



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

# Organisationskulturens påverkan på förändringsacceptansen

- *Med inriktning på kulturella särdrag hos brevbärare  
inom två postoperatörer*

**Författare:**

Alexander Wickberg

Anel Pasic

Reza Khalaf Beigi

Talat Cetinkaya

**IT Management  
Förändringsledning, 15 hp  
TIA004 – VT 2014**



## **Sammanfattning**

En organisation behöver ständigt ha kulturella särdrag (såsom värderingar, normer och antaganden) i åtanke vid varje förändringsinitiativ. Detta beskrivs som en stor utmaning i en allt mer turbulent, oförutsägbar och komplex organisationsmiljö, där fallgroparna är många och där andelen misslyckade förändringsprojekt fortsätter att öka i omfång världen över.

En organisationskultur är därmed en viktig aspekt att ha i åtanke för varje förändringsledare, då inneboende kulturella egenskaper påverkar utfallet vid varje förändringsarbete. Ur ett organisatoriskt perspektiv spelar sådana kulturella särdrag in på hur medarbetare inom organisationens olika domäner ställer sig gentemot förändring som tillstånd, vilket därmed blir en viktig fråga att belysa.

Ovanstående problembild ligger till grund för följande kvalitativa studie, som belyst kopplingen mellan en organisationskultur och dess påverkan på förändringsacceptansen inom den operativa nivån. Detta har synliggjorts genom en jämförelse mellan två organisationer som verkar inom samma marknadssegment.

Genom studiens kvalitativa inriktning har ett antal indikationer uppkommit, vilket belyser hur studerade fallorganisationer har ett rådande kulturarv att hantera, vilket i termer av värderingar, normer och antaganden spelar in på graden av förändringsacceptans. Detta är i synnerhet tydligt inom den operativa nivån, där flertalet respondenter vittnar om en ökad förändringstakt, stressnivå, fysisk ansträngning och överlag större ”glapp” i dialogen med förändringsledarna – vilket är faktorer som förefaller ha skapat ett motstånd till förändring inom berörda organisationer.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemområde .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	2
1.3 Avgränsningar.....	2
1.4 Disposition .....	3
<b>2 Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Datainsamlingsmetod.....	4
2.2 Urval .....	5
2.3 Genomförande och analys .....	5
2.4 Etiska aspekter .....	6
2.5 Val av litteratur .....	6
<b>3 Teori</b> .....	<b>7</b>
3.1 Synen på förändring.....	7
3.1.1 Förändringsledning inom organisationer .....	8
3.1.2 Förändringsacceptans.....	9
3.2 Organisationskultur.....	10
3.2.1 Organisationskulturens tre nivåer.....	11
3.2.2 Förändring av en organisationskultur .....	13
<b>4 Empiriskt resultat</b> .....	<b>15</b>
4.1 Fallbeskrivning .....	15
4.1.1 Posten AB .....	15
4.1.2 Bring Citymail .....	15
4.1.3 Respondenter .....	16
4.2 Posten AB – en pågående kulturrese .....	16
4.2.1 Koncept Utdelning.....	19
4.2.2 Organisationskulturens påverkan .....	20
4.3 Bring Citymail – En uppstickare med tydliga visioner.....	21
4.3.1 Förändringsmotståndet .....	24
4.3.2 Stressfaktorn.....	26
<b>5 Analys och diskussion</b> .....	<b>28</b>
5.1 Graden av förändring.....	28
5.2 Organisationskulturens påverkan? .....	30
5.3 Scheins modell .....	31
5.4 The Assimilation Gap .....	33
<b>6 Slutsatser</b> .....	<b>36</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>38</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>40</b>
Bilaga – Studiens intervjumall .....	40

## **Tabellförteckning**

Tabell 1.1: Studiens disposition.....	3
Tabell 4.1: Studiens respondenter .....	16

## **Figurförteckning**

Figur 3.1: The Assimilation Gap .....	10
Figur 3.2: Scheins modell.....	12

# 1 Inledning

Dagens organisationer står inför ständigt föränderliga situationer (André, 2008). Till bakgrund för detta ligger ett allt starkare behov av att möta omvärldens ökade krav på konkurrens, differentiering, globalisering samt skapandet av nya marknadskanaler (Nickols, 2006). Den traditionella organisatoriska miljön vilket kännetecknades av en hög grad av stabilitet och förutsägbarhet har därför sakta men säkert ersatts av en mer komplex, turbulent och oförutsägbar organisatorisk miljö, genom både interna och externa drivkrafter (Ahrenfelt, 2001; Bolman & Deal, 2012).

Många organisationer strävar emellertid mot att förändras i så liten takt som möjligt, då förändring *de facto* är förknippade med höga kostnader (Burnes, 2009). Därtill har användandet av IT fått en allt större strategisk roll inom organisationens domäner, vilket i sin tur har påskyndat förändringstakten än mer samt ökat behovet av att bättre investera i IT-resurser som förväntas leverera långsiktiga nyttoeffekter (Nickols, 2006). I och med detta blir graden av förändring högst väsentlig att ta ställning till, då organisationer som misslyckas med att förändras med omvärldens takt riskerar att gå en svår framtid tillmötes och misslyckas med att nå ut till sina affärsområden (Kotter, 2007).

En organisations grad av förändring kan även belysas utifrån dess *kulturarv*. Det är tydligt att organisationskulturen kan beskrivas som både en möjliggörande likväl som en motsträvande faktor som påverkar utfallet av varje förändringssituation (Hatch, 2002). En organisationskultur kan i sammanhanget beskrivas som en uppsättning av delade värderingar och normer inom en organisation, likväl som en rad delade sociala attityder, uppfattningar samt beteenden inom den specifika organisationen och dess tillhörande domäner (André, 2008; Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

Det finns dessutom forskare som tydligt påvisar (Quinn, 1996; Vann 2004; Smollan & Sayers, 2009) hur graden av förändringsacceptans kan härledas till organisationskulturen - genom dess mål, visioner och ”rotade” värderingar. Det är därmed relevant att diskutera graden av förändringsacceptans vid större utvecklings- och förändringssituationer, samt vilken roll organisationskulturen har?

## 1.1 Problemområde

Graden av misslyckande vid förändringsarbeten är ett stort problem i dagens samhälle (Rogers et al., 2006; Kotter, 2007; Alvesson & Sveningsson, 2008). Det finns en rad bakomliggande faktorer som påverkar utfallet vid varje förändringssituation, där en sådan härleds till graden av förändringsacceptans bland organisationens medarbetare (Vann, 2004; Kotter & Schlesinger, 2008).

Förändringar är av naturen komplexa företeelser vilket riskerar att utmana rotade organisatoriska kulturer, såsom normer och sociala värderingar (Hatch, 2002). Organisationskulturen blir därför en ”indirekt kravställare” i situationer där förändringar är nödvändiga att genomdriva, vilket återspeglas i graden av acceptans till förändringen i fråga (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Burnes, 2009; Schein, 2010). Förändringar har därmed potentialen att ”trigga” både positiva och negativa känslor kring en förändringssituation menar Smollan och Sayers (2009).

Särskilt påtagligt är detta på den operativa nivån (eller ”linjeorganisationen”), där anställda många gånger upplever en stark känsla av oro vid större förändringsprojekt (Ahrenfelt, 2001; Alvesson & Sveningsson, 2008). God förändringsledning är därmed ett måste för att åstadkomma ett ändamålsenligt förändringsarbete, där samtliga intressenter som på något sätt berörs eller utövar något inflytande vid förändringen i fråga har en viktig roll i att förmedla och förstå den övergripande nyttan med förändringen (Peppard, 2007; Kotter, 2007).

## 1.2 Syfte och frågeställning

Studien har som syfte att belysa hur organisationskulturen påverkar förändringsacceptansen inom organisationens operativa nivå. För studien är det därmed intressant att uppmärksamma vilka eventuella motsättningar som uppstår på den operativa nivån vid förändringar. Studiens huvudsakliga frågeställning är:

- *Hur påverkar organisationskulturen förändringsacceptansen inom den operativa nivån?*

## 1.3 Avgränsningar

Inom ramen för förändringsledning som område uppkommer en lång rad frågor som berör organisationens förberedande, genomförande samt uppföljning av förändrings- och utvecklingssituationer. En sådan fråga berör organisationskulturen, vilket beskrivs som en faktor som varje förändringsledare måste ta i beaktning.

Studien avgränsar sig därmed till att belysa organisationskulturens påverkan vid förändringssituationer, och mer specifikt hur detta påverkar förändringsacceptansen bland organisationens operativt anställda. Vi väljer att avgränsa oss till att belysa den operativa nivån inom organisationen, för att identifiera särskilda kulturella aspekter som spelar in på de anställdas föreställningar kring förändring inom organisationen.

Vi har i studien valt att använda oss av begreppet *organisationskultur* snarare än *företagskultur*. Det sistnämnda begreppet har enligt oss ett mer fokus på privata organisationer, medan begreppet *organisationskultur* även innefattar icke-vinstdrivande organisationer. Studiens fallorganisationer företräder dock den privata marknaden i huvudsak, men där en av organisationerna likväl ägs av svenska staten till viss del. Därmed är det mer passande att prata om organisationskultur.

Slutligen väljer vi att avgränsa oss till att belysa ovanstående problemområde i en kvalitativt jämförande fallstudie. Belysta fallorganisationer (se 4.1) företräder samma marknadssegment där vi hoppas kunna identifiera aspekter kring organisationskulturens påverkan på förändringsacceptansen - och därtill bringa klarhet i den problembild som råder kring misslyckade förändringsprojekt i allmänhet, samt organisationskulturens påverkan vid förändringssituationer.

## 1.4 Disposition

<b>Kapitel 1: Inledning</b>	Inledningen beskriver relevant bakgrundsinformation för studien, såsom problemområde, syfte och frågeställning samt avgränsningar
<b>Kapitel 2: Metod</b>	Metodkapitlet ger en beskrivning av studiens forskningsmetodik, exempelvis vald datainsamlingsmetod
<b>Kapitel 3: Teori</b>	Teorikapitlet ger en teoretisk referensram som studien bygger vidare på
<b>Kapitel 4: Empiriskt resultat</b>	Kapitlet avhandlar den empiri som studien samlat in, samt ger en kortare beskrivning över studiens fallorganisationer och respondenter
<b>Kapitel 5: Analys och diskussion</b>	I kapitlet tolkas det empiriska materialet och diskuteras under tematiska rubriker
<b>Kapitel 6: Slutsatser</b>	Studiens slutsatser presenteras

*Tabell 1.1: Studiens disposition*



## 2 Metod

Studien utgår ifrån en *kvalitativ forskningsansats*, vilket grundar sig på studiens övergripande syfte och frågeställning. Fokus i kvalitativa studier ligger på att bygga upp en djupare förståelse och tolkning för de sociala kontexter som studeras - i kontrast till kvantitativa studier som i större utsträckning syftar till att ge mer strukturerade, mätbara och statistiska generaliseringar (Holme & Solvang, 1997; Bryman, 2008). Detta är emellertid inte i linje med vår ambition med studien, vilket har gjort att vi har valt bort en kvantitativ ansats.

En kvalitativ studie fokuserar på en högre grad av närhet, förståelse och tolkning av varje social kontext, vilket gör att man som forskare många gånger får en bättre helhetsförståelse för den situation man studerar (Bryman, 2008). Kvalitativa metodansatser är också lämpliga att tillämpa i studier som präglas av en hög grad av komplexitet och potentiella okända faktorer (Holme & Solvang, 1997), vilket kan handla om svårdefinierade och abstrakta problemområden. I linje med studiens syfte och frågeställning har därmed en kvalitativ forskningsansats tillämpats, för att ge upphov till en bättre helhetsförståelse för studerat problemområdet.

### 2.1 Datainsamlingsmetod

I linje med studiens kvalitativa ansats har *intervjuer* ansetts som en praktisk tillika ändamålsenlig metod för att samla in data. Sådana intervjuer kan med fördel tillämpas inom en kvalitativ studie menar Holme och Solvang (1997), då denna insamlingsmetod möjliggör för en närhet, tolkning och bättre förståelse för de respondenter (se tabell 4.1) som utgör den empiriska situationen.

Genom denna grad av närhet är förhoppningen att man som forskare skall generera en högre grad av informationskvalitet och därigenom kunna sätta sig in i respondenternas känslor på ett bättre sätt än via mer standardiserade och kvantitativa metoder (May, 1997; Holme & Solvang, 1997). Enligt Bryman (2008) möjliggör kvalitativa intervjuer dessutom för en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet från forskarens sida, vilket gör att man många gånger strävar efter att iscensätta en *semistrukturerad* och mindre formell diskussion.

I linje med Brymans (2008) rekommendationer har vi valt att utgå ifrån en sådan semistrukturerad intervjuform, vilket har gjort att vi inte har lagt ner en ansenlig tid åt att formulera ”rätt” intervjufrågor, utan istället har valt att vara förhållandevis öppna i vår diskussion med respondenterna. En intervjumall finns emellertid sammanställd under studiens bilaga, vilken kan ses som en grundmall för våra intervjuer, men där empirisituationen även öppnade upp för en viss grad av spontanitet gällande följdfrågor.

Det finns dock en utmaning med att tillsätta intervjuer som datainsamlingsmetod anser Bryman (2008). Det kan exempelvis handla om att ställa tillräckligt med öppna och ”berikande” frågor, som möjliggör för en hög grad av informationskvalitet. Detta beskriver även Holme och Solvang (1997) som en vanlig utmaning med kvalitativa intervjuer, nämligen att graden av informationskvalitet vid intervjusituationen har en

direkt korrelation med forskarnas förmåga att ställa rätt frågor, vilket kräver en viss förståelse för det problemområde som man studerar.

Det har därför varit viktigt för oss att noga studera den bakomliggande teorin, för att skapa oss en bättre förståelse för problemområdet och därigenom bygga upp ett teoretiskt underlag. Avsikten var att fördjupa vår förståelse över de förhållandevist abstrakta begreppen organisationskultur och förändringsacceptans, för att kunna strukturera intervjumallen och genomföra empirin på ett ändamålsenligt sätt. Det var därmed viktigt att kunna förstå hur kultur uttrycks för organisationerna och dess medarbetare, vilket krävde en viss syntetisering av bakomliggande teori.

## 2.2 Urval

En systematisk urvalsprocess är en central del av en kvalitativ studie menar Holme och Solvang (1997). Detta påverkar utfallet av den empiriska situationen, då valda respondenter har en direkt påverkan på informationskvaliteten i datainsamlingen. Det är därmed viktigt att inte använda ett slumpmässigt urval av respondenter, då detta inte är förenligt med kvalitativa studier (May, 1997). Valet av respondenter har därför genomgått ett antal kriterier, vilket i vårt tycke har hjälpt oss att välja rätt respondenter, för att besvara vår frågeställning och därigenom generera god informationskvalitet.

Eftersom studien syftar på att belysa organisationskulturens påverkan på förändringsacceptansen inom två studerade fallorganisationer är det relevant att respondenterna i fråga besitter kunskap för att besvara våra frågeställningar. Kultur och förändringsacceptans är emellertid abstrakta begrepp vilket kräver att respondenterna har en god erfarenhet i sina respektive organisationer, för att kunna uppdaga särskilda kulturella särdrag, såsom värderingar, normer, arbetsklimat osv.

För att uppdaga sådana kulturella särdrag har vi valt att i huvudsak intervjua operativt anställda personer, vilket är i linje med studiens avgränsning. Respondenterna i fråga bör därför besitta en god erfarenhet inom sina respektive organisationer, där dessa organisationer nyligen har drivit igenom förändringsprojekt som ger oss möjlighet att uppdaga förändringsacceptansen och härleda detta till olika kulturella uttryck.

## 2.3 Genomförande och analys

Studiens empiri genomfördes med totalt sex respondenter, där valet av respondenter i slutändan uppfattades som ändamålsenligt med tanke på graden av informationskvalitet som genererades. Fler respondenter upplevdes inte nödvändigt i studien, även om tidsbristen till viss del gjorde det svårt att tillsätta fler intervjuer än de som redan var genomförda.

Samtliga av studiens respondenter intervjuades på plats i respektive fallorganisation, vilket var ett önskemål från respondenternas sida. Detta gav upphov till ett informellt och naturligt samtal, vilket fungerade väl med vår ambition att tillsätta en semistrukturerad intervjusituation. Samtliga intervjuer spelades även in, vilket gav oss möjligheten att transkribera intervjun på ett fördelaktigt sätt och återge samtalet på ett korrekt sätt. Samtliga intervjuer transkriberades dessutom i skrivspråk, för att göra den empiriska sammanställningen mer läsbar.

Transkriberingen låg sedermera till grund för den *helhetsanalys* som tillämpats på det genererade materialet. Detta presenteras under tematiska rubriker i analys- och diskussionskapitlet (se 5), vilket gav oss möjlighet att urskilja särskilda teman som var relevanta för vår studie. Respondenterna har även kontaktats dagarna innan intervjutillfället, där några utav de övergripande frågeställningarna förmedlades, likväl som studiens syfte och olika etiska åtaganden.

## 2.4 Etiska aspekter

Det fanns skäl att beakta olika etiska åtaganden för vår empiri. Sådana etiska aspekter spelar en bärande roll i kvalitativa studier menar Holme och Solvang (1997), då det i mångt och mycket handlar om människor som står i centrum för forskningen. Därför uppkommer en rad faktorer som enskilda forskare måste beakta, såsom kravet på fullständighet vid bearbetning av materialet, psykisk och fysisk integritet, diskretion, samtycke, samt olika lokala önskemål gällandes bland annat sekretess (Holme & Solvang, 1997; Bryman, 2008).

En rad etiska aspekter har därför beaktats i studien, där det exempelvis har handlat om respondenternas samtycke till inspelning av intervjuerna tillika dess rätt till anonymitet. Det fanns därmed en önskan ifrån flera respondenter att låta personnamn och dylikt vara anonymt. Det transkriberade och inspelade materialet har sedermera förvarats internt hos oss studenter, och har inte distribuerats till andra personer, vilket också var ett önskemål från respondenternas sida.

## 2.5 Val av litteratur

En grundlig teoretisk syntetisering genomfördes i syfte att bättre bygga på vår förståelse kring den teoretiska bas som utgjorde studiens problemområde. Vald litteratur presenteras under studiens teoretiska avsnitt (se 3), vilket i huvudsak har åberopats från vetenskapliga artiklar och för området relevanta böcker och tidskrifter.

Det har varit viktigt att studera litteratur som i huvudsak behandlar studiens problemområde - i synnerhet gällande organisationskultur och förändringsacceptans. Inom området för organisationskultur har en rad erkänt framstående forskare (såsom Hatch, 2002; Vann, 2004; Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Alvesson & Sveningsson, 2008; Schein, 2010) åberopats för att bygga på graden av förståelse vid det för många abstrakta begreppet organisationskultur.

Studien har även introducerat läsaren i förändring som begrepp, samt förändringsledning. Detta beskrivs ifrån ett antal forskares perspektiv (däribland Goldkuhl & Röstlinger, 1988; Nickols, 2006; Kotter, 2007; Burnes, 2009; Bolman & Deal, 2012), vilket dessutom leder in på området för förändringsacceptans, vilket exempelvis beskrivs av forskare såsom Quinn (1996), Vann (2004) samt Smollan och Sayers (2009). Vald litteratur har överlag upplevts som ändamålsenlig för att ge en god teoretisk beskrivning av studerade problemområden.

## 3 Teori

I kapitlet ges en teoretisk beskrivning som ligger till grund för studiens inriktning.

### 3.1 Synen på förändring

Vad innebär en *förändring*? Enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988, 2012) kan fenomenet förändring beskrivas som en grupp av aktiviteter, vilka exempelvis eftersträvar till att leda en organisation från ett läge till ett annat, vilket anses vara ett eftersträvat mål, med goda resultat. Förändringarna skall även leda till att goda nyttoeffekter uppdagas och att en viss grad av hållbarhet upprätthålls, samt att det inte skall behövas initieras förändringar gång efter gång. Det man med andra ord försöker att uppnå med förändringar är att lösa de framtidsmål organisationen har som målsättning att nå (Goldkuhl & Röstlinger, 1988, 2012; Bolman & Deal, 2012).

Synen på förändring har kraftigt förändrats under historiens gång menar Burnes (2009). Under den industriella framväxten i början av 1900-talet ansågs förändring vara ett medel för att åstadkomma ökad produktivitet och i huvudsak uppfyllandet av kvantitativa effektmål. Organisationer sågs som strikt *mekaniska* och *rationella* företeelser (André, 2008), där organisationens anställda sågs som minutiöst styrda och kontrollerbara ”verktyg”. Förändringsledning var därför ett område som berörde organisationens ledning allena, vilket skedde utifrån ett hierarkiskt beslutsfattande och kännetecknades av strikt standardiserade, formaliserade och hierarkiskt planerade rutiner (Burnes, 2009; Alvesson & Sveningsson, 2008; Bolman & Deal, 2012).

Den så kallade *Human relations-skolan* fick emellertid stort genomslag under tidigt 1930-tal och efterföljande decennier när forskare kunde härleda arbetares ökade produktivitet till graden av social tillfredsställelse (Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Efterföljande organisatoriska ”skolor” tog därmed fler sociala aspekter i beaktning vilket gjorde att förändringsledning inte enbart handlade om att förändras för att enhetligt effektivisera organisationens kvantitativa och monetära effektmål, utan även för att förbättra olika sociala villkor (Hatch, 2002; Burnes, 2009).

Dagens världsbild utgörs av ständiga förändringar, både på ett mer övergripande plan, på samhällsnivån, men även på ett organisatoriskt plan (Burnes, 2009). Förändringarna i fråga sker genom både interna likväl som externa drivkrafter, vilket till syvende och sist påverkar individerna inom organisationen. Det ställs därmed högre krav på den enskilde individen i dagens organisationer, vilket exempelvis kan ta uttryck i större ansvar och kunskaper inom exempelvis teknikutveckling, vilket i sin tur kräver att en viss grad av acceptans finns hos de berörda aktörerna (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

I dagens samhälle beskrivs förändring som ett ofrånkomligt tillika nödvändigt tillstånd för varje organisation, oavsett storlek, antal anställda eller ekonomiska marginaler (Ahrenfelt, 2001). Organisationer beskrivs i dag som mer ”socialt levande” och *organiskt* växande miljöer snarare än rationellt styrda *maskinbyråkratier* (Burnes, 2009). Ingen organisation är därför immun mot förändringar i dagens samhälle, då det ur ett marknadsperspektiv är livsviktigt att förändras i takt med omvärldens ständiga krav och förändrade beteenden.

Andelen misslyckade förändringsprojekt fortsätter emellertid att vara ett stort problem för många organisationer (Kotter, 2007). Hanseth och Braa (2001) tror att detta går att härledas till föreställningen om att förändringar fortfarande innebär en rationalisering inom organisationen. Detta är någonting som påverkar utfallet vid förändringssituationer menar man, och går att härledas till den tid då förändringar sågs som rationella tillstånd där manuella arbetsrutiner kunde effektiviseras genom införandet av nya tillvägagångssätt, rutiner eller tekniska resurser – vilket är i linje med Burnes (2009) tankar.

Genom detta ökar också behovet av mer handfasta tillvägagångssätt för att leda förändringar som leder till väntade nyttoeffekter ur både ett kvantitativt och ett kvalitativt perspektiv, och som i slutändan får organisationens intressenter att känna sig delaktiga och förstå sig på förändringens syfte (André, 2008; Alvesson & Sveningsson, 2008; Bolman & Deal, 2012).

### **3.1.1 Förändringsledning inom organisationer**

*Förändringsledning* i ett modernt sammanhang handlar om att på ett strukturerat sätt leda, förbereda, genomföra och uppfölja förändringar (Burnes, 2009). Nickols (2006) beskriver dessutom hur förändringsledning kan beskrivas som en *kunskapsbas* bestående av en rad tillämpbara *förändringsinstrument*, såsom metoder, förändringskoncept, tillvägagångssätt samt kontrollmekanismer. Sådana förändringsinstrument kan med fördel tillämpas i förändringssituationer, genom sina många praktiska ”verktyg” (Kotter & Schlesinger, 2008).

Effektiv förändringsledning handlar dessutom om att hantera kaotiska och turbulenta företeelser och därtill inneha en rad kompetenser för sitt ledarskap (Nickols, 2006; Kotter, 2007). Det handlar bland annat om en rad personliga egenskaper, såsom analytiska, sociala och affärskritiska kompetenser. En förändringsledare behöver tillämpa ett ”helikopterperspektiv” och arbeta tätt förankrat med övriga intressenter inom ramen för förändringssituationen, vilket är exempel på faktorer som spelar en avgörande roll i arbetet med att leda en förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Förändringsarbeten bör bedrivas på ett idérikt sätt, vilket behöver ta fasta på de tillgångar som behövs för att förändringsarbetet skall kunna träda i kraft. I och med att det går åt mycket resurser till att genomföra förändringar måste det även finnas en hög grad av reflektion bakom de ageranden man utför, i syfte att uppnå så goda nyttoeffekter som möjligt. Man bör därför jobba med ett fenomen utifrån en mångfacetterad natur – då det är genom denna reflektion man kommer åt att belysa alla de delar som utgör fenomenet förändring i stort (Goldkuhl & Röstlinger, 1988, 2012; Burnes, 2009).

Förändringsledning bör därför hanteras utifrån ett holistiskt synsätt (Nickols, 2006), där en övergripande bild över problemområdet skall vara i fokus, belyst utifrån flera perspektiv. Det kan exempelvis handla om att involvera fler intressenter i förändringsarbetet, som samtliga besitter särskilda egenskaper och kunskaper inom verksamhetens olika domäner, men även kring hur ett förändringsarbete och dess processer skall bedrivas i syfte att uppnå de effekter och mål man har satt som slutpunkt (Peppard, 2007; Kotter, 2007).

Förändringsarbeten inom organisationer kan slutligen ledas på olika sätt menar Burnes (2009). Det kan exempelvis handla om att se förändringar som en utstakad och planerad process, där design är i fokus, och där de olika delarna är tydliga att avgränsa. Detta perspektiv benämns för design-perspektivet. En annan form av förändring är förändring genom evolution; d.v.s. att en förändring sker på ett kontinuerligt vis, i små faser. Dock är det inte så att ett förändringsarbete är antingen evolutionsbaserat eller designbaserat, utan det har karaktäriseringar av båda perspektiven. Därför kan man hävda att förändringsarbeten inom organisationer är en sammanhängande process av de båda delarna (Alvesson & Sveningsson, 2008; Burnes, 2009).

### 3.1.2 Förändringsacceptans

En rad forskare (Quinn, 1996; Vann, 2004; Kotter & Schlesinger, 2008) påvisar hur graden av förändringsacceptans i stor utsträckning påverkar utfallet av ett förändringsarbete. Förändringar riskerar att "väcka" både ilska och tolerans vid förändrings- och utvecklingsarbeten, vilket många gånger är tydligast inom den operativa nivån av organisationen (Smollan & Sayers, 2009). Förändringsacceptans som område behandlar därför det motstånd som möts i samband med initiering av en förändring (Vann, 2004).

En av anledningarna till att förändringsmotstånd uppstår är organisationskulturen (se 3.2) menar Smollan och Sayers (2009). Förändringar riskerar att störa rotade värderingar, normer och antaganden, vilket är ytterst tydligt på den operativa nivån. Förändringsledning är därför ett mycket komplext arbete som ställer stora krav på ledarskapet, vilket Kotter och Schlesinger (2008) menar ger upphov till en rad kärnkompetenser och aktiviteter för att minska det operativa motståndet.

Det kan exempelvis handla om att involvera fler av organisationens intressenter på ett tidigt stadié gällande förändringen i fråga. Det är därför viktigt att kommunicera med och engagera de intressenter som påverkas av förändringen i fråga, för att på sikt få en högre tolerans för förändringen i fråga. Man bör dessutom fokusera på att kommunicera med de största motståndarna till förändringen, vilket dock inte bör genomföras med någon form av manipulation eller "tvång" (Kotter & Schlesinger, 2008).

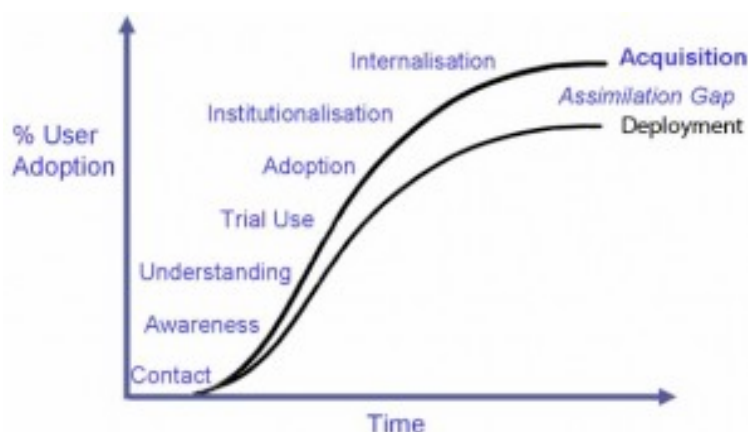
Förändringsacceptans uppnås i sin tur när en förändring är i bruk, d.v.s. att den tillämpas och omfattas av organisationens processer och dess aktörer. Det finns dock en skillnad mellan mottagandet och hur acceptansen anammas av de berörda aktörerna av förändringen i fråga. Denna grad av acceptans kan belysas utifrån metoden *The Assimilation Gap* (se figur 3.1), vilket illustrerar relationen mellan graden av acceptans samt tiden som har förflutit gällande avståndet mellan målet och verkligheten. Ett antagande görs innan förändringen är i bruk, och denna skall vara som minst på 20 %, i syfte att förändringen i fråga skall lyckas och vara utförbar (Fichman & Kemerer, 1999).

I syfte att handskas med problematiken att initiera nya förändringar kan man öka nivån av acceptans genom att arbeta med modeller och verktyg, vilka tar fasta på att hantera de förändringsprocesser som påverkar aktörerna i en organisation (Burnes, 2009). En sådan är *Diffusion Workshop Model*. Med hjälp av denna modell kan man minska assimilationsavståndet menar Neeman och Sarlin (2007), där denna modell med fördel bör tillämpas parallellt med *The Assimilation Gap*.

Modellen är en workshop och kretsar kring tre lägen och sex faser. De tre lägena kallas (1) *Analysis phase*, (2) *Design phase* samt (3) *Planning phase*. De sex faserna kallas (1) *Characterize implementation project*, (2) *Decide implementation roles*, (3) *Determine the whole product*, (4) *Decide implementation strategy*, (5) *Determine implementation risks* samt (6) *Outline implementation plan* (Neeman & Sarlin, 2007).

Med hjälp av denna modell kan organisationer minska assimilationsavståndet och på så vis främja en mer harmonisk miljö, där acceptans av förändring anammas på ett mer effektivt sätt av de aktörer som är berörda av förändringen i fråga. Detta är en fråga förändringsledning som koncept tar fasta på och försöker att få ordning på, d.v.s. att strukturera upp en komplex situation (Fichman & Kemerer, 1999).

Förändringar inom organisationer utgör ännu ett adderande till en komplex världsbild, som organisationer måste förhålla sig till och lösa de problem de står inför, där ett sådant problemområde är förändringsacceptansen. Förändringsledning utgör därför ett effektivt redskap i syfte att hantera denna problematik (Vann, 2004; Nickols, 2006).



Figur 3.1: The Assimilation Gap (Fichman & Kemerer, 1999)

## 3.2 Organisationskultur

Att definiera begreppet *kultur* är enligt Hatch (2002) mycket svårt, då begreppet är mångfacetterat och svårt att avgränsa. Kultur förefaller dessutom ha olika betydelser i olika kontexter, såsom dess koppling till intellektuella och konstnärliga discipliner inom det postmodernistiska perspektivet. Inom ramen för organisationsteorin har kultur emellertid inspirerats av antropologin, vars definition ämnar beskriva hur vi människor fungerar och särskiljer oss i sammansatta grupper, exempelvis i olika samhällsgrupper eller organisationer (Hatch, 2002; Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Burnes, 2009).

*Organisationskultur* som område har därför fötts fram ur ovanstående synsätt och är att betrakta som en beskrivning av den livsstil som vi människor förhåller oss till inom en organisation (Hatch, 2002). En rad forskare (André, 2008; Smollan & Sayers, 2009; Schein, 2010) definierar organisationskultur som någonting som är gemensamt eller delat av organisationens medlemmar, såsom antaganden, tolkningar, normer, värderingar eller kunskaper. Att uppmärksamma sådana kulturella särdrag är emellertid svårare än vad man tror menar Hatch (2002).

Kultur är därför osynliga företeelser i mångt och mycket, vilket gör att man som utomstående person har svårt att förstå vad som ligger bakom och grundar de beteenden som utgör och ”formar” organisationskulturen. Genom detta finns kultur inom varje människa i subjektiv mening - där vi som människor formas av tidigare erfarenheter genom olika kulturella institutioner (såsom familj, samhälle, arbete, kyrka osv), där vi formar våra attityder, beteenden och vår personliga identitet (Schein, 2010).

Det kan även röra sig om vissa nationella institutioner som påverkar organisationens kultur och hur den yttrar sig även på lokal och subjektiv nivå. Exempelvis är det fullt naturligt att organisationer i Norden präglas av en decentraliserad och kollektivt präglad organisationskultur, där man i andra länder är mer präglad av byråkrati, individualism och tydliga hierarkier, vilket återspeglar sig i organisationskulturen (Burnes, 2009).

Kultur är dessutom beroende av både gemenskap och mångfald menar Hatch (2002). Genom detta öppnas möjligheter för både individuella och särskiljande aspekter inom en organisation, vilket kan utvecklas till *subkulturer*. Sådana subkulturer kan beskrivas som särskilda formella eller informella grupper som innehar en eller flera av de kulturella särdrag som företräder organisationen (André, 2008; Burnes, 2009). Det finns även subkulturer vars värderingar skiljer sig tydligt från den *dominanta kulturen* (d.v.s. organisationskulturen som helhet), vilket gör att en organisation många gånger består av flera subkulturer som inryms i en och samma organisationskultur. Subkulturer kan exempelvis baseras på yrke, arbetsgrupp samt hierarkisk nivå (Hatch, 2002).

Eriksson-Zetterquist et al. (2006) skiljer på begreppen organisationskultur och *företagskultur*, där man menar att det sistnämnda begreppet är en underliggande inriktning i organisationskultur som område. En företagskultur behandlar en rad egenskaper inom ett företag, såsom storlek, antal anställda eller teknisk framfart. Syftet med detta synsätt är att beskriva företag som mänskliga institutioner som strävar efter att styra sina medarbetare genom en stark och tydlig företagskultur.

André (2008) väljer att beskriva företagskultur som *företagsklimat*, vilket man menar återspeglar sig i alltifrån hur man klär sig inom företaget till vilka sportaktiviteter eller andra förmåner som man erbjuder sina anställda. Företagskultur/företagsklimat handlar därför i stor utsträckning om att erbjuda sina medarbetare ett tillfredsställande och motiverande arbetssätt som särskiljer organisationen från andra konkurrenter (Abrahamsson & Andersen, 2005; Eriksson-Zetterquist et al., 2006; André, 2008).

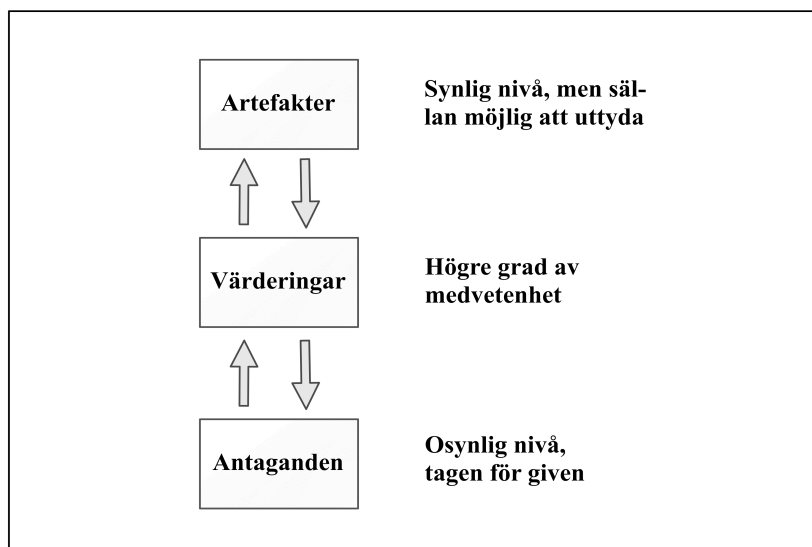
En organisationskultur kan slutligen vara viktig att uppmärksamma då den ger en handlingskraft för att hantera och lösa särskilda problem. Detta eftersom varje organisationsmedlem känner till de underliggande beteenden samt antaganden som ligger till grund för organisationskulturen, vilket i sin tur kan vara till hjälp för att konfrontera nya förändringssituationer. En rotad organisationskultur kan därmed ”utnyttjas” för att legitimera särskilda handlingar som är i linje med organisationskulturen (André, 2008).

### 3.2.1 Organisationskulturens tre nivåer

Socialpsykologen Edgar Schein (2010) utvecklade under 1980-talet en välkänd teori gällande organisationskultur, som har fått stort inflytande världen över. Enligt teorin i



fråga kan man synliggöra kultur på tre nivåer inom en organisation, där han delar upp dessa kulturnivåer i *artefakter*, *värderingar* och *normer* samt *antaganden* (se figur 3.2).



Figur 3.2: Scheins modell (Hatch, 2002)

*Artefakter* återfinns på organisationens ytligaste nivå, och beskriver sådant som betraktaren kan se, höra och känna. Artefakter innefattar bland annat fysiskt kulturella objekt, såsom konst, design och materiella objekt, vilket kan ta uttryck i exempelvis fysiska utformningar av en organisation, såsom rumsstorlek och arkitektur (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Schein, 2010).

Artefakter kan likväl beskriva olika beteendemässiga manifestationer, såsom ceremonier, ritualer och traditioner, samt olika verbala manifestationer i det talade och skrivna språket, såsom jargonger, anekdoter eller berättelser. Sådana artefakter kan exempelvis uttryckas i olika språkliga förbindelser som skapas i organisationen och som binder samman organisationen med olika traditioner (Hatch, 2002; Alvesson & Sveningsson, 2008; Schein, 2010).

Ett steg längre ner i modellen återfinns organisationens *värderingar* och *normer*. Organisationens värderingar kan beskrivas som de inneboende värden som präglar kulturen i stort och ger uttryck för organisationens mål och ambitioner, såsom lojalitet, frihet eller demokrati. Normer är nära kopplade till organisationens värderingar, och kan beskrivas som de oskrivna regler som organisationens medlemmar känner till och förväntas följa. Det kan exempelvis handla om olika sociala och yrkesrelaterade normer som finns representerade inom organisationen, såsom uppförande gentemot kunder (Hatch, 2002; Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

I Scheins (2010) underliggande nivå finns de "osynliga" och omedvetna *antaganden* som består av de värderingar och normer som tas för givet av samtliga organisationens medlemmar. Det handlar många gånger om fundamentala antaganden som existerar utanför vårt medvetande, såsom människors relationer till varandra, till organisationen och dess omgivning överlag, vilket återspeglar sig i de ytligare nivåerna av Scheins (2010) modell. Således är de tre kulturella nivåerna sammanhängande och beroende av varandra (Hatch, 2002; Schein, 2010).

### 3.2.2 Förändring av en organisationskultur

Varje organisationskultur genomgår förändringar menar Burnes (2009). Huruvida detta sker under planerade eller oplanerade former är emellertid mer osäkert. I takt med omvärldens ständiga förändringar och ökade grad av oförutsägbarhet blir också organisationens kulturella särdrag påverkade av yttre faktorer. Flertalet forskare (O'Reilly, 1989; Ahrenfelt, 2001; Abrahamsson & Andersen, 2005) ställer sig därför positiv till föreställningen om att kultur går att styra och förändra per definition.

Ahrenfelt (2001) menar dessutom att detta är högst önskvärt i många situationer för en organisations överlevnad. Marknadens turbulens ställer nya krav på innovativa synsätt, som många gånger kräver en total "reovering" av tidigare erfarenheter, beteenden och värderingar. Införandet av nya utvecklings- och förändringsmetoder (såsom agila metoder) kan exempelvis beskrivas som ett totalt förändrat synsätt som utmanar rotade beteenden och värderingar (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Burnes, 2009).

För att praktiskt genomföra en sådan förändring av en organisationskultur bör man rikta in sig på att förändra uppfattningar, beteenden, gamla symboler, processer och andra kulturella särdrag som håller fast i den gamla kulturen (O'Reilly, 1989; Ahrenfelt, 2001). Det är därmed önskvärt att ha en djup insikt i hur kulturen yttrar sig inom organisationens domäner, i termer av rotade normer, värderingar, subkulturer och sociala antaganden (André, 2008).

Vidare krävs ett enhetligt stöd från samtliga av organisationens medlemmar, som behöver underordna sig de nya kulturförändringarna som träder i kraft. Det är dock viktigt att ha i åtanke att förändring av en rotad kultur tar tid att träda i kraft eller accepteras av samtliga organisationsmedlemmar (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Det finns dock forskare (däribland Quinn, 1996; Hatch, 2002; Schein, 2010) som ställer sig kritisk till ovanstående synsätt, då förändring av en kultur är en mycket komplex uppgift. Bland annat uppstår det svårigheter med att styra människors subjektiva åsikter, då det är svårt att styra rotade subjektiva antaganden och synsätt som organisationsmedlemmarna tar för givet.

Enligt Hatch (2002) bör man undvika att styra och kontrollera kulturen genom kulturella förändringsprogram, utan istället ta hänsyn till den kulturella kontext som utgör organisationen som helhet. Det uppstår nämligen alltid oförutsägbara och oönskade effekter när organisationen styr kulturförändringar. Man bör därför undvika att styra kulturen och istället styra organisationen i kulturell bemärkelse, d.v.s. med en medvetenhet om den kulturella innebörden och dess subjektiva mening i organisationens domäner och för dess medarbetare (Hatch, 2002).

Schein (2010) menar emellertid att vissa kulturella aspekter kan styras av ledningen, såsom grundläggande värderingar och normer, men att kulturen som helhet inte kan eller bör ändras. I annat fall riskerar detta att "trigga" igång ett stort förändringsmotstånd bland organisationens medlemmar, vilket beskrivs som en stor problembild. Många organisationer har därför en viss skeptisk inställning på frågan om att förändra en kultur, då de djupt rotade värderingarna och subkulturerna är ofrånkomliga "kravställare" som riskerar att förhindra ett sådant förändringsarbete (Alvesson & Sveningsson, 2008; Smollan & Sayers, 2009).

Graden av misslyckande vid förändringsarbeten är ett annat motargument mot valet att förändra en organisationskultur. Alvesson och Sveningsson (2008) ser nämligen en direkt korrelation mellan graden av misslyckande vid förändringsarbeten med organisationskulturens direkta påverkan. Man menar att förändringar riskerar att få negativa utslag i de fall där man har förbisett den rådande kulturen vid förändringsarbetet. Organisationskulturen är därmed en viktig aspekt att belysa vid förändringssituationer, då man behöver driva igenom förändringar som är tätt förankrade i organisationens normer och värderingar (Vann, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2008; Smollan & Sayers, 2009).

Detta beskrivs även av Rogers et al. (2006), som dessutom presenterar en utförlig studie som påvisar hur endast 10 % av studerade organisationer lyckades med försöket att förändra sin organisationskultur till fullo. Det är således tydligt att förändring av en organisationskultur är ett komplext område som inhyser en rad svårmanövrerade problembilder. En organisationskultur är därför att betrakta som en "självförsvarende kraft" i viss mån, där den "skolar in" nya organisationsmedlemmar i befintliga kulturella strukturer, såsom värderingar, normer och beteenden, vilket oundvikligen blir svåra aspekter att förändra (Abrahamsson & Andersen, 2005; André, 2008).

## 4 Empiriskt resultat

I nedanstående kapitel ges en empirisk sammanställning av genomförd datainsamling, likväl som en beskrivning av studerade fallorganisationer och berörda respondenter.

### 4.1 Fallbeskrivning

Studiens fallorganisationer utgörs av *Posten AB* samt *Bring Citymail*. Organisationerna verkar inom samma marknadssegment, där man är två etablerade postoperatörer. Valet av fallorganisationer har tagits i relation till studiens syfte och frågeställning, där vi ser stora möjligheter att uppmärksamma olika förändringar som spelar in på förändringsacceptansen.

Det är inom denna kontext som studerade organisationer blir intressanta att belysa, nämligen graden av förändring inom den lokala postverksamheten. Inom studiens ramar har vi därför valt att studera två lokala postcentraler i Västra Götaland, där sex respondenter har intervjuats (se tabell 4.1) för att illustrera sin syn på förändring, organisationskultur samt dess påverkan på förändringsacceptansen.

#### 4.1.1 *Posten AB*

Posten AB är Sveriges största postoperatör och verkar inom hela landet, med anor från det statliga affärsverket Postverket. Sedan avregleringen av postmonopolet i början av 90-talet verkar Posten numera som ett aktiebolag, där man ingår i den svensk-danska koncernen *PostNord AB*, som är Postens moderbolag och som ägs gemensamt av den danska postoperatören PostDanmark och den svenska staten.

PostNord erbjuder kommunikations- och logistiklösningar inom hela Norden, där dess tjänstekatalog involverar postservice till miljontals privatpersoner och företag. Under de senaste åren har man inom PostNord verkat för att genomdriva en gemensam satsning på varumärket tillika koncernen PostNord, vilket gör att även dotterbolaget Posten inom en snar framtid kommer att marknadsföras under PostNords gemensamma varumärke.

Sedan bolagiseringen har en lång rad förändringar i Postens verksamhet aktualiserats. En sådan radikal förändring är antalet minskade postterminaler, vilket är i linje med PostNords övergripande visioner om ett mer tids- och kostnadseffektivt arbetssätt och minskad manuell distribution av postförsändelser. Fokus ligger på att utveckla morgondagens kommunikation, e-handel, distribution och logistik, vilket ligger till grund för PostNords långsiktiga satsning på att stärka sin lönsamhet och att ta positionen som norra Europas ledande postoperatör.

#### 4.1.2 *Bring Citymail*

Sedan avregleringen av postens statliga monopol har flertalet konkurrenter uppkommit på den nationella postmarknaden - där en sådan konkurrent är Bring Citymail. Bolaget Bring Citymail grundades 1991 och ägs av den norska post- och logistikkoncernen Bring, där dess huvudsakliga fokus ligger på att hantera industriell post inom Sveriges storstadsområden, såsom för Stockholm, Göteborg och Malmö. Man fokuserar därmed

på att i första hand leverera B2B-handel (eng. *Business to Business*) samt B2C-handel (eng. *Business to Consumer*), där stora kunder utgörs av bland annat banker, myndigheter och privata företag.

Man har inom Bring Citymail ökat kraftigt i sin tjänstekatalog på senare år, även om man fortfarande är en förhållandevis liten postoperatör med sina 3000 medarbetare, jämfört med de drygt 39 000 medarbetare som verkar inom hela PostNord-koncernen. För Bring Citymail ligger ett stort fokus på att etablera sig som den ledande postoperatören för industriell post- och logistikverksamhet i landet, vilket gör att man till viss del konkurrerar med Posten inom ramen för B2B och B2C-handel. I och med sådana visioner har också andelen förändringsinitiativ varit många på senare år, både på lokal och på nationell nivå - vilket är i linje med bolagets framtidsvisioner.

#### 4.1.3 Respondenter

<u>Namn</u>	<u>Befattning</u>	<u>Organisation</u>	<u>Yrkeserfarenhet</u>
<i>Respondent 1 (R1)</i>	Produktionsledare	Posten AB	> 20 år
<i>Respondent 2 (R2)</i>	Brevbärare	Posten AB	> 10 år
<i>Respondent 3 (R3)</i>	Brevbärare	Posten AB	> 40 år
<i>Respondent 4 (R4)</i>	Brevbärare	Bring Citymail	< 5 år
<i>Respondent 5 (R5)</i>	Coach/brevbärare	Bring Citymail	> 10 år
<i>Respondent 6 (R6)</i>	Enhetschef	Bring Citymail	> 10 år

Tabell 4.1: Studiens respondenter

## 4.2 Posten AB – en pågående kulturresea

Inom PostNord och dotterbolaget Posten AB är förändringar ständigt förekommande inslag, både på nationell och lokal nivå. Det är enligt R1 en nationell strategi för hela Postens verksamhet att ständigt utveckla nya processer för att bolaget skall öka sin grad av lönsamhet, och därtill skapa möjligheter att växa inom sina redan starka marknadssegment och dessutom etablera sig på nya marknader. Graden av förändring syns därför tydligt på Posten i Västra Götaland, där förändringens tid enbart har påbörjats. Detta gör enligt R1 att man är inne i en oerhört expansiv och föränderlig fas.

*R1: ”På Posten så har vi på senare år stått inför en lång rad av förändringar, exempelvis gällande arbetsmiljön, men även kring övergripande processer och ledningsstrategier som skall leda till framtida effektmål.”*

Som produktionsledare ansvarar R1 för att coacha, utveckla och följa upp medarbetare på grupp- och individnivå. Därmed har R1 ett ansvar av att agera som förändringsledare inom den operativa nivån, men där han likväl har lång erfarenhet som brevbärare sedan flera år tillbaka i tiden. Som produktionsledare får han dessutom många gånger assistera den underbemannede brevbärarkåren och hjälpa till med den manuella postutdelningen, vilket R1 menar ger en god kontakt med de operativt verksamma brevbärarna. Genom detta ser sig R1 som en viktig ”länk” mellan ledningen och bland gemene brevbärare, vilket ger honom en god möjlighet att upptäcka eventuella önskemål, missnöjen eller andra frågor som bland annat berör organisationens arbetsklimat.

*R1: ”Som produktionsledare har jag ett stort ansvar för att se till att det upprätthålls ett bra arbetsklimat inom organisationen. Det ställer emellertid ett stort krav på min ledarskapsförmåga.”*

Inom Posten arbetar dessutom R2 och R3, som båda innehar rollen som brevbärare. R3 arbetar mestadels med bilen som sitt främsta redskap, bland annat som lantbrevbärare, medan R2 varierar mellan sina arbetsuppgifter. Både R2 och R3 vittnar om en arbetsmiljö som kännetecknas av en hög grad av stressnivå, manuellt arbete, fysisk utmattning och därtill förlängda arbetsdagar. Detta är någonting som ger upphov till ett visst missnöje bland de operativt anställda brevbärarna, vilket R3 tror sig härledas till ett antal förändringsprojekt som nyligen genomförts, vilket gav upphov till ett visst förändringsmotstånd, där sådana åsikter frodas bland den operativa brevbärarkåren.

Även R1 har bevittnat en ökad arbetsbörda inom det operativa arbetet under senare år, där han beskriver hur det har blivit mer fysiskt ansträngande att arbeta som brevbärare. Tillslut når det en smärtröskel menar han, då graden av arbetsbelastning i annat fall utmynnar i stress. Däremot menar han att Posten ständigt verkar för att minska stressmomenten och därför har genomfört en rad förändringsaktioner för att minska förekomsten av stress, såsom friskvård, morgongymnastik, arbetsrotation, frukost osv. Men för R2 och R3 är stressen trots allt påtaglig i dagens arbetssituation.

*R2: ”Vi har ett tufft arbetsklimat, vilket härleds från en hög arbetsbörda, fysisk ansträngning och förekomsten av stress. Det blir värre och värre för varje år som går.”*

Som produktionsledare med stort ansvar för arbetsklimatet jobbar R1 nära Postens skyddsombud, vars uppgifter bland annat går ut på att förmedla samlade missnöjen med arbetsrelaterade frågor. R1 menar därmed att brevbärarkåren har legitimiteten att påverka sin arbetsmiljö, där man från ledningens sida tar hälsofrämjande frågor på största allvar. Samtliga respondenter framhäver dessutom hur den sociala trivseln och stämningen bland brevbärarkåren är hög, trots det ökade arbetstempot.

R2 beskriver att stämningen i ”laget” är god, trots ett många gånger monotont och slitsamt arbete. Även R3 vittnar om den förhållandevist goda stämningen bland brevbärarkåren, även om vissa mindre konflikter har uppstått när graden av stress har varit för hög, exempelvis vid större helger.

*R1: "Trots detta tycker jag att vi har en underbar stämning och social trivsel bland våra anställda. Det är åtminstone vad jag har uppfattat. Man skall kunna trivas på Posten."*

För R2 har stressnivån blivit betydligt högre under de senaste åren, trots att han inte har arbetat i organisationen i mer än tio år. För R3 ser bakgrunden helt annorlunda ut, då han har varit verksam inom Posten i drygt fyrtio år. Enligt honom har stressen sakta men säkert ökat sedan flera år tillbaka, då dagens organisation ser helt annorlunda ut än vad som var fallet under Postverkets tid. Även R1 beskriver hur Posten anno 2014 ser helt annorlunda ut än vad den gjorde för exempelvis tjugo år sedan.

*R3: "Det var friare och lugnare på den tiden tycker jag. Det var dessutom betydligt fler människor anställda, där vi även hade mer pengar att röra oss med. Nu är det betydligt mer stressigt i och med färre anställda och därigenom mer fysiskt ansträngning."*

Som brevbärare är man ständigt utsatt för förändringar berättar R3, vilket dessvärre inte alltid ger positiva effekter. Faktum är att R3 många gånger symboliserar förändring som någonting negativt, där han menar att förändringar i många fall genomförs bara för förändringens skull, men utan att egentligen veta vad utfallet blir. Det är också tydligt att missnöjet gällande ökad arbetsbörda, mer fysiskt arbete och indragandet av brevbärare skapar än större missnöje bland organisationen. Förändring ses därför som en "rationalisering" många gånger berättar R2.

*R3: "Det kanske är en ekonomisk vinst för de som sitter och driver igenom förändringarna, men för oss som arbetar med det blir det nästan alltid en försämring."*

Dialogen mellan ledningen och de operativt anställda är dessutom obefintlig, någonting som både R2 och R3 framhäver. Däremot tycker R1 att dialogen mellan honom som "mellanchef" och de operativt anställda är god, men där varje förändring måste vara förankrad i "linjeorganisationens" kultur och värderingar, då detta i annat fall ger upphov till ett missnöje. Även R2 och R3 är nöjda med dialogen med R1, men tror att cheferna från postledningen i många fall genomför förändringar utan att förstå vad de i själva verket kommer att medföra på den lokala nivån och för gemene brevbärare.

*R3: "På vår arbetsplats är det inga problem att prata med våra närmaste chefer. Jag tror dessutom att de många gånger tycker lika som oss kring vissa förändringar, där de ser att detta inte fungerar i vissa fall. Men de kan inte så mycket påverka det som redan är klubbat och klart från högre instanser."*

Samtliga av studiens respondenter framhäver hur Posten inom de senaste åren har stramat åt inom organisationen, där man enligt R3 enbart "räknar pengar" och "rationaliserar" för att effektivisera sin kärnverksamhet. Detta innebär att andelen brevbärare sakta men säkert har minskat under de senaste åren, vilket har resulterat i större arbetsdistrikt, högre arbetstempo och därtill förekomsten av stress.

*R2: "Sen är väl naturligtvis cheferna på högre instanser mer positivt inställda till förändringar över lag, där de ser att förändringen i fråga kan effektivisera en viss del av en process eller*

*liknande, men där de i själva verket är osäkra på hur det accepteras bland oss brevbärare på den operativa nivån.”*

*R3: ”De investerar miljarder i nya sorteringsmaskiner, men det gör dessvärre att de säger upp folk istället.”*

Enligt R1 beror denna ”rationalisering” på ledningens vilja att bredda sin tjänstekatalog och etablera sig som nordens främsta postoperatör, snarare än att prioritera rekryteringen av nya brevbärare. Denna vision speglar oundvikligen graden av förändring även på den lokala nivån, där R1 beskriver hur man som lokal postcentral blir ett ”redskap” för förändring, vilket kan vara både positivt och negativt. Ett sådant fall beskrivs av studiens respondenter, i form av pilotprojektet *Koncept Utdelning*.

#### **4.2.1 Koncept Utdelning**

Inom Posten har man på senare år drivit igenom ett pilotprojekt vid namn Koncept Utdelning, som syftar till att testa ett nytt arbetssätt för utdelning och sortering av brev på lokala postcentraler inom Västsverige. Enligt R2 går projektet ut på att man som brevbärare spenderar en betydligt mindre tid på sortering än vad man tidigare gjorde, där mer post istället kommer maskinellt färdigställt på morgonen.

Dock har detta resulterat i att utdelningsdistrikten blivit större och att varje brevbärare spenderar längre tid på sina respektive distrikt. R1 beskriver detta projekt som ”revolutionerande”, där man från postledningens sida initialt såg stora strategiska och ekonomiska vinster med att minimera och ta bort ”ineffektiva” arbetsprocesser för att istället utvecklas mot mer maskinella och rutinmässiga arbetsprocesser.

*R1: ”Den bakomliggande orsaken till Koncept Utdelning var att på lång sikt ta fram nya processer som effektiviserar vår produktion både på lokal och nationell nivå.”*

För de operativt anställda, såsom R2 och R3, finns emellertid vissa negativa åsikter kring vad projektet i själva verket har medfört. Det har därför uppdagats en rad missnöjen berättar R2, vilket i samråd med övriga brevbärare bland annat har handlat om ökade fysiska krav, ökad stressnivå och överlag sämre arbetsmiljö. R3 beskriver dessutom hur visionen om de minskade sorteringsstiderna i själva verket inte alls har uppfyllts, då man i sin ”tidsvinst” istället har fått åta sig nya uppgifter.

Det handlar exempelvis om att hjälpa andra brevbärare med sin sortering, vilket inte var förekommande innan projektet drevs igenom. R2 beskriver dessutom hur flertalet av hans äldre kollegor, som närmar sig pensionsåldern, får svårare att genomföra sitt arbete då det sliter på kroppen och därigenom ställs helt nya fysiska krav i rollen som brevbärare.

*R3: ”Vi måste sortera fler distrikt på morgonen, så tiden vi lägger ner på sorteringen är faktiskt lika lång ändå, vilket vi inte hade hoppats på genom dessa förändringar som lovordades.”*



*R2: "Det går att nämna flera elementära saker, såsom lunch, som vi många gånger missar tack vare hög arbetsbörda i och med det nya pilotprojektet."*

Någonting annat som har drivits igenom inom pilotprojektet är vad man benämner för "fyra flöden". Detta är enligt R1 i linje med ledningens vision om en minskad manuell sortering av brev, vilket innebär att all maskinell sorterad post delas ut parallellt med sorterad post, reklam, samt "klump" (d.v.s. tyngre paketförsändelser). Som brevbärare innebär detta en helt ny arbetsrutin, där mängden post som delas ut ökar dramatiskt.

Enligt R2 var man som brevbärare starkt kritisk till detta koncept, då man var tvungna att använda särskilda "bärvästar" för att få med sig all post på sina respektive distrikt. Som brevbärare orkade man helt enkelt inte med att bära mängden post, vilket även dömdes ut av en externt granskande organisation gällandes påverkan på arbetsmiljön och hälsan. Koncept Utdelning är därmed ett projekt som stött på en massiv kritik från brevbärarkåren, där förändringsacceptansen enligt R2 var låg eftersom den saknade förankring bland brevbärarna.

*R1: "Jag är övertygad om att konflikter och missnöje alltid uppstår vid förändringar. Men man kan i alla fall se på våra interna utredningar som visar att projektet har medfört en betydande tidsvinst om man pratar om sorteringstiden. Vi har minskat denna med över 30 timmar per dag, vilket vi ser som en stor vinst."*

#### **4.2.2 Organisationskulturens påverkan**

I pilotprojektet Koncept Utdelning uppdagades ett tydligt förändringsmotstånd inom den operativa brevbärarkåren. Enligt R1 kan Postens "kulturella arv" vara en bakomliggande faktor till det utbredda missnöje som synliggjordes. Särskilt påtagligt är detta missnöje bland brevbärarna, där förändring många gånger beskrivs som någonting negativt och någonting som "hotar" de rotade arbetssätten och värderingarna.

En förändring hinner därför inte "sätta sig" och etablera sig inom organisationens domäner innan ett nytt förändringsinitiativ påbörjas, vilket enligt R3 gör att man som brevbärare alltid står inför nya förändringar. Som brevbärare är man därmed inne i en kulturresa berättar R2, där många av de senaste förändringsinitiativen står i kontrast till tidigare arbetssätt, vilket gett upphov till ett visst motstånd och en oro över hur detta påverkar arbetsmiljön.

*R1: "För vissa individer är man van vid att förändring av naturen innebär en form av "rationalisering" eller tidseffektivitet, vilket i praktiken gör att många känner sig "hotade" kring uppsägning eller sämre arbetsvillkor när de hör begreppet förändring."*

Enligt R3 finns det bland brevbärarna en kultur av att vara "tysta" motståndare till förändringar, där man inte vågar uttrycka det till sina chefer. Som brevbärare är man därför oftast motståndare till en förändring i början, särskilt eftersom man oroar sig för att detta skall medföra en försämring i sin arbetssituation. Man har därför en hög "smärttröskel" vid förändringar menar R3, något som även R2 vittnar om.

Även R1 beskriver hur man som brevbärare egentligen inte har någon vidare kännedom kring ledningens övergripande mål och visioner med en förändring, utan att man i synnerhet bryr sig om vad förändringen i fråga medför för sin arbetssituation. Som brevbärare försöker man därför göra så gott man kan med förändringen berättar R3, trots att man i många fall går med på förändringar allt för lätt.

*R3: "Vi är alldeles för snälla. Vi pratar sinsemellan och har ganska liknade syn på förändringar, som vi många gånger är negativa till. Men när det väl kommer till kritan och då vi skall ställa oss upp och klaga så är det väldigt få som vågar göra detta tyvärr."*

Ytterligare en faktor som R2 menar påverkar graden av förändringsacceptans är brevbärarens erfarenhet. Det är tydligt att äldre och mer erfarna brevbärare i större utsträckning symboliserar förändring som någonting som äventyrar den rotade miljön, vilket även R3 berättar. Trots att många förändringar har gett positiva effekter, såsom hälsofrämjande rehabiliteringsträning och morgongymnastik, kvarstår emellertid den höga stressnivån, vilket för R3 inneburit en viss tids sjukskrivning, vilket han menar berodde på en allt för hög stressnivå.

*R3: "Vi som har jobbat i nästan fyrtio år och som närmar oss pension är mer negativa än andra gällande förändringar, eller som jag säger försämringar."*

Även R1 tror att brevbärare med längre erfarenhet är mer konservativa än andra gällande förändringar, då detta "sitter i väggarna" och speglar de värderingar som har uppkommit ända sedan Postverkets tid. Enligt R3 är det en klar skillnad mellan hur yngre brevbärare och de brevbärare som närmar sig pensionsåldern resonerar kring en förändring. De yngre brevbärarna tänker annorlunda berättar R3, då han tror att de inte riktigt vågar säga ifrån och "slå näven i bordet".

Det kan därför beskrivas som en kultur- och åldersrelaterad fråga tror R3, något som även R2 instämmer på. R3 tror att många yngre brevbärare inte vågar eller vill ställa samma krav som äldre medarbetare då de i viss mån ser sitt jobb som en tillfällig lösning tills de får ett bättre jobb. De borde däremot säga ifrån menar R3, då ingen orkar jobba i det höga tempot i framtiden. I annat fall finns det ingen framtid inom Posten.

*R2: "Det är svårt att lära en gammal hund att sitta säger man. Vi yngre brevbärare kanske har en mer tolerant inställning till förändring än de mer rutinerade rävarna."*

### **4.3 Bring Citymail – En uppstickare med tydliga visioner**

På Bring Citymail är förändringarnas tid inne. Samtliga av studiens respondenter vittnar om en arbetsmiljö som drivs av ständiga förändringar, vilket är i linje med bolagets nuvarande affärsstrategi. I synnerhet handlar det om att råda bot på ineffektiva arbetsprocesser och tidskrävande uppgifter, och därtill tillämpa en strävan mot att växa inom sina erkänt starka marknadssegment.

R6, som arbetar som enhetschef, berättar hur man inom bolaget antagit sig rollen som "utmanare" inom sitt marknadssegment, där man ständigt försöker finna nya vägar att utvecklas som företag och därigenom vinna marknadsandelar gentemot sina

konkurrenter. Det finns därför en kultur inom organisationen av att ständigt finna nya idéer och lösningar kring nyutveckling berättar R6, vilket även spelar in på graden av förändring på senare år.

*R6: "Bring Citymail är en organisation som det händer mycket saker i, med nya förändringar som skall implementeras ständigt."*

*R5: "Ett av koncernens främsta mål är att vara konkurrenskraftiga i våra starka segment - därför behöver vi vara i frontkanten av förändring och kunna anpassa oss till marknadens ständiga krav."*

R6 har god erfarenhet av att initiera förändringar inom sitt lokalt ansvarade postkontor. I arbetet ansvarar hon bland annat för frågor kring budgetering, rekrytering, samt uppföljning av arbetsmiljöfrågor. R6 beskriver hur man inom bolaget drivs av att förändras i en högre takt än tidigare, där man som enhetschef ansvarar för att driva igenom sådana förändringsdirektiv som kommer från "ovan" - d.v.s. från ledningen, men som av naturen berör varje lokalt postkontor i landet. Det ligger därför ett stort ansvar på R6 i att initiera sådana förändringsförslag som ledningen beslutat om, och sedermera se till att samtliga medarbetare accepterar förändringarna i fråga.

*R6: "Jag hanterar framförallt sådana förändringsförslag som kommer uppifrån och som berör kontoret och brevbärarna, kring vad de vill, hur de jobbar osv."*

*R6: "Men det finns ändå alltid mycket saker som jag ansvarar för här på det lokala kontoret och som jag driver igenom då jag tror detta är det bästa för kontoret."*

Som brevbärare inom Bring Citymail är man ständigt "under förändring" berättar R4. Arbetsklimatet kännetecknas av ett högt arbetstempo, mycket manuellt arbete och dessutom en hög grad av förändring. I sin roll som brevbärare möter R4 i huvudsak förändringar inom det operativa arbetet, där det många gånger handlar om att införa förändringar för att möjliggöra för ett snabbare och mer effektivt flöde av post.

Det handlar exempelvis om förändringar i arbetsmiljön, såsom nya redskap, sorteringsmaskiner, fordon och dylikt, till mer övergripande arbetssätt och processer som initieras efter beslut från ledningens sida. Det har inneburit vissa förbättringar i gemene brevbärarens arbete berättar R4, såsom framtagandet av handdatorer, vilket i viss mån har underlättat i arbetet och det manuella flödet av varubrev och paket.

Förändring som begrepp är emellertid inte alltid förknippat med någonting positiv inom Bring Citymail, vilket R4 klargör. Detta är särskilt tydligt inom det operativa ledet, där man som brevbärare de senaste åren stått inför högre arbetstempo, större arbetsdistrikt och därtill mer utdelning av post. R4 berättar därför hur majoriteten av förändringarna sker i linje med bolagets övergripande effektmål, men där man dessvärre "glömmer bort" viktiga arbetsrelaterade frågor kring bland annat stress och arbetsklimatet i stort.

Även R5 vittnar om en arbetsmiljö som kännetecknas av stress och en hög arbetstakt. Däremot menar R5 att arbetsklimatet är ytterst beroende av mängden post och andelen sjukskrivna och lediga brevbärare. Det är därför svårt att veta hur den dagliga driften är

bland den operativa kåren, eftersom arbetsklimatet är beroende av resursmängden, i termer av tillgänglig personal, och arbetsbelastningen i form av mängden daglig post.

R5 berättar hur förändring ständigt flödar inom organisationens väggar. Det är i hög utsträckning högsta ledningen som driver igenom förändringsinitiativen, där de strategiska affärsmålen ligger till grund för graden av förändring. Förändring uppkommer även inom bolagets lokala kontor, där utveckling och förändring är två termer som strävas efter och där R5 som coach ständigt ser ett behov av förändring på arbetsplatsen. R5 berättar även hur anställda vid åtskilliga tillfällen har varit så pass förändringsbenägna att de själva har lagt fram förslag för förändring på kontoret, vilket dessutom uppmuntras från organisationens ledning. Sådana förändringsförslag behandlas på morgonmöten som sker dagligen, där även R6 medverkar.

R6 ställer sig överlag positiv till förändringar inom sitt lokala kontor, i kontrast till vad R4 och många av hans brevbärarkollegor tycker. Förändring är därför förknippat med någonting positivt berättar R6, men där hon ändå belyser vikten av att ”förankra” varje förändring i organisationens rådande kultur, då vissa förändringar många gånger strider mot vad de anställda tycker och tänker. Som enhetschef behöver man därför arbeta för att motivera och se till att de anställda, och i synnerhet brevbärarna, är positiva till förändringarna och att dessa leder till någon förväntad nytta i slutändan.

*R5: ”Ett utav Bring Citymails mål är att göra företaget förändringsbenäget och detta gäller för samtliga anställda inom företaget. Anställda skall kunna våga komma med nya idéer och nya förändringsförslag.”*

*R6: ”Min roll i det hela är att se till att det skall implementeras ändå. Att man ser till att genomföra förändringen. Det är min roll i det hela, trots att det kanske lyser igenom ibland.”*

Som brevbärare är man alltid välkommen med att komma med nya förslag och önskemål om en viss förändring berättar R6, där det i synnerhet är R5 som i sin roll som ”coach” tillika arbetsledare som ansvarar för att den dagliga verksamheten inom det operativa arbetet fungerar, och att förändringarna är i linje med brevbärarnas önskemål. R5 har därför ett stort ansvar för att se till att gemene brevbärare, såsom R4, har rätt förutsättningar för att sköta sina vardagliga uppgifter, och arbetar nära sina brevbärarkollegor för att se till att bemanningen och arbetet går efter veckans eller månadens mål. R5 arbetar dessutom som brevbärare under särskilda perioder, i synnerhet då arbetsbelastningen är hög.

R4 upplever att dialogen mellan brevbärarkåren och de lokala förändringsledarna är god, och påpekar hur framförallt R5 har en viktig roll i att agera ”mellanchef” och uppmärksamma förändringsförslag och tänkbara missnöjen som i sin tur förmedlas till högre instanser. Dialogen mellan R6 och övriga brevbärare är även den god menar R4, i synnerhet då även R6 har tidigare erfarenhet som brevbärare, vilket han tror är en av anledningarna till den goda stämningen som råder inom postkontoret.

*R4: ”Vi har en öppen dialog med våra chefer. Vi har möjlighet att påverka vad som förändras, mycket tack vare en öppen dialog med coacherna och vår enhetschef.”*

*R6: ”Jag tycker man kan vara väldigt delaktiga i dialogen, där man både som brevbärare och enhetschef kan lägga fram mycket förbättringsförslag som diskuteras i bolaget.”*

Enligt R6 har man på senare år gått från att vara en ”platt organisation” till att i viss mån bli mer hierarkisk uppdelad. Särskilt är detta tydligt vid frågan om dialog. Enligt R6 handlar det mestadels om en envägskommunikation i nuläget, där högsta ledningen bestående av en ledningsgrupp och bolagets VD skriver sina PM och utkast gällande bolagets framtidsvisioner och kommande förändringar, men där man som enskild brevbärare sällan får möjlighet att påverka ”högre instansers” vilja till förändring. Det har därför uppstått ett ”glapp” mellan ledningen och de operativt anställda menar hon, vilket har blivit tydligare på senare år.

Under tidigare år hade man som enskild brevbärare större möjligheter att påverka och föra en kontinuerlig dialog med sina chefer, då organisationen var mer ”tajt” och harmonisk, vilket både R4 och R6 framhäver. Organisationen var därför mer ”platt” vilket R6 såg stora fördelar med, i synnerhet då ledningen hade bättre koll på verksamheten och vad man faktiskt gjorde på sina respektive kontor. Dock tror R6 att detta är en direkt effekt av att man som företag har vuxit under senare år, men där man som en konsekvens riskerar att ”komma längre ifrån” grundverksamheten gällande dialogen och samverkan mellan ledningen och de operativt anställda, vilket hon tror spelar in på graden av förändringsacceptans.

R5 är däremot inte enig med R6 i dennes föreställning om att Bring Citymail var mer ”platt” i dess organisationsmiljö tidigare. För R5 har organisationen aldrig varit ”platt”, åtminstone inte på samma sätt som R6 beskriver det. I själva verket ser han fördelar med hur organisationen är styrd idag, då det blir mer ordning och reda som där är nu, med tydligare rollbeskrivningar och ansvarsuppdelning som en god effekt. Rollbeskrivningarna var därför mer ”luddiga” under tidigare år, där man i nuläget går igenom utbildningar om hur man skall arbeta för att hålla koncernens mål och vision vid liv, samt hur man sedermera skall arbeta och motivera sin personal, vilket för R5 är en stor skillnad från tidigare.

*R6: ”När jag började arbeta här för 10 år sedan som brevbärare var glappet mycket mindre. Då kunde jag som brevbärare faktiskt mycket väl ringa till vår VD. Men i takt med att vi har växt och blivit större har det här glappet mellan brevbärare och ledningsgruppen blivit lite större.”*

#### **4.3.1 Förändringsmotståndet**

R6 berättade tidigare om att ”glappet” mellan högsta ledningen och de operativt anställda har blivit större på senare år, vilket hon tror påverkar graden av acceptans till förändringar inom organisationen. Särskilt tydligt var detta vid frågan om dialog och möjligheten till förslag om särskilda förändringsdirektiv bland gemene brevbärare. Överlag ser R6 dock ingen rådande problematik kring att förändringar *de facto* medför några svårigheter för Bring Citymails brevbärare, utan anser att varje brevbärare har möjlighet till att komma med förslag om förändring, men att vägen från ”förslag till handling” är längre än tidigare.

Trots detta hävdar R6 att förändringsacceptansen är relativt hög inom Bring Citymail, då organisationen ständigt står inför nya förändringar, vilket berör samtliga personer på ett eller annat sätt. Motstånd kan dock uppstå i vissa fall, vilket R4 tydligt belyser. Många gånger är det bland den operativa ”kärnan” av brevbärare som det tydligaste förändringsmotståndet uppdagas. Enligt R6 kan det exempelvis handla om att en eller flera brevbärare upplever ett missnöje kring att ”folk högre upp” inte har 100 % koll på den dagliga verksamheten. De förespråkar således en förändring, men där man som brevbärare ser att denna förändring inte kommer att leda till förväntad nytta i slutändan.

Ett annat missnöje handlar om att flertalet förändringar under senare tid har kommit med allt för kort varsel, vilket både R4 och R6 berättar. Exempelvis kan det handla om nya arbetssätt, processer eller utvecklingar som rör brevbärarens arbetsmiljö. Även om R5 i sin roll som coach ställer sig positiv till sådana förändringar kan man enligt honom uppdaga ett visst missnöje vid att förändringar drivs igenom i för hög takt, och där dessa inte är i linje med vad man som gemene brevbärare önskar.

R6 beskriver ett sådant exempel, där ledningen initierade ett förändringsbeslut som gick ut på att varje enskild brevbärare manuellt skulle kontrollera samtliga brevlådor och dess storlek på sina respektive distrikt. Syftet var att identifiera vilka brevlådor som var föråldrade och i behov av utbyte. Men som R6 framhäver resulterade förändringsinitiativet i en oerhört tidskrävande period då inte mindre än 30 000 brevlådor skulle kontrolleras, vilket gav upphov till ett massivt motstånd bland brevbärarna.

*R6: ”Det har väl varit en del sådana projekt som startats upp på sistone, där man vill testa nya saker, men som inte fått så bra utfall. Då har man lagt ner väldigt mycket tid och kraft på projektet, men så blir det ändå ingenting med det i slutändan.”*

*R4: ”Graden av förändringsacceptans beror på hur mycket förändringar som drivs igenom för stunden, där man i vissa fall påskyndar förändringarna i allt för hög hast vilket vi brevbärare inte alltid ställer oss positiva till.”*

Enligt R6 kan man härleda graden av förändringsacceptans till vissa grupperingar inom organisationen. Särskilt tydligt är detta ur ett åldersperspektiv, där brevbärare med längre erfarenhet i rollen som brevbärare i större utsträckning ställer sig negativa till förändringar. Sådana brevbärare har arbetat på ett visst sätt, och är vana vid sina rutiner, och är därmed ”bundna” till dessa. Därför blir det svårt att hantera sådana personer som av naturen ställer sig negativa till förändringar menar R6, då de överlag ställer sig tveksam till förändringar som riskerar att påverka dess ”inrutade rutiner” och arbetssätt.

Även R5 beskriver hur ”rutinerade brevbärare” i större utsträckning känner sig som motståndare vid förändringar, men att det i grund och botten är en individuell fråga. Människor är av naturen annorlunda i termer av dess subjektiva inställning. Alla brevbärare tycker och tänker av förklarliga skäl olika, och även i frågan om förändringar. Alla brevbärare kan emellertid anpassa sig till förändring i viss mån menar R5, men där vissa i personalen är mer ”rutinbundna” än andra.

*R6: ”Nu har jag lärt mig vilka personer som normalt sett inte är så väldigt öppna för förändringar. Här är det kanske framförallt folk*

*som har arbetet ganska länge, där de är vana vid sina rutiner och är väldigt bundna till detta.”*

*R6: ”Tendensen här på kontoret är att de nyanställda har lättare för att ändra sig och ta till sig nya förändringar, då de inte är så inkörda i sina rutiner.”*

För R5 är acceptansgraden gällandes förändringar trots allt hög inom brevbärarkåren. Han beskriver hur man inom bolaget har blivit mer och mer förändringsbenägen under den senaste tioårsperioden, där man under denna period har blivit mycket större som bolag och mer lyhörda i idéer och förslag till förbättring. Förändring är därmed någonting som hela Bring Citymail strävar efter menar R5.

Som gemene brevbärare har man dock inte så mycket mandat till att motsätta sig förändringarna menar R4. Ledningen och ”mellancheferna” är av naturen mer positiva till förändringar menar han. Men det är till syvende och sist den operativa brevbärarkåren som har det tyngsta arbetet i att dela ut posten, och man blir därför alltid påverkad av förändringarna, stora som små sådana. Detta leder slutligen in på frågan om stress, vilket samtliga av studiens respondenter framhäver.

#### **4.3.2 Stressfaktorn**

Samtliga av respondenterna på Bring Citymail vittnar om ett arbetsklimat som i stor utsträckning kännetecknas av stress. R4 berättar att förändring inom organisationen i viss mån definieras som ”stress” och uppkomsten av ”trubbel”, och berättar att flertalet av hans brevbärarkollegor tycker likadant. Som brevbärare har man redan ett stort ansvarsområde och sina rutiner att sköta, vilket gör att varje förändring av dignitet riskerar att skapa mer arbete, vilket i sin tur skapar mer stress. Tyvärr är denna bild inte felaktig menar R5, som själv har upplevt detta under sitt tidigare arbete som brevbärare.

*R4: ”Arbetet är allt som oftast stressigt. Dock tycker jag att samarbetet och arbetsklimatet är bra i övrigt, vilket gör oss mer toleranta till graden av stress.”*

Faktorn stress finns alltid närvarande i olika nivåer menar R5. Alla medarbetare inom Bring Citymail är mottagliga för stress, och det gäller inte bara som brevbärare. Dock kan stress vara bra i den mån där man får en ökad grad av produktivitet bland organisationen. Men självklart är det viktigt att se till att stressen inte går över gränsen så att det påverkar prestationen av anställda negativt, och gör arbetssituationen ohållbar i längden, vilket dessvärre har förekommit berättar R5. Stress skulle kunna elimineras genom att fler aktörer på alla nivåer hjälps åt, där R5 i synnerhet poängterar vikten av att coacherna har tydliga planer för att hantera det operativa arbetet och planer för att snabbt kunna sätta in resurser i det fall där stressen blir ohållbar.

Enligt R6 är man som brevbärare mindre mottaglig för förändringar när det är vinter - mycket pga. vädret, men även då andelen postförsändelser är stor. Stressen kan därför härledas till vissa perioder på året, vilket även R4 berättar om. För honom är stressen extra påtaglig i mitten och i slutet av varje månad, då mängden post ökar kraftigt, och då man som brevbärare är mindre mottaglig för förändringar men dessvärre mer mottaglig för stress. I övrigt är man mer mottaglig för stress som nyanställd menar R5,

då man har en stressig inkörningsperiod där det är mycket förändringar och nya rutiner att underordna sig i, och där det inte är ovanligt att anställda jobbar övertid i och med helt nya arbetsrutiner.

*R5: "Men efter ett tag hittar de nyanställda rutinerna och då blir det mycket enklare i framtiden."*

Enligt R6 är det slutligen viktigt att genomföra dagliga möten för att uppmärksamma sådana stressindikationer som beskrivits ovan, och i synnerhet sådana stressindikationer bland brevbärarna. En av de viktigaste uppgifterna som en enhetschef har är att diskutera arbetsmiljöfrågor, och där har även R5 ett stort ansvar, och i synnerhet eftersom han ansvarar för sin grupp av brevbärare inom kontoret.

En coach har därför en tät kommunikation med enhetschefen och bland de operativt anställda i sin roll som "mellancheff", men där både R5 och R6 framhäver hur varje brevbärare har möjlighet att komma med frågor och funderingar till dem och sedermera framföra dessa på ett morgonmöte. En öppen dialog är därför ett måste i en föränderlig organisation såsom Bring Citymail menar R5.



## 5 Analys och diskussion

I kapitlet analyseras och diskuteras studiens empiriska resultat.

### 5.1 Graden av förändring

Inom studiens belysta fallorganisationer har förändringstakten beskrivits som hög, vilket studiens empiri (se 4) klargör. Det är uppenbart att marknaden för postoperatörer är under en hög grad av förändring, där marknaden ständigt förändras i takt med bland annat ändrade konsumentbeteenden och interna koncernmål. E-handeln och den ökade industriella handeln har i sammanhanget beskrivits som två faktorer som ”triggat” denna förändringstakt, vilket också har gett upphov till en rad efterföljande förändringsinitiativ.

Som en följd av detta har traditionella arbetsprocesser i mångt och mycket ersatts av mer digitala, automatiserade och ”rationaliserande” processer, vilket framgår i empirin. Detta beskrivs i synnerhet i termer av framtagandet av nya arbetssätt och processer, såsom nya sorteringsmaskiner, fordon, redskap eller andra förändringar som syftar till att förbättra brevbärarens vardagliga arbete. Flertalet förbättringar har dessutom synliggjorts inom både Posten och för Bring Citymails vidkommande, såsom bättre sorteringsmaskiner, bättre utdelningsfordon, samt fler sociala aktiviteter. Men dessvärre symboliserar brevbärarkåren inte alltid förändringar som någonting positivt.

Förändringstakten har exempelvis gett upphov till en ökad stressnivå och förekomsten av fysisk ansträngning för brevbärarna, vilket är tydligt inom studerade fallorganisationer. Detta har gjort att andelen ”förbättringar” inte ofta synliggörs, åtminstone enligt brevbärarnas perspektiv. Flertalet forskare (såsom Quinn, 1996; Vann, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2008; Smollan & Sayers, 2009) klargör hur en hög grad av förändringstakt riskerar att medföra en rad konsekvenser för organisationen, såsom ett ökat förändringsmotstånd - vilket många gånger är som synligast på den operativa nivån, vilket även är tydligt inom studiens fallorganisationer.

Det är även tydligt att hotet om ”rationalisering” existerar inom båda fallorganisationerna, där andelen brevbärare har reducerats inom senare år, vilket också tycks vara en faktor som gett upphov till mer stress och ökad arbetsbörda. Detta är i linje med vad bland annat Hanseth och Braa (2001) skriver om, nämligen hur förändringar många gånger medför ett hot om rationalisering, vilket även spelar in på graden av acceptans till förändringen i fråga.

Dock beskriver båda organisationerna hur man från ledningens sida arbetar aktivt för att minimera andelen stress, även om det tycks finnas en ”kultur” av hårt arbete och i viss mån stresstolerans som präglar båda organisationerna. Exempelvis innehar både en produktionsledare inom Posten och en ”coach” inom Bring Citymail ett ansvar av att ”känna av” och arbeta med arbetsmiljöfrågor, såsom för att uppmärksamma stressnivån.

På Posten arbetar en liten men hårt arbetsbenägen skara av brevbärare, där stressen har blivit monumental under senare år. Detta har i empirin relaterats till projektet *Koncept utdelning*, där ledningens mål var att genomdriva helt nya arbetssätt och processer i

linje med sina affärsvisioner och mål för koncernens framtid - dock med ett stort förändringsmotstånd från brevbärarkåren som resultat. Att genomdriva förändringar riskerar därför (Goldkuhl & Röstlinger, 1988; André 2008; Smollan & Sayers, 2009) att ”väcka” ett samlat missnöje bland organisationens intressenter, vilket många gånger frodas på den operativa nivån.

Det finns därför en lång rad fallgropar vid ett förändringsprojekt av sådan dignitet menar Kotter (2007), vilket exempelvis kan uttryckas i termer av ett operativt missnöje. För Konzept utdelning var detta operativa missnöje massivt, mycket tack vara de arbetsmiljöproblem som projektet medförde, såsom nya utdelningsrutiner samt längre brevbärarturer och därigenom längre arbetsdagar – vilket på sikt ledde till bland annat sjukskrivningar och ökad stress.

Inom Bring Citymail har man inte genomfört sådana storskaliga förändringsinsatser på senare år. Dock har man som empirin belyser genomfört en rad kortsiktiga förändringar under senare år, vilket flertalet av respondenterna beskrivit. Detta förefaller också ha genererat ett visst missnöje, där både enhetschefen och brevbärarna ansåg att förhastade och kortsiktiga lösningar äventyrar framtiden och skapar splittringar mellan ledningen och brevbärarna. Ett exempel är projektet för att mäta kundernas brevlådor, vilket fick ett massivt motstånd bland den operativa enheten, då detta beslutades utan brevbärarnas medverkan. Därför finns en tydlig hierarkisk uppdelning inom Bring Citymail, någonting som både enhetschefen och brevbärarna vittnar om.

Flera forskare (O'Reilly, 1989; Kotter, 2007; Peppard, 2007) poängterar hur varje förändringsledare måste beakta kravet på att involvera samtliga intressenter som av naturen har någon inverkan eller påverkas av förändringen i fråga. Det tycks högst tveksamt om vare sig Postens eller Bring Citymails ledning har haft någon framgång i försöket att involvera sin brevbärarkår i beslutet att driva igenom Konzept utdelning eller för Bring Citymails vidkommande de allt för många kortsiktiga förändringsprojekten.

Trots detta beskriver ”mellancheferna” i respektive fallorganisation förändring som någonting positivt och någonting som är högst aktuellt i sin organisation, och menar vidare att varje enskild brevbärare har legitimiteten att komma med förändringsförslag, vilket diskuteras kontinuerligt. Studiens brevbärare ställer sig däremot mer tveksam till detta påstående som tidigare belyst.

Bring Citymail tycks ha blivit mer hierarkisk uppdelad i sin organisationsmiljö på senaste år, vilket beskrivs i empirin. Både enhetschefen och intervjuad brevbärare menar att organisationen var mer ”platt” och ”tajt” tidigare, vilket under senare år har resulterat i svårigheter med bland annat ansvars- och beslutsfrågor. Detta tycks därför spela in på flertalet brevbärarens inställning på förändring.

Även om Bring Citymail i grund och botten tycks vara en organisation med förändring som ledord och snabb handlingskraft är det enligt brevbärarna tydligt att förändring definieras som en kortsiktig handling som i synnerhet verkar för att uppfylla koncernens affärsmål i första hand, och inte för att förbättra brevbärarnas miljö. Det finns därför en tydlig distinktion mellan brevbärarnas och förändringsledarnas (enhetschefer, coacher, ledningen) definition av förändring som tillstånd.

För Postens vidkommande har man gått från en relativt byråkratisk organisationsform (Ahrenfelt, 2001; Burns, 2009; Bolman & Deal, 2012), där man i mångt och mycket var konservativa och restriktiva till förändringar, till att fokusera mer på förändringar som drivmedel för uppfyllandet av sina affärs mål. Man har även strävat mot att upprätthålla en öppen kommunikation med berörda intressenter och större möjligheter för brevbärare att påverka beslut – åtminstone i praktiken. Dock förefaller man ha liknande ”problem” med dialogen med högsta ledningen som inom Bring Citymail, vilket flera av respondenterna framhäver. Särskilt tydligt är det vid Koncept Utdelning, där dialogen mellan berörda intressenter var undermålig, och det vittnar även produktionsledaren om.

Ovanstående beskrivningar vittnar därför om en rad problem som kan härledas till ledningen och dess ansvar, vilket bland annat Kotter och Schlesinger (2008) menar är tydligt i sådana förändringssituationer. Det tycks dessutom gå att härleda ovanstående förändringsmotstånd till frågan om organisationskulturens påverkan, vilket flertalet forskare framhäver (Hatch, 2002; Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Schein, 2010), och som kommer att belysas nedan.

## **5.2 Organisationskulturens påverkan?**

Varje organisation består av grundläggande antaganden och värderingar som ”sitter i väggarna” och delas av organisationens personal, vilket utgör ett tydligt *kulturarv* (Hatch, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005). Ett sådant kulturarv har stor påverkan på graden av förändringsacceptans, vilket riskerar att påverka utfallet vid en förändringssituation. Detta går tydligt att härleda till studiens fallorganisationer, där studiens empiriska sammanställning beskriver hur Posten och Bring Citymail i viss mån har tydliga likheter, men även monumentala olikheter vid frågan om kulturarvet.

För Posten har flertalet respondenter vittnat om hur kulturen sitter i väggarna, där man inskolats i en kultur som alla brevbärare ”känner av”. Denna kultur består av en hög vilja av att arbeta, där arbetet är manuellt, i viss mån monotont, men som i grund och botten utförs utan att visa något samlat missnöje. Istället håller man inne på missnöjen, och är ”tyst motståndare” till en början, men där man tillslut når ett gemensamt motstånd i de fall där förändringen inte visar sig vara positiv. Detta förefaller även vara fallet inom Bring Citymail, där det vardagliga postflödet inte skiljer sig nämnvärt från Postens verksamhet, med den stora skillnaden att Bring Citymail i första hand sköter industriell verksamhet som främsta ”nisch”, vilket inte Posten gör.

Bring Citymail är dessutom en förhållandevis ung konkurrent på marknaden, både i form av bolag (som startade i början av 1990-talet), men även i form av en yngre brevbärarkår. Detta kan beskrivas som en *subkultur* (Hatch, 2002; Alvesson & Sveningsson, 2008), där yngre brevbärare i viss mån ställer sig mer positiva till förändringar än de äldre kollegorna, vilket enhetschefen på Bring Citymail såväl som produktionsledaren på Posten framhäver.

Även Smollan och Sayers (2009) beskriver hur graden av förändringsacceptans kan härledas till en åldersfråga, där det många gånger är svårt att förändra en redan ”rotad” kultur, såsom för rutiner, arbetssätt och värderingar. Rogers et al. (2006) belyser hur en stor andel organisationer misslyckas med försöket att styra och förändra en ”organisationskultur”, vilket som tidigare belyst kan ta uttryck i ett samlat förändringsmotstånd, och som empirin tydligt påvisar.

Stora delar av Postens brevbärarkår närmar sig pensionsåldern, där flertalet brevbärare har lång erfarenhet, vilket också gör det lättare att uppmärksamma uppenbara kulturarv och subkulturer som avviker från den dominanta kulturen som Schein (2010) uttrycker det. Förändringsmotståndet förefaller därför vara större i sådana subkulturer som baseras på en brevbärares ålder och erfarenhet, vilket är tydligt både inom Bring Citymail och inom Postens operativa nivå.

Att ledningen är mer positivt inställda på förändringar än de operativt verksamma inom en organisation är inte heller ovanligt menar Burnes (2009). Detta är tydligt i båda fallorganisationerna, och utgör även detta en subkultur inom respektive organisation. Representativt för denna subkultur är en mer positiv, affärsinriktad och i viss mån kortsiktig inställning på förändring som tillstånd, vilket emellertid skiljer sig från vad många brevbärare tycker om förändring.

Eriksson-Zetterquist et al. (2006) skriver hur traditionella byråkratiska organisationer ställer sig mer konservativa till förändringar i allmänhet. Även om Posten i skrivande stund inte är att betrakta som en byråkratisk organisation har man ändå tydliga arv från tiden som Postverket – någonting som samtliga respondenter berättat. Denna tid kantrades av en mer skeptisk och byråkratisk inställning gentemot storskaliga förändringar, vilket respondenterna framhåvt.

Andelen brevbärare och den fysiska ansträngningen, med tillkomna stressindikationer har därför blivit mycket mer tydliga under det senaste decenniet, då man efter Postverkets upplösning i början av 1990-talet rationaliserade bort en mängd tjänster, vilket också är en faktor att belysa i det kulturella arvet. Det förefaller därför vara lättare för en utomstående person att upptäcka kulturella särdrag i en organisation med en bakgrund som stått inför en storskalig transformation under de senaste åren, vilket exempelvis Schein (2010) framhäver.

Inom Bring Citymail har man som tidigare belyst vuxit fram från en tid av snabb rörlighet, föränderlighet och en hög grad av entreprenörskap. Det ligger således i dess natur att verka för att konkurrera på marknaden, där de kulturella arven inte är lika tydliga som i Postens fall. Dock är det intressanta att belysa vad bland annat enhetschefen och brevbärarna framhäver i det faktum att man gått från en mer ”platt” organisation till en mer hierarkisk uppdelad sådan, i takt med bolagets allt starkare etablering på marknaden.

Man beskriver tydligt hur den ”platta organisationen” och dess grad av handlingsfrihet och krossfunktionella dialog med berörda intressenter har varit en framgångssaga för Bring Citymail tillika en kulturell aspekt, som dock har försvagats genom det allt större ”glappet” mellan ledningen och de övriga intressenterna på de lokala postkontoren. I linje med Kotter och Schlesingers (2008) råd bör man därför som förändringsledare sträva efter att engagera och kommunicera med samtliga berörda intressenter, och i synnerhet de subkulturer som är de största motståndarna till förändringen – vilket dock inte fullgjorts inom studerade fallorganisationer.

### **5.3 Scheins modell**

Resultatet av empirin kan även belysas utifrån Edgar Scheins (2010) modell (se figur 3.2) – för att synliggöra och diskutera kring de artefakter, värderingar och normer, samt

antaganden som verkar inom Posten och Bring Citymail och specifikt inom den operativa brevbärarkåren.

De *artefakter* som Schein (2010) behandlar beskriver beteendemässiga ceremonier, riter och traditioner - samt olika verbala manifestationer såsom jargonger och berättelser. Artefakter kan även belysa sådana kulturella aspekter som betraktaren kan se, höra och "känna av". Det är därför en synlig nivå inom organisationen i viss mån. Gällande de artefakter som verkar inom Posten och Bring Citymail kan det enligt empirin klargöras att studerade fallorganisationer i viss mån har liknande synliga artefakter.

Det råder en kultur som präglas av snabb och tydlig dialog, där vardagliga möten är ett sätt för de förändringsledare som ansvarar för den operativa nivån att uppmärksamma olika beteendemässiga manifestationer. Som coach på Bring Citymail respektive produktionsledare på Posten handlar det om att ha "högt i tak" och uppmärksamma en tydlig verbal stämning på den operativa nivån, även om det bland flertalet av studiens respondenter beskrivs hur man som enskild brevbärare många gånger håller inne med sin åsikt.

Det finns inom Bring Citymail liksom inom Posten en vilja och tradition av att arbeta i högt tempo - mycket tack vare den ökade arbetsbörda som "drabbat" båda fallorganisationerna på senare år. Ett sådant arbetstempo är inte svårt att uppmärksamma, vilket spelar in på de verbala manifestationer (såsom jargonger, berättelser och riter) som frodas på den operativa nivån.

Andra exempel på artefakter kan vara stressnivån - som är tydlig att uppmärksamma enligt flertalet av respondenterna. Möjligen är det i enlighet med Schein (2010) svårt för en utomstående individ att uppmärksamma flertalet artefakter, men i linje med både respondenter inom Bring Citymail och inom Posten är det uppenbart att stressen kan beskrivas som en artefakt, då denna är en kulturell aspekt som spelar in på de traditioner som man inom båda organisationer står för - nämligen en hög grad av föränderlighet och ett högt arbetstempo.

Scheins (2010) andra kulturella nivå belyser en organisations *värderingar och normer*, vilket bland annat tar uttryck i vilka mål och ambitioner som organisationen som helhet ställer. Det förefaller finnas en rad "oskrivna regler" inom studerade organisationer, vilket är exempel på kulturella normer. Dessa kan i studerade organisationer ta uttryck i ett högt arbetstempo och en inställning att förändringar enbart sker i ett försök att öka övergripande effektmål snarare än att förbättra arbetsmiljön. Man tar därmed för givet att en förändring *de facto* innebär en försämring, och där detta även initierar en högre grad av stress. Ätminstone kan man tyda sådana värderingar bland den operativa skaran av brevbärare, både inom Posten och bland respondenterna inom Bring Citymail.

Bland de respondenter som i viss mån agerar förändringsledare inom respektive fallorganisation tycks man sträva efter att övertyga de personer som innehar negativa värderingar och som inte ställer sig positiv till en förändring. Detta kan härledas till vad Schein (2010) beskriver för sociala och yrkesrelaterade normer - nämligen att man som chef företräder en mer positiv och tolerant syn gällande förändringar, men där man som operativt anställd i viss mån innehar subjektiva värderingar som i många fall är mer skeptisk till förändringar.

Det kan även beskrivas som subkulturer - som innehar olika värderingar och normer, och som empirin klagör många gånger kan härledas till åldern och erfarenheten bland de operativt anställda. Inom både Posten och Bring Citymail förefaller det därför finnas grupperingar som spelar in på de värderingar och normer som frodas i organisationen.

Överlag tycks Bring Citymail skilja sig från Posten i den mån där man (åtminstone från ledningens sida) drivs av en vilja att ständigt förändras i takt med konkurrenterna, för att öka i omsättning och växa som bolag. Detta spelar av naturliga skäl in på de inneboende värderingarna och normerna - även om det tycks finnas ett ”glapp” mellan hur denna förändringstakt accepteras inom organisationen.

Som utomstående forskare kan det många gånger vara svårt att uppmärksamma den sista kulturella nivån, gällande de grundläggande *antaganden* inom organisationen. Sådana antaganden kan enligt Schein (2010) uttryckas i termer av människors relation till varandra, dess inställning till organisationen eller personers inställning till förändring som tillstånd. Då det som forskare är svårt att uppmärksamma sådana antaganden är det viktigt att tolka det som respondenterna har uttryckt i empirin. För Postens vidkommande anser samtliga respondenter att den ”kulturella andan” som lever inom Postens verksamhet härleds från tiden då Posten var ensam aktör som postoperatör, då man gick under namnet Postverket.

Denna tid kännetecknades av ett högt arbetstempo och en i viss mån skeptisk inställning gentemot förändring - vilket kan ses som ett grundläggande antagande för gemene brevbärare. Detta gäller i synnerhet för den subkultur som baseras på brevbärares ålder och erfarenhet, då Posten i dagens läge är inne i en ”kulturell resa” som utmanar rotade värderingar och normer, men även grundläggande antaganden. För Bring Citymail är det svårare att urskilja grundläggande antaganden - då brevbärarkåren förefaller vara mer positivt inställda till förändring över lag, även om stressen och det höga arbetstempot trots allt förekommer, vilket spelar in på de kulturella särdragen.

## **5.4 The Assimilation Gap**

Vad som framkommer tydligt i empirin är att både Posten och Bring Citymail verkar inom en mycket föränderlig omvärld och därigenom utsätts för både ett externt och ett internt tryck. I syfte att kunna möta de utmaningar som uppstår i och med detta tryck samt hantera dessa utmaningar behövs en adekvat syn på förändring - som ett fenomen. Det gäller att inte hamna i fällan att bruka ett vad Fichman och Kemerer (1999) kallar för tunnelseende, vilket riskerar att utelämna en rad organisatoriska effektmål. Det gäller istället att anamma ett holistiskt perspektiv, med ett multifacetterat och långsiktigt förhållningssätt till de utmaningar man ställs inför och för att lösa dessa problem.

Det som framgår av studiens empiri är att båda organisationerna ser sig själva som ”bärare av förändring”. Med det menas att de båda inser vikten och nyttan av förändringar och även att de hanterar dem på ett bra och effektivt vis. Dock är det tydligt att det fortfarande finns ett existerande ”glapp” mellan förändring som koncept och hur väl man hanterar detta koncept och dess processer, både externt (genom omvärldens tryck och påverkan), men även internt inom organisationerna. Hur kan man då på ett bättre vis bringa förståelse kring och i assimilationen av de förändringar man ställs inför och därav även minska detta glapp?

Fichman och Kemerer (1999) föreslår att man tar fasta på de mekanismer som ligger till grund för assimilation och adaptation av förändringar inom organisationer. Det man bör ha i åtanke när det kommer till förändringsprocesser och assimilationen av dem är att ju större en kontext är, desto större är organisationens affärsregler, normer, organisationskultur *et cetera* – men även dess aktörer, processer och dylikt. Om normer, regler, kulturer *et cetera* inom en organisation ändras så kommer det att ha en påverkan på affärsprocesserna och deras prestanda – och även de produkter och tjänster som tillhandahålls, vilket sedermera syntes hos både Posten och Bring Citymail.

Detta till exempel via ökade arbetsbördor, ökad stressfaktor – på grund av att initieringen av de olika typerna av förändringar gav upphov till missgynnsamhet bland de operativa inom respektive organisation – men för ledningen gav det emellertid andra utfall, vilket förefaller bero på vilket perspektiv man väljer att belysa frågan utifrån.

Detta tycks vara ett problem som man får handskas med under en längre tid, det har man trots allt gjort i närmare 20 år, bland annat inom Posten. Förändringsledning handlar i mångt och mycket om att hantera sådana förändringar som uppdagats i belysta fallorganisationer, med det syftas bland annat att bringa ordning till komplicerade situationer – och inte agera utefter att allting är så bra som det kan bli, vilket bland annat Nickols (2006) och Kotter (2007) framhäver.

Det som framkommer som tydligt, både för Posten och för Bring Citymail, är att även om förändringar från ledningens sida har initierats och tagits i bruk så upplevs dem, i många fall, som en försämring bland brevbärare inom den operativa nivån. Anledningen till detta bottnar i att det saknas en helhetsförståelse kring ovanstående typer av frågor; då de är multifacetterade och kräver ett holistiskt förhållningssätt, i syfte att man skall kunna belysa och hantera dem på bästa möjliga vis.

Det blir desto tydligare i och med att förändringarna upplevs som försämringar bland brevbärarna, förändringar som upplevs som positiva på ledningsnivå, på grund av att det uppfyller deras behov och mål med förändringarna i fråga. Klarar man inte av att hantera denna ekvation som ger upphov till en komplex problematik så kommer detta assimilationsglapp bestå och bli större, vilket både Fichman och Kemerer (1999) samt Neeman och Sarlin (2007) framhäver.

Det man i synnerhet vill ta fasta på med *The Assimilation Gap* är för det första att belysa att det existerar (vilket framkommer i empirin) ett sådant glapp, på ett tydligt vis – men även hur man kan ta fasta på att hantera denna problematik, då den verkar vara ett genomgående problem i den organisatoriska världen. Ett annat problem, som adderar problematik till en redan komplex kontext är bristen av tydlig och god dialog.

Detta härleddes ånyo till en avsaknad av en helhetsförståelse menar Fichman och Kemerer (1999), där en sådan helhetsförståelse behövs för att förändringar skall anammas och accepteras på ett bredare plan, och inte enbart på ledningens nivå. Det finns en direkt korrelation mellan den kultur organisationer arbetar utifrån och graden av acceptans på förändringar och dylika fenomen; det gäller därmed att ta fasta på de processer som har en påverkan på hur de hanteras och styrs menar Neeman och Sarlin (2007).

Det finns en förståelse kring vikten av förändring inom studerade fallorganisationer, den skall inte förringas. Dock behövs det ett tydligare språk vad gäller hur förändringarna

som initieras påverkar organisationen som helhet och inte enbart vissa delar; då det är delarna tillsammans och förhållandena dessa emellan som bygger upp helheten. Någonstans under processens gång har detta emellertid en tendens att förbises och försvinna, vilket går att härleda till studiens empiri.

Det går därför inte att komma bort ifrån att förändringar, stora som små, påverkar hela organisationen och därav ger upphov till ett multifacetterat och holistiskt perspektiv, där de olika delarna belyses. Det man bör komma ihåg är att en organisationskultur är något som genomsyrar hela organisationen, från toppen till botten – vilket är högst påtagligt i studiens fallorganisationer. Att då enbart anamma ett enskilt perspektiv gällande förändring kommer därför inte att leda till den mest lyckosamma och mest effektiva utgången, även om syftet är att upprätthålla en god nivå av förändringsacceptans.



## 6 Slutsatser

I linje med studiens syfte och frågeställning (se 1.2) har ett antal kulturella särdrag identifierats och diskuterats utifrån studerade fallorganisationer och dess berörda problemområde. Detta för att belysa hur organisationskulturen påverkar förändringsacceptansen inom den operativa domänen, där studien via sin kvalitativa jämförelse påvisar att ”rotade” värderingar, normer och subjektiva antaganden har en stor påverkan på förändringsacceptansen bland organisationens operativt anställda. Sådana kulturella särdrag ”sitter i väggarna” och påverkar framtida förändringsinitiativ och graden av assimilation mellan berörda aktörer - vilket är tydligt i studien.

En rimlig slutsats är därmed att organisationskulturen utgör ett ”kulturellt arv”, vilket spelar in på hur organisationens operativt anställda accepterar alternativt motsäger sig till förändringar. Detta har tydligt framkommit i studien, där graden av förändring (se 5.1) har varit en betydande faktor, vilket förefaller ha resulterat i en ökad stressnivå, arbetsbörda, rationalisering samt ett ökat ”glapp” mellan förändringsledare och gemene medarbetare. Detta har beskrivits som ”konsekvenser” av en rad förändringar som förbisett den rådande organisationskulturen inom den operativa nivån. Organisationskulturen förefaller därmed utgöra en ”indirekt kravställare”, där inneboende värderingar, normer och antaganden spelar in på hur organisationen och dess medarbetare tillämpar förändringar inom dess berörda domäner.

Empirin indikerar vidare på att kulturarvet härrörs från de historiska anorna, som i mångt och mycket har utformat de inneboende värderingarna som verkar inom organisationens domäner - och som påverkar samtliga medarbetare inom organisationen. Inom belysta fallorganisationer har kulturarvet därmed synliggjorts, men där det emellertid tar sig an olika uttryck. En av organisationerna har anor från tiden som ensamt monopol för sin marknad, vilket kännetecknades av en konservativ inställning till förändring, medan den andra organisationen ända sedan bolagets start har fokuserat på snabbrikliga, effektiva och ständiga förändringar som ledord. Kulturarvet förefaller därmed uttryckas på olika sätt, men där den gemensamma nämnaren är att det ändå påverkar organisationen och dess aktörer som helhet.

Vidare indikerar studien på att organisationskulturen uttrycks av olika subkulturer (se 5.2). Sådana subkulturer har i studerade fallorganisationer synliggjorts inom den operativa nivån, där olika mänskliga grupperingar utgör en subkultur som tenderar att representera sådana värderingar, normer och antaganden som skiljer sig från resten av organisationens kulturella särdrag. Särskilda kulturella artefakter (se 5.3) framkommer i sådana subkulturer, såsom möten, arbetsklimat, stress, jargonger och arbetstempo. Dessa subkulturer påverkar förändringsacceptansen i stort, där studien påvisar hur graden av förändringsmotstånd är hög i flertalet subkulturer.

Subkulturerna har bland annat gått att härleda till en ålders- och erfarenhetsfråga likväl som en yrkesfråga. Yngre medarbetare förefaller exempelvis ha en högre toleransnivå kring förändringar än sådana medarbetare som är mer rutinbundna och har längre erfarenhet inom sina yrkesroller. Dock bör man undvika att dra allt för hastade slutsatser kring subkulturernas påverkan, då studien även indikerar på att personers rutinbenägenhet, samarbetsvilja samt övergripande förändringsacceptans inte alltid går

att härleda till en fråga kring hur länge gemene person har arbetat i organisationen. Förändringsacceptansen bottenar därmed till en fråga kring hur vi människor hanterar förändring, osäkerhet och rutin på ett subjektivt plan, vilket studien därmed tar fasta på och förtydligar i respektive fallorganisation och inom dess operativa domäner.

Studien har därmed bringat klarhet i det problemområde som berör organisationskulturens påverkan på förändringsacceptansen, där studien har presenterat implicit kunskap som sedermera analyserats och diskuterats, för att påvisa att inneboende kulturella särdrag påverkar utfallet vid varje förändringsinitiativ. Det rör sig i synnerhet om sådana kulturella särdrag som frodas inom den operativa nivån, där studiens kvalitativa jämförelse har bidragit med kunskap som tar fasta på studiens problemområde, där resultatet likväl uppfyller studiens syfte och frågeställning.

## Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Fjärde upplagan. Liber.
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Tredje upplagan. Liber.
- André, R. (2008). *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations*. Pearson Education.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*. Tredje upplagan. Oxford University Press.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change – A strategic approach to organizational dynamics*. Femte upplagan. Prentice Hall.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Andra upplagan. Liber.
- Fichman, R. G., & Kemerer, C. F. (1999). The Illusory Diffusion of Innovation: An Examination of Assimilation Gaps. *Information Systems Research*, vol. 10[3], sid. 255-275.
- Goldkuhl G., & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys: Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Studentlitteratur AB.
- Goldkuhl G., & Röstlinger, A. (2012). *Förändringsarbete och förändringsanalys enligt SIMM-metoden*. Forskningsgruppen VITS. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet.
- Hanseth, O., & Braa, K. (2001). Globalization and "Risk Society", i Ciborra et al. (red.), *From Control to Drift - The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur AB.
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, vol. 85[1], sid. 96-103.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, vol. 86[7/8], sid. 130-139.
- May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur AB.
- Neeman, H., & Sarlin, A. (2007). *Introducing the Implementation Workshop to a Technology Supplier working with a customer*. Masteruppsats i Software Engineering och Management. Institutionen för tillämpad IT, Göteborgs universitet.
- Nickols, F. (2006). Change Management 101 - A Primer. *Distance Consulting. Articles in Organization Development*.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment. *California Management Review*, vol. 31[4], sid. 9-24.
- Peppard, J. (2007). The Conundrum of IT Management. *European Journal of Information Systems*, vol. 16, sid. 336-345.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. Jossey-Bass.
- Rogers, P., Meehan, P., Tanner, S. (2006). *Building a Winning Culture*. Bain & Company.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Fjärde upplagan. Jossey-Bass.
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Organizational Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, vol. 9[4], sid. 435-457.
- Vann, J. L. (2004). Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review: A Global Journal* 4, sid. 47-73.

## Bilagor

### Bilaga – Studiens intervjumall

- Kan du ge en kort beskrivning över din roll i organisationen?
- Hur skulle du beskriva arbetsklimatet i er organisation?
- Om jag nämner ordet ”förändring”, vad tänker du på då?
- Hur hög är acceptansen för förändring i er organisation? Är den hög, eller uppstår det ofta konflikter i och med en förändring? Och var uppstår i så fall konflikterna?
- Vad tror du ligger bakom graden av förändringsacceptans i organisationen? Finns det särskilda värderingar eller händelser som spelar in?
- Hur upplever du att andra brevbärare i organisationen ställer sig gentemot förändring? Finns det exempelvis olika grupper av personer (brevbärare, chefer osv) som är mer positiva än andra gällande förändringar?
- Hur upplever du att dialogen mellan cheferna och er brevbärare är gällande förändringar?
- Kan du ge ett eller flera exempel på positiva likväl som negativa förändringar inom er organisation?
- Är det avslutningsvis någonting mer som du vill dela med dig av? Någonting som är relevant för det som vi diskuterar?