

Master of Science  
Gestalt in Organisation

**Hindrande krafter för motivation till  
förändringar bland operatörer**

**Håkan Nilsson**

Dissertation, 2011-01-31

Handledare  
fil dr Britt Bragée



## Förord

Jag vill tacka alla som stöttat och inspirerat mig genom mitt arbete med undersökningen. Först och främst min arbetsgivare som gjort det möjligt för mig att genomgå utbildningen, jag vill också tacka min studiegrupp ”Filur” som varit ett stort stöd på vägen genom hela utbildningen. Till min handledare Britt Bragée vill jag skicka ett särskilt tack – du är fantastisk. Ett tack också till mina informanter för att ni ville delta i min undersökning och slutligen vill jag tacka min familj för att ni finns och för att ni haft överseende med min ibland något frånvarande framtoning☺.

Håkan Nilsson, Sandviken 28 Januari 2011

## Sammanfattning

**Avhandling på nivå Master of Science inom Gestalt in Organisation, University of Derby UK. Januari 2011.**

**Författare** Håkan Nilsson

**Handledare** Britt Bragée

### **Bakgrund**

I mitt arbete som chef ansvarade jag bland annat för införandet av en för oss ny syn på tillverkning, arbetet förde med sig mycket förändringar. Jag upptäckte då ett motstånd mot förändringar, de nya arbetssätten var svåra att implementera. Jag var ofta frustrerad och kände mig oförstådd, samtidigt som ledningen tyckte att förändringarna gick för långsamt.

### **Metod**

Min vilja har varit att ta reda på hur en grupp operatörer upplever sin vardag jag har därför valt en kvalitativ studie i form av fokusgrupp och en fenomenologisk metod. Analysen har skett stegvis för att översätta uttalanden till forskarspråk - en förenklad variant av EPP-metoden.

### **Resultat och slutsatser**

Min forskningsfråga ” Vilka faktorer upplevs hindrande för motivation i förändringsarbetet bland operatörer?” har fått ett svar, jag har funnit fyra teman som besvarar min fråga. Dessa teman visar på *avsaknaden* av fyra för informanterna viktiga faktorer, det finns ingen rangordning på dessa de är alla lika viktiga. *Dialog* - det saknas en bra dialog kring förändringsarbetet. *Delaktighet* - det finns en svårighet att få delta genom hela förändringsarbetet. *Erkännande* - handlar mycket om yrkesstolthet och värdesättandet av operatörers kunskap. *Ansvar* - är ett tema som understryker vikten av att de ansvariga slutför sina projekt så att inte ansvaret faller ner på de som arbetar på stället där förändringen genomförs.

**Nyckelord:** Förändringsarbete, Motivation, Motstånd, Lean Produktion, Gestalt

## Innehållförteckning

Master of Science .....	i
Gestalt in Organisation .....	i
Sammanfattning.....	iii
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	2
1.2 Min förförståelse .....	3
2 Syfte.....	4
2.1 Forskningsfråga .....	4
2.2 Avgränsning .....	4
3. Teori och tidigare forskning .....	5
3.1 Energicykeln.....	5
3.2 Frederick Herzberg och tvåfaktorteorin .....	8
3.3 Mc Gregor Teori X och Y .....	9
3.4 Tidigare forskning .....	12
4. Metod.....	15
4.1 Tillvägagångssätt .....	15
4.1.1 Vetenskaplig grund.....	16
4.1.2 Val mellan olika datainsamlingsmetoder .....	17
4.1.3 Fokusgrupp .....	18
4.1.4 Videinspelning.....	18
4.1.5 Förfrågan till grupp.....	19
4.1.6 Informanter .....	21
4.2 Datainsamling.....	22
4.2.1 Analys - bearbetning av data .....	23
4.2.2 Uppföljningsträff .....	26
4.2.3 Validitet och reliabilitet.....	26
4.2.4 Etik .....	27
5. Resultat .....	30
5.1 Sammanfattning av resultatet .....	30
5.2 De hindrande faktorerna .....	31
5.2.1 Brist på dialog om förändringar .....	31
5.2.2 Låg delaktighet i förändringsarbetet.....	33
5.2.3 Operatörers kunskaper upplevs som ointressanta.....	34
5.2.4 Ansvariga upplevs inte ta ansvar .....	36
6. Diskussion .....	37
6.1 Resultatdiskussion .....	37
6.2 Metoddiskussion.....	45
6.3 Egna observationer gällande metoden:.....	47
6.4 Egna tolkningar vid frågetillfället: .....	48
6.5 Egna tolkningar vid undersökningen:.....	48
6.6 Egna reflektioner kring videinspelning: .....	49
6.7 Trovärdighet .....	50
6.8 Förslag på framtida forskning.....	51
6.9 Undersökningens relevans för företaget.....	52

## Figurförteckning

Figur 1: Energikurva (Nevis 1987, s26) .....	6
Figur 2: Osynkroniserade energikurvor (Nevis 1987).....	7
Figur 3: Synkroniserade energikurvor (Nevis 1987 s. 32) .....	8
Figur 4: Tabell Teori X och Y (Granér 1994, s 109).....	10
Figur 5: Tabell över viktiga faktorer vid förändringsarbete (Jørgensen, Owen och Neus 2008).....	13
Figur 6: Formation fokusgruppsträff (Författarens egen bild) .....	23
Figur 7: Arbete med sortering av data (Författarens egen bild) .....	25
Figur 8: Lägesbeskrivning av Robert .....	33
Figur 9: Ägget (Baspärm core consulting 2007) .....	39

## 1. Inledning

Motivation har länge varit en stor fråga hos mig, vad det är som skapar motivation hos medarbetare på ett företag? För mig är det en förutsättning för ett välmående och framgångsrikt företag att medarbetare känner en motivation till sitt arbete. Jag tror också att alla människor i grunden är motiverade jag har i enighet med existentialismen en positiv människosyn människor kan och vill om det finns bra förutsättningar. Jag har arbetat ca sjutton år på ett stålföretag i Mellansverige till att börja med som reparatör och sedan 2003 som första linjens chef, både inom underhåll och i driften. Under tiden har ett stort förändringsarbete pågått inom företaget, införande av LEAN-produktion. LEAN produktion tog sin början i Japan efter andra världskriget då landet var väldigt sönderbombat, samtidigt som avsaknaden av egna råvaror gjorde att de tvingades till att vara väldigt kostnadsmedvetna. Toyota räknas som det företag som är ledande inom arbetssättet. LEAN-produktion skiljer sig från traditionell masstillverkning – något som företaget i min undersökning ägnat sig åt sedan starten i slutet av 1800-talet. Skillnaden består främst i att LEAN är mer kostnadsmedvetet och ser till helheten i en produktionskedja, medan masstillverkning gärna optimerar varje processteg för sig. Förändringsarbetet kan liknas med en stor kulturförändring på hela företaget, att driva detta förändringsarbete i mitt ansvarsområde var en av mina uppgifter som första linjens chef. Till stor del medför den pågående förändringen att varje anställd på företaget måste ändra sitt sätt att jobba, ja till och med sitt sätt att tänka kring sitt arbete. Mycket av min tid som chef handlade om att involvera och motivera mina medarbetare, något som många gånger både var arbetsamt och väldigt svårt. Jobbigt att bli ifrågasatt av min personal när det gäller nya idéer, till exempel ”så har vi aldrig gjort”, samtidigt som ledningen ofta tyckte att förändringsarbetet inte gick fort nog. Jag hörde ofta människor i min avdelning uttrycka sin frustration, de förstod inte varför saker måste ändras hela tiden. Ibland har jag själv tvekat och inte riktigt förstått hur vi ska arbeta vilket också gjort förändringsarbetet både svårt och komplext. När jag som chef inte förstått har det ibland lett till ogenomtänkta beslut vilket i sin tur skapat onödigt kaos bland mina medarbetare.

Att nå fram till min personal att skapa tillräckligt mycket tid för att diskutera detta har jag under hela min tid som chef upplevt som svårt känslan av att inte räcka till har varit en ständig följeslagare i mitt arbete som chef. Min erfarenhet är att många människor inte verkar motiverade till sitt arbete och jag upplever en sorts likgiltighet bland operatörer. Jag föreställer mig att det råder ett motstförhållande där företagets ambition skapar en stark kraft för framdrift i förändringsarbetet och att kollektivet då reagerar med en motkraft – ovilja till förändring. Jag tycker mig märka en skillnad mot hur det var när jag började på företaget och min känsla är att ointresset ökat i takt med ökad förändringsvilja på företaget. Jag har också en känsla av att det påverkar motivationen och samarbetet på ett väldigt negativt sätt vilket i sin tur påverkar produktiviteten och lönsamheten på företaget. Jag vill undersöka om mina föreställningar stämmer genom ta reda på hur operatörer upplever sin situation. Min nyfikenhet handlar främst om vad det eventuella motståndet till förändringar handlar om. Vilka konkreta faktorer och upplevelser är det som gör att motivationen till förändringsarbetet minskar. Det är viktigt för mig att förstå hur operatörer upplever sin vardag, det bidrar till att min egen motivation ökar. Jag slutade som chef i maj 2009 och arbetar nu med internutbildning av bland annat operatörer inom koncernen. I min nya roll känner jag att det kan vara till stor hjälp att bättre förstå deras situation och hur de tänker kring sin situation. Jag träffar då människor från företaget utan att ha en chefsposition, det har gjort att jag på ett mer opartiskt sätt kan diskutera deras inställning till det pågående förändringsarbetet.

## 1.1 Bakgrund

Företaget där undersökningen ägt rum är ett tillverkningsföretag inom stålindustrin. Det startade sin tillverkning under andra halvan av 1800-talet, och har växt till att vara ett globalt företag indelat i fyra affärsområden. Företaget har sitt huvudkontor och en stor del av tillverkningen kvar på ursprungsorten vilket till stor del präglat omgivningen. Orten kan beskrivas som en bruksort, med det menar jag att så gott som alla som bor där har någon koppling till företaget. I de fall människorna som bor där inte själva arbetar där så har de oftast någon närstående som gör det. Tillverkningen har till stor del fungerat enligt masstillverkningsfilosofin, det vill säga med stora lager och optimering av varje tillverkningssteg för sig. De olika stegen har tidigare haft egna ackord, en bestämd mängd produkter som ska produceras per tidsenhet. I början av 2000-talet ändrades den filosofin,

företagsledningen bytte strategi, LEAN tillverkning skulle införas. LEAN är ett väldigt brett och komplext område jag beskriver det här väldigt förenklat, som en optimering av helheten och en ökad kostnadsmedvetenhet. Arbetssättet LEAN kan ses av många som en stor verktygslåda medan andra menar att det handlar om en filosofi (Liker 2009, Emiliani 1998). Med verktygslåda menas att det finns en uppsjö LEAN-verktyg som kan appliceras i alla verksamheter, med filosofi menas att det innefattar allt från tekniska detaljer till mänskliga beteenden. Att se det som en verktygslåda tycker jag är att förenkla införandet eftersom människorna som arbetar där måste förstå helheten med LEAN. Det handlar också om öppenhet och tillit mellan medarbetare på företaget och kommunikation mot ett gemensamt tydligt mål för verksamheten. Denna förändring innebär ett förändrat tankesätt och ett förändrat beteende för varje individ som arbetar på företaget. Det kan liknas med en enorm kulturförändring, gamla självklarheter gäller inte längre och sättet som tidigare fungerade duger inte. För många människor som arbetat länge på företaget upplevs det nya arbetssättet som både jobbigt och många gånger som irrationellt, när en maskin till exempel inte ska köras för att lagernivåerna blir för höga. På många ställen går införandet till genom att specialutbildade ”navigatörer” går ut och berättar för andra hur de ska arbeta enligt LEAN produktion. De har synpunkter på rådande arbetssätt och har mandat att införa nya sätt att styra produktionsflödet, dessa initiativ kallas för transformationer. När arbetet med transformationer startade var dessa insatser väldigt tidsstyrda och det fanns en pressad tidslinje i projektet som skulle följas, detta medförde att det inte fanns tid att förklara för de berörda varför och framför allt vinsten med det nya arbetssättet. Dessa insatser har med tiden utvecklats på ett positivt sätt till en ökad möjlighet att påverka bland de berörda, inställningen till förändringarna påverkas ändå av minnet från de tidiga insatserna.

## 1.2 Min förförståelse

Jag har arbetat som operatör och mekanisk reparatör i många år jag känner således väl till hur ”snacket går” bland operatörer. Dessutom har jag jobbat som första linjens chef något jag kommer ihåg som ett stort kaos och en väldigt jobbig period i mitt liv. Dessa erfarenheter påverkar hur jag tolkar materialet i min undersökning de ingår i min förförståelse och påverkar säkerligen hela min undersökning. Jag är också född och uppväxt bland arbetarklass i staden där företaget finns. Jag bor fortfarande kvar i staden tillsammans med min fru och två tonårsdöttrar min fru är även hon född och uppväxt i



staden. Att vara uppväxt i en bruksmiljö där jantelagen styr har gjort att jag lätt begränsar mig själv jag har fått med mig en rädsla för att ”sticka ut”.

Min utbildning på gestaltakademin har gett mig verktyg att arbeta med ovan nämnda område relationer och människors inställning till sitt arbete. Gestalt har betytt mycket för mig vilket gör att jag ibland har svårt att vara objektiv jag har lättare att se positiva saker än negativa när det gäller gestalt. Genom min studie har jag gjort mitt bästa för att vara öppen för det som sker jag har även löpande diskuterat detta med min handledare.

## 2 Syfte

Syftet med min undersökning är att klarlägga hur förändringsarbetet upplevs av operatörer, de som utför de praktiska produktionsstegen där förändringar ofta implementeras. Vilka erfarenheter och upplevelser finns bland operatörer och vilket motstånd finns som behöver synliggöras. Genom att undersöka motstånd och ringa in specifika faktorer som upplevs som negativa kan jag hjälpa företaget att vidta åtgärder för att minimera dessa faktorer i framtiden.

### 2.1 Forskningsfråga

Vilka faktorer upplevs hindrande för motivation i förändringsarbetet bland operatörer?

### 2.2 Avgränsning

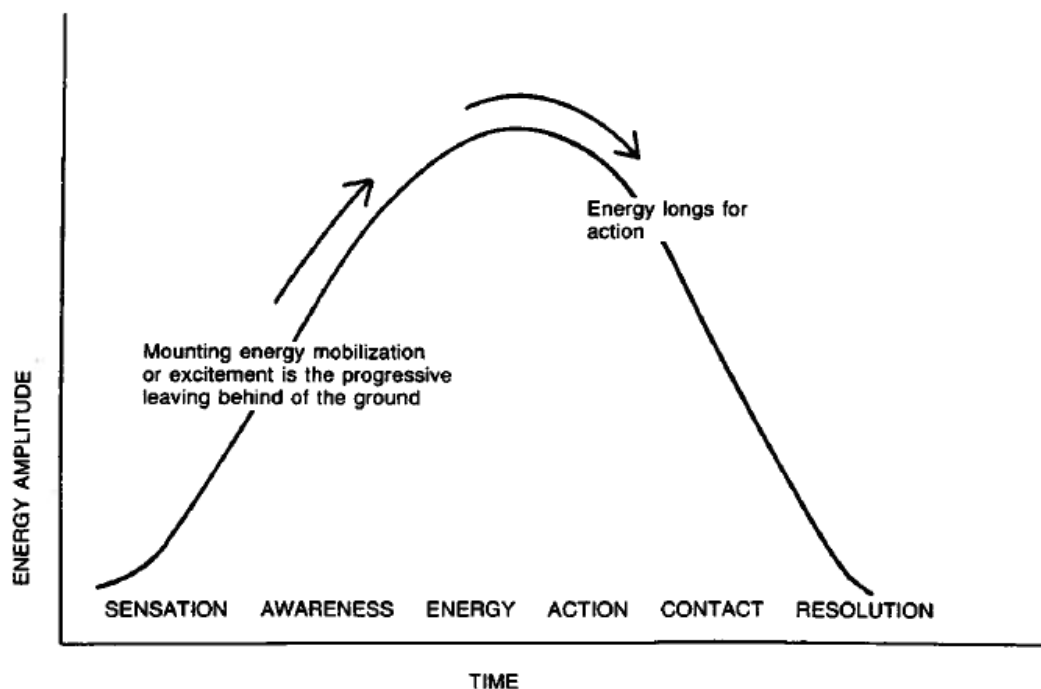
Jag har valt att begränsa min undersökning till faktorer som påverkar operatörers motivation till förändringar negativt. Genom att undersöka motstånd och ringa in specifika faktorer som upplevs som negativa kan jag hjälpa företaget att vidta åtgärder för att minimera dessa faktorer i framtiden. Genom att fokusera på motstånd och hinder finns en risk att min undersökning får en negativ klang men min förhoppning är i vart fall att den blir till hjälp i det fortsatta förändringsarbetet. Jag ser också en risk i att min undersökning ger en dålig bild av företaget som helhet därför vill jag understryka att min drivkraft finns i att göra en redan bra arbetsplats ännu bättre. Att göra en undersökning som tittar på de positiva sidorna med förändringsarbetet som pågår är något jag gärna gör i framtiden.

### 3. Teori och tidigare forskning

För att kunna förklara min nyfikenhet på ett tydligare sätt kommer jag i det här avsnittet förklara några teorier som framtagits av tidigare forskare. Sökandet efter dessa var en forskning i sig där jag hitta en mängd olika intressanta teorier. Jag fastnade till slut för tre stycken som jag tycker ger min studie mening. Jag tycker att deras resultat är till hjälp för mig när jag försöker förstå hur mina informanter agerar. Den första är ”energicykeln”, framtagen av bland annat Fritz Perls, en av grundarna till gestaltpsykologin. För att läsaren bättre ska förstå har jag valt att med teoriernas hjälp förklarat hur jag tänker kring motivation. Frederick Herzberger har forskat mycket kring motivation, och drivkrafterna bakom densamma. Hans modell beskriver hur människor ska behandlas för att de ska känna sig motiverade. Douglas Mc Gregors teori X och Y handlar om grundantagande, skillnader mellan hur vi ser på människor och hur det påverkar omgivningen.

#### 3.1 Energicykeln

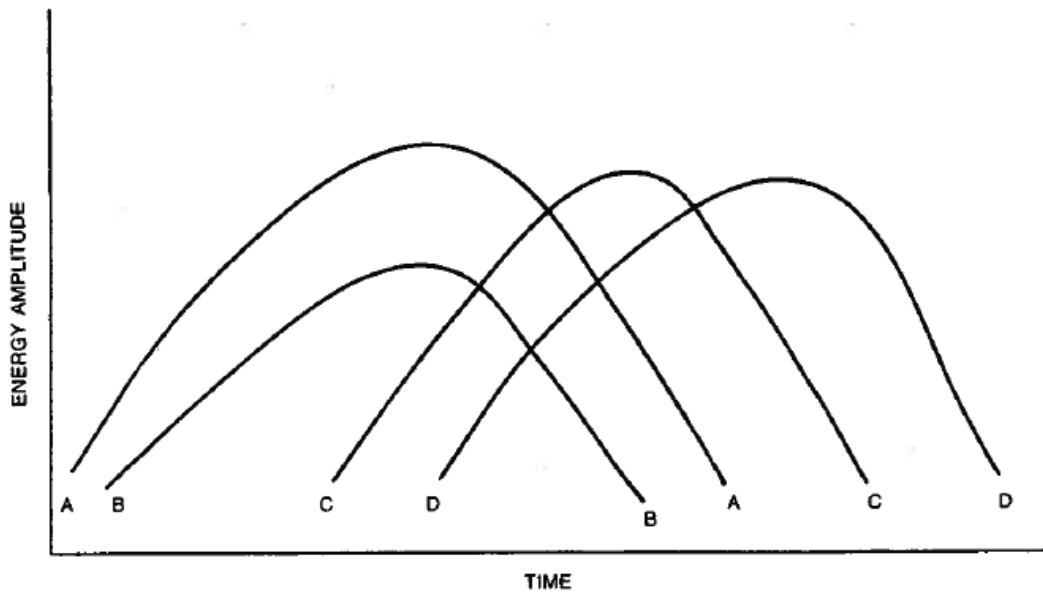
En teori som betytt mycket för mig är energicykeln där utgångspunkten är att individer strävar efter att vara i balans. Den beskriver energiflödet i en individ när hon utsätts för inre och yttre behov. En av grundarna till teorin är Fritz Perls som också räknas till en av grundarna till Gestaltpsykologin. Energicykeln är uppdelad i sex olika faser som var och en beskriver olika steg i hur människor uppfattar inre och yttre händelser (Perls 1992). För att aktiviteter ska upplevas som meningsfulla är det viktigt för människor att få medverka genom hela förloppet. På det sättet ökar också förståelsen kring vad som ska göras och varför. Energikurvor och energicyklar går att hitta i flera utföranden jag har valt att visa (Nevis1987) beskrivning.



Figur 1: Energikurva (Nevis 1987, s26)

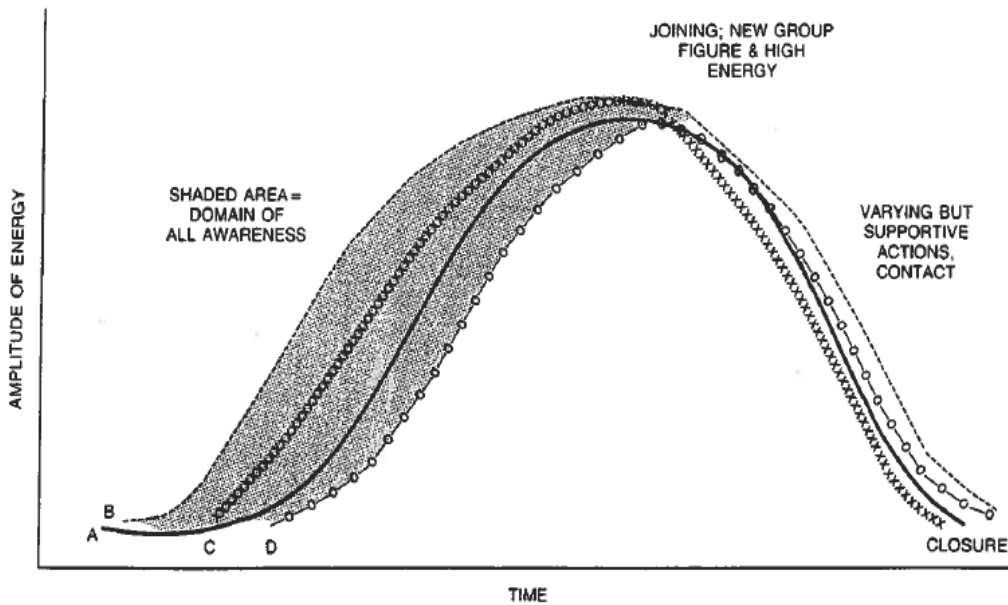
Bilden beskriver det ideala förhållandet, verkligheten är inte alltid så enkel. I många situationer fungerar det inte på det sättet beroende på att vi stoppar oss själva på olika ställen i processen. Många av dessa stopp har vi lärt oss under vår uppväxt, genom att lära oss hur vi ska vara för att passa in i samhället. Vi lär oss att hålla tillbaka vårt naturliga sätt att agera - att avbryta energin som startat (Perls 1992). Dessa stopp kallas *kontaktformer*, en mer utförlig beskrivning finns i bilaga 1.

Energicykeln kan också ses som en processmodell där de olika faserna kan vara till hjälp vid till exempel förändringsarbete. Processmodellen kan då användas till att medvetandegöra skillnader i hur individer upplever sin verklighet. I de fall där deltagare i en grupp befinner sig på olika ställen i energicykeln kan resultatet bli missförstånd. Ritat med energikurvor förklarar (Nevis 1987) på detta sätt. Bilden nedan illustrerar fyra personers energikurvor som är osynkroniserade.



Figur 2: Osynkroniserade energikurvor (Nevis 1987)

I exemplet ser vi att person "A" och "B" är framme vid "handling" samtidigt som person "C" och "D" precis uppfattat det som hänt vilket gör att deras energier riktas åt olika håll. I en sådan situation kan det vara värdefullt att dela bilder med varandra genom att diskutera hur var och en ser på situationen. Teorin kan också användas vid arbete med grupper då kan en energikurva likställas med hela gruppens samlade energi. Genom att öka medvetenheten hos de inblandade och säkerställa att de har samma bild av verkligheten ökar möjligheten till en gemensam handling. För att få ett högt engagemang och en gemensam målbild behöver deltagarnas bild vara samstämmig. (Nevis 1987) visar på samma sätt hur energikurvorna illustreras när de är synkroniserade.



Figur 3: Synkroniserade energikurvor (Nevis 1987 s. 32)

Genom att noggrant arbeta sig igenom en frågeställning med hjälp av energicykeln kan ett beslut fattas där de inblandade har samma bild av vad som behöver göras.

### 3.2 Frederick Herzberg och tvåfaktorteorin

*If I kick my dog (from the front or the back) he will move. And when I want him to move again, what must I do? I must kick him again. Similarly, I can charge a person's battery, and recharge it, and recharge it again. But it is only when one has a generator of one's own that we can talk about motivation. One then needs no outside stimulation. One WANTS to do it. (Herzberg 2008)*

Teorier om att arbetets egenskaper påverkar arbetstagarnas prestationer och motivation kallas med ett gemensamt namn för arbetskaraktäristikamodeller. En välkänd sådan modell är Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Herzberg menade att organisationer i sig endast har begränsade möjligheter att motivera sina anställda. Det är inte självklart att en löneökning kommer att påverka den anställdes motivation positivt trots att en sänkning av lönen skulle kunna minska motivationen. Det som istället avgör arbetstagarens motivation är intressanta och utmanande arbetsuppgifter och ett ökat ansvar (Herzberg 1993). Herzberg upptäckte att det som gör människor tillfredsställda och motiverade i arbetslivet skiljer sig från vad som gör dem omotiverade. Han menade att det alltså inte är motsatsen till vad som motiverar som gör människor omotiverade. Arbetstillfredsställelsens motsats är inte

arbetsotillfredsställelse, utan snarare en form av neutralt tillstånd (Herzberg 1993). För att komma fram till detta undersökte han hundratals arbetare i olika positioner och yrken. Han bad dem beskriva en situation på jobbet som lett till trivsel/vantrivsel i arbetet (Herzberg 1993). Utifrån detta utvecklade han sin tvåfaktorteori där han skiljer mellan motivationsfaktorer (motivators) och hygienfaktorer (hygiene). Motivationsfaktorerna handlar om det som främjar arbetstrivseln. Det uppstår ingen vantrivsel om de saknas. Hygienfaktorerna är de faktorer som finns i arbetsmiljön, men har inget med arbetsuppgifterna att göra. De skapar trivsel när de finns, frånvaron av dessa kan dock orsaka vantrivsel (Ahl 2004). Motivationsfaktorerna är prestationer, erkännande av prestationer, arbetet i sig, ansvar, personlig utveckling och avancemang. Hygienfaktorerna som orsakar missnöje om de saknas eller är bristande är företagspolicy och administration, teknisk arbetsledning, relationen till arbetsledaren, arbetsvillkoren, lön, status och trygghet (Herzberg 1993).

Teorin om motivationsfaktorer och hygienfaktorer lade grunden till ett arbetsmiljöprogram som kallas arbetsberikning. Arbetsberikning ger anställda möjligheten till personlig utveckling genom att bl.a. utesluta en del av den direkta kontrollen över arbetstagaren vilket innebär att man ger individen större frihet under eget ansvar att prestera för att nå resultat. Arbetstagaren får också utföra helhetsuppgifter där man utför arbetet från början till slut och blir insatt i det arbete som utförs av andra för att på så sätt skapa ett meningsfullt sammanhang av det egna arbetet. Dessutom får arbetstagaren lära sig nya och mer utmanande uppgifter för att kunna utvecklas. Hon utbildas t.ex. i att bli specialiserad i särskilda uppgifter (Ahl 2004; Herzberg 1993). Motivationsfaktorerna i Herzbergs tvåfaktorteori kan liknas vid de växtmotiv som ligger högre upp i Maslows behovshierarki såsom uppskattning och självförverkligande medan hygienfaktorerna är desamma som dem som befinner sig i nedre delen av hierarkin så som de grundläggande fysiologiska behoven och trygghetsbehovet. Saknas de skapas vantrivsel och man får svårt att uppnå de högre växtmotiven och motivationsfaktorerna.

### 3.3 Mc Gregor Teori X och Y

Jag har också valt att ta med teori X och Y för att hjälpa mig förklara hur jag tänker om företagets historia. Teorin handlar om vilken grundantagande människosyn som råder på

arbetsplatsen (Mc Gregor 2006), något som håller på att förändras på företaget. På 60-talet studerade Douglas MC Gregor vad som sker i en arbetsgrupp med en ledning som har negativa respektive positiva förväntningar på medarbetarna. Resultatet kallade han X och Y teorin. Den beskriver att det *grundantagande* som ledningen har om hur människor fungerar präglar människorna som arbetar där. Med grundantagande menas vilka underliggande värderingar som finns, ofta oreflekterade tankar som ligger till grund för beteende och styrning av verksamheten. Han undersökte hur det hänger ihop och kom fram till att det gick att dela in i två kategorier. Han visade också exempel på att grundantagandet har tendens till att vara självuppfyllande, tillvaron betar sig som vi förväntar oss (McGregor 2006). Teori X och Y kan ses som två ytterligheter och att de flesta människor har sina underförstådda antaganden någonstans mitt emellan dessa. Det är också vanligt att det skiljer mellan vilken teori jag *vill* ska vara vägledande och den som styr mig i praktiken (Granér 1994).

Teori X:	Teori Y:
Genomsnittsmänniskan har en medfödd motvilja mot arbete och försöker undvika det om hon kan.	Det är lika naturligt för människan att anstränga sig i sitt arbete som att leka och koppla av.
De flesta människor saknar ambition och initiativförmåga. De söker i första hand trygghet, är ovilliga att ta på sig ansvar och föredrar att bli styrda.	Det är inte nödvändigt med kontroll och sanktioner för att människor skall arbeta. Människan kan själv styra och kontrollera sitt arbete för ändamål som hon uppfattar som angelägna.
Till följd av motviljan mot arbete måste de flesta människor noga övervakas och dirigeras genom sanktioner (straff) och belöningar (pengar) för att prestera det arbete som verksamheten kräver.	Under gynnsamma förhållanden är genomsnittsmänniskan inte bara beredd att ta ansvar – hon söker det också.
De flesta människor har begränsad förmåga att på ett kreativt sätt lösa organisatoriska problem.	De flesta har förmåga att på ett kreativt sätt bidra till lösningen av de problem de ställs för i en verksamhet. Förmågan att vara uppfinningsrik och självständigt skapande finns hos alla, men kommer bara i begränsad utsträckning till användning i arbetslivet.
De enda motiv som är att räkna med i arbetssituationen är de som är knutna till de fysiologiska behoven samt behoven av trygghet och säkerhet.	Behov av samhörighet, uppskattning och självförverkligande är viktiga inslag i arbetsmotivationen.

Figur 4: Tabell Teori X och Y (Granér 1994, s 109)

## **Grundläggande antagande Teori X**

Teori X säger att människor i grund och botten är lata, de tycker inte om att arbeta och därför undviker arbete där det är möjligt. Han beskriver att detta är djupt rotat och hänvisar till guds bestraffning av Adam och Eva som straffas efter att ha ätit frukt från kunskapens träd. De tvingas då lämna Edens lustgård och arbeta för att överleva (McGregor 2006). Eftersom antagandet är att det förhåller sig så måste människor styras, kontrolleras och hotas med bestraffningar för att de ska göra utföra ett got arbete. Oviljan att arbeta är så stark att belöningar inte räcker, därför är hot om bestraffning vanligt för att skrämman människor till arbete. Teori X innebär i praktiken detaljstyrning och kontroll, annars kommer arbetarna att fuska. Frederick Taylor byggde sitt *scientific management* på detta grundantagande där varje arbetare detaljstyrdes och kontrollerades. Det fick till följd att arbetarna började göra endast det som förväntades av dem och de till och med fuskade om de fick chansen. Ledningen fick då rätt i grundantagande människor *är* lata de måste kontrolleras hårdare. Mycket tid och energi lades på att kontrollera och ”lura systemet”, ackordstänk och top down management är tydliga tecken på Teori X. McGregor (2006) skriver vidare att beteendet får till följd att den genomsnittliga människan föredrar att bli styrd och undviker att ta ansvar. Arbetarna i ”system X” har en relativt liten ambition och längtar främst efter säkerhet. I samma bok anser han också att dagens organisationer har vuxit fram genom detta grundantagande. Andra antaganden kring människor skulle oundvikligen lett till andra organisationsformer Mc Gregor (2006).

## **Grundantagande Teori Y**

Teori Y antar att människor inte alls ogillar arbete. Beroende på klimat och möjlighet att påverka kan arbete vara allt ifrån en källa av tillfredsställelse där arbete utförs frivilligt, till en bestraffning där arbete undviks om det är möjligt. Ledare med grundantagande Y är övertygade om att människor är själv-motiverade och därför behöver utmanas och bli lyssnade på - inte kontrolleras (Schein 2004). Kontroll och bestraffning är inte lösningen för att skapa en god motivation till arbetet, under rätt förhållanden kommer människan att utöva självstyrning och självkontroll av sitt eget arbete. Chefer som tar ansvar för delaktighet kommer som regel att märka att de underställda tar ansvar för sitt arbete (Drucker 2004). Enligt teori Y är individerna på företaget en tillgång och ledningens arbete



är se till att målen är de samma för individen och företaget (Tonnquist 2010). På de ställen där grundantagande Y råder tar medarbetare ett större ansvar, fuskar mindre och är allmänt mer intresserade av uppgiften. Där finns en atmosfär som gör att tillit ersätter kontroll. Forskning visar också att graden av upplevd påverkansmöjlighet i vardagen höjer motivationen till förändringar (Cheng and Ho 2001). I en modern organisation strävar man åt att skapa en kultur av ansvarstagande människor, genom att få tillgång till hela människan - tanke, känsla och handling ökar möjligheterna att driva ett lönsamt företag. Att utveckla enastående människor och team bygger ju till stor del på att man har ett system med respekt för människor (Liker 2009) vilket innebär ett grundantagande Y.

### 3.4 Tidigare forskning

För att få en uppfattning kring vad som redan är framforskat på ämnet motivation och förändringsarbete har jag studerat ett flertal forskarrapporter som finns tillgängliga på högskolans databaser. Flera studier gjorda kring förändringsledning pekar mot att sättet förändringar bedrivs på måste förändras. Det verkar som att sättet att ”transformera” verksamheter har en tendens att inte ge bestående förändringar (Kotter 2007). Det finns de som ger uttryck för att sättet vi ser på förändring måste förändras vilket ställer till det för oss (Jørgensen, Owen och Neus 2008). De skriver att det som tidigare varit normalt har förändrats - förändring är det nya normala! Mot bakgrund av detta så blir ett arbetssätt med fungerande förändringar en förutsättning för att möta framtidens utmaningar.

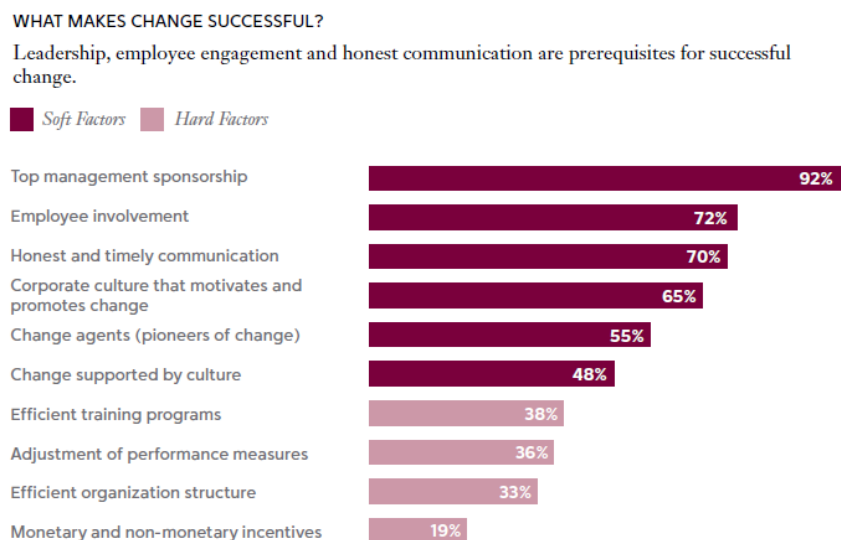
### **Kommunikation och organisationskultur**

I det nya sättet att bedriva förändring pekar flera undersökningar på att delaktighet, utbildning och kommunikation är nyckelord. Tillit till varandra är ett begrepp som blir väldigt viktigt för hela organisationen liksom personlig disciplin. Kommunikation som spänner över flera systemnivåer och handlar om upplevt nuläge i en organisation är något som Holm (2009) kallar *nulägesdialog*. Hans undersökning visar att en sådan dialog motverkar förvirring i förändringsarbete och gör att delaktigheten ökar (Holm 2009). Vid tillfällen då organisationen utsätts för tryck gällande till exempel produktionsmål är det stor risk för en återgång till ett gammalt invariant beteende (Emiliani 1998). Kommunikation angående förändringen hjälper människor att inse vad den innebär och också skapa en förståelse kring *varför* den ska genomföras. Kommunikationen i en

produktionsorganisation är avgörande för resultatet både för produktionstakt och kvalitet på produkterna som tillverkas. Den måste fungera inom och mellan de olika skiftlagen – och den måste också finnas i produkternas värdekedja (Worley och Doolen 2006).

Organisationskultur är ett annat ämne som återkommer i flera forskningsrapporter, det kan beskrivas som beteendemönster på en arbetsplats. Hur interagerar människor med varandra och hur löser gruppen sin gemensamma arbetsuppgift. Vilka informella normer finns och på vilket sätt följer vi dessa, vad tänker människorna som arbetar där om förändringsarbetet. Vilken är medarbetarnas *inställning till* sitt arbete? För att arbeta med kulturen på en arbetsplats kan man inte göra det på individnivå man måste arbeta gruppnivå eftersom människor samskapar ett beteende på arbetsplatsen (Schein 2004). Det är vanligt att man delar in förändringsarbetet i två delar – en ”mjuk” och en ”hård” där den hårda pekar mot struktur och den mjuka mot *kultur*.

Nedan en förteckning kring hur stora utmaningar olika faktorer innebär och där resultatet visar att de mjuka utmaningarna är störst. (Jørgensen, Owen och Neus, 2008) De skriver att det vanligt att det fokuseras på de hårda faktorerna, trots att potentialen ofta finns bland de mjuka. Deras konklusion är att det *hårda* arbetet finns på den *mjuka* sidan:



Figur 5: Tabell över viktiga faktorer vid förändringsarbete (Jørgensen, Owen och Neus 2008)

Undersökningen handlar till stor del om den potential som finns genom att arbeta med de mänskliga aspekterna (Jørgensen, Owen och Neus 2008). Att skapa delaktighet och engagemang bland medarbetarna är en framgångsfaktor och samtidigt en utmaning inför framtiden. En förändring av människors inställning till sitt arbete och till ökad delaktighet kallas för kulturförändring.

*"Culture isn't just one aspect of the game, it is the game." (Ibid)*

Jørgensen, Owen och Neus (2008) undersökning trycker mycket på vikten av att involvera varandra på alla systemnivåer i företaget. Kotters undersökning (2007) om varför transformationer ofta misslyckas handlar mycket om kommunikation och delaktighet vilket får mig att inse att det nya sättet att driva förändringar verkar vara att skapa delaktighet bland de berörda - att uppmuntra anställda att tänka. Tidigare har det varit vissa personer (ledningen) som tänkt ut det "nya" för att sedan berätta för andra (operatörer) hur de skulle göra.

Ledningen måste även stödja förändringen genom att förklara varför, hjälpa till på plats eller bara genom att lyssna på sin personal och erbjuda mänskligt stöd (Kotter och Schlesinger 2008). Deras rapport framhåller också vikten av delaktighet hos de som ska "förändras", de måste få vara delaktig i uttänkandeprocessen av det nya arbetssättet. Resultatet från (Jørgensen, Owen och Neus 2008) visar att anställdas involverande från alla systemnivåer i organisationen ökar chansen till framgång. Ledarskapet är en viktig faktor - enligt rapporten den viktigaste, som ledare är det viktigt att stå bakom förändringen och att lyssna på de berörda samt att vara en god förebild (Ibid). Öppenhet och tillit i organisationen är det som möjliggör att ledarna delegerar och gör medarbetarna delaktiga i förändringarna (Garg och Rastogi 2005). Som ledare är man också ansvarig för att vision och uppdrag är tydligt kommunicerade till de anställda likaväl som att det finns en strukturell grund att stå på. Det måste vara tydligt för medarbetarna vart företaget vill, vart de är på väg (Kotter 2007).

## **Motstånd**

Flera rapporter beskriver ett motstånd till förändringar där det finns en enighet om att motstånd måste undersökas inte motarbetas (Kotter 2007, Garg and Rastogi 2005, Nevis 1987). Det finns energi i motståndet och ett sätt att se det är att de som uttrycker motstånd ännu inte insett fördelarna med en förändring. De värnar därför om det nuvarande arbetssättet de är övertygade om att ”nya” är sämre (Kotter och Schlesinger 2008). Med ett öppet sinne och hög tillit kan det löna sig att undersöka vad motståndet handlar om, det finns ofta mycket att lära genom att vara nyfiken på motstånd (Nevis 1987). Att i förväg utbilda angående den kommande förändringen är det effektivaste sättet att minska motståndet (Kotter 2007). Det motstånd som väcks i samband med införandet av förändringar måste diagnostiseras, till och med medvetet lyftas fram för diskussion med inblandade (Kotter och Schlesinger 2008). Deras resultat visar också att motstånd uppkommer till förändringar när de berörda upplever det som att det kommer att ”kosta mer än det smakar”. Sådana situationer uppkommer ofta när tillit och förtroende saknas mellan de som initierar förändringen och de anställda (Kotter och Schlesinger 2008).

Motstånd är också ett centralt begrepp inom Gestalt allt ifrån individens eget motstånd att gå i kontakt med sig själv (Zinker 1998, Wheeler, 1991) till motstånd till förändringar i en stor organisation (Nevis 1987, Karp 1996). Ett gestaltiskt förhållningssätt innebär för mig att vara nyfiken på motstånd – inte övervinna och bekämpa.

Mitt intresse handlar om hur förändringsarbetet upplevs på den lägsta systemnivån – bland operatörer - de som ofta utsätts för andras förändringsvilja. Jag kan konstatera att det redan finns mycket utforskat kring detta ämne, min nyfikenhet kvarstår i alla fall. Stämmer det som finns utforskat tidigare överens med operatörernas egna upplevelser? Det är min avsikt att ta reda på det!

## **4. Metod**

### **4.1 Tillvägagångssätt**

Tillvägagångssättet grundar sig på fenomenologin, vetenskapen om upplevandet. Jag vill ta reda på hur operatörer upplever det pågående förändringsarbetet på det undersökta

företaget, och jag har därför valt en kvalitativ datainsamlingsmetod med fokusgruppsarbete. För att hitta en grupp som kunde svara på frågan valde jag att fråga en grupp som var på utbildning hos mig ifall de ville delta i min undersökning. Sex personer ville och kunde delta, undersökningen genomfördes tillsammans med dessa sex personer. När empirin var insamlad använde jag en förenklad variant av EPP-metoden för att analysera datan och få fram ett resultat.

#### 4.1.1 Vetenskaplig grund

##### **Fenomenologi**

Som grundare av fenomenologin räknas Edmund Husserl (1859-1938), han ville göra filosofin och vetenskapen om upplevandet mer vetenskaplig, alltså skapa en metod som säkerställde sanningshalten i den kunskap vetenskapen om upplevandet eller filosofin grundar sig på. Fenomenologin kallas ibland för vetenskapen om upplevandet eller kärnan i upplevandet. Husserl's mål var att avslöja de implicita förutsättningar på vilka all vetenskap var baserad. (Allwood, Erikson, 1999) Syftet i en fenomenologisk analys är att ta fram den allmänna, generella beskrivningen av det specifika fenomenet. Denna allmänna beskrivning av fenomenet är något som implicit finns i alla de konkreta olika upplevelserna som informanterna har tillgodosett forskaren med. Den syftar till att besvara frågan vad något är (strukturen) och hur det sker (processen) (Sander, 1998). Husserl menade att de egenskaper som inte är direkt erfarna "medpresenteras samtidigt med det som är omedelbart givet". Själva är de således inte direkt givna men kan göras tillgängliga i direkt erfarenhet. Det handlar om en slags vetenskaplig lyhördhet för verklighetens komplexitet. (Bengtsson, 2001). Utgångspunkten i en fenomenologisk forskning är att man startar förutsättningslöst som en sann nybörjare, vilket innebär att som forskare lägga åt sidan (bracket) all tidigare kunskap i ämnet vilken annars skulle styra resultaten. Det innebär att sätta dem åt sidan inte att glömma eller helt utesluta dem, för att ge plats åt essensen att framträda genom att beskriva fenomenet som det upplevs av subjektet. Detta kallas psykologisk reduktion (Larsson, 2004). Fenomenologins mål är att klarlägga både det som framträder och på vilket sätt det framträder, man intar en kunskapsteoretiskt försiktig hållning och nöjer sig med att anse att upplevelsen är det enda vi säkert kan yttra oss om. (Allwood, Erikson, 1999)

#### 4.1.2 Val mellan olika datainsamlingsmetoder

Min vilja och ambition är att ta reda på hur en grupp operatörer upplever sin vardag. Det är i högsta grad en subjektiv upplevelse, jag har därför valt en kvalitativ studie och en fenomenologisk metod. Syftet är inte att hitta den absoluta sanningen gällande hindrande krafter på företaget, inte heller att pröva resultatet i en hypotes eller att bevisa hur förändringsarbete ska bedrivas. I dessa fall skulle jag ha valt en kvantitativ metod och ett mer representativt urval. Kvalitativ forskning studerar hur människor konstruerat sin verklighet, hur de upplever världen (Kvale, 1997). Det stämmer bra med det jag vill veta i min undersökning, i ett mindre perspektiv hur upplever de sin arbetsplats? I kvalitativ forskning kan enstaka händelser och skenbart små detaljer tillmätas mycket stor vikt (Thurén 2007) jag är medveten om detta när jag genomför undersökningen och tillåter mig själv att reflektera över detta under arbetets gång. Kvalitativ forskning tenderar att av vissa räknas som ”flum” och för att motverka detta har jag strävat efter att beskriva hela förloppet så noggrant som möjligt. Att välja en kvalitativ metod har inneburit mycket arbete för mig som forskare, till exempel att hela tiden vara medveten om vilka val jag gör och sedan redogöra för dessa i rapporten. Upplevelser är sällan en otvivelaktig sanning, även om den är sann för aktören i fråga. För att kunna förstå upplevelser hos andra människor är ”säkra metoder” så som intervjuer, skattningar och observationer inte alltid det bästa. I (Olsson 1998) står att läsa om Lieberman, Yalom och Miles (1973) omfattande undersökning där en av forskarna (Yalom 1980) i efterhand konstaterar att man som forskare inte försökt förstå deltagarnas inre värld utan undersökt det som gick att undersöka med säkra metoder. Han menar att det dock är svårt att få ett empatiskt närmande till forskningsmaterialet accepterat som vetenskap. Han anser således att denna enorma, säkert mycket kostsamma studie som han ägnat många år åt saknar en viktig kärna: *själva livet*.

Denna själv kritik är också en kritik av de vanligaste metoderna inom gruppforskningen. För att hävda vetenskapligheten i forskningsmaterialet har man begränsat sig till det som är iakttagbart och mätbart med traditionella samhällsvetenskapliga metoder, till exempel noggrant utformade frågeformulär eller skattningsformulär. Således utgår gruppforskningen sällan från gruppmedlemmarnas eller observatörernas upplevelser av skeendet i en grupp under ett längre tidsförlopp.

### 4.1.3 Fokusgrupp

Fokusgruppsarbete är en forskningsmetod för att samla in data som fokuserar speciella frågeställningar och empirin samlas in genom deltagarnas gruppdiskussioner. Forskaren kallas av Wibeck (2000) för moderator och hon skiljer på strukturerad och ostrukturerad fokusgrupp. I en ostrukturerad fokusgrupp är moderatorns roll att introducera samtalet för att sedan inta en mer passiv roll vilket passar väl in på min undersökning. Målet är att gruppen själva för diskussionen och moderatören ingriper om gruppen till exempel byter ämne eller om vissa personer tar över diskussionen på andras bekostnad (Wibeck, 2000). Fokusgrupp handlar om att moderatören arrangerar och understödjer ett samtal om ett givet tema där samtalet protokollförs och registreras (Wennberg och Hane, 2005). För att samla tillräckligt med data får gruppen inte vara för liten och för moderatören ska kunna ha kontroll på situationen är det viktigt att gruppen inte är för stor. Ju fler människor som ingår desto mindre plats får var och en - gruppstorleken är således en viktig fråga när det gäller fokusgrupper och Wibeck (2000) anser att *inte färre än fyra och inte fler än sex* är en lämplig storlek på en fokusgrupp.

Att jag valde fokusgrupp framför vanliga intervjuer beror på möjligheten för informanterna att samtala med varandra under mötet eftersom samspelet mellan informanterna ofta leder till spontana och känsloladdade uttalanden bland deltagarna (Kvale, 1997). En annan fördel med fokusgrupp är att de liksom andra kvalitativa metoder ger möjlighet till upptäckande. Forskaren får kunskap om grupper av människor och om ämnen som annars inte blir förstådda. Genom ostrukturerade fokusgrupper får forskaren tillgång till aspekter om ämnet som han eller hon inte kunnat förutse. Fokusgruppmetoden ger det djup och den kontext som forskaren behöver för att fördjupa sin förståelse av vad som ligger bakom människors tankar och erfarenheter (Wibeck, 2000).

### 4.1.4 Videoinspelning

För att ha en möjlighet att undersöka min empiri flera gånger och även kunna transkribera informanternas uttalanden ville jag gärna spela in fokusgruppsträffen på något sätt. Jag valde då mellan enbart ljudinspelning och videoinspelning. Valet föll till slut på videoinspelning eftersom jag då kan använda ytterligare ett sinne i analysfasen – synen. Jag kunde både *se* och *höra* hur vi som grupp interagerade med varandra. Jag fick också en

möjlighet att se hur jag manifesterade mig själv, jag fick en möjlighet att utforska min egna personliga stil. En nackdel kan vara att videokameran påverkade informanterna i stunden. Det kan få till följd att de inte uttrycker sina tankar och känslor på ett autentiskt sätt vilket också enbart ljudinspelning medför. Något jag lagt märke till är att det var något avvaktande stämning varje gång jag startade videokameran - totalt tre. Allt eftersom diskussionerna kommer igång tycks kameran påverka oss mindre och mindre. Energinivån i diskussionerna är det som verkar avgörande för kamerans påverkan, då diskussionerna ”hettar till” tycks kameran inte påverka oss som grupp. En brist med videoinspelning är att även om fler aspekter går att dokumentera och analysera så fångas inte *allt* som händer på filmen. Kameran ser allt från *en* bestämd synvinkel vilket fått till följd att vissa deltagares ansiktsuttryck och gester syns bättre än andras (Wibeck, 2000).

För att säkerställa en god kvalitet på inspelningen där både bild och ljud framträder tydligt gjorde jag en provfilmning i lokalen där undersökningen skulle ske. Jag hade då möjlighet att prova fram den bästa platsen för både deltagarna och kameran. Resultatet blev att det är lätt att höra var informanterna säger, även om de ibland talar väldigt tyst. Bilden är tydlig vilket gör att deltagarna framträder klart och tydligt.

#### 4.1.5 Förfrågan till grupp

Efter att ha förankrat min studie hos ledningen på min arbetsplats, och hos ledningen för informanterna valde jag ut en grupp som jag hade en halvdags utbildning med. Gruppen jag frågade bestod av 10 deltagare. Jag hade inte arbetat tillsammans med någon av informanterna under min tid på företaget. Personerna var inte utvalda av någon speciell anledning, de var endast anmälda till samma utbildning den dagen. Frågeställningen till gruppen löd:

Jag studerar år 4 via GA på University of Derby, det är en utbildning som bland annat innehåller betéende- och organisationskunskap. Detta sista utbildningsår innebär bland annat att jag ska genomföra en undersökning på temat organisation. Undersökningen ska sedan redogöras i en uppsats på Mastersnivå. Min frågeställning handlar om upplevd motivation till förändringar bland operatörer på företaget. Vad är motivation och vad är det



som påverkar motivationen bland operatörer på företaget? Jag ställer nu frågan till er, vill någon av er delta i undersökningen?

Deltagandet skedde helt frivilligt och framställdes helt som en önskan från min sida. Jag informerade också om de etiska regler som jag förhöll mig till och att eventuella deltagare inte kommer att kunna spåras i min avhandling. Slutligen meddelade jag att jag hade för avsikt att videofilma fokusgruppsträffen. Jag berättade också att syftet med att videofilma var att kunna granska materialet efteråt för att bättre kunna tolka det som framkommer. Jämfört med ljudinspelning ger videofilmning också en möjlighet att se kroppsspråk och hur interaktionen sker mellan informanterna. I tid räknat kommer varje deltagare att delta i en halv dags fokusgruppsarbete och en uppföljning där vi diskuterade det som hände under halvdagen. Uppföljningsträffen planerades in en månad efter fokusgruppsträffen. De tillfrågade fick en vecka på sig för att besluta om de ville delta i undersökningen. Jag ville ha svaren enskilt direkt till mig, för att undvika ett grupptryck. Den enskilda individen har enligt Freud svårt att stå emot grupptrycket – hon behärskas snarare av gruppsjärens attityder och uppvisar föga originalitet och personligt mod (Svedberg 2007). Informanternas position på företaget är i samtliga fall operatörer de tillhör alla arbetarklass. Eftersom gruppen endast bestod av män är det inte möjligt att arbeta med könsaspekter. Detta kan ha medfört att viss komplexitet har gått förlorad det hade till exempel känts synnerligen relevant att inkludera ett genusperspektiv i studien. Begränsningarna i urvalsgruppen kan ha medfört att deltagarnas svar ibland verkar unisona men detta skulle även kunna förklaras utifrån att de alla arbetat länge på företaget och att det finns flera likheter inom bolaget.

Till att börja med anmälde samtliga tillfrågade att de gärna deltar i studien. Under tiden från svarstillfället fram till undersökningen ägde rum ändrades dock förutsättningarna. Fyra av de tio som svarat att de vill delta prioriterade om, de var erbjudna utbildning på annan ort just den dagen. Samtliga fyra valde att genomföra utbildningen de deltog alltså inte i min undersökning vilket medförde att min undersökning genomfördes med sex personer.

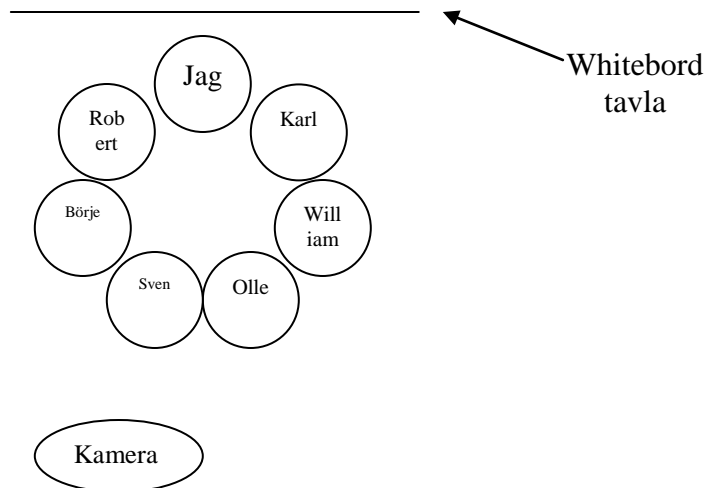
#### 4.1.6 Informanter

Företaget där undersökningen äger rum har under ett års tid internutbildat delar av sin personal. Projektet är en satsning som företaget startat för att vidareutbilda egen personal till andra jobb inom företaget, deltagarna i gruppen kommer från olika avdelningar inom bolaget. Gruppen består dels av deltagare som självmant sökt sig dit för att få utbildning, den består också av personer som placerats där av sin chef - i vissa fall mot sin vilja. Bland informanterna hade samtliga själva sökt sig till utbildningen vilket innebär att avsaknaden av de som placerats där kan ha påverkat resultatet. I min roll som utbildningsledare har jag träffat halva denna grupp regelbundet, jag valde att fråga den andra halvan av gruppen att delta i min undersökning. Att jag valde den ”andra” gruppen bygger på min farhåga att en väl uppbyggd relation riskerar att påverka informanternas svar. De sex deltagarna är alla män, deras ålder varierade vid undersökningstillfället från 35 år till 55 år. Personen med kortast anställningstid hade arbetat 12 år på företaget, den med längst hade arbetat 36 år. Samtliga deltagare har under sin tid på företaget arbetat som kollektivanställda maskinoperatörer, de arbetade inte tillsammans innan de startade internutbildningen. Deras arbetsuppgifter har varit att tillverka delar av företagets produkter genom att de ibland övervakat och ibland handgripligen utfört produktionssysslor. Som operatör på företaget är det vanligt med skiftgång något som samtliga informanter arbetade innan de startade internutbildningen. Skiftgång innebär ofta att produktionen är igång dygnet runt vilket gör att dygnet delas in i tre olika skift: förmiddag, eftermiddag och nattsift. Växling mellan de olika skiften sker vanligtvis veckovis och medför en oregelbundenhet när det gäller till exempel mat och sömntider. Arbetet är på många ställen enformigt och variationen av arbetsuppgifter är låg, det är också vanligt med fysiskt arbete i form av lyft och annan förflyttning av material. Motivationen hos informanterna påverkades vid undersökningstillfället av en djup världsomfattande lågkonjunktur, flera av informanternas kollegor hade blivit varslade vilket påverkade deltagarna. En av informanterna väntade själv på besked om hans anställningstid skulle räcka till fortsatt anställning. Motivationen till att delta i undersökningen tyckte jag trots detta var hög, informanternas energinivå var hög och de diskuterade med varandra på ett engagerat sätt.

## 4.2 Datainsamling

Fokusgruppsträffen genomfördes under en halvdag, informanterna var alla där på tidigare överenskommen tid och jag inledde dagen med att informera att mötet enligt överenskommelse videofilmas. Syftet med inspelningen är att jag själv ska kunna se och lära mig hur jag agerar som processledare, och även få en möjlighet att djupare analysera det som sker i rummet vid undersökningstillfället. Jag informerar därefter om det etiska förhållningssättet för undersökningen och går också igenom vetenskapsrådets fyra punkter. I början av undersökningen har vi en gemensam incheckning vilket innebär att alla deltagare inklusive jag själv berättar för gruppen om hur de har det just nu. Är det något särskilt jag vill berätta innan vi börjar. Syftet är att alla deltagare ska kunna möta varandra i nuet, där var och en befinner sig just nu. För det är just där verkligheten är och det är endast där det är möjligt att ta sig vidare (Curman, 2008). Vidare bad jag informanterna berätta om deras egen personliga syn på undersökningen. Jag startade diskussionen med att diskutera ordet motivation, diskussionen handlade om hur medarbetares motivation kan ses och på vilket sätt det är möjligt att se om medarbetare är omotiverade. Halvdagen indelades i tre arbetspass avdelade av två korta raster. Rasterna använde jag till att anteckna min bild av vad som sagts under passet dessa anteckningar användes tillsammans med filmen i analysfasen av detta arbete. Planeringen av undersökningen finns beskriven i bilaga 3.

Placeringen för gruppen var ringformad vilket medförde att var och en som ville säga något till någon, kunde utan problem göra detta med ögonkontakt. Vi kunde alla ha ögonkontakt eller avläsa varandras kroppsspråk i stunden. Formationen var enligt nedan beskrivna figur och informanternas fingerade namn visas också i figuren.



Figur 6: Formation fokusgruppsträff (Författarens egen bild)

#### 4.2.1 Analys - bearbetning av data

Analysen av min empiri har skett stegvis för att översätta uttalanden till forskarspråk, en förenklad variant av EPP-metoden (Empirical Phenomenological Psychological method) vars syfte att besvara frågan hur något är och hur det sker. Metoden utgår främst från en fenomenologisk ansats, som har sin grund i hermeneutisk synsätt. Hermeneutiken kännetecknas av ett intresse av bland annat betydelsen i beskrivningar av innehåll och i olika sorters meningsuttryck (Allwood och Erikson 1999). Forskarens förförståelse kommer att påverka hur hon tolkar meningsuttalanden och därför är forskaren noga med att redogöra för sin förförståelse och dess effekter (Ibid). Hermeneutiken gör sig också synlig genom den förförståelse vi som forskare haft då vi tolkat den transkriberade texten (Karlsson, 1999). Anledningen till att betona fenomenologin framför hermeneutiken rent metodologiskt är att EPP-metoden syftar till att beskriva det generella och allmänna. Forskaren uppehåller sig inte vid individuella fakta utan söker i stället söka fram den mening som faktumet är genomsyrat av. Datainsamlingen kan ske på olika vis, huvudsaken är att möjligheten till att gå igenom empirin ett flertal gånger finns. Forskarens förförståelse ligger till grund för tolkningen av texten. Karlsson (1999) menar att forskarens förförståelse är en förutsättning för att kunna analysera texten och titta fenomenets mening. Karlsson (1999) menar också att forskarens förhållningssätt är den hermeneutiska cirkeln, som innebär att forskaren rör sig mellan del och helheten av texten. EPP-metoden syftar således till att fördjupa förståelsen av det fenomen som studeras, snarare än att bara ge en

fenomenologisk rekonstruktion av upplevelsen. Metoden följer en praktisk och pedagogisk indelning i fem steg.

Stegen i EPP-analysen är följande:

1. Genomläsning av alla intervjuer för att få förståelse för helheten.
2. Intervjuerna delas in i meningsenheter genom att forskaren använder sig av sin spontana förståelse för perspektivet och har fenomenet i fokus.
3. Informantens vardagsspråk översätts till mer allmänna psykologiska kategorier utifrån forskarens perspektiv med betoning på det studerade fenomenet. Här börjar den egentliga fenomenologiska reduktionen. Forskaren ska beskriva den fenomenologiska strukturen av fenomenet.
4. De transformerade meningsenheterna sätts ihop till gemensamma strukturer som beskriver det sökta fenomenet.
5. Varje intervju består nu av en specifik beskrivning där fenomenet presenteras. Dessa jämförs och syntetiseras med varandra. Därefter har man uppnått en allmän beskrivning av fenomenet i fråga.

Se bilaga 4 för exempel på tillämningen av metoden.

Efter genomförandet av dag ett analyserade jag min empiri som bestod av cirka tre timmar inspelat videoband, mina egna anteckningar från dagen och mina egna upplevelser av dagen som helhet. Jag transkriberade relevanta avsnitt ordagrant, skrev ner citaten på varsina lappar. Trots den noggrannhet och möda som lades ner på transkriberingen kan transkripten ändå inte bli en exakt återgivning av fokusgruppens process. I mitt eget lyssnande finns det risk att jag uppfattar orden annorlunda än hur de faktiskt sägs och i nästa steg där jag ska skriva ner det jag har hört finns det också risk för att fel uppstår. Jag har dock varit medveten om detta och strävat efter att lyssna efter vad som verkligen sägs. I de fall jag varit osäker har jag alltid haft möjlighet att med hjälp av videoinspelningen granska uttalandet ännu en gång.

Därefter fokuserade jag på vart av ett av de utvalda citaten, min frågeställning då var: Vad menar de egentligen, vad ligger bakom uttalandet? Vilka drivkrafter handlar det om, på

vilket sätt svarar detta citat på min frågeställning? Varje citat fick en omtolkning gjord av mig som forskare dessa styrde sedan varje citat in i en egen grupp, ett eget tema. Jag har då använt en hermeneutisk metodik där jag som forskare nyfikat utforskat hur deltagarna upplever sin arbetsplats med avseende på motivationshinder. Sättet jag gjort det på är fenomenologiskt, det vill säga observera det som sker framför mig. Jag har gjort mitt yttersta för att tolka det jag ser utan att värdera. Jag har mer försökt förstå vad som ligger i deras uttalanden, vad menar de *egentligen*.



Figur 7: Arbete med sortering av data (Författarens egen bild)

Arbetet resulterade till att börja med i tio olika teman, som minst blev det två påståenden i ett tema som mest femton. Jag valde sedan att gruppera olika teman att genom att hitta likheter och skillnader i mina teman. Arbetet med sorteringen var i en del fall väldigt enkelt andra påståenden var väldigt svårplacerade. Under arbetets gång har jag vid svårplacerade citat även tittat på filmen för att fånga andemeningen i det som sägs, i förhållande till hur samtalet gick just när meningen uttalades. Namnet på de olika gruppernas tema byttes också ett flertal gånger beroende på hur jag uppfattade situationen. Jag flyttade också runt lapparna i olika grupperingar och till slut kändes ”pusslet” som klart. Jag hade då sammanställt informanternas uttalanden i fyra stycken teman dessa teman finns presenterade i resultatavsnittet.

#### 4.2.2 Uppföljningsträff

För att följa upp undersökningen träffade jag informanterna en gång till, syftet var i första hand till för att reflektera kring det som sagts vid första träffen. Jag frågade deltagarna om de bar på någon oavslutad händelse från undersökningen och att vi i så fall kunde prata om det nu. Ingen av informanterna hade något oavslutad även om de tänkt mycket på det kom fram. Jag hade också sammanställt mina tolkningar av diskussionen från fokusgruppträffen deltagarna fick ta del av denna och tid till att reflektera över mina tolkningar själva något som också ökar validiteten. Fokusgruppträff två var även det ett möte på gruppnivå vi diskuterade resultatet tillsammans, en i taget fick deltagarna möjlighet att fråga eller ifrågasätta det som presenterades. Informanterna delade min uppfattning och tyckte att mina tolkningar stämde bra.

För att få reda på informanternas upplevelser har jag strävat efter att undvika att styra samtal och diskussioner under fokusgruppträffarna. I de fall jag märkt att samtalet fastnat eller handlat om andra saker än de jag avsett i min undersökning, har jag belyst detta med en öppen fråga till exempel: Tycker ni att vi pratar om det vi ska just nu? Jag har strävat efter att praktisera praktisk kunskap, som (Svensson, Brulin, Ellström och Widegren 2002) beskriver i sin bok: Den praktiska kunskapen handlar om relationen mellan det vardagliga och det oförutsedda. Det vardagliga ligger hitom det uttalade, det oförutsedda bortom. Visserligen kan vi kalkylera risker, men det eliminerar inte det oförutsedda. Kalkyler inbegriper bara det vi redan vet. Konsten är inte att beräkna sannolikheter utan att möta det oförutsedda då det inträffar (Ibid). Själva det mästerliga yrkeskunnandet ligger i mötet med det oväntade. Med det menar jag att jag strävat efter att följa och leda diskussionerna och processen utifrån vad som sker i nuet. Förberedelserna bestod i formulerande av teman att diskutera och en grov plan för hur detta skulle gå till. Några detaljer fanns inte med i min plan, min erfarenhet är att detaljer kan vara ett hinder i den pågående processen.

#### 4.2.3 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att man skall undersöka det man planerat att undersöka och att man fokuserar på rätt saker (Ejvegård, 2003). Det handlar t.ex. om att koncentrera intervjun till det man avser att undersöka och inte sväva ut i samtal om annat. När man söker utvärdera validiteten måste frågorna vad och varför besvaras före frågan hur (Kvale, 1997).

Reliabilitet innebär tillförlitlighet vilket handlar om att mätningarna man gjort måste vara korrekt utförda. Ett sätt att öka reliabiliteten är att kontrollera sin studie genom forskaren anlägger en kritisk syn på sin analys och är tydlig med sitt egna perspektiv på studien. Forskaren spelar så att säga ”djävulens advokat inför sina egna resultat (Kvale, 1997). I kvalitativ forskning är detta något som forskaren genom hela sitt arbete. Det gäller såväl planering, datainsamling och analys (Ibid).

Validitet och reliabilitet används främst vid kvantitativa metoder och vid kvalitativa metoder är det bättre att diskutera arbetets trovärdighet (Patel och Davidson, 2003). Det måste vara representativa urval och slumpen får inte spela in. När det gäller personliga möten med människor som i intervjusituationer i ett begränsat antal, kan man inte uppnå exakthet och total slumpfrihet (Thurén, 1997; Ejvegård, 2003). Undersökningen kan heller inte vara helt representativ då ett större antal intervjuer skulle behöva utföras. Människor är också individer vars tankar och åsikter är föränderliga och som ledare av en fokusgruppsträff är det inte alltid lätt att vara fullständigt neutral (Ibid). Genom att medvetet vara öppen för andras åsikter och att skapa en miljö där samtliga informanter kommer till tals får undersökningen en större tillförlitlighet.

Generaliserbarhet är ett annat begrepp som är vanligt inom kvantitativ forskning och innebär att resultatet ska gå att återskapa. Om en annan forskare utför samma undersökning ska resultatet bli det samma. När det gäller fokusgrupper är det snarare berättigat att tala om *lösa generaliseringar* som kopplas samman med vissa sorters kategorier av personer (Wibeck, 2000). I fokusgruppsforskning förekommer ett annat begrepp kallat *överförbarhet* och innebär att den som vill använda resultatet från en fokusgruppsstudie själv måste bedöma om resultatet kan överföras till det aktuella sammanhanget. När det gäller generaliserbarhet är det forskaren som ska dra de generella slutsatserna (Ibid, 2000).

#### 4.2.4 Etik

##### **Politiska aspekter**

Med politiska aspekter menar jag en sorts strategisk makt. Genom att jag har dubbla roller i organisationen – både som anställd och som forskare - står jag inför ett antal



dilemmasituationer. Det första som hände mig var att jag märkte av ett motstånd i organisationen en ovilja till min undersökning blev synlig. Dels tog det uttryck i direkta ord, men också i motviljan att diskutera undersökningen med mig. Jag insåg att det fanns en rädsla i att någon utomstående kommer in och tittar på en organisation, som om de vet att det finns saker som inte bör synliggöras. Från flera håll blev jag rekommenderad till att inte ”rota i” den här frågeställningen. Inledningsvis mötte jag flera personer vid upprepade tillfällen innan jag till slut fick ok på att genomföra min undersökning. Min egen organisatoriska tillhörighet, däribland min chef har dock hela tiden tyckt att frågeställningen är intressant och väl värd att undersöka.

Att genomföra en undersökning på ett företag där jag själv är anställd medför en del politiska aspekter. De handlar om till stor del om lojalitet både mot mig själv, informanterna och mot företaget. Åt vem och för vem gör jag detta arbete till och med varför jag gör det här, frågor som har varit relevanta för mig finns här listade:

- Hur tydlig kan jag som forskare vara om resultatet inte är smickrande för företaget?
- Får resultatet konsekvenser för min egen karriär?
- Hur påverkas jag av att jag är i beroendeställning till min arbetsgivare?
- Hur påverkas trovärdigheten i mitt resultat av att jag har en anställning på företaget?
- Kommer informanterna att våga vara ärliga med min närvaro i rummet?
- Kommer informanterna att tro att jag utsänd av ledningen för att kontrollera?
- Kan jag verkligen skriva det här?

Ovan nämnda frågor går inte att blunda för som internforskare, min målsättning har dock varit att genom hela arbetet ge uttryck för informanternas tankar. Det har jag sett som min skyldighet som forskare framför allt mot informanterna.

Publiceringen av en forskningsrapport väcker moraliska frågor om vad för slags verkningar en rapport kan få. Psykologisk forskning bör således idealiskt sett både skapa vetenskaplig kunskap och bidra till att förbättra människans villkor (Kvale 1997). Hur informanterna påverkas av undersökningen är svårt föreställa sig. Min farhåga är dock att diskussionen

kommer att väcka tankar och känslor som de annars inte diskuterar med varandra. För att säkerställa att ingen mår dåligt av sin medverkan avslutade jag undersökningen med ett samtal om hur var och en upplevt fokusgruppsarbetet. Jag frågade också om någon hade någon oavslutad händelse inom sig och påminde om att vi ska träffas en gång till om en månad. Syftet var dels att gå igenom hur jag tolkat vårt möte, men också att ge informanterna en chans att ventilera vad vi diskuterat. En annan viktig etisk aspekt är att läsaren inte kan spåra vilka informanterna var jag har därför valt fingerade namn i min rapport - min ambition har varit att inte ens deltagarna ska veta vem som sagt vad. Jag informerar också att jag finns till förfogande för eventuella uppföljningssamtal med var och en av informanterna. Metoden jag valt ställer höga krav på förtroende mellan alla deltagare i fokusgruppen, jag har därför varit noga med att förklara för informanterna gällande syfte och hur materialet kommer att användas. Dessutom har jag varit tydlig med mitt eget intresse i frågan detta för att minska risken att de ser på mig som utsänd av ledningen.

Humanistiska och Samhällsvetenskapliga Vetenskapsrådet (1990) skriver följande om etiska krav vid forskning, ”det grundläggande individskyddskravet kan konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav på forskningen”, nedan redogörs dessa samt vilka aktiviteter jag vidtagit under respektive krav.

*Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Jag informerar hur undersökningen går till och mitt syfte med denna forskning. Jag informerar hur forskningen kommer att användas och vad informantens medverkan innebär. Jag söker godkännande för forskningen från berörda parter som t.ex. arbetsgivare, ledare, uppdragsgivare. Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Jag informerar att deltagandet är frivilligt. Jag informerar om syftet för att få en ökad motivation att delta i forskningen. Motivation och deltagande är viktigt för resultatet. Deltagarna ska få ta del av resultatet - min uppsats - när den är färdig.*

*Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Jag informerar att undersökningen är konfidentiell. Svaren kommer inte att kunna härledas till individ. Identiteter och intervju-material ska inte spridas till utomstående. Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för*

*forskningsändamål:* Jag informerar att intervju material, filmer, transkriberingar mm inte kommer att användas för andra ändamål än den beskrivna forskningen samt att materialet kommer att förstöras när arbetet är avslutat.

Som en överenskommelse med informanterna skrevs ett kontrakt med varje deltagare angående inspelningen med videokamera. (se bilaga 2) De undertecknar vetskap och godkännande om att undersökningen spelas in samtidigt som jag förbinder mig till att inte visa inspelningen för någon utomstående person samt att förstöra inspelningen när mitt arbete är avslutat. En intervjuundersökning är ett moraliskt företag: det personliga samspelet i intervjun inverkar på den intervjuade, och den kunskap som frambringas genom intervjun inverkar på vår förståelse av människans situation. (Kvale 1997) Jag anser att detta är direkt överförbart till en fokusgruppundersökning, alltså att min undersökning gällande motivation till förändringar kommer att påverka alla inblandade. Min önskan från början var att vi alla skulle lära oss något från fokusgruppsträffen, både som informant och som forskare, något jag tydligt uttalat till gruppen.

## 5. Resultat

### 5.1 Sammanfattning av resultatet

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för mitt resultat. Med förändringsarbete/ -projekt avses till exempel en maskininvestering men det kan också handla om ett nytt arbetssätt där operatörer förväntas arbeta utefter en ny metod. I arbetet med att sortera har jag haft helheten att ta hänsyn till, jag har kunnat reflektera kring hela situationen. Läsaren har inte denna möjlighet och kan möjligen ha funderingar rörande placeringen av vissa citat. Min forskningsfråga ” Vilka faktorer upplevs hindrande för motivation i förändringsarbetet bland operatörer?” har fått ett svar, jag har funnit fyra teman som besvarar min fråga. Dessa teman visar på avsaknaden av fyra för informanterna viktiga faktorer, det finns ingen rangordning på dessa de är alla lika viktiga.

Det första temat gör gällande att det saknas dialog mellan arbetsledning och de som utför ett mer praktiskt arbete – operatörerna. Till ledningen räknas inte bara de som rent hierarkiskt bestämmer över någon, dit räknas också till exempel projektledare eller andra

människor med rätt att fatta beslut. Ett annat tema som visade sig var, att i det pågående förändringsarbetet känner sig informanterna ignorerade av ledningen. Det bottenar i att de inte ges möjlighet att se helheten i förändringsarbetet från början till slut, de blir informerade istället för att deras åsikter efterfrågas. Det i sin tur gör att de känner sig mindre värda eftersom deras kunskap och erfarenhet inte tas tillvara och värdesätts vilket är ytterligare ett tema i resultatet. Det sista temat handlar om ansvar, informanterna upplever att de ansvariga ibland lämnar sina förändringsarbeten innan de är slutförda. Ansvaret hamnar då bland annat hos operatörer som tvingas slutföra projektet. Jag kommer här att redogöra för vart och ett av dessa teman. Namnen på informanterna är fingerade och i *kursiv* stil står citat från fokusgruppsträffen, dessa citat är en del av de uttalanden som ligger till grund för min analys.

## 5.2 De hindrande faktorerna

### 5.2.1 Brist på dialog om förändringar

Avsaknad av dialog gör att ledningen och operatörerna inte drar åt samma håll, informanterna anser att ledningen inte förstår operatörerna och har svårt att se deras perspektiv. Kommunikationen i vardagen är inriktad på det som är negativt, informanterna upplever att de tränas till att hitta fel på sina arbetsplatser. Positiv feedback är ett ovanligt inslag något som gör att informanternas motivation minskar. Det i sin tur får till följd att förändringsarbetet går långsamt. Det finns en misstro mellan beslutsfattare och operatörer, informanterna talar om en osynlig mur och säger också att det får ekonomiska följder för företaget. Muren består av outtalade tankar och fantasier om varandra vilket gör att fokus leds från sakfrågan till en kraft – motkraftsituation. Upplevelsen hos informanterna är att de förvandlas från tänkande varelser till utförare. Små skillnader som kan tyckas betydelselösa får ibland oanade konsekvenser, t.ex. gratis frukt eller tillgång till internet på arbetsdatorn för arbetsledningen och inte för operatörerna. Informanterna upplever dessa skillnader som en personlig kränkning och att företaget nedvärderar deras arbetsinsats, vilket får till följd att motivationen för förändring avtar. På en fråga till gruppen om det finns olika grupperingar på företaget svarar Karl:

*Ja ja, visst finns det det. Dom med makt och dom utan.*

Han fortsätter:

*Ja mellan dom som fattar besluten och vi andra, vi är bara en bricka i spelet. Då blir det fel, man måste vända i omvänd ordning och verkligen börja lyssna på oss.*

Börje uttrycker sig på det här sättet:

*Problemet är ofta när man vill något, man möts med misstro! Istället för att tänka OJ en engagerad va roligt så tänker man vad tog det åt honom då. Företaget tar inte tillvara det engagemang som finns på golvet. Dom som är engagerad möts med misstro.*

Karl svarar med:

*Att inte komma ut på internet känns som ett stort misstroende, de tror att vi ska sitta på "blocket" hela dagarna. Just när sådant där pågår, det blir ett hån för oss medarbetare. På det här sättet byggs det upp barriärer mellan folk, alltså mellan ledningen och oss på golvet. Vi blir bara en bricka i spelet, det blir bara fel alltihop.*

William säger:

*Ja, jag vet inte vad, man rycker på axlarna liksom. Är vi inte människor vi då, vad är vi för nåt då....*

Angående indragning av frukt tänker Karl så här:

*När dom först ger, och sen tar dom igen. Då kommer det fram en ännu större bitterhet, i alla fall hos mig. Jag tänker väl som att det är väl själva fan! När man sedan ser att de har kvar frukten på flera kontor, så funderar man ju på vad de tänker om oss arbetare. Det är ju vi som utgör kärnverksamheten och har kroppsarbete, men det är dom som äter frukt.*

Robert kommer fram för att rita en bild på tavlan, det han ritade såg ut så här:



Figur 8: Lägesbeskrivning av Robert

*”Det här läget befinner vi oss i, pilarna visar på skillnader. Vi och dom, vi drar åt olika håll. Vi är inte med på båten”.* Säger Robert under tiden han ritar de övriga deltagarna håller med honom.

### 5.2.2 Låg delaktighet i förändringsarbetet

Att bli inbjuden tidigt i förändringsarbete och att få vara delaktig i uttänkandeprocessen visar sig vara viktigt för informanterna. Att dessutom få vara delaktig och bli lyssnad på genom hela förändringsarbetet upplevs som väldigt viktigt, likväl som att få delta ända tills att arbetet är slutfört. När det inte sker känner sig informanterna mindre värda deras arbetsinsats upplevs som om den inte är viktig. Känslan bland informanterna är att de inte ska tänka det finns det andra som gör, operatörer ska jobba. Det har hänt att någon blivit inbjuden i början av ett förändringsarbete men när arbetet framskrider kallas inte deltagaren till möten längre. Höga förväntningar omvandlas till besvikelse vilket i sin tur gör att man tar det personligt, känslan av att inte duga tas med hem efter jobbet. Informanterna berättar också att det är vanligt att operatörer förväntas reda ut andras misstag genom att de kallas in i slutet av förändringsarbetet. Händelser som dessa gör att informanterna till slut resignerar, de blir väldigt omotiverade och som de själva säger ”man slutar tänka”. Informanterna saknar förståelse till varför det är så här, William säger så här:

*Jag tänker ibland på varför det är på det här sättet, hur motiverar dom det. Bli kostnaderna för höga om vi ska vara med hela vägen eller vad handlar det om.*

Robert säger då följande:

*Jag förstår inte hur de tänker, de är ju dom (operatörerna, författarens anteckning) som ska få allt att funka senare. Ändå får dom inte vara med hela vägen. Det är för mig obegripligt, jag förstår inte.*

Börje konstaterar:

*Det har varit, nu på slutet, att man får komma in i projekt väldigt sent som kollektivanställd. Allt känns redan klart – då känner man sig inte motiverad, man känner sig utnyttjad.*

Karl beskriver vad som händer, han bär med sig händelserna hem:

*När man först blir med, man blir triggad och tycker att det är kul. Sen blir man överkörd, det bär man ju med sig när man kommer hem. Vad var det som hände, vad gjorde jag för fel nu då...*

Sven har synpunkter på vem som vara inblandad i beslutsfattandet:

*Där besluten ska tas...  
...där... där måste det vara någon som jobbar med det, som tar dom besluten. Men då... då blir det ju så här att: "Vi ska göra den förändringen på eran arbetsplats här. Nu har vi beslutat..."*

Motivationen försvinner och som Robert uttrycker det:

*Jamen då kan du väl ha dina möten själv. Ring inte mig nå fler gånger.....*

### 5.2.3 Operatörers kunskaper upplevs som ointressanta

Resultatet visar att det finns en besvikelse över att den kompetens informanterna byggt upp genom lång erfarenhet, inte upplevs vara av värde för företaget. Det tar sig uttryck genom att förändringar av arbetsplats/-sätt sköts av andra än de som arbetar där. Informanterna upplever att de sällan blir inbjudna i projektgrupper, vilket gör att viktig information inte kommer till ytan när projektet drivs fram. Informanterna uttrycker en vilja att hjälpa till med förändringsarbetet, de vill dela med sig av sina kunskaper. Att inte få chansen upplevs som en form av nedvärdering, inte bara av deras arbetsuppgifter utan även som en personlig kränkning. De gånger de uttrycker goda idéer i förändringsarbetet händer det ibland att de

genomförs, då har det hänt att någon annan premieras för idéerna, t.ex. att projektledaren får ett bättre jobb. Informanterna berättar att de har svårt att bidra med förbättringsförslag eftersom någon annan i slutänden tjänar mest på det. Upplevelsen gör att informanterna ibland kan bli väldigt ”bittra” över hur saker sköts, vilket i sin tur gör att deras motivation minskar. När ”dyra konsulter” köps in, personer som inte besitter lika hög kunskap som operatörerna, reagerar de med minskad motivation. I och med att konsulter köps in förstärks också informanternas självbild av att vara betydelselös, att inte duga som människa eller att deras kompetens inte är värdefull. För att få en motiverad personal, känner framför allt Robert ett behov av att bli inbjuden och lyssnad på, oavsett vad på jobbet man för tillfället diskuterar. Robert säger också att han vill bli respekterad för sina kunskaper och erfarenhet.

*Företaget får betala ett högt pris när de gör på det sättet, skickar ut folk som fått vara med från början. Det är så... Det bara... Jamen då blir det 40 grejer som blir bara skit för jag bryr mig inte.*

Karl uttalar följande:

*Att bli respekterad för den kunskap man har, att mötas med respekt är att få delta hela vägen i t.ex ett projekt. Att bli avstängd efter halva tiden och någon annan tar äran av det jag gjort är förnedrande.*

Många beslut fattas utan att de som har kunskap får chansen att säga sitt, så här säger Sven:

*På ett ställe jag jobbade på innan fick operatörerna vara med från början. Men efter ett tag blev vi utslängda, fick inte vara med längre. Det var då det var dags att fatta en massa beslut om en del saker..*

Informanterna anser att de i vanliga fall blir involverade i ett väldigt sent skede i projekt, vilket de anser påverkar deras motivation negativt. Sven delar med sig av sina erfarenheter:

*Det har hänt att jag fått vara med från början i vissa projekt, men när besluten fattas är man inte inbjuden längre.*



Karl kommenterar enligt följande:

*Det är totalt vansinnigt egentligen, hur motiverade är de då. Det är ju dom som ska köra maskinerna till slut, jag förstår inte. Ja först blir jag inbjuden och då lyssnar de på en, men sen när besluten ska fattas, fast operatören, jag, står där som vet hur det ska vara - Bli överkörd – för tionde gången kanske då växer ju hånet – och då slutar man ju att bry sig.*

Han fortsätter:

*Man ger till slut upp, man är med och bjuder till några gånger. När känslan är att ingen lyssnar på en tröttnar man, det blir för jobbigt. Det blir ett hån för oss medarbetare! Man bär det med sig hem, går där hemma och funderar, vad var det som hände nu då, vad gjorde jag för fel. Motivationen blir noll, man blir likgiltig.*

#### 5.2.4 Ansvariga upplevs inte ta ansvar

Informanterna upplever att de ibland tvingas rätta till andras misstag utan att de får uppskattning för det, det tar sig uttryck vid till exempel ombyggnationer eller investeringsprojekt. Ibland känner informanterna inte till att ett projekt pågår, de blir involverade först vid igångkörning av utrustningen, ofta då problem uppstår. Informanterna säger också att de ansvariga ibland ”försvinner” innan de slutfört sitt förändringsprojekt. De får ett nytt spännande förändringsprojekt att sköta medan operatörerna sitter med en ny utrustning som inte fungerar. I slutet av ett förändringsarbete är det ofta bråttom, trycket ökar då på operatörerna som blir syndabockar för att produktionen står still. Informanterna känner sig i det läget väldigt omotiverade, de känner sig istället utnyttjade, som Börje beskriver på följande sätt:

*När alla grejer kommer på plats och det är dags för igångkörning försvinner projektledaren, vi får fixa allt som krånglar. Då känner man sig inte motiverad, man känner sig utnyttjad.*

Börje fortsätter:

*Jag tycker det är konstigt att de som ska köra maskinen inte får vara med hela vägen. Det är ju ändå dom som kan maskinerna bäst. Det är nästan så tror att projektledarna blir stött, när operatörerna vet bättre. Jag tycker att det är synd i så fall, för om alla hjälps åt blir projektet mer lyckat. Produktionen höjs och projektledaren kan då visa att han gjort ett bra jobb. Som det är nu känns det som om inga projekt blir lyckade.*

En annan form av förändringsarbete är förändringar av arbetssätt, ett arbete där informanterna ofta känner sig oförstående. Konsulter kommer till deras arbetsplats och bestämmer hur de ska arbeta, deras gamla invanda sätt duger inte längre. Upplevelsen är att de inför tavlor där man ska samlas till tavelmöten och lappar som ska flyttas i en viss ordning. Informanterna förstår inte varför och när de vill fråga har konsulterna ofta avslutat projektet. Upplevelsen är att de inte får möjlighet att påverka ändringen, trots att de vet bäst hur t.ex. materialflödet ska styras. Intresset inför förändringar minskar, likaså motivationen till arbetet över huvud taget. När ansvariga inte tar ansvar för sina misstag sprider det sig till övriga. Robert säger så här:

*Det bara radas upp saker och ting som inte jag bryr mig om. Jag går ner och gör mitt skift och går hem och skiter i det där.  
"Hur gick det idag, då?",  
"Ja, inte vet jag. Inte bryr jag mig heller."  
Du står på tavelmöten och du tänker på något helt annat.*

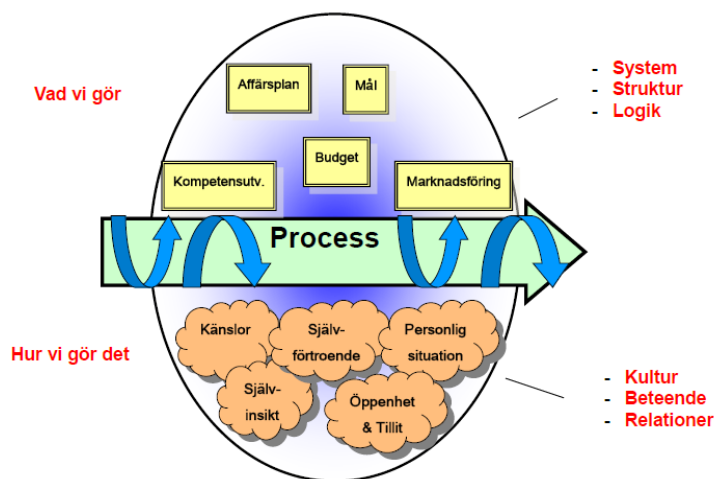
## 6. Diskussion

### 6.1 Resultatdiskussion

Mitt resultat visar att det finns brister i motivationen bland medarbetare på företaget, känslan av "vi och dem" är tydlig. Informanterna säger flera gånger att de inte får chansen till att delta och bidra med sin kompetens. Samtidigt ger de uttryck för att de inte vill - att de struntar i hur det går för företaget. Jag tror att det bottnar i en lång historia där företaget ledningen antagit grundantagande X från Mc Gregors teori vilket fått till följd att potentialen från operatörer inte tagits tillvara på ett bra sätt. Uppdelningen har länge varit att ledningen tänker och förbättrar och operatörerna arbetar utefter instruktioner från ledningen.

Om vi går tillbaka många år fanns inte kunskap bland operatörer att självständigt sköta en fabrik eftersom det ofta var lågutbildade och inflyttade från annan ort. Ledningen bestod på den tiden av människor med mer kunskap och bättre utbildning och det föll sig därför naturligt att de instruerade operatörer i hur de måste hantera sina sysslor. Instruktioner övergick så småningom till kontroll så att operatörerna inte fuskade och latade sig på arbetet. Ett vedertaget kontrollsystem var införandet av ackord vilket var en definierad mängd material som skulle produceras varje skift man införde också tidkontroll som kontrollerade att arbetarna kom i tid och stannade kvar hela arbetsdagen. Kontrollen gjorde att medarbetarna hittade på sätt att manipulera kontrollsystemet till exempel genom att förändra takten på maskinen när ledningen skickade en "tidsstudieman" för att räkna ut hur mycket som var möjligt att producera på ett skift. Operatörerna kunde då köra maskinen saktare än optimal hastighet och fick då ett "bra" ackord. Det innebar att de inte behövde arbeta så hårt och att de fick ihop sin del på kortare tid vilket i sin tur innebar att man inte gjorde mer den dagen. Med det sättet att tänka uppstår ganska naturligt en mur mellan ledning och medarbetare en känsla av "vi mot dem". Jag ser det som ett exempel på att Mc Gregors teori stämmer och att det ligger till grund för den upplevda barriär informanterna i min undersökning tycker sig uppleva. I förlängningen slutar operatörerna att bry sig och ett vedertaget talesätt på företaget har varit att man "lägger hjärnan i vaken" på väg in till arbetsplatsen och hämtar ut den på vägen hem. Detta förhållningssätt förefaller oreflekterat och informanterna ger uttryck för att de inte själva kan förändra sin situation vilket leder till att egna problem projiceras på "de andra – dem". När jag tänker på att detta pågått under många år genom flera generationer får jag ett annat perspektiv på förändringsarbetet som pågår.

Jag ser hur förändringar misslyckas trots att idéerna är väldigt bra och jag tänker att sättet de genomförs på kan förbättras. Det är vanligt att man delar in förändringsarbete i en mjuk och en hård del där den hårda kännetecknas av struktur och mål medan den mjuka handlar om relationer och människors inställning till sitt arbete. Jag tänker på en modell jag använt mig av många gånger den är inte så vetenskapligt utprovad men den finns med i en "basparm" från core consulting (2007) och ser ut på det här sättet:



Figur 9: Ägget (Baspärm core consulting 2007)

Jag tycker att modellen är väldigt användbar, min erfarenhet är att den är lätt att ta till sig även för den oerfarne.

Den övre halvan beskriver *vad* som ska förändras och *vad* som är det nya önskeläget.

System, struktur och logik kännetecknar den övre halvan, allt är linjärt och fungerar efter orsak – verkan principen. Den sidan är tacksam att arbeta med vi kan införa nya arbetsätt på ett strukturerat sätt till exempel när någon har en bra idé. En annan viktig aspekt är att resultatet av aktiviteter på den övre halvan går att mäta, till exempel med nyckeltal.

Införandet av idén sköts på ett välstrukturerat sätt ofta genom att de berörda får information om det nya arbetssättet. Tiden för att nå alla berörda beräknas sedan ut, baserat på antal berörda personer och skiftgång. När sedan alla fått information förutsätts att det nya är implementerat, alltså det nya arbetssättet.

På den undre halvan tas kultur, beteende och relationer på stort allvar, den undre sidan av ägget är inte linjär, undre sidan är process och relationsorienterad. Här tas saker som gruppkultur, normer, värderingar på allvar. En nyckelfråga på undersidan av ”ägget” är de berördas *inställning till* det nya, hur tänker och känner de berörda inför förändringen. Där

den övre sidan av ”ägget” handlar om *vad* som ska göras fokuserar den undre halvan på *hur* saker ska göras. Öppenhet och tillit i grupper ses här som en avgörande faktor för att kunna/våga kommunicera det ”nya” i arbetsgrupperna. Det kan ibland vara rent existentiella frågor, vad händer med *mig* i förändringen. En rädsla för att det nya kommer att ”kosta mer än det smakar” är naturlig hos människor, rädslan ökar om tilliten är dålig mellan den som vill driva förändringen och de som är utsatta för den (Kotter och Schlesinger 2008). En annan viktig faktor är att det finns en förståelse för målsättningen med ”det nya”. En låg nivå av tillit mellan arbetsledning och operatörer ökar risken för missförstånd när förändringar genomförs. I de fall ledningen inte omgående rätar ut frågetecknen kan dessa leda till motstånd (Kotter och Schlesinger 2008). Vid en ökad förståelse för helheten och med en sund dialog kan då förändring genomföras med minskat motstånd i organisationen. För att känna sig bekväm att arbeta på den undre halvan behöver man vara tränad i att se processer i grupper och att kunna hantera att inte ha kontroll på vad som sker i nuet. Jag likställer arbetssättet med ”praktisk kunskap” (Svensson, Brulin, Ellström och Widegren 2002).

För att få det så åtråvärda resultatet *bestående förändring* menar modellen att båda sidor är lika viktiga att arbeta med. Det behövs en tydlig struktur och ett tydligt ramverk gällande vart vi ska, och det behöver finnas diskussioner med de berörda de som ska utföra saker på ett nytt sätt. Båda halvorna måste dessutom sitta ihop med varandra, den en utesluter inte den andra utan de måste synkroniseras med varandra. Exempelvis kan resonemanget vara:

- Nu har vi beslutat att vi ska ha daglig uppföljning av varje produktionsområde, i formen av tavelmöte (övre halvan – struktur)
- Vet de som arbetar där varför och på vilket sätt de förväntas delta, har de förstått varför. Hur ska mötet gå till och på vilket sätt kan inblandade känna engagemang vid tavelmötet (undre halvan – kultur)

Informanternas uttalanden får mig att inse att förändringsarbetet på det undersökta företaget verkar ha en förkärlek till den övre halvan av ”ägget” eftersom det finns väldigt mycket struktur och regler för hur förändringar ska implementeras. Strukturen (övre halvan) består

av en mötesstruktur och en tydlig målprocess där alla anställda ska ha personliga mål. Kulturen (undre halvan) bland informanterna verkar vara att inte bry sig i struktur och regler för att sedan projicera sin besvikelse på de som leder förändringsinitiativ. Min ståndpunkt är att ett mer omfattande arbete fokuserat på den undre halvan av ”ägget” är en framgångsfaktor, vad tänker människor om att arbeta och att bidra i förändringsarbetet? Att förändra kulturen från ”vi och dem” till ett VI där alla bidrar efter bästa förmåga är en vision som väcks hos mig.

Ett gestaltiskt förhållningssätt innebär för mig att arbeta med helheten, det vill säga båda halvorna i modellen. På den övre halvan finns ord som *gränser, ansvar, kontraktering och tydlighet*, på den undre finns *respekt för individers olikhet, relationer, kontakt och dialog*. En effekt vid arbete med helheten är att komplexiteten ökar vilket gör att förmågan att hantera komplexitet blir viktig. Förmågan ökar genom nulägesdialog där olika systemnivåer möts för att dela bilder med varandra (Holm 2009).

Eftersom graden av upplevd påverkansmöjlighet i vardagen påverkar motivationen till förändringar (Cheng and Ho 2001) måste operatörer bjudas in i förändringsarbetet. Operatörer i sin tur måste vara beredda att ta chansen när den kommer – ta ansvar för situationen. Ytterligare en faktor som påverkar motivationen till förändringar är enligt Cheng and Ho (2001) tänkt karriär. Personer med möjlighet till karriär är mer motiverade för lärande, och även för att utöva sina nya kunskaper. Medarbetare som inte upplever karriärmöjlighet på företaget är mindre motiverade för förändringar (Cheng and Ho 2001). Min undersökning visar att informanterna inte upplever möjlighet till karriär, de känner istället att deras arbetsinsats och kunskap inte värdesätts. Min undersökning visar att informanterna önskar en större möjlighet att påverka sin vardag. Informanterna upplever att ”alla förändringar” är jobbiga, till följd av brist på upplevd delaktighet vid beslutsfattande rörande deras arbetsplats. För att öka motivationen på företaget med avseende på förändring är det viktigt att deltagarna förstår syftet.

Motivationen till förändringar är enligt resultatet i min undersökning väldigt låg, förståelse kring varför ”allt” ska förändras saknas. Undersökningen visar att operatörer på företaget

inte har en helhetssyn kring vad som pågår vilket i sin tur påverkar deras motivation till arbetet. Informanterna verkar inte insatta i företagets vision vilket jag tycker är synd eftersom medarbetarnas inblandning gör framgången mer trolig (Jørgensen, Owen och Neus 2008). Jag tänker då på teorin ”energicykeln”, den beskriver hur människor tar till sig nya saker. För att bli intresserad och engagerad krävs att jag får vara delaktig och förstå hela förloppet i t.ex. förändringar. Teorin säger också att det är viktigt att de inblandade personernas energikurvor synkroniseras, att förståelsen för förändringen är förankrad där förändring ska ske. Informanterna anser sig få komma in på slutet i förändringarna och fixa allt som gått snett, alternativt medverka i början för att sedan fasas ut från projektet.

Ett annat vanligt scenario är att vissa personer räknar ut hur andra ska arbeta. De som ska utföra förändringen har då inte gått igenom de olika faserna i energicykeln och kanske inte ens är medvetna om att de har ett problem. På det sättet blir energikurvorna osynkroniserade vilket får till följd att motivationen på företaget sjunker. De som räknat ut lösningen har förstått helheten och vad som blir bättre med ”nya” medan de som ska förändra inte förstår. Resultatet blir att motståndet till förändringar växer bland alla involverade.

För att underlätta medarbetarnas möjlighet till förståelse är kommunikationen avgörande, förändringsviljan i organisationen påverkas av hur förändringarna kommuniceras till alla berörda, en bra regel kan vara att överkommunicera med faktor tio (Kotter 2007). Skiftgång är en omständighet som försvårar kommunikation och därmed förändringsarbete eftersom tiden för att genomföra en förändring förlängs avsevärt om personalen arbetar skift. För att nå ut till all personal behövs en strukturerad och väl detaljerad tidsplan. Mina erfarenheter visar att det ofta inte finns, samtidigt som det lätt glöms bort att det är på det viset. Skiftgången betyder i praktiken att arbetsledningen träffar sin personal var tredje eller var fjärde vecka eftersom de själva arbetar dagtid - mycket hinner hända på den tiden. Bristen på daglig kommunikation och dialog skapar i sin tur motstånd till förändring, vilket tydligt framgår i min undersökning.

Jag jämför också med McGregor's teori X och Y där min uppfattning är att företaget har en lång historia av teori X där arbetsledningen har "lett och fördelat arbetet" vilket har fått till följd att medarbetarna inte är vana att delta i projekt. Chefen har varit den som ansvarat för hela uppgiften och således också tänkt på allt, som medarbetare gjorde man som chefen sa och behövde ofta inte tänka. När sedan ledningen bjuder in medarbetarna blir de ibland tveksam till att delta eftersom tilliten inte finns mellan de båda parterna. Att delta i förbättringsarbetet innebär också att personen blir delansvarig i resultatet. Att ändra grundantagande från X till Y är en lång komplex process där ett samspel i hela organisationen är nödvändigt. Gamla sanningar och sättet de ser på varandra tillsammans med arbetet med att hitta sina nya roller försvårar samarbetet. Projektioner är vanliga – från alla håll – om bara alla andra gjorde sitt... om bara de andra kunde... Det är inte lika vanligt att någon säger – jag ska göra mitt allra bästa och jag ska dessutom föregå med gott exempel!

En omfattande kulturförändring av det slaget måste genomföras tillsammans i samråd och dialog. Informanterna påtalade ofta känslan av att ledningen inte litar på dem. Genom att lyssna på deras resonemang blir det tydligt för mig att de inte heller litar på ledningen. Min tolkning är att de inte förstår varandra och har svårt att se varandras perspektiv. Att peka ut en grupp som orsaken till problemen är fel tycker jag, både arbetsledning och operatörer har ett ansvar inför nuvarande läge. De behöver mötas i vardagen och sakta men säkert arbeta mot en ökad respekt för varandra.

Enligt Herzberger är motivationsfaktorerna prestationer, erkännande av prestationer, arbetet i sig, ansvar, personlig utveckling och avancemang. Dessa faktorer upplevs inte finnas av informanterna i min undersökning istället ges uttryck för att de saknas. Herzberger påstod då att ett "neutralt" tillstånd skulle infinna sig. I mötet med informanterna upplevde jag en form av likgiltighet - som om det kvittade - det kändes som att de ibland gett upp. Jag kan föreställa mig att det var vad Herzberger menade med "neutralt" tillstånd. I ett sådant tillstånd råder likgiltighet vilket innebär energilöst. Min erfarenhet är att det är värre att möta ett neutralt tillstånd än att möta motstånd, i motstånd finns i alla fall energi – människor vill något. Hygienfaktorerna som orsakar missnöje om de saknas så som



relationen till arbetsledaren, arbetsvillkoren, lön, status och trygghet är något som informanterna inte heller tycker finns. Flera av hygienfaktorerna försvåras också vid skiftarbete som till exempel arbetsvillkor och relationen med sin chef. Några månader innan undersökningen havererade världsekonomin börserna rasade och en lågkonjunktur präglade hela samhället vilket troligen påverkade hygienfaktorerna. Det undersökta företaget var inget undantag vilket medförde att personalneddragningar ingick i informanternas vardag vilket fick till följd att tryggheten var väldigt låg just då. Det är troligt att det bidragit till den ibland negativa bilden informanterna målar upp.

En sak jag tänkt på är att kommunikationen kring de förmåner som faktiskt finns saknas vilket gör att upplevelsen blir att allt är negativt. Ett annat sätt att tänka i rådande situation är att informanterna är ”extra ärliga” eftersom de just vid den här tiden ser en del av sina medarbetare slungas ut i ovisshet och arbetslöshet. Det jag direkt lade märke till är att det finns en bitterhet som är svår att beskriva under stora delar av mötet. Det tar sig uttryck i att informanterna upplevs som något resignerade, som om de har ”gett upp”. Känslan hos mig är att de försökt så många gånger att de till slut konstaterat att det inte går att påverka systemet. Under arbetet med min uppsats märker jag att jag ibland får lust att ändra, att korrigera deras uttalanden till något annat – mer positivt. Mina observationer är att situationen får människor att må dåligt både psykiskt och fysiskt, människor får ont i kroppen och känner en minskad livslust. När jag sedan läser resultatet blir jag ledsen, jag vill inte att det ska vara så här.

Arbetsättet LEAN innebär bland annat att se humankapitalet som företagets kanske viktigaste tillgång eftersom att människor har en stor förmåga att lära, skapa och att lösa problem. Min undersökning visar att operatörer inte känner sig viktiga på grund av de har liten möjlighet att påverka sin arbetsplats. Det finns bland informanterna ett mönster att göra sig själva till offer att inte kunna påverka sin situation. Jag kan också se tydliga tecken på att de inte tar möjligheten när den finns där, till exempel när de ursäktar medverkan genom att hänvisa till tidigare gånger då de inte fått fullfölja ett projekt. Genom att resonera på det sättet undviker informanterna att ta ansvar, både för sig själva och för företaget. Det är ett mönster jag känner igen inte bara från andra grupper jag träffar utan även från egna

erfarenheter som chef och anställd på företaget. Mönstret visar sig tydligt i diskussionerna angående frukt och möjligheten att påverka sin situation. Om frukt är betydande faktor för ens välbefinnande, varför inte själv köpa frukt för att sedan ta med till jobbet. Jag tänker på samma sätt gällande arbetssituationen, om jag inte är nöjd med den verklighet jag arbetar i kan jag alltid göra andra val. Jag kan försöka påverka enligt bästa förmåga, får jag inget gehör har jag alltid valet att byta arbetsplats. Alla människor har som jag ser det ett ansvar för sitt eget välbefinnande. Företaget är stort och ofta finns oanade möjligheter för personer som aktivt deltar i sitt arbete. Jag känner mig själv som ett levande bevis för detta.

## 6.2 Metoddiskussion

Metoden jag använt innebär att jag vill att vi som grupp följer energicykeln, att vi gemensamt mobiliserar energi i den aktuella frågan. Teorin *energicykeln* menar att det är viktigt att gemensamt forma en figur, att vi som grupp följs åt i *impuls-ökad medvetenhet-mobilisering av energi*, för att vi sedan gemensamt ska kunna ha samma bild när vi kommer till *handling*. Efter det kan vi *handla* utifrån en gemensam definition av frågan, få en *kontakt* med oss själva, varandra och vår gemensamma frågeställning för att slutligen *avsluta*, i det här fallet min undersökning.

Min metod bygger på samsyn, jag strävar hela tiden efter att vi har en så gemensam figur som möjligt. Metoden innebär en balansgång där jag ansvarar för att växelvis driva på processen och att våga stanna i nuet. I metoden finns en risk att jag tillåter oss att stanna för länge i en sakfråga, vilket kan medföra att informanternas energi avtar. Vi fastnar i att reda ut alla detaljer i figuren vilket gör att tempot avtar, avsikten att skapa samma bild kan i så fall få motsatt effekt. Detta kan innebära att deltagarna tappar energi och fokuserar på annat, det finns en risk att de mentalt ”checkar ut”. Som ledare av processen har jag många områden att hålla reda på och resultatet i undersökningen beror säkert ibland på hur jag hanterar detta. Jag tycker också att risken för grupstryck är överhängande, med det menar jag att klimatet för stunden kanske inte tillåter informantens åsikt. Jag som ledare för undersökningen, lägger också nivån på vad som är tillåtet i gruppen vilket ytterligare försvårar arbetet. Utifrån detta är det viktigt att jag själv är autentisk med mina informanter, att jag själv kan hantera situationen. Slutligen vill jag påtala att min egna förförståelse i frågan kan innebära att jag som processledare omedvetet styr samtalet i undersökningen.

Eftersom jag valt ämne själv har jag en egen tanke om hur det är och hur det borde vara. En farhåga är att jag själv arbetat i organisationen under många år vilket gör att jag ibland har för lätt att för att ”förstå” vad informanterna menar. Det kan visa sig när jag i stället för att ställa en följdfråga nickar och håller med. Fördelen med min bakgrund tycker jag har varit att det gör det lättare för oss att förstå varandra - att skapa kontakt. Jag utövar inget chefskap över någon av deltagarna vid undersökningen, det fanns inget beroendesamband mellan oss. Trots detta vore det inte riktigt att påstå att det inte påverkar vårt samarbete under fokusgruppträffen.

För att kunna genomföra min undersökning på ovan beskrivna sätt krävs att jag som forskare har ”koll på” mig själv hur jag själv reagerar i olika situationer, jag har också förstått att det kan vara annorlunda för andra människor. I takt med kunskaper om hur andra tänker upptäcker vi människor att vår egen bild blir mindre självklar, ja kanske till och med tvivelaktig (Allwood och Erikson 1999). Under min utbildning på Gestaltakademin och i mitt arbete som chef och numera lärare, har jag också fått träna på att leda processer enligt ovan beskrivna sätt. En begränsning med metoden anser jag kan vara, svårigheten att följa en detaljerad plan. Det är lätt att planen förändras under resans gång, jag arbetar processinriktat jag följer och leder en process. Risken finns då att något jag i planeringen av undersökningen tänkt diskutera inte blir relevant utefter gruppens process. Jag tänker ofta på en av mina kursledare från min gestaltutbildning som ofta sade: ”Trust the process” och ”Kill your darlings”. Dessa uttryck uppfattar jag som att grupprocessen är det viktiga, vad kan jag som processledare tillföra gruppen för att få gruppen att växa. Jag måste i stunden skilja mellan mina egna behov och gruppens behov. Jag anser trots dessa svårigheter att jag lyckats bra med metoden.

Att som forskare anordna en andra träff för att titta på resultatet kan vara ett riskabelt steg att ta. Även om det är sätt att höja resultatets reliabilitet finns också risken att informanterna ”ångrar sig”. Situationen som uppstod vid undersökningstillfället kan ha gjort att informanterna sagt sin ärliga mening, berättat hur de upplever sin situation. Att sedan konfronteras med sina uttalanden kan göra att de blir rädda för eventuella konsekvenser, vilket medför att de tar tillbaka sina uttalanden. Som forskare finns då inget alternativ,

empirin måste anpassas till det senaste uttalandet. I mitt fall var informanterna överens med min tolkning av vårt möte, och deras uttalanden. Flera tyckte dock att det var bra att få träffas igen för att diskutera sina tankar efter undersökningen.

### 6.3 Egna observationer gällande metoden:

Metoden jag valt utgår från att vi tillsammans som grupp granskar nuläget på delar av företaget. Informanternas och min egen erfarenhet ligger till grund för arbetssättet. Utifrån upplevelser på våra respektive arbetsplatser gör vi vårt bästa för att få en bild av nuläget med avseende på motivation. Mina reflektioner från undersökningen består främst av hur svårt det är att inte styra samtalet utifrån vad jag själv tänker och tycker. Min långa erfarenhet från företaget gör att jag själv ofta har egna åsikter. Detta var en av mina farhågor när jag valde metod, jag har därför genom hela undersökningen gjort mitt bästa för att framhäva informanternas åsikter. Mina åsikter och inlägg i diskussionerna har varit avsedda som hjälp för gruppen att ta sig vidare.

I min undersökning har jag strävat efter att under hela forskningsprocessen dela med mig av egna tolkningar i stunden. Jag har kontinuerligt repeterat och återkopplat till informanterna, efter bästa förmåga, i syfte att tydliggöra individens uttalande. Till exempel genom att fråga, jag har uppfattat det som om ni tycker så eller så har jag tolkat resonemanget korrekt eller hur menar ni egentligen? När samtalet tenderade att handla om andra saker än det vi avsåg diskutera utmanade jag gruppen med en fråga till exempel: Tycker ni att vi pratar om rätt saker – just nu? Jag har också lagt märke till att informanterna uttalat sig olika mycket en del till exempel Karl har många uttalanden medan till exempel Sven inte sagt lika mycket. Min uppfattning är ändå att alla informanter bidragit till resultatet genom att säga sin egna mening då de uttalat sig.

Svårigheten med att jobba på det här sättet tycker jag är att få deltagarnas energicyklar synkroniserade, med det menar jag att vi alla befinner oss på samma ställe i energicykeln. En del människor vill gärna gå till handling direkt, medan andra vill lägga mer tid på förberedelser något som jag hela tiden efter bästa förmåga observerar och påtalar för gruppen.

Fördelar med detta arbetssätt tycker jag är att atmosfären blir väldigt avslappnad vi behandlar en sak i taget, och alla får komma till tals. Jag lägger märke till att gruppen efter ett tag själv frågar varandra - vad tycker du då - till en person i gruppen som inte sagt något. Jag tycker att metoden främjar allas nyfikenhet, det är okej att fråga och ifrågasätta varandra. Jag vill gärna göra liknelser med ett *gestaltiskt förhållningssätt*, metoden uppmuntrar alla att delta, allas åsikt är viktig. Målet blir att se helheten för den här undersökningsgruppen, det kan endast ske om alla deltar i diskussionerna.

#### 6.4 Egna tolkningar vid frågetillfället:

Jag uppfattade det som att gruppen lyssnade uppmärksamt på min förfrågan. En av de tillfrågade meddelade dessutom direkt att han gärna deltar i arbetet. Samtidigt kunde jag läsa in en viss osäkerhet bland deltagarna, vad kan ett deltagande innebära – egentligen? Det visade sig genom att ett flertal personer ”skruvade på sig, och försökte få ögonkontakt med andra deltagare. Jag kunde också känna av ett ”ökat tryck” i gruppen, är dock medveten om att det kan ha varit en inre spänning hos mig själv jag märkte av. Jag lade också märke till en viss spänning då jag förklarade mina etiska förhållningsregler. Jag tror det beror på att hela min undersökning fick ett större allvar och djup bland eventuella deltagare.

#### 6.5 Egna tolkningar vid undersökningen:

Jag hälsade deltagarna välkomna och vi började med en genomgång av vetenskapsrådets fyra punkter. Efter det hade vi en incheckning, vad informanternas förväntningar var på dagen. Det som kom fram var:

- Det är inte som jag trodde, jag trodde det var enskilda intervjuer
- Det är precis som du beskrivit det, vi sitter tillsammans och diskuterar
- Kul att få vara med, att hjälpa till
- Spännande, få se vad det blir av det hela

Mina reflektioner var att de två första personerna svarade att upplägget inte var som de trodde. Det skapade oro i gruppen och vid person nummer tre svängde temat till att vara precis som de förväntat hos resterande deltagare. Samtliga informanter var positiva och glada att få delta i undersökningen. Jag märkte också hur svårt det var för gruppen att stanna kvar i definitionen av ordet motivation, det naturliga för dem var att starta

problemlösning. Detta är ett fenomen jag själv känner väl igen från min tid som medarbetare på företaget. Då detta även är ett personligt tema hos mig kan det ha varit min påverkan på gruppen som gjorde att jag observerade fenomenet. Som ledare för undersökningen upplever jag att gruppen i början såg mig som en auktoritet, och att det är jag bestämmer vad gruppen ska säga. Deras agerande gör att jag känner mig tvingad att styra samtalet annars kommer vi inte vidare. Från min tid som chef på företaget upplevde jag samma fenomen, grupper som inte gärna tar initiativ. De väntar istället på att ledaren ska ta initiativet vilket i sin tur gör att jag som ledare tar kommando över uppgiften. Gruppen upplevs då av mig som oengagerad. Som chef är det väldigt lätt att köra över sin personal för att nå ett resultat, priset han eller hon får betala är en mindre motiverad personal. För mig blev detta väldigt tydligt i mötet med informanterna.

Jag som ledare för undersökningen måste hela tiden tänka på detta jag kan också hjälpa gruppen vidare genom att ställa öppna frågor. Det jag egentligen leder är *processen* vid undersökningen, som processledare är det viktigt att hela tiden vara vaksam på det uppenbara.

*It is precisely in the obvious that we find his unfinished personality* (Perls, Hefferline and Goodman 1972 s. xi)

Om jag märker att deltagarna viker undan, undviker att gå vidare i sitt resonemang, frågar jag till exempel: ”*Märkte ni att ni bytte samtalsämne nu?*”

Allt eftersom undersökningen fortskred lade jag märke till att gruppen inte var lika ledarberoende de utmanade varandra och energin var hög. Min erfarenhet är att de öppna frågorna förskjuter ansvaret från ledaren till gruppen vilket gör att informanterna tar mer eget initiativ. Detta arbetssätt är dock väldigt svårt att praktisera i en stressad och ofta målorienterad vardag.

## 6.6 Egna reflektioner kring videoinspelning:

Inspelningen med videokamera har varit lärande för mig. Trots att jag anser mig tränad i uppgiften att arbeta med grupper har jag med hjälp av filmen lagt märke till händelser som

jag vid undersökningstillfället inte observerat. När jag tittat på videofilmen har jag blivit irriterad på hur jag vid undersökningstillfället missat flera viktiga synpunkter från informanterna, synpunkter som noterats i efterhand tack vare videoinspelningen. Jag har också lagt märke till saker i det egna agerandet som exempelvis: ”*Men herre gud, sträck på dig Håkan*” eller fått bekräftat på hur jag rycker i fötter och har svårt att vara still.

Känslan av att ha en klar bild av vad som hände under undersökningen har reviderats efter att jag tittat på filmen, inte på något negativt sätt utan mer med avseende på lärande. Mina anteckningar från undersökningen visar sig bekräfta att jag observerat saker som delaktighet och energinivåer på ett träffsäkert sätt. Av det har jag lärt mig följande: Att anteckna under pauser och raster på utbildningar jag leder är en bra metod som jag kommer att använda mig mer av i mitt dagliga arbete.

## 6.7 Trovärdighet

För att stärka trovärdigheten på mitt arbete har jag varit noggrann med att beskriva både min förförståelse och hur jag gjort mina val. Jag har sparat inspelningen vilket gett mig en möjlighet att ”återuppleva” mötet och jag har haft möjlighet att granska enskilda händelser mer noggrant. Jag har beskrivit sättet jag samlat in data och hur jag analyserat den. Till detta har jag också varit öppen med mina egna upplevelser under arbetets gång.

Genom att använda den metod jag gjorde på den grupp jag gjorde så har min forskningsfråga fått ett svar. Jag vet nu mer om hur operatörer känner inför de pågående förändringarna av deras arbetsplatser, framför allt vilka faktorer som hindrar dem från att känna motivation till förändringar. Jag har sökt mig direkt till källan - operatörerna - för att få tillgång till deras tankar och känslor angående motivation till förändringsarbete. Min analysmetod gjorde att jag kunde hitta fyra bakomliggande teman som hindrar operatörernas motivation, baserat på deras egna uttalanden.

Atmosfären i rummet var allvarlig och seriös vid undersökningstillfället vilket gjorde att informanterna kunde vara uppriktiga och ärliga under fokusgruppsträffen.

Kontraktsskrivning och genomgång av etiska regler gjorde också att undersökningen kändes mer ”på riktigt”, vilket bidrog till ökad känsla av seriositet i undersökningen. Mitt

andra möte med informanterna höjer validiteten i min undersökning eftersom samtliga informanter tyckte att resultatet stämde med vad de svarat.

En kritisk aspekt är min indirekta påverkan på informanterna, jag tänker på resonemang som handlar om utbildningar i ”mjuka frågor”, undre sidan på ”ägget”. Jag själv ansvarar för och genomför den sortens utbildningar dessutom läser jag på Gestaltakademin och är i vardagen tydlig med var jag står i frågan. Intressant vore att se ifall gruppen svarat likadant om någon annan utbildare med annan inriktning ställt samma frågor till gruppen.

Då undersökningen genomförts på en begränsad del i en stor organisation kan generaliserbarheten till en början inte bedömas som särskilt stor. Jag undrar ibland om resultatet blivit detsamma med en annan sammansättning av gruppen eller om undersökningen genomförts i ett annat ekonomiskt läge.

Informanternas tid som anställd på företaget där alla har egna erfarenheter från olika avdelningar gör att generaliserbarheten ökar. Adderar jag dessutom mina erfarenheter från arbete med liknande grupper till så blir generaliserbarheten än större. Min bedömning är att generaliserbarheten för min undersökning är god i den del av koncernen där informanterna arbetar. Resultatet kan också jämföras med artiklar från andra arbetsplatser, till exempel sjuksköterskors vädjan om att få bli mer delaktig i vårdprocessen. En undersökning på ett företag i läkemedelsbranschen (Holm 2009) visar liknande resultat. När det gäller överförbarheten är det upp till läsaren att bedöma den.

## 6.8 Förslag på framtida forskning

Eftersom min undersökning fokuserar på hinder för motivation bland operatörer tycker jag att det är intressant att forska kring motsatsen – vilka faktorer ökar motivationen till förändringar bland operatörer. I min undersökning framkommer att informanterna känner en brist på tillit och respekt mellan medarbetare och ledningen. Att undersöka hur den kan öka är en intressant tanke! Att göra en liknande undersökning bland operatörer med kort anställningstid tycker jag vore intressant, vilka skillnader skulle det bli? Min undersökning begränsar sig till hur operatörer upplever förändringsarbetet, en intressant undersökning skulle vara att titta på ledningens. Jag tänker då på första och kanske andra linjens chefer,



projektledare som utsetts till att driva förändringsarbete i någon form, hur tänker de kring sin motivation? Hur tänker ”förändringsagenterna” på företaget när det gäller motivation? Hur kan företaget skapa förutsättningar för en ökad tillit och respekt och hur kan jag som medarbetare bidra till denna förändring? Hur kan vi skapa en arena där vi tillsammans klarar av att forma företagets framtid, att vi tillsammans gör vårt bästa? Som situationen är idag så finns det ingen vinnare, bara förlorare.

## 6.9 Undersökningens relevans för företaget

Företaget får genom min undersökning en rapport från ”andra sidan”, en bild av hur att antal operatörer upplevde sin verklighet. Här har läsaren ett val att blunda för resultatet av mitt arbete eller att med öppna ögon se medarbetarnas verklighet. Min förhoppning är att samtliga inblandades nyfikenhet ökar, att vi tillsammans kan arbeta med att minska klyftan mellan ”vi och dom”. Min undersökning visar att en ökad dialog mellan människor på företaget är ett verktyg som ökar delaktigheten och motivationen hos medarbetare på företaget. Jag vill än en gång påpeka att misstron inom företaget går åt båda håll, arbetet handlar om att möjliggöra en attitydförändring på företaget. Jag tycker inte att det är konstruktivt att peka ut ”ledare” eller ”medarbetare” som ansvariga för rådande läge. I stället måste det konstateras ett nuläge och tas fram en långsiktig handlingsplan. För att fortsätta att vara ett framgångsrikt företag anser jag att klimatet på arbetsplatser måste ändras till ett ”mjukare” klimat. Vilka möjligheter finns och hur ska vi nå dit. I min vision sker utveckling genom att *alla* anställda tänker, känner och kommunicerar med varandra för att de vill – de är motiverade till det.

## Litteraturförteckning

- Ahl. H. (2004) *Motivation och vuxnas lärande*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling
- Allwood. C. M. & Erikson M. G. (1999) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*, Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson. J (2001) *Sammanflätningar - fenomenologi från Husserl till Merleau-Ponty* Uddevalla: Daidalos AB
- Cheng. E. W. L. & Ho D. C. K. (2001) The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer. *The Hong Kong Polytechnic University, Hunghom, Kowloon, Hong Kong*
- Curman. Barbro (2008) *Tillitens makt, mitt I armbågsvärlden* Stockholm: Gestalthuset
- Drucker Peter F. (2004) *The effective executive – the definitive guide to getting the right things done*, New York: HarperCollins
- Ejvegård. R. (2003) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Emiliani M.L. (1998) *Lean behaviors*. Wethersfield: *MCB University press*
- McGregor. D. (2006) *The human side of enterprise*, New York : McGraw-Hill, cop.
- Garg. P. and Rastogi. R. (2005) New model of job design: motivating employees´performance, *Institute of technology Roorkee: Roorkee. Uttaranchal, India*
- Graner Rolf (1994) *Personalgruppens psykologi* Lund : Studentlitteratur
- Herzberg. F. (1993) *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction, cop.

Herzberg. F. (2008) *One More Time: How Do You Motivate Employees?*,  
Boston, Mass : Harvard Business Press

Holm Johan (2009) Förvirring, dialog & mening, *Master of Science Gestalt in organisations, Gestaltakademin i skandinavien, University of Derby*

Hostrup Hanne (2002) *Gestaltterapi En introduktion till grundbegreppen*, Stockholm:  
Mareld

Jørgensen. H. H., Owen, L. Neus, A. (2008) “Making change work study”, October,  
*available at: [www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen\\_mcw.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen_mcw.pdf)*

Karlsson. G. (1999) Empirisk fenomenologisk psykologi. I Allwood, C..M. & Erikson,  
M.G. (red.). *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*, Lund:  
Studentlitteratur

Karp. H.B (1996) *The change leader, using a Gestalt approach with work groups*  
San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.

Kotter. J. P. & Schlesinger, L. A. (2008) Choosing strategys for change. *Harvard business review*

Kotter. J. P. (2007) Leading change: Why transformation efforts fail: *Harvard business review*

Kvale. S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

- Larsson. Jan (2004) *Anaesthetists and Professional Excellence* Uppsala: Uppsala Universitet
- Liker. J. K. (2004) *The Toyota way – 14 management principles from the worlds greatest manufacturer*, McGraw-Hill: New York
- Liker. J. K. (2009) *The Toyota way – Lean för världsklass*, Malmö : Liber, 2009
- Mike Rother (2009) *Toyota Kata - Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results* McGraw-Hill: New York
- Nevis. C. E. (1987) *Organizational consulting, a Gestalt approach*, Massachusetts: Gestalt press
- Olsson. E. (1998) *På spaning efter gruppens själ – gruppen I teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. och Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Perls. F. S. (1992) *Ego Hunger and Aggression, a Revision of Freud´s Theory and Method*, *The Gestalt Journal Press*, Highland, NY : Gestalt Journal Press
- Perls. F. S., Hefferline, R. F., & Goodman, P. (1972) *Gestalt Therapy – Existence and Growth in the Human Personality*, London : Souvenir
- Sander. L. (1998), Interventions that effect change in psychotherapy: A model based on infant research *Infant Mental Health Journal*, Vol 19 (3), 280-281)
- Schein. E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*, 3. ed. San Francisco : Jossey-Bass.

Svedberg. L. (2007) *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Svensson. L. Brulin, G., Ellström, P-E & Widegren, Ö. (2002) *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Wennberg. B.Å och Hane. M (2005) *Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser*, Samarbetsdynamik AB

Wheeler, G. (1991) *Gestalt Reconsidered a new approach to contact and resistance*, Massachusetts: GIC Press Cambridge

Wibeck Victoria (2000) *Fokusgrupper - Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Thurén. T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare, 2:a upplagan*, Stockholm: Liber AB

Tonnquist Bo (2010) *Projektledning* Stockholm: Bonnier utbildning

Worley J. M. and Doolen T.L. (2006) *The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation Oregon State University, Corvallis: Oregon*

Zinker, C. J. (1998) *In search of good form, Gestalt therapy with couples and families*, GICPress Cambridge, Massachusetts second printing

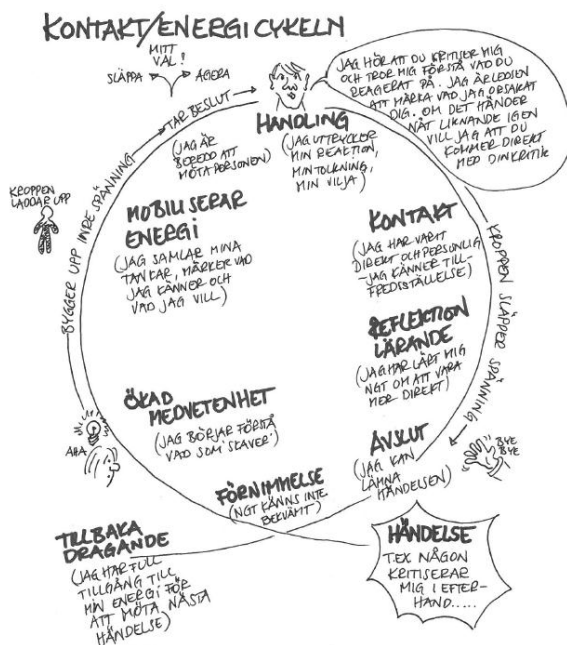
Övriga källor:

Baspärm (2007) Core Consulting Group: Stockholm

Introduktion till gestalt (2010) Mailutskick från Gestaltakademin i Skandinavien: Stockholm

## Bilaga 1 Energycykeln

Inom gestaltpsykologin finns en teoretisk modell som jag tycker är till stor hjälp när det gäller att arbeta med mänskliga processer. Modellen har flera namn som till exempel energycykeln eller erfarenhetscykeln och beskriver hur människor tar till sig nya saker och hur de hanterar situationer de ställs inför. Teorin menar att det finns förutbestämda faser som styr förloppet. Det börjar med en förnimmelse vilket innebär att personen blir svagt medveten om att något har hänt eller är på väg att hända till exempel en förändring. Personen ökar då sin medvetenhet kring händelsen kanske genom att själv tänka på den själv eller kanske genom att fråga andra personer. När medvetenheten har ökat börjar personen mobilisera energi hon får en lust att svara an på situationen. När personen inser vad som behöver göras utför hon då en handling som ger utlopp för den mobiliserade energin. När handlingen är utförd får personen kontakt med vad som skett och känner sig tillfreds med att hon utfört en handling. Personen upplever vila och reflekterar kring det som hänt, det är också i slutet av händelsen som lärandet finns.



Figur 3: Kontakt/energycykel hämtad från Gestaltakademiens "introduktion till gestalt" (2010).

Begreppet som finns efter "handling" i erfarenhetscykeln är ett väldigt centralt begrepp i gestaltmetodik. I de fall kontakt uppstår kommer händelsen att bli en fullt utvecklad

erfarenhet eller upplevelse. Kontakt med omvärlden innebär en erfarenhet, även om behovet i sig inte uppfylls. Kontakt kan definieras som att veta vad som är möjligt – inte sträva mot det onåbara (Nevis 1987). Bilden beskriver det ideala förhållandet, verkligheten är inte alltid så enkel. I det vardagliga livet fungerar det inte alltid på det beskrivna sättet beroende på att vi stoppar oss själva på olika ställen i processen (Perls 1992). Många av dessa stopp har vi lärt oss under vår uppväxt genom att lära oss hur vi ska vara för att passa in i samhället. Vi lär oss att hålla tillbaka vårt naturliga sätt att agera - att avbryta energin som startat - dessa stopp kallas *kontaktformer* eller kontaktstilar. Nedan följer en förklaring av de olika stoppen beskrivna med egna ord och i jagform, för en utförligare beskrivning av kontaktstilar se till exempel (Hostrup 2002, s140-189).

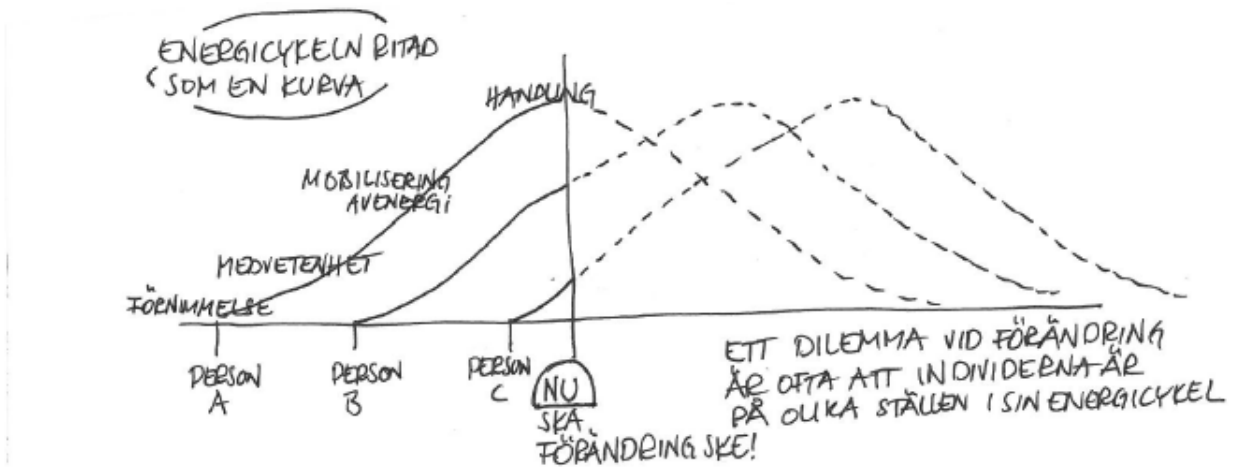
**Deflektion**, jag skärmar av mig från omgivningen, jag låtsas att den inte finns. Jag har utvecklat en förmåga att inte påverkas känslomässigt av det som sker och kan upplevas som en opåverkad person utom räckhåll. **Introjektion**, jag hindrar mig själv från att utföra önskad handling för att jag fått till mig av omgivningen att det är fel, till exempel ”så kan du inte göra, sådan är inte du – så här gör man. Detta är vanligt förekommande vid barnuppfostran, vi ”lär barnen” hur de ska tänka och agera för att ”passa in” i sin omgivning. **Projektion**, jag tillskriver omgivningen saker som egentligen handlar om mig. Jag hittar snabbt orsaker bland andra till att jag själv inte mår bra. Förekommer ofta omedvetet, till exempel ”klä på er barn, det är kallt ute – omedveten om att det är jag som fryser. **Retrofleksion**, börjar på samma sätt som en projektion, skillnaden är att jag avbryter handlingen och vänder till mig själv i stället. Allt som händer blir på något sätt mitt fel, istället för att skylla på omgivningen tar jag själv på mig skulden. Till exempel ”jag borde ha klätt på barnen mer kläder, det är mitt fel att de fryser” (jag fryser). Självbehärskning är en annan del av retrofleksion den visar att jag kan hålla tillbaka mig själv till ett mer passande läge. **Konfluens**, jag identifierar mig själv med omgivningen, jag är gränslös. Utmärker sig genom att omgivningen inte vet var de har mig, jag uttrycker ingen egen ståndpunkt, oavsett vad som händer kring mig. Jag är en ”vindflöjel” som vänder kappan efter vinden.



Figur : Kontaktstilar (Välkommen till gestalt, 2010)

Dessa stopp medför att människor bär med sig ”oavslutade händelser” vilka symboliskt läggs i en påse och blir energitjuvar för individen, den intresserade läsaren kan läsa mer om dessa i till exempel (Hostrup 2002, s139-189). Små barn har inte dessa stopp utan skriker när det är hungrigt eller har ont någonstans barnet skrattar när vi leker med det osv, man kan säga att barnet har tillgång till det naturliga energiflödet (Perls 1992). För att människor ska må bra är det viktigt att inte energiflödet inom dem stoppas upp. Det är i första hand inte för att jag ska tillfredsställa andras behov utan för att jag själv ska må bra. Energinivå kan också avbildas i form av en kurva, på det sättet kan man åskådliggöra skillnader i olika personers energikurvor något som försvårar samhandling i en grupp (Nevis 1987). I exemplet som är hämtat från foldern ”välkommen till Gestalt” (2010) kan vi se att ”person A” är redo handla medan ”person C” ännu bara uppfattat en förnimmelse av situationen.





Figur 5: Osynkroniserade energikurvor (Välkommen till gestalt, 2010)

Hur jag uppfattar situationer påverkas av mina tidigare erfarenheter och det är därför inte ovanligt att människor uppfattar samma situation på olika sätt. Teorin menar att det ofta lönar sig att synkronisera kurvorna i en grupp, detta kan ske genom att deltagarna i gruppen delar bilder med varandra (Nevis 1987). Var och en berättar sin syn på saken och hur de ser på situationen och när alla har samma bild av situationen blir gruppens gemensamma kraft stor. I en stor organisation kan varje kurva gestalta en grupp istället för en person, olika grupperingar har olika bild av vad som sker och vad som borde göras. Genom att de inblandade noggrant arbetar sig igenom en frågeställning med hjälp av energicykelns olika faser kan ett beslut fattas där de inblandade har samma bild av vad som behöver göras.

## **Bilaga 2 Kontrakt videoinspelning**

### **KONTRAKT VIDEOINSPELNING**

Angående videoinspelning vid Gestalt Akademin i Skandinavien

Jag/Vi .....

godkänner att konsultationen/organisationsarbetet videofilmas som en del i Gestalt Akademin utbildning i Gestalt i Organisationer.

Videobanden är den studerandes egendom. Jag är medveten om att jag/vi när jag/vi så önskar kan få videobanden raderade. Efter avslutad handledning och examination kommer bandet att raderas av den studerande.

Videobanden får endast användas för handlednings- och examinationsändamål och får visas endast i handlednings- och examinationssammanhang i syfte att vidareutveckla den studerandes kompetens.

Ingen annan användning får ske utan att ett nytt kontrakt skrivs. Detta kontrakt har upprättats i två (2) exemplar, varav ett är klientens och ett är den studerandes.

Gestalt Akademin i Skandinavien

Datum:.....

.....  
Klient

.....  
Studerande

### **Bilaga 3 Planering**

- Information gällande videoinspelning
- Genomgång etiska regler
- Incheckning
- Förutsättningar för undersökningen
- Diskussion gällande motivation
- Tankar om det pågående förändringsarbetet
- Avslutande reflektion

## Bilaga 4 Meningsenheter från fokusgruppträff 1

17	Jag tänker på det xx säger, vad är det för motivering från ledningen då, varför är det så här? Är det för kostsamt att ha oss med hela tiden eller vad beror det på?	Ingen förståelse till varför andra fattar beslutet, är det en ekonomisk fråga?
19	Ja, ömsesidig respekt, oavsett nivå vill man ju bli bra bemött och kunna diskutera. På företaget sker det på en högre nivå idag, man får ibland vara med i början, sen försvinner man. Någon annan tar åt sig äran av det jag gjort, så är det. Det gör ju ont i kroppen.	Att bli respekterad för den kunskap man har, att mötas med respekt är att få delta hela vägen i t.ex ett projekt. Att bli avstängd efter halva tiden och någon annan tar äran av det jag gjort är förnedrande.
21	Bruksmentaliteten sitter i väggarna!	Det finns en sorts bruksmentalitet på företaget.
30	Ja så är det.	Det är vanligt att informanterna förstärker varandras åsikter genom att nicka eller uttala sin åsikt.
31	Ja och sen så ser man att 80000 KR kontoren så står frukten kvar, då känns det ännu värre. Det är ju vi som jobbar med kroppsarbete medans de äter frukt, det känns väldigt konstigt.	När förmåner dras in bland operatörer men inte bland tjänstemän upplever informanterna en skillnad i hur människor och arbetsuppgifter värderas.
44	Kommunikationskurser är jättebra men när man blir tvingad till det så blir det fel. Vi har haft, under tvång, och resultatet blir därefter.	Att bli påtvingad utbildning i något som jag inte ser behovet av gör att lärandet från utbildningen uteblir.
46	Det har mörkats totalt att det finns andra jobb på företaget. Vi tror att man ska gå i skiten och vara glad att ha fast jobb. Dom bra jobben har ingen berättat om, det är först nu jag sett att det finns.	Informanterna upplever att de intressanta arbetsuppgifterna inte är tillgängliga för operatörer. De ska vara nöjda med ett fast jobb.
49	Mer inflytande i det man gör för det är faktiskt operatörerna som är viktigast...	Att arbeta i tillverkningsprocessen har låg status trots att det är det viktigaste jobbet i företaget. Operatörernas kompetens i hur tillverkningen kan förbättras tas inte tillvara.
50	Ja, och produkterna. Och det måste belysas mer än vad det gör men idag är det inte så.	Arbetet med att tillverka de produkter som företaget sedan tjänar pengar på tas inte på allvar i organisationen.