mättnad* som innebär att när tillförandet av nya datainsamlingsenheter inte längre leder till att ny information tillförs undersökningen i någon större utsträckning så kan man avsluta datainsamlingsfasen, inte minst med tanke på att studier ofta är begränsade vad gäller tid. Om för mycket tid ägnas åt att inhämta data riskerar man att få för lite tid över för den viktiga analysfasen. Ofta förespråkas därför istället kvalitet över kvantitet, alltså färre intervjuer med en djupare analys av dessa (Silverman, 1993). För vår studie, där vi till viss del även begränsades genom det faktum att några av de strata vi identifierat som grund för vårt urval innehöll endast ett fåtal personer, innebar detta att vi genomförde totalt elva intervjuer med personer från de tre hierarkiska nivåer som förekommer på anläggningen.

Relaterat till diskussionen ovan om hur strata högre upp på den hierarkiska stegen innehåller relativt få personer så kunde vi förstås riskerat att gå miste om dessa grupper i händelse av bortfall. Återigen har vi här gynnats av att vi haft en författare på insidan vilket innebär att det där redan fanns ett etablerat förtroende och goda kontakter vilket säkert bidragit till att vi inte haft något bortfall i någon högre utsträckning utan vi har kunnat samla in de data vi velat.

2.3.2 Intervjuer

För genomförandet av kvalitativa intervjuer listar Yin (2011) sex punkter som är av stor betydelse. Enligt Yin skall forskaren: prata så lite som möjligt, inte vara styrande, förbli neutral, upprätthålla en god relation till respondenten, använda ett intervjuprotokoll samt analysera medan intervjun pågår. Insamlingen av studiens empiriska material har skett via genomförandet av totalt elva semistrukturerade intervjuer, även kallade halvstrukturerade i litteraturen. Intervjuerna genomfördes på plats på produktionsanläggningen i en miljö där respondenterna kände sig trygga och bekväma.

En semistrukturerad intervju karaktäriseras av att intervjuaren har en intervjuguide till hands, ett slags manus, där hen förberett ett antal intervjufrågor och nyckelord, ofta kategoriserade sådana, i syfte att försäkra sig om att man kommer ihåg att ställa frågor kring alla de ämnen man önskar avhandla under intervjun. Samtalet är dock öppet och i mesta möjliga mån skall respondenten vara den som styr det genom de svar hen ger. Intervjuaren kan, genom det Yin (2011) benämner löpande analys, ställa uppföljande frågor kring ämnen som respondenten tar upp i syfte att försäkra sig om så rik och uttömmande data som möjligt. Denna typ av följdfrågor kallas probing. Vid en så kallad öppen intervju finns inget manus eller fast struktur utan denna får istället mer karaktären av ett samtal där respondenten får prata fritt kring ämnet. En strukturerad intervju däremot innehåller mer stängda frågor, vanligen i jakt på korta koncisa och mindre detaljrika svar (Dahlgren & Johansson, 2015).

Vi valde semistrukturerad intervjuform eftersom den, som ett slags kompromiss mellan de två extrema formerna, medger den intervjuade utrymme att själv styra in samtalet på ämnen denne finner relevanta i sammanhanget, samtidigt som intervjuaren har tillgång till ett manus vilket avsevärt underlättar uppdraget för en mer ovan intervjuare.

2.3.3 Analysmetod

Vid analytisk induktion består studiens analysfas av två huvudsakliga moment: kodning och tolkning (Lundahl & Skärvad, 1999). Kodningsfasen syftar till att gå igenom all insamlad data och finna gemensamma mönster, teman och begrepp att ta vidare till tolkningsfasen. Genom användandet av koder strävar forskaren efter att ”metodiskt röra sig till en något högre begreppslig nivå” (Yin, 2011, s. 190). På så sätt kan alla poster i databasen katalogiseras och sorteras inför tolkningsarbetet. Yin (2011) delar in kodningsfasen i två moment: demontering och remontering av insamlad data. Demonteringsfasen föregås av att all insamlad data sammanställs till en gemensam form, en så kallad databas. Det är först när databasen är sammanställd som arbetet med att demontera datan kan inledas.

Under demonteringen går forskaren minutiöst igenom varje individuell post i databasen och tilldelar den en initial kod. Denna kod kan vara en fras som sammanfattar eller fångar essensen i varje enskild post. Målsättningen för forskaren är sedan att steg för steg förädla kodningssystemet så att poster med likartat innehåll kodas på samma sätt. Demonteringen kan vara en tidskrävande process, fylld av pedanteri menar exempelvis Yin (2011), men den är en förutsättning för att analysen av materialet skall baseras på så rik och välbyggd data som möjligt.

När demonteringsfasen är färdig skall databasen remonteras vilket innebär att den sorteras om i en kontinuerlig process där forskaren söker tydliggöra de mönster som ofta börjat framträda redan under demonteringsfasen. När dessa mönster framträder tydligt och forskaren kan ”se de större temana i eller konturerna av hela analysen” (Yin, 2011, s. 201) har kodningen nått en sådan begreppslig nivå att det är dags för forskaren att gå vidare till tolkningsfasen.

Tolkningen kan göras på lite olika sätt. För vår studie har vi valt en i stora delar beskrivande form för vår tolkning. Detta tillvägagångssätt bedömdes vara det mest lämpliga i förhållande till studiens syfte och forskningsdesign i övrigt. Yin (2011) kallar denna form av tolkning en tolkning av deskriptiv struktur och menar att en sådan ger läsaren möjlighet att inhämta djup förståelse för de sociala förhållanden och det fenomen som studeras.

Som grund för analysen av det insamlade materialet används en för studien reviderad version av det tolkningsverktyg som utvecklats av Jones et al. (2008), som beskriver det på följande sätt:

The core themes identified in this study represent important issues regarding employees' perceptions of a major planned organizational change effort. These themes provide an initial framework for future research on employee perceptions of change. Other change researchers can confirm or expand on the themes reported in this study. Such results will advance our understanding of the subjective experience of employees undergoing organizational change (Jones et al., 2008, s. 310).

Detta verktyg, utvecklat just för att studera kvalitativa data kring organisationsförändringar och vars syfte stämmer väl överens med vår studie, innehåller tolv teman fördelade på tre kategorier till vilka respondenternas svar klassificeras. För denna studie har detta verktyg komprimerats med motiveringen att det i sin ursprungliga form inneburit en allt för långdragen och komplicerad tolkningsfas som skulle tagit betydligt större tid i anspråk, och krävt ett avsevärt större empiriskt material, än vad som var möjligt vid detta tillfälle. För denna studie använder vi oss därför av ett tolkningsverktyg bestående av sex teman, identifierade som centrala både i den litteratur vi använt oss av, men också i det empiriska material vi samlat in, kodat och tolkat.

- Attityder och känslomässiga reaktioner gentemot förändringen
 - Syn på förändringen
 - Förtroende för ledningen
- Processrelaterade teman
 - Kommunikation
 - Ledarskap
 - Delaktighet
- Effekter av förändringen
 - Praktiska konsekvenser

I enlighet med de instruktioner Jones uttryckte i utdraget ovan användes den reviderade versionen av tolkningsverktyget som ett ”*initial framework*” i analysfasen. I kapitel 4 presenteras studiens empiriska material utifrån verktygets sex teman. Därifrån kopplar vi sedan i kapitel 5 vidare till de tre avståndsbegrepp vi avser att analysera studiens data mot: fysiskt, strukturellt och kulturellt avstånd.

2.4 Kvalitet

Vid genomförandet av denna studie har vi strävat efter att i mesta möjliga mån ta hänsyn till de olika kvalitetskrav på kvalitativ forskning Larsson (2005) lyfter fram som särskilt relevanta. Vårt fokus har främst riktats mot de krav Larsson kategoriserat under rubriken ”kvaliteter i framställningen som helhet” nämligen perspektivmedvetenhet, intern logik samt etiskt värde. Vidare kommer aspekter som trovärdighet och validitet att diskuteras.

2.4.1 Perspektivmedvetenhet

Perspektivmedvetenhet faller tillbaka på den hermeneutiska synen på världen som något vi subjektivt skapar genom att vi tolkar det vi ser omkring oss. Denna tolkning bygger till stor del på den förförståelse vi har kring det vi iakttar. Larsson (2005) menar därför att ett grundläggande krav på kvalitativ forskning är att öppet redovisa hur denna förförståelse ser ut i syfte att möjliggöra för läsaren att förstå ur vilket perspektiv forskarens tolkningar skapats. Att redovisa denna förförståelse kan vara svårt, ett tillvägagångssätt som Larsson förespråkar är att inkludera en tydlig förteckning av det aktuella forskningsläget och därmed även den forskning som i olika avseenden ligger till grund för den aktuella studien. För vårt vidkommande har vi kompletterat denna redovisning med att lyfta fram hur vi redan från början haft tillgång till en stor del information kring organisationen vi ämnat studera då en av författarna arbetar där.

2.4.2 Intern logik

Den interna logiken handlar om att studiens alla delar skall hänga ihop på ett naturligt och logiskt sätt, som ett slutet system. Larsson (2005) uttrycker det på följande sätt: ”harmoni bör råda mellan forskningsfrågan, antaganden om forskning och det studerade fenomenets natur, datainsamling och analystekniken” (s. 8). Detta krav är stark förknippat med hermeneutiska tankar kring just hur alla delar relaterar till en helhet, tankar som dels präglar den perspektivmedvetenhet vi diskuterat ovan, men även resonemanget om datainsamlingsenheter på bredare och smalare nivå, något som är centralt för hela studien och det fenomen som undersöks. Att finna denna harmoni mellan arbetets olika beståndsdelar och dess helhet, det Lundahl och Skärvad (1999) uttryckte som en *genomtänkt forskningsdesign*, är något vi medvetet strävat efter rakt igenom forskningsprocessen.

2.4.3 Etik

En viktig del i kvalitativ forskning är de etiska överväganden forskaren måste göra. Då kvalitativ forskning ofta innebär att deltagare lämnar ut mer information om sig själva och sin livssituation än vid en undersökning av kvantitativ natur, har forskaren ett stort ansvar för att skydda de som ställt upp och gett av sig själva. Lundahl och Skärvad (1999) diskuterar kort om riskerna med att öppna studier riskerar att censurera känslig information på ett sätt som inte blir lika nödvändigt i undersökningar där studieobjekten anonymiserats. De, liksom Larsson (2005), lyfter även fram vissa farhågor kring användandet av anonymisering, bland annat att fallen riskerar upplevas artificiella. Vi har, av hänsyn till våra respondenter och deras integritet, valt att använda oss av anonymisering i vår undersökning. Detta just på grund av att de individer som ställt upp i vår undersökning inte i efterhand skall behöva känna sig uthängda och igenkända, eller riskera att lida skada på något sätt när vi presenterar vår undersökning.

Som kortfattat nämnts ovan blev samtliga respondenter tillfrågade om de önskade delta i studien. Vi sökte då ett så kallat informerat samtycke, vilket innebär att personerna informerades om vad studien ämnade undersöka samt syftet med den samma. Vi erbjöd även deltagarna möjligheten att i efterhand ta del av den utskrift vi gjort från intervjutillfället så de kunde kontrollera att vår tolkning av samtalet stämde överens med de åsikter de gjort uttryck för.

2.4.4 Trovärdighet och validitet

Ett ytterligare kvalitetsbegrepp som varit viktigt för oss är trovärdighet och tillförlitlighet. Thornberg och Fejes (2015) lyfter fram hur vissa forskare inom den kvalitativa skolan menar att dessa begrepp är mer lämpade för kvalitativa studier än det validitetsbegrepp som kommer ur den kvantitativa forskningstraditionen.

Dessa begrepp handlar om hur noggrann och systematisk man varit under hela forskningsprocessen, hur trovärdiga och tillförlitliga ens resultat är som en följd av hur man gått till väga beträffande datainsamling och analys (Thornberg & Fejes, 2015, s. 259).

Thornberg och Forslund Frykedal (2015) lyfter fram tre kriterier för trovärdighetsgraden i kvalitativ forskning. Har forskningen uppnått djup förtrogenhetskunskap om ämnet? Är studiens påståenden väl underbyggda av data? Täcker analyskategorierna en stor del av empirin? Vi menar att vi medvetet strävat efter att uppnå dessa kvalitetskrav. Vår medvetenhet om dessa begrepp, och betydelsen av dem, har varit en mycket användbar och nyttig guide i vårt arbete både vad gäller utformandet av forskningsdesign men även i datainsamlingen och analysen av densamma.

Gällande validitetsbegreppet, vars innebörd till stora delar kan sägas vara synonym med det trovärdighetsbegrepp Thornberg och Fejes förespråkar, så definierar Yin (2011) en studie med god validitet såsom att ha ”samlat in och tolkat data på ett tillbörligt sätt så att slutsatserna korrekt återger och avspeglar den del av verkligheten som studerades.” Yin går sedan vidare och listar sju strategier för att höja validiteten hos en studie. På grund av begränsningar i tid samt de val vi gjort i vår forskningsdesign har vi i vårt arbete fokuserat på tre av dessa sju strategier. Strategier vi inte kunnat följa är till exempel utförandet av långvariga observationer och triangulering av data. De strategier vi i olika mån strävat efter att följa är:

2. Rika data för att täcka observationerna och intervjuerna på fältet med detaljerade och varierade data.
3. Validering från respondenterna för att få återkoppling från de människor som studeras, för att reducera feltolkningen av deras åsikter och beteenden så som de själva berättat om dem.
7. Jämförelse för att explicit jämföra resultat från olika grupper.

Dessa punkter har varit centrala för oss genom hela forskningsprocessen där vi vid varje steg varit noggranna med att sträva efter att hålla fokus på att söka så rik och varierad data som möjligt samtidigt som hänsyn tagits till våra respondenters godkännande av datan. En analysfas som använder sig av material som från början innehåller feltolkningar av primärdata riskerar förstås att slutsatserna därför blir felaktiga även de.

3. Teoretiskt ramverk

Studiens teoretiska ramverk bygger på forskning kring distanserat ledarskap i förhållande till organisatoriska avstånd. Kapitlet tar således sin utgångspunkt från begreppet ledarskap.

3.1 Ledarskap – vikten av engagemang och kommunikation

Litteraturen kring organisatoriska avstånd utgår från diskussioner kring ledarskap och vilken typ av ledarskap som anses bäst lämpad för genomförandet av ett förändringsprojekt. Stort fokus riktas i litteraturen på ledares förmåga att kommunicera ett förändringsbudskap till hela organisationen under en förändringsprocess som en förutsättning för att förändringen ska genomföras framgångsrikt. Någon konsensus kring en definition av ledarskap förekommer inte i litteraturen. Ett försök att ringa in vad begreppet innefattar är det följande:

Leadership is [...] described as a social influence process, while effective leadership consists in determining a group or organization's objectives, encouraging behaviour in pursuit of these objectives, and influencing group maintenance and culture (Applebaum et al., 2015a, s.74).

I citatet ovan pekar författarna bland annat på ledarskapets funktion att påverka bildandet av kultur inom en organisation. Den typ av ledarskap Applebaum et al. (2015a) syftar på brukar klassificeras som ”*transformational leadership*”, och avser ledare som fokuserar sitt ledarskap på att inspirera, utveckla och engagera sina anställda i organisationen. Sådana ledare lägger mycket kraft och energi på att därigenom skapa en stark organisationskultur och är med sin karismatiska ledarstil förmögna att få med sig personalen på förändringsinitiativ på ett bättre sätt än andra ledarstilar (Antonakis & Atwater, 2002). Begreppet transformational leadership innefattar fyra huvudsakliga beståndsdelar som karaktäriserar denna typ av ledarskap: karisma, inspiration, intellektuell stimulans och individuell hänsyn (Howell, Neufeld & Avolio, 2005; Simosi & Xenikou, 2010). Centralt för transformational leadership, menar författarna, är att ledaren finns tillgänglig för att ge medarbetarna den typ av feedback och stimulans som ledarskapet innebär. Ett ledarskap som bygger på att inspirera de anställda till att framgångsrikt genomföra en förändringsprocess får med andra ord problem om ledaren inte är närvarande, och att det därigenom uppstår avstånd inom organisationen.

3.2 Distanserat ledarskap

Just sådana inomorganisatoriska avstånd är ett ämne Antonakis och Atwater (2002) avhandlat i relation till vad de kallar distanserat ledarskap. Napier och Ferris (1993) definierade avstånd som ”a multidimensional construct that describes the psychological, structural and functional separation, disparity, or discord between a supervisor and a subordinate” (s. 326). För denna studie operationaliseras avståndsbegreppet utifrån tre typer av avstånd: fysiskt, strukturellt och kulturellt.

3.2.1 Strukturellt avstånd

Strukturellt, eller hierarkiskt, avstånd är en faktor som påverkar organisationskulturen. Studier har påvisat att hierarkiskt avstånd är en viktig faktor för en organisations produktivitet genom dess inverkan på individer och deras förhållande till organisationen (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz, 2013; Bisel, Messersmith & Kelley, 2012). Detta samband mellan hierarkiskt avstånd och produktivitet är något ett flertal organisationer tar fasta på när

de utformar organisationsförändringar (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz, 2013).

Power distance is determined by the organizational structure and the relations established within its framework (supervision, wage level, privileges, etc.), the participation of individuals in the decision making process (decentralization vs centralization, democratic vs authoritarian leader, etc.), the characteristics of communication that take place in this process and the special features of individuals (boss and subordinate) that are part of the firm, establishing the guidelines of the relations and the conflicts that may therein arise (s. 797).

Organisationer med stora hierarkiska avstånd beskrivs i litteraturen som ofta starkt centraliserade, med ett strikt ledarskap och en auktoritär ledarstil som riskerar att skapa konflikter mellan ledningen och grupperingar inom organisationen, så kallade subkulturer. De organisationer som uppvisar litet hierarkiskt avstånd beskrivs generellt som miljöer där anställda upplever sig som mer likställda och i högre utsträckning involverade i beslutsfattande samt betydligt mer självgående i sina arbetsuppgifter (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz, 2013). I en studie från 2004 visade Avolio et al. att hierarkiskt avstånd har en betydande påverkan på hur anställda upplever ledarskap inom en organisation. Deras slutsats var att ju större det hierarkiska avståndet inom organisationen var, desto större var avståndets negativa påverkan.

3.2.2 Fysiskt avstånd

Antonakis och Atwater (2002) talar om förekomsten av ett fysiskt avstånd mellan anställda och deras överordnade, definierat i all enkelhet på följande sätt: ”We simply define physical distance as how far or close followers are located from their leader” (s. 684). Längre fysiska avstånd anses ha en negativ effekt på ledarens inflytande. Tidigare studier menar att de negativa implikationerna av att en ledare inte är fysiskt närvarande kan avsevärt hämma ledarens förmåga att utöva ett ledarskap i enlighet med vad teorin om transformational leadership förespråkar, särskilt för ledare i en övervakande eller arbetsledande roll. En fysiskt frånvarande ledare anses ha en negativ inverkan på engagemanget och motivationen hos de anställda, liksom på deras prestationer. En annan effekt som också lyfts fram i forskningen rör ledarens förmåga att observera och bedöma individers prestationer som naturligtvis försvåras rejält om ledaren inte är närvarande när prestationerna utförs. Samma sak gäller ledares möjlighet att utvärdera effekten av en genomförd förändring om hen inte är på plats för att göra observationer (Antonakis & Atwater, 2002). En studie av Burrows et al. (1996) fann att fysiskt frånvarande ledare negativt påverkade personalens tillfredsställelse med sin arbets-situation. Dessa negativa effekter kan dock reduceras genom instiftandet av tydliga direktiv, processer och riktlinjer, så kallade substitut.

3.2.3 Kulturellt avstånd

Dynamiken som finns mellan individer och grupper inom en organisation är något som tilldrar sig stort intresse i forskningen. Organisationskultur definieras som de värderingar, regler, normer, strukturer, traditioner och antaganden som är gemensamma för alla inom en organisation och som präglar allt som sker inom densamma (Smollan & Sayers, 2009). Ledarskapet spelar stor roll för hur organisationskultur uppstår, skapas och formas. Simosi och Xenikou (2010) beskriver hur transformational leadership påverkar organisationskultur på följande sätt:

[...] transformational leaders, through the inspiration, creativity, the sense of confidence and the high expectations they engender to their followers regarding

the organization's vision, promulgate 'positive' group norms, such as social support, teamwork, self-actualization and goal achievement; as a consequence, followers are more likely to experience increased levels of commitment to their organization (s. 1603).

Ledarskapet spelar alltså stor roll för hur organisationskulturen ser ut inom en organisation. Organisationer med svag organisationskultur löper en ökad risk för segmentering i form av så kallade subkulturer, grupper av medarbetare som känner en starkare tillhörighet till den egna gruppen än organisationen som en helhet. Subkulturer baseras ofta på strukturella faktorer såsom hierarkier, avdelningar, roller, etnicitet eller kön, men även på gemensamma värderingar av olika slag. Dessa subkulturer kan ibland utvecklas till ”motkulturer” som i samband med förändringsprojekt sätter sig på tvären och motverkar förändringen (Smollan & Sayers, 2009). Subkulturer som begrepp innefattar individer på gruppnivå och hur dessa individer påverkar varandras emotionella relation till varandra, till gruppen och till hela organisationen. Det är därför intressant att studera denna typ av emotionella relationer även ur ett individperspektiv.

En variant av sådan forskning är vad Wanous, Reichers & Austin (2000) kallar CAOC (Cynicism About Organizational Change). Cynismen definieras som ”a pessimistic viewpoint about change efforts being successful because those responsible for making change are blamed for being unmotivated, incompetent, or both” (s. 133). En starkt bidragande faktor bakom cynismen är alltså hur individen upplever ledarskapet inom organisationen. Ledare som uppfattas som ineffektiva i sin roll, exempelvis genom att vara frånvarande, ovilliga att kommunicera eller visa engagemang, löper enligt författarna en större risk att möta cynism från sina underställda. Bartlett och Ghoshal (1994) menar att det inte nödvändigtvis beror på vad ledningen gör eller inte gör när anställda upplever sitt arbete som ointressant eller oinspirerande. Det är till viss del var och ens ansvar att spela en aktiv roll i organisationen för att den skall fungera optimalt. En annan faktor som spelar in här är hur pass involverade i förändringsarbetet medarbetarna tillåts vara. Ett förändringsinitiativ där anställda har varit delaktiga löper mindre risk att mötas med cynism eftersom medarbetarna själva upplever ett visst ägandeskap för förändringen (Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Det är inte svårt att dra paralleller mellan organisationer med hög grad av cynism till sådana som segmenterats till subkulturer eller till och med antikulturer. En organisation där cynism och negativitet sprids bland medarbetarna kommer naturligtvis påverka klimatet på hela arbetsplatsen. Flera studier har visat att bristen på samsyn mellan ledning och anställda kan leda till en minskad engagemangsnivå (Hasson, Tafvelin & von Thiele Schwarz, 2013). Ledarskapet blir här oerhört viktigt då, som Wanous, Reichers och Austin (2000) skriver, graden av cynism i mångt och mycket är en reflektion av hur anställda upplever ledarskapet. Här ställs således höga krav på ledarskapet. Mycket står skrivet i litteraturen kring de faktorer Wanous, Reichers och Austin (2000) listade som speciellt viktiga för hur ledarskap upplevs av de anställda; kommunikation, engagemang, närvaro och delaktighet.

3.3 Kommunikation

Bisel, Messersmith och Kelley (2012) skriver om vad de kallar ”hierarchical mum effect”, att underordnade, pga. hierarkiskt avstånd, inte vågar kommunicera negativ information till överordnade av rädsla för att ”störa ordningen” på arbetsplatsen. Denna effekt anses tillta i styrka ju större avståndet till den överordnade anses vara. Med andra ord innebär det att viktig information riskerar att inte nå fram till nivåer högre upp i en organisationshierarki när personer längre ner i organisationen upplever att avståndet uppåt är för långt. Även Oreg,

Vakola och Armenakis (2011) diskuterar kommunikation som en nyckel för ett framgångsrikt ledarskap i samband med organisationsförändring. I sitt arbete redogör de för en samlad forskningsfront där konsensus råder kring vikten av tydlig och frekvent information som en av förutsättningarna för ett lyckat förändringsarbete. Ur ett avståndsperspektiv innebär denna typ av kommunikation, som är tydligt förknippad med ett ledarskap av typen transformational leadership som diskuterats tidigare, att avstånden upplevs som mindre genom en ökad känsla av gemenskap, gemensamma mål och att förändringsprojektet blir mer intressant och förståeligt bland personalen när de slipper leva i ovetskap kring vad som kommer hända. Öreg, Vakola och Armenakis nämner just minskad oro och förbättrad tilltro till ledningen som några av följderna av en tydlig och klar kommunikation av förändringsinitiativet.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras studiens empiriska material som samlats in genom sammanlagt elva semistrukturerade intervjuer.

4.1 Förutsättningar - en presentation av fallet

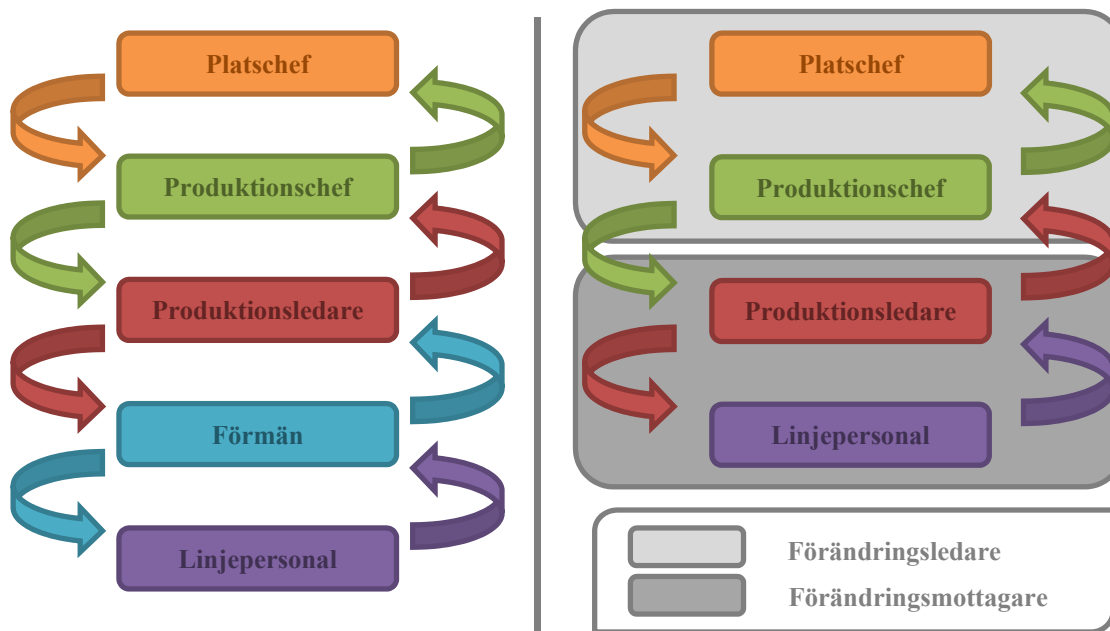
Grundtanken inom den hermeneutiska traditionen är att skapa förståelse för delar genom att relatera dem till den helhet de ingår i. Detta kapitel inleds därför med en presentation av den produktionsanläggning där studien genomförts. Denna anläggning är en del av en större koncern inom livsmedelsindustrin, med verksamheter lokaliserade i ett flertal länder runt Östersjön. Koncernens huvudkontor finns i Finland. Totalt har koncernen drygt 2000 anställda i Sverige, varav drygt 600 är anställda vid den för studien aktuella anläggningen.

I augusti 2012 presenterade koncernledningen en förnyad strategi och en uppdaterad lednings- och verksamhetsmodell. Den uttalade ambitionen var att denna nya riktning bland annat skulle leda till ökad lönsamhet och förbättrad operationell effektivitet. Bolaget talade om hur man avsåg förnya ”koncernens lednings- och verksamhetsmodell i syfte att förenhetliga, förenkla och effektivisera de interna arbetssätten och arbetskulturen” (Pressrelease, 2012). Det är en del av denna omfattande organisationsförändring denna studie avsett att studera, nämligen beslutet att eliminera rollen som förstemän.

Förstemännen hade tills dess fungerat som en länk mellan de anställda vid produktionslinjen och den produktionsledare som ansvarat för de olika produktionsavdelningarna. Det var förstemännen som på plats lett arbetet vid linjen, medan produktionsledarens roll varit mer av tjänstemannakaraktär med mycket administrativa arbetsuppgifter.

I sin ambition att förenkla och effektivisera produktionen vid de svenska anläggningarna beslutade koncernledningen under 2012 att förstemännen skulle plockas bort. Detta motsvarar vad Jones et al. (2008) benämner en radikal, eller omfattande, organisationsförändring då den innebär att en organisationshierarkisk nivå plockas bort ur organisationsstrukturen. Innan förändringen genomfördes bestod koncernens organisationsstruktur av sju organisationshierarkiska nivåer, varav fem fanns representerade vid varje enskild anläggning. Figur 1 (se nästa sida) ger på sin vänstra sida en översiktlig bild av hur denna organisationshierarkiska indelning, samt de etablerade kommunikationsvägarna, såg ut innan förändringsprojektet inleddes, medan figurens högra sida visar såväl den organisationshierarkiska som den förändringshierarkiska indelningen under och efter förändringsprocessens genomförande. Då studien avgränsats till att fokusera på vad som hänt vid den aktuella anläggningen kommer således det följande enbart avhandla representanter från de fyra organisationshierarkiska nivåer som finns kvar vid anläggningen.

Figur 1 – organisationens hierarki före och efter organisationsförändringen.



Källa: egen figur

Den insamlade empirin presenteras nedan utifrån den demonterings- och monteringsprocess som genomförts i syfte att skapa överblick över materialet. De underrubriker som följer hänvisar således till de olika teman genom vilka data sorterats i kodningsfasen av detta arbete.

4.2 Attityder

4.2.1 Syn på förändringen

Hälften av de tillfrågade respondenterna ur gruppen ”anställda” menar att de såg förändringen som enbart negativ när de först hörde talas om den, två såg både för- och nackdelar med den och den tredje förhöll sig neutral. Med andra ord var ingen av dem odelat positivt inställd till förändringen till en början. Även på frågan om hur medarbetarna generellt uppfattade förändringen så beskrivs en situation med övervägande negativa reaktioner bland de anställda, något som bekräftas av både produktionsledare och chefer som menar att de anställda till en början inte var positiva till förändringen.

I intervjuerna med de anställda framgår det att förstemännen haft en stark roll på de olika avdelningarna eftersom de varit fysiskt närvarande i produktionen. Även cheferna upplevde en osäkerhet kring vad det konkreta resultatet av förändringen skulle bli då det inte fanns specificerat vad produktionsledarens nya roll skulle innebära. Förstemännen hade en viktig roll på varje avdelning främst för att de var närvarande i produktionen, men de utgjorde även en mycket viktig kommunikationslänk mellan de anställda och produktionsledaren. De anställda upplevde exempelvis att förstemännen kunde ge ledighet som var kortare än en dag och ringa mekaniker om problem uppstod. Alla som intervjuades gav en bild av att förstemannen var förstavalet när den anställde ville prata. En anställd beskrev förstemannens roll på följande sätt:

”De var mer nära oss. En i gänget trots att de styrde. Kändes som att de var mer nära i produktionen och vi fick snabbt feedback om en ny order kom eller så. Inte

samma närhet idag. De var en kommunikationslänk mellan oss och chefen. Jag pratade hellre med förstemanen än med chefen på kontoret.” (Anställd A)

En annan anställd beskrev den funktion förstemanen fyllde som ett slags allt i allo:

”De gjorde allt, semester osv. De var som cheferna. Det var ingen skillnad tycker jag. Om det var något större så gick jag direkt till produktionsledaren. Mindre saker som reparationer, skador etc. fixade förstemanen.” (Anställd F)

Förstemanen kunde se vad som saknades, direkt ge feedback vid eventuella frågor och vara behjälpliga vid olika typer av problem. De var en tillgång på flera olika sätt för både anställda och produktionsledare.

Rollen som produktionsledare har förändrats i och med att förstemanen försvann. Alla respondenter ur gruppen anställda upplever att produktionsledaren har mer att göra idag än när förstemanen fanns. Idag måste produktionsledaren aktivt delegera för att ha en möjlighet att hinna med allt som ska göras. Det finns även skillnader i hur självgående de olika avdelningarna är vilket medför att det ställs olika krav på produktionsledaren. Den allmänna bilden som framkommit i intervjuerna är att förstemanen på ett positivt sätt påverkade produktionsledarens möjligheter att leda arbetet. ”De fanns alltid där” och ”snabbare ledningsvägar” är två av kommentarerna från de anställda. Produktionsledaren kunde då leda avdelningen trots att hen kanske var på möte. Samtidigt var det mentalt avslappnande för dem att veta att det fanns någon ute i produktionen som hade koll.

”Med en försteman ute i produktionen så kunde man vara koncentrerad på annat.”
(Produktionsledare B)

Produktionsledaren hade förut en passiv roll när en anställd hade något att diskutera eftersom förstemanen generellt var förstahandsvalet. Idag så kommer fler anställda till produktionsledaren med diverse saker allt från ledighet i ett par timmar till psykosociala problem. Produktionsledaren har därmed fått en mer övergripande bild än vad som var fallet tidigare då förstemanen kanske inte kommunicerade vidare precis allt som hände på avdelningen.

I intervjuerna talades det återkommande om att det fanns en målsättning med förändringen att produktionsledaren skulle spendera 80 % av sin arbetstid i produktionen och 20 % på sitt kontor, den så kallade 80/20 regeln. Detta har visat sig vara omöjligt. En produktionsledare beskriver det så här:

”Det handlar idag om att delegera och se vad andra kan göra.” (Produktionsledare A)

Även från chefshåll uttrycks en medvetenhet om att produktionsledarnas egentliga arbetsbörda är orimligt hög. Det fanns ett mål att varje produktionsledare skulle ansvara för omkring 30 anställda, men vissa har idag det dubbla vilket medför en allt för hög belastning.

”För att inte gå under måste man våga ge ett ansvar.” (Chef A)

”De måste leva efter våra värdeord för att orka, annars blir det arbete på kvällar och helger. Jag tror inte alla produktionsledare visste vad förstemanen gjorde.”
(Chef B)

4.3 Förändringsprocessen

Följande avsnitt behandlar själva förändringsprocessen utifrån tre huvudsakliga aspekter: kommunikation, ledarskap och delaktighet.

4.3.1 Kommunikation

Bilden av i vilken utsträckning ledningen kommunicerade och informerade personalen på anläggningen i förväg om de kommande förändringarna skiljer sig åt mellan de olika grupper som intervjuats. Flertalet anställda ger uttryck för att några egentliga argument om varför förändringen skulle ske inte nådde dem. Cheferna menar att information förekom, främst om hur förändringen grundades i en ansvarsfråga där syftet var att skapa tydligare skillnader mellan anställda och tjänstemän. Tidigare hade varje avdelning skapat en egen informell ledarskapskultur där förstemännens arbetsuppgifter och ansvarsområden kunde variera kraftigt från en avdelning till en annan. Sättet på vilket organisationen beskrivs ha styrts före förändringen bär tydliga likheter med den typ av organisation där de strukturella avstånden upplevs som stora och därmed ger grogrunder för forandet av subkulturer. Tittar man närmare på hur chefer och anställda beskriver den tidigare situationen på anläggningen så stärks detta intryck. Varje avdelning förefaller till viss del ha utvecklats till en egen subkultur där egna traditioner dikterade ansvarsfördelningen mellan förstemän och produktionsledare. En produktionsledare beskrev situationen så här:

”Det var väl lite som att förstemännen stod med ett ben i var läger. Vissa förstemän hade befogenheter även om de inte hade det juridiskt.” (Produktionsledare A)

Denna bild delas även av cheferna:

”Tydligare ledarskap. Det var otydligt innan vem som ansvarade för vad. Den anställda kunde få ja av en och nej av en annan. Vems ord vägde då tyngst?” (Chef A)

”Jag uppfattade förstemännens roll som otydlig. Det var olika på varje avdelning.” (Chef B)

”Jag kan tänka mig att förstemännen var i produktionen och chefen på möte eller kontoret.” (Chef A)

En respondent, som vid tillfället arbetade just som försteman och nu är produktionsledare, uttrycker att hen informerades om att syftet med förändringen var att ”skapa ett tydligare ledarskap och att cheferna skulle komma närmare.” (Produktionsledare B)

De anställda uppgav med olika formuleringar att det var produktionsledarna som informerade om förändringen. Dock kan ingen minnas hur lång tid innan det var i förhållande till det fysiska genomförandet av förändringen, men flera anställda ger uttryck för att informationen som kom nådde dem med väldigt kort varsel. Ingen kunde heller minnas i detalj vad som sades från produktionsledarnas sida annat än att förstemännen skulle plockas bort. Fyra av de anställda uppgav att det inte gavs ut någon närmare information, vilket bekräftas av de som hade god kontakt med sin närmsta chef då de via informella samtal med chefen visste mer än sina arbetskamrater. Att det inte fanns en tydlig informationsplan bekräftas även från chefernas sida. En produktionsledare uttryckte:

”Jag tror inte de (de anställda) fick tillräckligt med information. Personalavdelningen borde varit tydligare med vad det (förändringen) egentligen var.” (Produktionsledare B)

Den information som väl kom ut skapade ingen entusiasm bland de anställda. I deras beskrivningar kan man spåra ett missnöje av att inte ha fått vara delaktiga i processen. En chef spekulerade i om det kunde varit stress hos produktionsledarna som gjorde att det positiva inte förmedlades till de anställda i tillräckligt hög utsträckning i samband med att förändringen skulle genomföras. En bild som bekräftas av en anställd som uppger att ”de försöker entusiasmera idag på sitt sätt”. En annan anställd uppgav att hans produktionsledare var negativ till beslutet och allt vad förändringen skulle innebära. En annan anställd talar om att bristen på tydlig information bidrog till att skapa oro, ångest och ovisshet.

4.3.2 Ledarskap

Samtliga grupper uppger att ledarskapet har blivit tydligare. Skillnaderna som var mellan avdelningarna där olika förstemän hade olika befogenheter är nu borta, något som syns i medarbetarundersökningen som numera genomförs med jämna mellanrum. En anställd ger dock uttryck för att otydlighet förekommer när produktionsledaren är frånvarande och det uppstår konflikter om hur arbetet skall utföras:

”Eftersom vi inte har någon ledare på linjen utan att vi alla är ledare plötsligt. Vem är det då som styr arbetet? Några träffas informellt på raster och bestämmer hur produktionen skall köras.” (Anställd B)

Flera anställda ger uttryck för att de saknar den dimension av närhet det innebar att ha förstemännen på plats vid produktionen.

”Det är en aktiv ledare som får fram resultat.” (Anställd B)

”Saknas fysisk närvaro. Leda och fördela är svårt annars. Det behövs någon som kan ta tag i småsaker.” (Anställd C)

Man beskriver en vardag där det i normalfallet fungerar bra med delegerat ansvar. Problemen uppkommer när nya oväntade situationer inträffar. Flera talar om att det kan uppstå konflikter och oro vid sådana tillfällen.

”De flesta jobbar bra under eget ansvar. Det är mer om något händer. Vem gör då vad?” (Anställd A)

Från produktionsledar- och chefshåll uttrycker man en tanke om att delegering av ansvar är rätt sätt att ersätta produktionsledaren fysiskt i produktionen.

”En ledare skall skapa förutsättningar för att inte behövas.” (Produktionsledare A)

”Teoretiskt sett så ska linjen klara planera och genomföra produktionen och ledarens funktion ska vara att blicka framåt.” (Chef B)

Man är dock medveten om att det kan uppstå oklarheter och problem i samband med att något oförutsett inträffar när produktionsledaren inte är närvarande:

”Om det blir ett stopp så måste någon ta på sig ledarrollen.” (Produktionsledare A)

”Det kan bli katastrof om det inte finns någon som följer planen och det kan bli maktkamp om alla vill bli sedda. [...] (informella ledare) finns alltid i en grupp. Men finns det mer än en så blir det en kamp om det inte finns en tydlig delegering när produktionsledaren är borta. Delegerar man ansvar så blir det otydligt, men delegerar man arbetsuppgifter så blir det bra.” (Chef A)

En annan skillnad som fackklubben är positiva till är att innan var förstemännen fackligt anslutna i ett LO förbund vilket innebar svårigheter om en anställd inte kom överens med förstemannen. Idag finns det inga konstigheter då de anställda ingår i LO förbund och produktionsledarna är som innan medlemmar i tjänstemannaförbund.

Vad gäller de anställdas förtroende för ledningen så framkom en bild där de anställda genom förändringen upplever ett ökat förtroende för produktionsledarna, men ett i övrigt relativt oförändrat förtroende för högre chefer. Anledningen till det över lag lägre förtroendet för cheferna uttrycks på olika sätt:

”De är inte i samma verklighet som vi.” (Anställd B)

”Folk skiter i ledningen.” (Anställd C)

”För ledningen är det samma. Det är inte ofta man ser dem. Det är bara någon gång ibland man ser dem gå förbi. Någon större kontakt med dem har vi inte.” (Anställd D)

Produktionsledare och chefer uttrycker en förhoppning om att förtroendet skall ha ökat efter förändringens genomförande, något som också skett. Ombedda att gradera sitt förtroende för ledningen på en skala från ett till tio delar de anställda ut en 7:a. Förtroendet för ledningen har ökat men det är omöjligt att koppla det till förändringen. Efter genomförandet har ledningen bytts ut så ett ökat förtroende kan vara en konsekvens av bättre personkemi mellan de anställda och den nya ledningen. I intervjuerna har det framkommit exempel på att den nya ledningen har en mjukare framtoning och ett större intresse för delaktighet, något som rimligen bidrar till det högre betyget. Produktionsledarna får i genomsnitt en 8:a i betyg och de anställdas förtroende för produktionsledarna har genomgående i intervjuerna varit högre än för ledningen.

4.3.3 Delaktighet

Både chefer och anställda uppgav att det var klara och tydliga direktiv från moderbolagets sida kring hur förändringen skulle se ut och genomföras. Återigen kunde ingen minnas själva argumenten utan upplevelsen var att nu är det så här punkt slut. Ingen av de berörda parterna hade därmed någon möjlighet att påverka varken utformandet eller implementeringen av förändringen. En av cheferna uppgav att målet var att ta bort nivå 6 i hierarkin där produktionsledarna utgjorde nivå 5 och de anställda nivå 7. Den part som var delaktig var den fackliga organisationen då förhandlingar genomfördes. Dock så uppgav ingen anställd att de kände sig delaktiga genom den fackliga representationen.

Diskussionerna om beslutsprocessen var få men ofta av negativ karaktär bland de anställda på informella möten. Var 80/20 regeln möjlig och vad skulle det få för konsekvenser när förstemännen försvann? När beslutet togs och genomfördes så var antalet formella möten ytterst få så om frågor kring beslutsprocessen diskuterades så var det informellt. Det fanns alltså ingen tanke att prata bakom ryggen på företaget genom informella möten utan det var det enda sättet att ventileras.

En av cheferna är öppen med att hen upplever att företaget misslyckats vad gäller delaktigheten, något man medvetet arbetar med att bli bättre på, bland annat genom att regelbundet genomföra omfattande medarbetarundersökningar. Dessa undersökningar tas upp av de anställda som en positiv förändring vad gäller delaktighet. Dock uttrycks ett missnöje med att man inte får veta vad som händer med det insamlade materialet. Gemensamt kan sägas att de anställda har en mer positiv känsla vad gäller delaktigheten idag än vad som var

fallet när förändringen genomfördes, men att de fortfarande känner att de har betydligt mer att erbjuda företaget om det bara visade sig villigt att lyssna på dem.

4.4 Effekter av förändringen

I detta avsnitt diskuteras några av de praktiska konsekvenser förändringen fått, samt de implementeringsproblem som uppstod under den inledande fasen, och som till viss del återstår än idag.

4.4.1 Praktiska konsekvenser

På frågan om förändringen upplevs ha varit framgångsrik svarar fyra av sex tillfrågade anställda nej. En tydlig anledning till detta är att produktionsledarna uppfattas som frånvarande och tyngda av en väldigt krävande arbetsbörda.

”Både och, produktionsledaren gör ett bra jobb men är svår att få tag i. Det har blivit ett glapp. Vi skulle behöva en springpojke, stöd eller back-up.” (Anställd A)

”Nej, alltså framförallt så är det gnäll från produktionsledaren för hen har mycket att göra. Vi har svårt för beslut vi tycker hen ska ta men det slutar med att vi får ta beslut och bli arbetsledare till oss själva. Hen har dålig koll på personal och vad vi ska göra. Tidigare hade hen minst tre förstemen under sig. Ett stort problem är att produktionsledaren är borta på möten hela tiden.” (Anställd B)

”Nej. Hittar inte produktionsledare när man behöver dem, får inga ordentliga svar, Kommunikationsbrist. Blivit för många som vill prata med hen och hen blir då negativ när det blir för mycket.” (Anställd C)

En anställd lyfter dock fram att hen känner sig betydligt närmare produktionsledaren numera:

”Idag har man fått en mer kompiskänsla med sin produktionsledare. Förut var det mer vi och dem. Nu är det mer gemenskap mellan arbetare och ledare, men man ser på dem att de har mer att göra idag med möten. [...] Det har blivit lyckat med närhet till produktionsledaren, men ett fysiskt tomrum när förstemen försvann.” (Anställd D)

Synen är mer positiv bland produktionsledare och chefer. I dessa grupper ser man visserligen att det funnits problem, men är överlag positiv till vad förändringen åstadkommit. Framförallt upplever man att ledarskapet blivit mycket tydligare.

De tillfrågade anställda ger uttryck för olika syn på frågan om hur förstemens roll ersatts i den nya organisationen. De poängterar att det har uppkommit informella ledare som inte bara tar mer ansvar utan försöker styra produktionen trots att de inte har mandat att göra det, något som riskerar att uppfattas som ett irritationsmoment. Gemensamt för de flesta utsagor är att det alltså pågår en process för att hitta nya former för att arbetet i produktionen skall flyta som man önskar. Några exempel på anställdas utsagor:

”Den första tiden ersattes de inte. Det är först nu på senare tid man har pratat om att vi ska avlasta produktionsledaren.” (Anställd B)

”Negativt då man ibland behöver fråga eller prata om något personligt. Det är svårare att få tid med produktionsledaren då de ofta är på möten. [...] Produktionsledaren har ingen förståelse för hur mycket vi springer och blir irriterad när vi som kollektiv inte producerar tillräckligt.” (Anställd A)

”Controller har ersatt och skriver en rapport och sen är det upp till produktionsledaren att förbättra men de har inte lika mycket tid till det som förstemännen.” (Anställd D)

”De har inte ersatts med tanke på att produktionsledaren inte är där utan på diverse möten.” (Anställd E)

Bilden av att man är långt ifrån färdig med att finna former för den nya organisationen delas av produktionsledarna som bland annat uttrycker sig så här:

”Här gör vi vad vi kan för att det inte skall finnas förstemän, men vi utnyttjar de gamla förstemännens kompetens då de blir vikarierande produktionsledare när vi är borta. Vi har varit framgångsrika med att delegera och har fått direktiv om att tvätta bort förstemannastämpeln. Vi försöker därför använda fler än de som var förstemän innan.” (Produktionsledare A)

”Där är den (processen) långt ifrån färdig.” (Produktionsledare B)

Från chefshåll kommuniceras en mer positiv hållning där man väljer att lyfta fram hur man arbetat med att delegera ansvar till fler anställda på avdelningarna, samt att antalet produktionsledare ökat sedan förstemännen togs bort.

På frågan om de upplever avsaknad av förstemän inom organisationen så svarar några anställda ja. Den främsta motiveringen till detta är att man upplever att arbetet flöt jämnare och enklare när förstemännen fanns på plats och styrde avdelningen. Även från chefshåll bekräftas att det ”förekommer kommentarer” om att förstemännen saknas. Man möter dock dessa kommentarer på följande sätt:

”Vi har idag flera gamla förstemän och det finns en risk att vi faller i gamla mönster. Vi ska inte vara beroende av individer utan av funktioner.” (Chef A)

4.4.2 Implementeringsproblem

Att det uppstod implementeringsrelaterade problem i samband med en så pass radikal organisationsförändring är inte särskilt förvånande. Därför är det inte förvånande att alla tillfrågade grupper bekräftar att sådant förekom, och till viss del består än idag.

Cheferna lyfter fram att ett stort problem varit omställningen för produktionsledarna där en ökad arbetsbörda gjort att de varit tvungna att lära sig delegera arbetsuppgifter för att hinna med. Denna delegering är dessutom ett viktigt och medvetet sätt för företaget att involvera de anställda i nya arbetsuppgifter som låter dem ta ansvar på ett nytt sätt. Detta anses bidra till att skapa engagemang och motivation bland personalen. Cheferna är självkritiska och medger att det till stora delar är delegeringen som har misslyckats. Även om det finns ”gubbar” på golvet så har ingen fått till sig att ha överblick över helheten så som förstemännen hade utan alla är fokuserade på att producera sin del.

Produktionsledarna talar om att det dels uppstod problem när vissa tidigare förstemän, som genom förändringen återgått till att arbeta som linjepersonal, upplevde att de blivit bortplockade mot sin vilja och därför ”inte var så benägna att hjälpa till”. Man talar även om att förstemännen på vissa avdelningar hade haft större kunskap om produktionen än produktionsledarna. Ett annat problem var att det till en början saknades initiativtagande bland de anställda till att starta produktionen om ingen överordnad gett direktiv om detta.

De anställda talar om hur det saknades en tydlig plan för hur arbetet skulle genomföras utan förstemännen. Detta relaterar till vad produktionsledarna beskrev som en brist på initiativtagande från de anställda. De saknade helt enkelt instruktioner för vad de skulle göra och hur.

5. Analys

Analysdelen av denna studie utgår ifrån ett resonemang baserat på avståndsbegreppet i relation till organisationsförändringar. För studien har avståndsbegreppet definierats som bestående av tre typer av avstånd: fysiskt, strukturellt och kulturellt. Dessa har presenterats närmare i teorikapitlet, samt kopplats till studiens analysmodell i kapitlet om studiens metod.

5.1 Fysiskt avstånd

Enkelt uttryckt kan man ur ett organisationshierarkiskt perspektiv säga att förändringen lett till att det fysiska avståndet mellan de anställda i produktionsverksamheten och deras närmast överordnade chef har ökat. Tidigare var förstemännen ständigt fysiskt närvarande, medan numera produktionsledaren ofta är frånvarande från det fysiska produktionsarbetet. Det ska dock påpekas att det fysiska avståndet mellan produktionsledare och anställd i sig snarare har minskat något då produktionsledaren nu är fysiskt närvarande i högre utsträckning än vad som var fallet tidigare. Således blir det här viktigt att skilja dessa två avståndsmätningar åt. För studien är det relevanta måttet huruvida det fysiska avståndet till de anställdas närmast ansvariga överordnade ökat eller minskat. I det här fallet har det således ökat kraftigt.

Korta fysiska avstånd är också något som ofta lyfts fram i litteraturen som något önskvärt och grundläggande för att en ledare skall kunna ha en positiv inverkan på, och fullständig uppsikt över, verksamheten (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz (2013). I forskningslitteraturen förekommer en rad tänkbara effekter av stora fysiska organisatoriska avstånd. Antonakis och Atwater (2012) nämner bland annat en ökad risk för att ledarens inflytande ska minska i takt med att ledaren uppfattas som svår eller oengagerad, samtidigt som risken finns att missnöjet bland de underställda ökar (Bass, 1998; Burrows et al., 1996). Antonakis och Atwater (2012) hänvisar även till andra studier som lyft fram att en frånvarande ledare per automatik får svårt att övervaka och bedöma såväl verksamhetens status som individuella prestationer (Yagil, 1998; Judge & Ferris, 1993; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Som redogörelsen för det insamlade empiriska materialet i föregående kapitel visade upplever de anställda på anläggningen att organisationsförändringen lett till kraftigt ökade fysiska avstånd till den som leder arbetet. Medan intervjuerna med samtliga grupper bekräftar att ledarskapet generellt numera upplevs som tydligare, leder det ökade fysiska avståndet till att otydlighet likväl uppstår som en följd av att den tydligt definierade ledaren inte finns till hands när hen behövs. De anställda framstod tydligt som den grupp som lade allra mest vikt vid det ökade fysiska avståndet. Deras svar speglar en situation på produktionsgolvet där det råder viss otydlighet kring ledarskapet när oförutsedda incidenter inträffar. I dessa situationer fanns tidigare förstemännen på plats och hade det övergripande ansvaret och agerade aktivt. Nu upplever de anställda att mycket i deras vardag blivit omständigt och att de tvingas vänta på att någon ansvarig ska dyka upp när problem uppstår.

Respondenterna i gruppen anställda har i sina intervjusvar även uttryckt stora fördelar av, och uppskattning mot, att ha sin närmaste ledare nära till hands och talar om denna närhet som positiv. Det förekom också en tydligt markerad misstro gentemot ledningen högre upp i organisationshierarkin, ofta uttryckt i former som kan kopplas till ett fysiskt avstånd. Exempel på detta är utsagor om att cheferna sällan sågs till ute i verksamheten. Det talades heller aldrig från chefshåll om att göra sig själva mer synliga i verksamheten.

Den bild som framträder är på många sätt splittrad i förhållande till forskningslitteraturen. Å ena sidan framträder förväntade tendenser såsom de anställdas upplevelse av situationen med

ökat fysiskt avstånd som något övergripande negativt, en bild som stämmer väl överens med tidigare forskning på området. Likaså den misstro gentemot ledningen högre upp till vilken det fysiska avståndet anses väldigt stort. Detta tog sig i intervjuerna tydliga uttryck, inte minst i uttalandet som bildat titel för denna studie: ”de är inte i samma verklighet som vi”. Denna misstro, även exemplifierad i uttalanden om att man (de anställda) aldrig ser cheferna, utgör en, utifrån litteraturen, förväntad effekt av stora fysiska avstånd.

Den bild de anställda ger sken av på andra områden skiljer sig däremot från den bild forskningslitteraturen målar upp då våra respondenter fokuserat mer på vad man skulle kunna kalla processuella effekter av en frånvarande ledare. De problem som lyfts fram bottnar främst i att den frånvarande ledaren har en indirekt negativ inverkan på produktionen, något som bottnar i att det saknas tydligt ledarskap när ledaren är borta. Att vi klassificerar denna inverkan som negativ baseras på att det i materialet inte framkom något missnöje från de anställdas sida gentemot produktionsledarna personligen som ett resultat av att de inte är närvarande i lika hög utsträckning som förstemännen varit. Den negativa effekt frånvaron får tar sig uttryck genom att det saknas tydliga direktiv när oväntade situationer uppstår.

Denna avsaknad av tydliga direktiv blir ett problem då organisationen i hög utsträckning baserar ledarskapet av produktionsenheterna på att produktionsledarna förväntas delegera arbetsledaruppgifter till de anställda. En av produktionsledarna beskriver sin ledarskapsroll på följande sätt:

”[...] en ledare ska skapa förutsättningar för att inte behövas.” (Produktionsledare A)

Detta starka fokus på att delegera arbetsuppgifter som ett sätt att kompensera för det fysiska avstånd som uppstår när produktionsledaren inte är närvarande är en förutsättning för att arbetet ska kunna fortgå. Formerna för hur denna delegering ska se ut är inte på förhand givna. Här är vi på många sätt eniga med Burrows et al. (1996) som menar att det är önskvärt att göra formerna för delegering så centraliserade och tydliga som möjligt. Antingen genom officiella riktlinjer eller via tydligt definierad och skriftlig policy. Burrows huvudpoäng är att det inte får föreligga några tvivel kring vad som gäller och vem som gör vad när dessa så kallade substitut aktiveras.

En av koncernledningens målsättningar med hela organisationsförändringen var att komma bort från en situation där varje enskild produktionsavdelning utvecklats till individuella subkulturer där egna traditioner och rutiner format hur ansvarsfördelningen mellan produktionsledare och förstemän såg ut. Genom att eliminera rollen som förstemän, i kombination med att delegera arbetsuppgifter snarare än ansvarsområden direkt till de anställda, hoppades man skapa en situation där avdelningarna skulle bli mer likartade. Det missnöje de anställda visar upp i materialet pekar på att formen för denna delegering kan vara bristfällig.

Vi identifierar å ena sidan det som ett problem att de anställda beskriver en situation där uppkomsten av oväntade situationer skapar förvirring kring vem som ansvarar för att lösa problemet. Relaterat till detta finns utsagor om att det vid enskilda tillfällen kan uppstå konflikter mellan individer med starka viljor som går isär kring hur arbetsuppgifter bör lösas.

Vi menar vidare att ett annat problem med den delegeringsrutin som förligger är att man riskerar att på längre sikt åter hamna i en situation där enskilda avdelningar utvecklar egna rutiner och traditioner kring hur delegeringen går till. I vår undersökning har vi inte kunnat finna några tecken på att det finns någon typ av formella riktlinjer för hur delegeringen skall ske, eller vad som får och inte får delegeras till de anställda. Utan centraliserad styrning av delegeringen menar vi att risken för att delegeringsformen tar sig olika uttryck i olika

avdelningar är relativt stor. Detta går även emot den policy cheferna i intervjuerna gav uttryck för att man strävade efter att bli beroende av funktioner snarare än individer. Genom att lämna utformandet av delegeringen av arbetsuppgifter helt i händerna på de individuella produktionsledarna gör man ju de facto det rakt motsatta. Att utformandet av delegeringen kan se olika ut fanns det också tecken på i intervjumaterialet där det framkom flera relevanta och intressanta kommentarer kring hur delegeringen uppfattas.

”Vi har fått direktiv om att tvätta bort förstemannastämpeln. Vi försöker därför använda fler än de som var försteman tidigare.” (Produktionsledare A)

”Det är fortfarande samma (personer). De sätter inte någon av oss andra på det.” (Anställd F)

Det har, utifrån dessa utsagor, getts direktiv till produktionsledarna om att fördela arbetsuppgifterna bland fler än bara de anställda som förut innehade rollen som försteman. Samtidigt upplever respondent ”Anställd 6” på sin avdelning att delegeringen i mångt och mycket fortfarande prioriterar de före detta förstemen, något som Produktionsledare A även ger uttryck för:

”Vi gör vad vi kan för att det inte ska finnas försteman, men vi utnyttjar de gamla förstemännens kompetens då de blir vikarierande produktionsledare när vi är borta.” (Produktionsledare A)

Citatet ovan lyfter fram en väldigt bra poäng. De före detta förstemen har en väldigt god kompetens vad gäller att leda arbetet i produktionen så det förefaller ju logiskt att dra fördel av denna kompetens när produktionsledaren är frånvarande. Samtidigt har produktionsledarna fått instruktioner om att delegera till andra anställda, som sannolikt saknar den erfarenhet och kompetens de före detta förstemen innehar. Det är med andra ord inte svårt att föreställa sig att även utformandet av delegeringen ibland kan te sig svårt att genomföra, inte minst med tanke på de tunga produktionskrav som ligger på varje avdelning.

Det finns således goda skäl att återknyta till Burrows et al. (1996) vad gäller fördelarna med att kompensera för stora fysiska avstånd med hjälp av tydliga och centraliserade substitut. Denna typ av formella riktlinjer förefaller i hög utsträckning saknas i den organisation vi studerat. Det är därför möjligen inte oväntat att symtom på otydlighet kring ansvarsfördelningen dyker upp i intervjuerna. Är det orimligt att föreställa sig en situation där delegeringen av uppgifter, som helt utförs av en enskild individ, influeras av personliga relationer, kompetens bland de anställda eller andra mer eller mindre subjektiva faktorer som skiljer sig åt från enhet till enhet?

5.2 Strukturellt avstånd

En av de huvudsakliga tankarna bakom förändringsprojektet från ledningens sida var att minska de strukturella avstånden inom bolaget. Detta skulle ske genom att minska antalet hierarkiska nivåer när rollen som försteman togs bort. På den mest basala nivån kan man således slå fast att förändringen de facto innebar att de strukturella avstånden inom organisationen minskade så till vida att det blev färre steg på den organisationshierarkiska stegen från de anställda längst ner till nivåerna högre upp (se figur 1). Dock förekommer det på anläggningen en annan typ av strukturellt avstånd; det mellan tjänstemän och anställda. I gruppen tjänstemän ingår samtliga organisationshierarkiska nivåer från produktionsledare och uppåt. För det strukturella avståndet mellan dessa grupper har den genomförda organisationsförändringen haft liten betydelse. En mer ingående analys av förhållandet tjänstemän/anställda kommer längre fram i detta avsnitt.

I den inledande implementeringsfasen efter att förstemännen tagits bort fanns tydliga tecken på att det strukturella avståndet mellan anställda och produktionsledare alltjämt upplevdes lika stort som det varit tidigare. Ett exempel på detta som dök upp i intervjuerna var förekomsten av vad Bisel, Messersmith och Kelley (2012) benämner ”hierarchical mum effect”; alltså att anställda av rädsla för repressalier eller osäkerhet från överordnade väljer att förhålla sig passivt till det som sker istället för att aktivt agera. I litteraturen angavs detta fenomen som vanligt förekommande i organisationer med stora strukturella avstånd. Att detta fenomen förekom redan på ett tidigt stadium i samband med genomförandet av organisationsförändringen ser vi som ett tydligt tecken på att de anställda mentalt ännu inte hunnit ställa om och vänja sig vid vad förändringen innebar vad gäller det strukturella avståndet till produktionsledarna. Många av dem var ovana vid att inte ha en försteman på plats som ledde arbetet och hade därför svårt för att anpassa sig till den nya arbetsordningen. Att då hellre göra ingenting än att göra fel får ses som en högst mänsklig reaktion.

Det fanns således en inkörningsperiod där det tog tid för de anställda att vänja sig vid den nya ordningen efter att det strukturella avståndet till produktionsledarna nu halverats. I forskningsvärlden råder stor enighet kring tanken på att upplevelsen av strukturellt avstånd i hög utsträckning påverkas av kommunikation, där vikten av tydlig och frekvent information om vad som är på väg att ske är en grundläggande förutsättning för att ge personalen en möjlighet att förbereda sig på vad förändringen kommer att innebära för dem (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). I intervjuerna har de anställda uttryckt att sådan information inte förekom i tillräckligt hög utsträckning, och att när de väl informerades var det med väldigt kort varsel. Det fanns således väldigt litet utrymme för de anställda att förbereda sig på den nya organisationsformen. Att så kan vara fallet bekräftas också av att de anställda nu upplever att arbetet flyter bättre än vid den inledande perioden. Att problem uppstod i högre utsträckning under en inledande implementeringsperiod är förstås inte oväntat. Detta stöds också av att det i intervjumaterialet enbart talades om denna ”mum effect” som en fas som nu passerats, inte som något ännu förekommande. Man har med andra ord numera vant sig vid, och anpassat sig till, de nya minskade strukturella avstånden inom organisationen.

Studerar man förändringen i mer detalj ser man även andra tecken på att så är fallet. Samtliga tillfrågade grupper ansåg att företaget idag lägger mer vikt vid att öka känslan av delaktighet bland de anställda. Detta är en av de beståndsdelar Triguero-Sánchez, Peña-Vinces och Sánchez-Apellániz (2013) lyfte fram som särskilt viktiga vad gäller denna typ av avstånd inom en organisation. Vår undersökning har visat på hur företaget inte lade någon större vikt vid detta tidigare, men att man nu, inte minst genom tillsättandet av en ny ledning, gör allt mer för att öka delaktigheten och därigenom förhöja de anställdas känsla av tillhörighet, engagemang och lojalitet gentemot organisationen. Att de anställda känner större förtroende för den nya ledningen framgick tydligt under intervjuerna.

Om vi då återkopplar till indelningen i tjänstemän kontra anställda får vi en ytterligare dimension ur vilken vi kan studera strukturellt avstånd inom organisationen. Ur det insamlade intervjumaterialet framgår en tydlig diskrepans mellan hur anställda och produktionsledare betraktar vad den genomförda organisationsförändringen lett till. Bland produktionsledarna råder en i stora delar positiv bild av förändringen, medan de anställda är mestadels negativt inställda. Vi menar att denna skillnad bottenar i vad vi klassar som ett strukturellt avstånd; nämligen det faktum att produktionsledarna är tjänstemän till skillnad från de anställda. Detta stöds av att produktionsledarna i sin syn på organisationsförändringen ligger närmare chefsgruppen än de anställda. Samsynen inom gruppen tjänstemän är väldigt stark i denna fråga. Medlemmarna inom denna grupp visar upp en väldigt enad front i sina uttalanden och ger en överlag väldigt positiv bild av förändringsprojektet och dess effekter. Här måste dock tilläggas att produktionsledarna generellt inte är lika positiva som chefsgruppen, möjligen

beror detta på att de är strukturellt och kulturellt närmare de anställda som lever i en verklighet där de ser praktiska problem med, och konsekvenser av, förändringen, företeelser som i hög utsträckning även produktionsledarna ser men som passerar övriga chefer obemärkt förbi.

Strukturella skillnader mellan anställda och tjänstemän framträder också på ett annat sätt. Bland svaren kan man tydligt urskilja hur dessa båda grupper talar olika språk vad gäller beskrivningen av förändringens effekter. Där cheferna talar om en strävan bort från en situation där produktionen är beroende av individer till att istället ersätta dem med funktioner, talar de anställda istället om saknaden av att ha en uttalad och aktiv ledarfigur på plats vid linjen. Vi kan illustrera hur diametralt olika dessa synsätt är genom följande intervju svar. Det nedanstående citatet kommer från en produktionsledare som besvarar frågan om hen upplever att det saknas en fysiskt närvarande ledare:

”Nej, för en ledare ska skapa förutsättningar för att inte behövas.” (Produktionsledare A)

Uttalandet speglar på ett utmärkt sätt den ledarskapsfilosofi som präglar tjänstemannagruppen inom företaget. Synsättet är väl förankrat i företagsekonomiska termer och teorier, men förefaller inte vara lika förankrat bland de anställda på företaget som fokuserar på andra värden, mer praktiska och reella för deras situation. Där cheferna talar om delegering som en sådan helt avgörande funktion för produktionsledarna att kunna utföra sina arbetsuppgifter, uttrycker de anställda istället medkänsla för de, i deras ögon, överbelastade och stressade produktionsledarna. Det råder således, åtminstone delvis, två olika synsätt inom dessa grupper. Tjänstemännen, för att använda deras egen terminologi, ser funktioner medan de anställda ser individer. Denna språkbaserade strukturella dimension förekommer även i forskningslitteraturen. Erskine (2012) talade i sin studie om just hur gemensamma fackspråk fungerar som en barriär mellan grupper samtidigt som de definierar och stärker den egna gruppen. Vi menar, likt Erskine, att den språkliga skillnaden mellan anställda och tjänstemän i det aktuella fallet är ett tecken på de strukturella skillnader som existerar mellan dessa grupper.

5.3 Kulturellt avstånd

Skillnaderna vad gäller kulturellt avstånd är i mångt och mycket relaterade till det som sägs ovan om de strukturella avstånden. Genom att anställda och produktionsledare numera arbetar betydligt närmare varandra, och har mer utbyte med varandra, så har dessa grupper etablerat starka relationer sinsemellan vilket lett till att förtroendet för produktionsledarna har ökat kraftigt. Det har även bland de anställda gått att identifiera ett ökat förtroende för ledningen vilket i sin tur tyder på att det kulturella avståndet mellan anställda och chefer också minskat något. Om detta beror på organisationsförändringen eller andra faktorer har vi dock inte kunnat identifiera i materialet, dock finns starka indikationer på att det till stor del kan kopplas till den nytillsatta ledningen vid anläggningen som är klart mer populär än dess föregångare.

Det som framkommer väldigt starkt i intervjuerna är hur tydlig effekten av att arbeta närmare varandra blir avseende det kulturella avståndet. Vi kan exempelvis titta närmare på två utsagor från olika respondenter. Den första talar om relationen till förstemännen före förändringen och den andra talar om relationen till produktionsledarna idag.

”De (förstemännen) var mer nära oss, en i gänget trots att de styrde. [...] Jag pratade hellre med förstemannen än med chefen på kontoret.” (Anställd A)

”Idag har man fått en mer kompiskänsla med sin produktionsledare. Då var det mer vi och dem. Nu är det mer gemenskap mellan arbetare och ledare.” (Anställd D)

Förändringen är påfallande och omfattande. De produktionsledare man förut medvetet undvek att ta kontakt med, har nu blivit ens kompisar, accepterade som en i gänget på ett helt annat sätt. Allt genom att de nu arbetar närmare och är tvungna att kommunicera med varandra. Förstemännen utgjorde i det här perspektivet ett filter som negativt påverkade förhållandet mellan de anställda och produktionsledaren.

Det ovanstående kan sägas vara en tolkning utifrån det organisationshierarkiska perspektivet. Väljer man istället att se på materialet utifrån det förändringshierarkiska perspektivet blir en annan tolkning möjlig. Ur detta perspektiv delas anställda och produktionsledare in i samma grupp; förändringsmottagarna. För denna grupp har förändringen inneburit stora anpassningar till den nya organisationsmodellen. De anställda ger också uttryck för att känna stor sympati med, och stor förståelse för, produktionsledarna och deras väldigt betungande arbetsbörda i den nya organisationen. Detta kan tolkas som att dessa grupper genom förändringen delar vissa gemensamma upplevelser av förändringen, samt att dessa gemensamma upplevelser och värderingar har bidragit till att föra grupperna närmare. Typexemplet är hur en anställd menar att produktionsledarna kan bli irriterade när en anställd kommer in på kontoret för att diskutera något, men samtidigt säger sig ha full förståelse för att de har väldigt mycket att göra och att det är naturligt att de blir stressade.

Här finns således observationer som stödjer användandet av det förändringshierarkiska perspektiv som Jones et al. (2008) förespråkar. Det tydligt minskade kulturella avståndet mellan anställd och produktionsledare, och förklaringen till minskningen av det samma, går att spåra till själva organisationsförändringsprocessen. Därmed kan man med fog tala om att dessa båda grupper, i en gemensam roll som förändringsmottagare, kommit varandra betydligt mycket närmare jämfört med situationen före förändringen.

Om det kulturella avståndet mellan anställd och produktionsledare har minskat så upplevs i allt väsentligt det kulturella avståndet till cheferna som oförändrat. De anställdas synpunkter i frågan redogjordes för i förra kapitlet och gav uttryck för hur de sällan interagerar med dem, och därför upplever att gapet mellan dem är stort, att de har lite gemensamt. Det framkom även synpunkter som kan tolkas som det slags cynism Wanous, Reicher och Austin (2000) talar om i relation till kulturellt avstånd. Det vill säga att de anställda ger uttryck för en misstro gentemot ledningen och dess kompetens, en misstro som grundar sig på en uppfattning om att grupperna inte har samma prioriteringar och värderingar. En anställd svarade på frågan om hen har förtroende för ledningen på följande sätt:

”Nej man undrar ju hur de tänker.” (Anställd B)

Denna cynism är, enligt Wanous, Reicher och Austin (2000) ett uttryck för existensen av ett stort kulturellt avstånd mellan anställda och ledning. Bidragande faktorer till detta fenomen kan exempelvis vara just den brist på delaktighet som vädrats i studien i kombination med att förändringsinitiativ inte motiveras eller förklaras på ett meningsfullt sätt för de som påverkas direkt av dem.

Kommunikation spelar således en avgörande roll här. Det kulturella närmande vi observerat mellan anställda och produktionsledare bottenar i hög utsträckning i det faktum att de numera kommunicerar med varandra på ett helt annat sätt. Detta tydliga samband mellan regelbunden kommunikation och minskade kulturella avstånd betonas även i litteraturen. Till exempel talar såväl Antonakis och Atwater (2002) som Erskine (2012) om denna koppling. Nära samarbete

och frekvent kommunikation skapar dels förtroende, men även gemensamma värderingar och relationer som för grupper närmare varandra.

Om vi för ett ögonblick återkopplar till den strukturella indelningen i anställda och tjänstemän kan vi belysa vikten av kommunikation på ett annat sätt. Produktionsledarna ingår ju som en del i tjänstemannagruppen, och generellt sett kan vi i materialet inte se spår av något större kulturellt närmande mellan anställda och tjänstemän utan det kulturella närmande som skett utifrån de anställdas perspektiv är gentemot produktionsledarna. Varför? En möjlig tolkning har att göra med just kommunikation. Förändringen har inte lett till någon ökad kommunikation mellan de anställda och tjänstemän på chefsnivå. Där de tidigare valde att medvetet undvika att interagera med alla typer av tjänstemän, har de nu kommit betydligt närmare produktionsledarna genom kommunikation. De övriga tjänstemannagrupperna står de fortfarande långt ifrån ur ett kulturellt perspektiv, och betraktar dem med viss misstro som framkommit ovan. Kommunikation framstår således som ett effektivt verktyg vad gäller arbetet med att skapa gemensamma värderingar och en känsla av gemenskap inom en organisation.

6. Diskussion

Vi har i föregående kapitel analyserat studiens empiriska material utifrån tre avståndsbegrepp. I det följande kommer resultaten från denna analysfas diskuteras i förhållande till de två hierarkiska perspektiv som ligger till grund för studien; organisationshierarki och förändringshierarki. Denna diskussion följs sedan av en avslutande genomgång av studiens slutsatser.

6.1 Organisations- & Förändringshierarkiskt perspektiv

Vi har i denna studie försökt analysera en organisationsförändring utifrån två skilda hierarkiska perspektiv med fokus på inomorganisatoriska avstånd. Bilden som framträder oavsett vilket perspektiv som används är att det skett en omorganisation som i mångt och mycket uppnått det initiativtagarna till förändringen önskade. Man har uppnått minskade avstånd inom organisationen, främst vad gäller kulturella och strukturella sådana, något som faller väl in under det koncernen kallade att ”enhetliga arbetskulturen”. Ett annat mål koncernledningen hade var att förbättra effektiviteten i produktionen. Vår studie saknar avsikt att på något kvantitativt sätt mäta effektivitet eller ökad produktivitet, men vi vill ändå belysa det samband Triguero-Sánchez, Peña-Vinces och Sánchez-Apellániz (2013) pekar på mellan en personal som är engagerad och motiverad förknippat med en generellt högre effektivitet. Här har den insamlade datan pekat på att förändringen inte nödvändigtvis skett problemfritt då ett flertal av de intervjuade på olika sätt vittnat om problem att få produktionen att löpa lika effektivt som förut, inte minst under en inledande implementeringsperiod. Vad som dock framträtt med stor tydlighet under intervjuerna är den oerhört starka motivation och lojalitet de anställda känner gentemot sina kollegor på linjen och produktionen som helhet. Vi menar att deras engagemang, motivation och kompetens utgör en stor tillgång för företaget.

I en diskussion kring vilket hierarkiskt perspektiv som på bästa sätt speglar det aktuella fallet så menar vi att en sådan fråga inte har något enkelt svar. Vi menar istället att båda perspektiven har varit nyttiga att ha i åtanke då de på många sätt kompletterar varandra på ett sätt som en studie där enbart ett av dem används riskerar att gå miste om. Vi har lyckats fånga de punkter de olika organisationshierarkiska grupperna ger uttryck för, samtidigt som vi även sett gemensamma drag hos dem genom det förändringshierarkiska synsättet. Än en gång vill vi koppla tillbaka till den hermeneutiska grundtanken om betydelsen av att förstå hur delarna sammanfaller och tillsammans bildar helheten. Betraktar man organisationen på det sätt Jones et al. (2008) beskriver, som en grupp bestående av flera mindre grupper, där dessa grupper består av individer som betraktar sig själva som tillhörande en eller flera av dessa mindre grupper, så fångar man på ett bättre sätt den dynamik som ryms inom en sådan organisation genom att betrakta den ur ett synsätt som tar flera sådana gruppers egenskaper och upplevelser i beaktande.

En kort sammanfattning av vad förändringen lett till avseende avståndsbegreppen ser ut på följande sätt:

- De strukturella avstånden har minskat, främst ur ett organisationshierarkiskt perspektiv.
- De kulturella avstånden har minskat, främst mellan de anställda och produktionsledarna.
- De fysiska avstånden mellan de anställda och närmast överordnad i produktionen har ökat.

Ur det organisationshierarkiska perspektivet kan man sammanfattningsvis säga att den mest omfattande förändringen har skett på det kulturella planet. Den totala förändringen i de anställdas attityder gentemot produktionsledarna måste klassas som en stor framgång för den organisationsförändring koncernledningen genomfört. Ur ett strukturellt perspektiv har man skapat en något plattare officiell organisationshierarki, även om det kvarstår stora strukturella

skillnader mellan anställda och tjänstemän. Vad gäller de fysiska avstånden har vi konstaterat att dessa ökat, främst vad gäller avståndet mellan de anställda och närmast överordnad ledare inom produktionen.

Ur det förändringshierarkiska perspektivet har även där den mest påfallande effekten skett kring det kulturella avståndsbegreppet där gruppen förändringsmottagare ser ut att ha kommit varandra väldigt mycket närmare än vad som var fallet före förändringsprojektet inleddes. Genom att anställda och produktionsledare gemensamt fått finna vägar att samarbeta och implementera ett förändringsprojekt de inte haft någon möjlighet att själva utforma, har dessa grupper per automatik förts närmare varandra. Även förändringens själva utformning har bidragit till att föra dem närmare varandra genom att de nu tvingas ha mycket mer utbyte med varandra i det dagliga arbetet.

Generellt kan man slå fast att ett förändringshierarkiskt perspektiv i hög utsträckning fångar mycket av den dynamik som en organisationsförändring leder till. Applicerat på vårt fall har perspektivet främst fångat förändringen avseende kulturellt och strukturellt avstånd. Analysen har visat på en homogen samsyn inom gruppen förändringsledare, samtidigt som gruppen förändringsmottagare illustrerats som kulturellt närmare varandra men fortfarande åtskiljda genom strukturella skillnader. Vi har även åtminstone delvis kunnat spåra detta strukturella avstånd till en grundläggande syn på verksamheten, en syn som bottnar i tjänstemännens syn på organisationen ur ett företagsekonomiskt, ofta långsiktigt och holistiskt perspektiv, medan de anställdas syn baseras mer på relationer och ett fokus på deras situation i nuet. De anställda kan således sägas prioritera den del av organisationen där de själva befinner sig, medan tjänstemännen i högre utsträckning betraktar organisationen som en helhet, ett system, där en holistisk översyn av hela organisationen är det primära.

6.2 Slutsatser

På ett mer övergripande plan finns vissa grundläggande slutsatser att dra. En sådan är att företaget borde gjort större ansträngningar för att på ett tidigt stadium informera och involvera personalen i det förändringsprojekt som var på gång, något som även chefsgruppen lyfter fram. Detta vore, både enligt litteratur och respondenter från alla grupper, något som kunde skapat betydligt mer positiva reaktioner bland de anställda än vad som blev fallet när informationen som gavs uppfattades som väldigt knapphändig och levererad med kort varsel. Under intervjuerna framkom det dock ett argument till varför saker och ting hölls så hemligt; man ville inte riskera att skapa ett kraftigt missnöje och än större ryktesspridning bland de försteman som genom förändringen riskerade att mista sina anställningar. Man önskade med andra ord undvika bildandet av grupper av vad Bhuvanaiah och Raya (2014) kallar mot-engagerade individer som aktivt arbetat mot förändringen. Några sådana initiativ förekommer det heller inga hänvisningar till i det material vi samlat in, men andelen engagerade individer bland de anställda förefaller enligt materialet varit påfallande låg, sannolikt som en direkt följd av bristen på information att engagera sig kring. Vi menar att det är väldigt viktigt att visa tilltro och respekt för sina anställda genom att löpande informera och involvera.

Vi menar även att en viktig punkt att lyfta fram är den som exemplifieras av förstemännens roll som interaktivt filter mellan anställda och produktionsledare. När detta filter plockades bort tvingades dessa båda kvarvarande grupper att börja kommunicera med varandra och hitta former för att samarbeta, något de anställda i vår studie beskrivit hur flera av dem förut aktivt valt att undvika. Numera är relationen mellan anställda och produktionsledare präglad av betydligt kortare strukturella och framförallt kulturella avstånd. Detta faktum har gjort stort intryck på oss och får oss att dra slutsatsen att denna form av utbyte över hierarkigränserna

borde vara betydligt mer frekvent förekommande i alla organisationer som strävar efter att stärka sin organisationskultur. Ett tänkbart initiativ i denna riktning menar vi vore om organisationer medvetet sökte arbetsformer och projekt där representanter från olika hierarkisk nivå kommunicerade och samarbetade med varandra. Detta skulle kunna leda till den typ av ökad ömsesidig förståelse som vi sett prov på mellan anställda och produktionsledare. Vi har även sett anställda uttrycka en misstro gentemot ledningen grundade i uttalanden av typen ”vi ser dem aldrig”. Att då hitta former för samvaro och kommunikation mellan dessa grupper skulle sannolikt bidra till att även dessa grupper skulle uppleva sig mer närstående varandra än vad som är fallet idag. Vi har tidigare nämnt hur stark vi upplever de anställdas lojalitet och engagemang är för produktionen de arbetar i. Vi upplever på samma sätt att tjänstemännen har ett starkt engagemang för företaget i stort. Om dessa grupper hittade sätt att kommunicera mer med varandra skulle de sannolikt snart upptäcka att de har betydligt mer gemensamt än vad de kanske tror sig ha idag. Detta gemensamma engagemang för företaget menar vi skulle vara en utmärkt startpunkt för den gemensamma organisationsidentitet koncernledningen strävar efter att skapa.

En annan lärdom vi kan dra av det studerade fallet är vikten av att ha tydliga direktiv, eller substitut för att använda Burrows et al. (1996) terminologi. Oavsett om man delegerar arbetsuppgifter eller ansvar så är det viktigt att alla vet vad som gäller. Till viss del gick man från en situation där produktionsledare delegerade ansvar och arbetsuppgifter till förstemännen, till en situation efter förändringen där produktionsledare åter tvingas delegera arbetsuppgifter för att över huvudtaget klara av sin arbetsbörda, trots att förändringen inneburit att antalet produktionsledare ökat kraftigt. Samtidigt upplever de anställda att de saknar en fysiskt närvarande chef i produktionen och att det i vissa lägen blir oklart vem som egentligen bestämmer. Det kan därför med viss rätta möjligen diskuteras om man på ett grundläggande sätt egentligen förändrat arbetsformen eller om man bara ersatt förstemännens fasta roll som delegeringspunkt med temporära delegeringar, för vilka det så vitt vi kunnat se finns lika få formella riktlinjer som tidigare.

Det kan därför också diskuteras om den genomförda förändringen ur ett produktionsperspektiv varit mer effektiv än att exempelvis ha slagit fast tydliga direktiv för vilka arbetsuppgifter förstemän skulle ha och därmed formaliserat och effektiviserat förstemännens roll som den fysiskt närvarande arbetsledaren. En sådan åtgärd skulle sannolikt ha inneburit betydligt färre implementeringsproblem än vad den mer omfattande genomförda förändringen fick. Däremot skulle den knappast ha inneburit de avståndsmässiga förtjänster koncernens förändringsinitiativ inneburit, och som var en av huvudmålsättningarna med densamma.

Ytterligare en målsättning med förändringen som lyfts fram av både chefer och produktionsledare, rör en medveten och långsiktig strategi bakom idén att delegera arbetsuppgifter till de anställda. Denna tanke går ut på att dels öka de anställdas känsla av delaktighet, motivation och engagemang i och för organisationen, men även att de ska ges möjlighet till personlig utveckling. Att genom att ta på sig nya arbetsuppgifter och delvis nya ansvar är målsättningen att deras kompetens på sikt ska höjas. Detta är som sagt en långsiktig plan, och i intervjuerna har det inte framkommit något från de anställdas håll som riktigt stödjer tesen att de upplever eller har reflekterat över sin situation på detta sätt. Åtminstone inte ännu.

Däri ligger även en av de huvudsakliga svårigheterna vid utformandet av ett förändringsinitiativ: att veta vad man vill uppnå och därefter utforma förändringen på ett sådant sätt att man uppnår det. Detta är inte alls olikt den utmaning författarna till denna studie ställts inför vad gäller att utforma en intelligent och logisk forskningsdesign.

En röd tråd som löpt genom hela det insamlade materialet rör en av de i litteraturen mest frekvent förekommande grunderna för ett framgångsrikt genomförande av en organisationsförändring; nämligen kommunikation. Vi har kunnat visa hur både innehålls- och tidsmässigt bristfällig information bidrog till att skapa en negativ bild av förändringsprojektet redan innan det implementerades. Vi har också kunnat se hur förändringen ledde till att det uppstod ett behov av att kommunicera mellan grupper som tidigare, åtminstone delvis, aktivt valt att undvika att kommunicera med varandra, samt att företaget genom att tvinga dessa grupper att kommunicera med varandra därigenom fört dessa grupper betydligt närmare varandra. Vidare har vi kunnat visa på hur otydligt kommunicerade direktiv kan leda till problem i den fysiska produktionen. Vi har även kunnat påvisa hur strukturella avstånd inom organisationen befästs genom att grupperna tjänstemän och anställda ”talar olika språk” och därmed inte ser verksamheten på samma sätt.

Det sistnämnda perspektivet på kommunikation menar vi är av stor betydelse när man, som det aktuella företaget, strävar efter att skapa en gemensam värdegrund, identitet och organisationskultur. En förutsättning för skapandet en sådan är att på ett övertygande sätt kommunicera till hela organisationen hur denna syn ska se ut. Ledningen var i intervjuerna öppen med att kommunikationen i inledningsskedet av förändringsprojektet inte upplevts som tillräcklig, men vi såg väldigt lite i intervjuerna som talade om att det nu rådde en gemensam bild av vart organisationen är på väg och på vilket sätt man vill ta sig dit. Det verkar fortfarande som att anställda och tjänstemän åtminstone till viss del lever i olika verkligheter, och det bästa sättet att råda bot på detta menar vi är kommunikation och ökad kontakt mellan de olika grupperna inom organisationen. Ett exempel på detta rör den målsättning som finns om att möjliggöra personlig utveckling bland personalen. Vi menar att det skulle främja skapandet av en stark gemensam organisationskultur om denna personliga utveckling tilläts ta form även utanför det rent praktiska arbetet som utförs. Om man genom ett ökat utbyte och kontakt mellan anställda och tjänstemän på chefsnivåer kommunicerade det holistiska perspektiv ur vilket chefsgrupperna betraktar organisationen, och skapade medvetenhet och förståelse för organisationen som en helhet där flera delar ska samverka, samt hur denna samverkan uppnås, till de anställda i kombination med att denna kommunikation skapade reella relationer mellan dessa grupper skulle sannolikt organisationskulturen och gemenskapen inom organisationen stärkas. Likadant i det omvända scenariot där de anställdas perspektiv bidrog till att skapa ökad förståelse för dem bland chefsnivå så skulle det berika chefernas möjlighet att i sann mening skapa en helhetsbild av organisationen och hur den fungerar. Vi har även visat hur ledningen tagit initiativ till att skapa dialog med de anställda genom medarbetarundersökningar, något som uppskattats av de anställda. Dessa uttryckte dock en tydlig frustration över vad de uppfattar som en avsaknad av kommunikation kring vad dessa undersökningar leder till. Ett exempel på den typ av kommunikation och umgänge vi efterlyser vore att följa upp dessa medarbetarundersökningar med samtal kring resultaten där chefer och anställda ges möjlighet att lyssna på varandras synpunkter på ett mer personligt och djupare sätt.

I materialet har vi kunnat spåra tecken på att det finns inslag i vardagen som riskerar bidra till och cementera de strukturella avstånd som påverkar och främjar förekomsten av så skilda synsätt på vad organisationen är och vart den är på väg. Här talar vi då om den situation samtliga tillfrågade grupper tar upp gällande produktionsledarnas relativa frånvaro från att fysiskt närvara i, och leda, produktionen. Den 80/20-regel det talades om när förändringen genomfördes menar samtliga grupper är helt verklighetsfrånskild. Det talas istället om en situation där produktionsledarna är på möten ”hela tiden”. Dessa möten består i allt väsentligt av andra produktionsledare och representanter från chefsgrupper på olika nivåer. På dessa möten, där de anställda sällan eller aldrig deltar, diskuteras organisationen på olika sätt i

företagsekonomiska termer. Dessa möten kan liknas vid ett slags arena där det ena sättet att betrakta organisationen skapas. Produktionslinjen kan då sägas vara den andra arenan. Här formas i mångt och mycket de anställdas syn på organisationen. Skillnaden mellan dessa två synsätt framträder tydligt ur materialet vi samlat in och relaterar till den fackspråkliga barriär Erskine (2012) talar om som ett fundament för förekomsten av strukturellt avstånd mellan olika grupper inom en organisation. Som noterat tidigare är tjänstemännens syn på förändringens effekter positiv medan de anställda är negativa. Det är också intressant att av de olika tjänstemannatyperna som finns representerade är produktionsledarna de som lyfter fram flest negativa synpunkter, även om de också är överlag positivt inställda till förändringen. Vi menar att detta är en följd av att produktionsledarna har ett nära utbyte med både anställda och övriga tjänstemän och att de därför i någon mån präglas av båda synsätten. Produktionsledarnas något splittrade bild av förändringen förklaras även på ett bra sätt ur ett förändringshierarkiskt perspektiv.

I sin årsredovisning för 2014 slår koncernen fast att den förändringsfas som inleddes under 2012 har varit lyckosam och att företaget nu är redo för nästa fas i sitt förnyelseprojekt; att skapa lönsamhet från den starka grund man byggt upp genom organisationsförändringen.

6.3 Förslag till framtida forskning

Vi vill först än en gång slå ett slag för denna typ av kvalitativ forskning kring organisationsförändringar samt för vikten av att förstå inomorganisatoriska avstånd och den roll de spelar vad gäller skapandet av en fungerande organisationskultur. Studien har varit väldigt intressant att genomföra och har skapat insikt i flera möjliga uppslag för vidare studier. Dessa presenteras kort i det följande.

Ett intressant uppslag för att ta denna studie vidare vore förstås att genomföra samma studie på de tre övriga svenska anläggningar som ingår i koncernen och som genomfört ett identiskt förändringsprojekt. Ser upplevelsorna från personalen på dessa anläggningar likadana ut som de vi iakttagit vid ”vår” anläggning? Är erfarenheterna de samma vad gäller effekter och implementeringsproblem?

Vidare anser vi att ett intressant område värt att studera närmare har framträtt allt tydligare i takt med att vårt arbete fortlöpt, nämligen det unika perspektiv produktionsledarna har utifrån deras nära arbete med både anställda och chefer. Ur ett förändringshierarkiskt perspektiv står de väldigt nära de anställda. Ur ett strukturellt perspektiv står de väldigt nära övriga tjänstemän inom organisationen. Det vore intressant att studera dessa närmare utifrån frågeställningar om hur de upplever skillnaderna mellan dessa båda grupper avseende synen på verksamheten osv. Vi menar att en fokuserad och djupare studie av denna isolerade grupp skulle kunna leda till många intressanta insikter i skillnaderna mellan anställda och tjänstemän, samt hur man möjligen skulle kunna arbeta för att minska det strukturella och kanske främst det kulturella avståndet mellan dem.

Det kan även vara intressant att studera eventuell produktivitetsförändring för att se eventuella ekonomiska vinster eller förluster av förändringen. Man skulle även kunna ställa resursfördelningen vid förstemän kontra delegering mot varandra. Där få förstemän hade ett stort ”andrahandsansvar” eller den kollektiva arbetskraft man numera delegerar arbetsuppgifterna till där varje enskild individ tar ett större personligt ansvar. I vår studie framkommer det att ledningen är i hög utsträckning fokuserad på att ge de anställda möjlighet att växa med sina uppgifter och därigenom uppnå personlig utveckling. Detta är således ett långsiktigt mål som på sikt skulle kunna undersökas mot den situation som rådde tidigare.

Vi menar att denna studie satt fokus på organisationsförändringar ur ett perspektiv som hittills studerats allt för sällan. Det är vår förhoppning att fler forskare ser de fördelar och den potential som finns för att skapa ökad förståelse för hur medarbetare upplever organisationsförändringar och därmed bidra till att genom denna ökade förståelse underlätta för organisationer att uppnå en högre grad av framgång i sina förändringsprojekt.

Referenslista

- Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Antonakis, John, Atwater, Leanne (2002), “Leader distance: a review and proposed theory”, *Leadership Quarterly*, 13, 6, 673-704.
- Applebaum, Steven H., Degbe, Medea Cesar, MacDonald, Owen & Nguyen-Quang, Thai-Son (2015), “Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One)”, *Industrial and Commercial Training*, 47, 2, 73-80.
- Applebaum, Steven H., Degbe, Medea Cesar, MacDonald, Owen & Nguyen-Quang, Thai-Son (2015), “Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two)”, *Industrial and Commercial Training*, 47, 3, 135-144.
- Armenakis, Achilles A., Bedeian, Arthur G. (1999), “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, 25, 3, 293-315.
- Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, Koh, William, Bhatia, Puja (2004), “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, X, 951-968.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra (1994) “Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose”, *Harvard Business Review*, 72, 6, 79-88.
- Bass, Bernard M. (1998), *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bhuvanaiah, Tejaswi, Raya, R.P. (2014), “Employee Engagement: Key to Organizational Success”, *SCMS Journal of Indian Management*, 11, 4, 61-71.
- Bisel, Ryan S., Messersmith, Amber S., Kelley, Katherine M. (2012), ”Supervisor – Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning”, *Journal of Business Communication*, 49, 2, 128-147.
- Burrows, Linda, Munday, Robert, Tunnell, Jim, Seay, Robert (1996), “Leadership substitutes: their effects on teacher organizational commitment and job satisfaction”, *Journal of Instructional Psychology*, 23, 1, 3-8.
- Corley, Kevin G. (2004), “Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change”, *Human Relations*, 57, 9, 1145-1177.
- Dahlgren, Lars Owe, Johansson, Katarina (2015), ”Fenomenografi”, I: Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.), *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber AB
- Erskine, Laura (2012), “Defining relational distance for today’s leaders” *International Journal of Leadership Studies*, 7, 1, 96-113.
- Garcia, Dominie, Gluesing, Julia C. (2013), “Qualitative research methods in international organizational change research”, *Journal of Organizational Change Management*, 26, 2, 423-444.
- Gates, Bill (2000), “Reorganization: A necessary art”, *Executive excellence*, 17, 12, 3.
- Hasson, Henna, Tafvelin, Susanne, von Thiele Schwarz, Ulrica (2013), “Comparing Employees and Managers’ Perceptions of Organizational Learning, Health, and Work Performance”, *Advances in Developing Human Resources*, 15, 2, 163-176.

- Howell, Jane M., Neufeld, Derrick J., Avolio, Bruce J. (2005), “Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance”, *The Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
- Jones, Liz, Watson, Bernadette, Hobman, Elizabeth, Bordia, Prashant, Gallois, Cindy, Callan, Victor J. (2008), "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level", *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 4, 294-316.
- Judge, Timothy A., Ferris, Gerald R. (1993), “Social context of performance evaluation decisions”, *Academy of Management Journal*, 36, 1, 80-105.
- Larsson, Staffan (2008), "Om kvalitet i kvalitativa studier", *Nordisk Pedagogik*, 25, 1, 16-35.
- Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.
- Napier, Barbara J., Ferris, Gerald R. (1993), “Distance in organizations”, *Human Resource Management Review*, 3, 4, 321-357.
- Morgan, Gareth (1997), *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur.
- Oreg, Shaul, Vakola, Maria, Armenakis, Achilles (2011), ”Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 4, 461-524.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Piderit, Sandy Kristin (2000), ”Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change”, *The Academy of Management review*, 25, 4, 783-794.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Bommer, William H. (1996), “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 22, 2, 259-298.
- Silverman, D. (1993), *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London: Sage Publications.
- Simosi, Maria, Xenikou, Athena, (2010), “The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 10, 1598-1616.
- Smollan, Roy K., Sayers, Janet G. (2009), “Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study”, *Journal of Change Management*, 9, 4, 435-457.
- Szabla, David B. (2007), “A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies”, *Human resource development quarterly*, 18, 4, 525-558.
- Thornberg, Robert, Fejes, Andreas (2015), ”Kvalitativ forskning och kvalitativ analys”, I: Andreas Fejes & Robert Thornberg (red.), *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber AB

Triguero-Sánchez, Rafael, Peña-Vinces, Jesús C., Sánchez-Apellániz, Mercedes (2013), “Hierarchical distance as a moderator of HRM practices on organizational performance”, *International Journal of Manpower*, 34, 7, 794-812.

Wanous, John P., Reichers, Aaron E., Austin, James T. (2000), “Cynicism about organizational change”, *Group & Organization Management*, 25, 2, 132-153.

Yagil, Dana (1998), ”Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders”, *Leadership Quarterly*, 9, 2, 161-176.

Yin, Robert K. (2011), *Kvalitativ forskning från start till mål*, Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Vilken arbetsbefattning har du nu? Hur länge har du haft den?
- Vilken arbetsbefattning hade du när organisationsförändringen genomfördes 2013?
- Hur länge har du arbetat på anläggningen?

Organisationsförändring (2013)

- Vilka var argumenten för förändringen när den presenterades för dig?
- När fick du först höra talas om den aktuella förändringen? Vem informerade om den?
- Upplever du att du och dina medarbetare varit delaktiga i att planera, utforma eller diskutera förändringsprocessen?
- Upplever du att medarbetarna fick tillräckligt med information om förändringen?
- Vad tyckte du om den aktuella förändringen när du först fick höra talas om den?
 - Om positivt: Varför?
 - Om negativt: Varför?
- Hur upplevde du att medarbetarna generellt uppfattade förändringen vid den tidpunkten?
- Upplevde du att medarbetarna och ledningen hade olika syn på vad förändringen skulle innebära för anläggningen?
 - Om ja: På vilket sätt?
- Vilka fördelar/nackdelar med förändringen talade man om på anläggningen vid den tidpunkten vid informella samtal t.ex. i lunchrummet?
- Vilken roll upplevde du att Förstemännen fyllde?

Organisationsförändring (2015)

- Hur upplever du att Förstemännens roll ersatts i den nya organisationen?
- Upplever du att förändringen i stort varit framgångsrik?
 - Om ja: På vilket sätt?
 - Om nej: På vilket sätt?
- Vad har förändringen inneburit för dig och din roll på anläggningen?
- Har ledarskapet i linjeproduktionen blivit tydligare genom förändringen?
 - Om ja: På vilket sätt?
 - Om nej: På vilket sätt? Vad saknas?

- Uppstod det implementeringsproblem i samband med övergången till en ny organisation?
- Upplever du att medarbetarna fick tillräckligt med information för att anpassa sig till den nya organisationen?

Ledarskap

- Upplever du att ledningen i samband med förändringen på ett övertygande sätt kunde entusiasmera medarbetarna om fördelarna med den nya organisationsstrukturen?
- Upplever du att förtroendet för ledningen påverkats till följd av dess beslut kring förändringen?
 - Om ja: På vilket sätt?
- Hur starkt upplever du att förtroendet är för ledningen? 1-10
- Upplever du att ledningen inhämtade medarbetarnas synpunkter vid utvecklandet eller införandet av förändringen?
- Upplever du att ledningen gör mer idag för att inhämta medarbetarnas synpunkter?
- Hur upplever du att Produktionsledarens roll har förändrats sedan förändringen?
- Upplever du att din arbetsrelation med produktionsledaren har förändrats?
- Upplever du att du har förtroende för din produktionsledare?
- Hur upplevde du att Förstemännens roll som fysiskt närvarande i produktionen påverkade deras förmåga att leda arbetet?
- Hur upplever du avsaknad av Förstemännen?
- Anser du att det saknas fysiskt närvarande ledare för produktionslinjen?
- Vad anser du att det kan få för konsekvenser att inte längre ha en fysiskt närvarande uttalad ledare för produktionslinjen?

Konkreta förändringen

- Anser du att Förstemännen tillförde något som inte produktionsledaren gör?
 - Om ja: vad? Vem anser du skall göra den uppgiften?