



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen  
Inriktning: Organisation  
Magisteruppsats, 15 hp  
Vårterminen 2009

En resa från en universell idé till en egen idé  
*En fallstudie av mellancheferers lokala översättningar*

Författare  
Stella Strbac  
Yana Yovcheva

Handledare  
Ola Bergström

## Sammanfattning

**Bakgrund:** Rivaliteten på den globala marknaden har skapat en ökad efterfråga på "organisationsrecept" av universell karaktär i form av idéer som avser att ge svar på organisatoriska dilemman. Teoretiker redogör för vikten av att anpassa idéer till den specifika organisationens förutsättningar och mål. Anpassning av idéer sker av organisationens aktörer i möte med en aktuell miljö och utgör en så kallad översättningsprocess. Inom organisationer intar mellanchefer en central position som en länk mellan ledning och medarbetare på lägre organisationsnivåer. Chefen framhävs som en individ med egenskaper som avser att fungera som meningsgivare och därmed influera medarbetares tolkningar. Däremot karakteriseras förändringsprocesser av ett samspel mellan både ledning och anställda som tillsammans fungerar som meningsskapare. Fallföretaget Mediabolaget genomförde en personalnedskärning och en omställning under 2008. Som ett sätt att stärka de kvarvarande medarbetarnas hälsa och välbefinnande har bolaget återupptagit en tidigare förvärvat strategisk koncept - Amfora modellen. Den består av gruppdialog och individuella utvecklingssamtal. Gruppdialog behandlar samtalsämnen om prestationer och relationer på arbetsplats, och ska underlätta den senare individuella utvecklingssamtalet där fokus ligger på kompetensutveckling.

**Central frågeställning och syfte:** Avsikten med studien är undersöka implementeringen vid återupptagandet av Amfora mellan november 2007 till maj 2009. Med stöd av denna undersökning analyseras hur grundidén Amfora (gruppdialog) översätts till organisationsnivå. Studiens centrala frågeställning är: *Vilka faktorer har påverkat översättningsprocessen av gruppdialog hos mellanchefer?*

**Metod:** Vi valde fallstudie som vår undersökningsmetod eftersom den återspeglar vår önskan att fokusera på gruppdialogens betydelse och kontext. Det empiriska materialet består av totalt sju kvalitativa intervjuer och en observation av gruppdialog.

**Slutsatser:** Vi har funnit fem faktorer som har påverkar chefernas lokala översättning av Amfora och medfört att översättningen har erhållit sin särskilda resväg:

- (1) Uppkomsten av ovisshet i samband med omställningen har förstärkt behovet för cheferna att hitta en gemensam plattform tillsammans med sina respektive medarbetare vilket förstärker gruppdialogens roll.
- (2) En upplevelse av gruppdialog ger direkt feedback till chefer om hur de ska utveckla sitt ledarskap.
- (3) Utifrån Mediabolagets masterversion ges chefen frihet att besluta om dialogens innehåll. Chefen kan därmed anpassa samtalsämnet till avdelningens specifika förutsättningar och behov.
- (4) Chefen får konkret feedback från sina medarbetare om hur mål ska utformas och förbättra effektiviteten.
- (5) Gruppdialogens utfall bidrar till nya arbetsrutiner. I och med att arbetsrutiner klargörs underlättas delegering, samt kan chefer ge konkret feedback i form av kompetensutveckling till medarbetarna.

Vidare har vi funnit att de lokala omständigheterna och den centrala HR avdelningen (istället för ledningen) har bidragit till att mellanchefer fått en nyckelposition i översättningsprocessen vid återupptagandet av Amfora.

## Förord

Att skriva denna magisteruppsats har varit otroligt lärorikt för oss och att få insyn i den moderna organisationens komplexa värld. Det har varit mycket svett och tårar, men vi är idag stolta över resultatet och hoppas att du som läsare kommer att ha nytta och nöje av innehållet.

Vi vill framföra ett varmt tack till Mediabolaget och särskilt våra respondenter som visat intresse och engagemang för vårt fältarbete.

Vi vill även tacka för det generösa stödet och utbytet som vi har fått av upphovspersonen bakom Amfora, Marika Ronthy.

Ytterligare vill vi uttrycka tacksamhet till vår handledare Ola Bergström som har gjort detta arbete utmanande och kunskapsintensivt, samt bidragit med sin erfarenhet och sitt engagemang.

Göteborg, Juni 2009

---

Stella Strbac

---

Yana Yovcheva

## Innehållsförteckning

<b>1. BAKGRUND.....</b>	<b>6</b>
1.1 INTRODUKTION .....	6
1.1.2 Mellanchefers roll inom översättningsarbete .....	6
1.1.2. Studiens förutsättningar – ”Mini-setting” .....	7
1.1.2.1 Tidigare studier.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 STUDIENS SYFTE.....	9
1.4 STUDIENS FRÅGESTÄLLNING .....	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.6 RAPPORTENS DISPOSITION.....	10
<b>2. METOD.....</b>	<b>11</b>
2.1 HERMENEUTISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	11
2.2 ABDUKTION SOM FORSKNINGANSATS.....	11
2.3 TILLÄMPNING AV GRUNDAD TEORI.....	12
2.4 FALLSTUDIE SOM ANGREPPSSÄTT.....	12
2.5 IDENTIFIERING AV VÅRT FENOMEN.....	13
2.6 DATAINSAMLING.....	14
2.6.1 Primärdata .....	15
2.6.1.1 Kvalitativa intervjuer.....	15
2.6.1.2 Urval av chefer .....	16
2.6.1.3 Observation.....	16
2.6.2 Sekundärdata.....	17
2.7 BEARBETNING AV DATA .....	18
2.8 ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE.....	18
2.9 STUDIENS RELIABILITET OCH VALIDITET .....	19
2.9.1 Reliabilitet .....	19
2.9.2 Validitet .....	19
2.9.2.1 Intern validitet .....	20
2.9.2.2 Extern validitet .....	20
<b>3. TEORI.....</b>	<b>21</b>
3.1 DIALOG .....	21
3.1.1 Dialogen som begrepp.....	21
3.1.2 Gruppdialog (Amfora).....	22
3.1.3 Sammanfattning.....	23
3.2 IDÉ ÖVERSÄTTNING .....	23
3.2.1 Sammanfattning.....	25
3.3 GRUPPPROCESSER & GRUPPDYNAMIK .....	25
3.3.1 Utveckling av grupper .....	25
3.3.2 Utveckling av gruppognad (Systematizing Person- Group Relations) .....	26
3.3.3 Gruppssamspel och polarisering .....	26
3.3.4 Sammanfattning.....	26
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>28</b>
4.1 AMFORA MODELLEN – FRÅN IDÉ TILL KONCEPT .....	28
4.2 MEDIABOLAGET .....	29
4.2.1 Amforas introduktion 2002.....	29
4.2.2 Omställning 2007 -2009 .....	30
4.2.2.1 Planering av omställning (Fas 1) .....	30
4.2.2.2 Nedskärning.....	31
4.2.2.3 Omställningens konsekvenser (Fas 2) .....	31
4.2.2.4 Konsekvenser av förändrad HR struktur .....	32
4.3 FYRA AVDELNINGAR INOM MEDIABOLAGET .....	33
4.3.1 Avdelning 1.....	33
4.3.2 Avdelning 2.....	34

4.3.3 Avdelning 3 .....	34
4.3.4 Avdelning 4 .....	35
4.4 GRUPPDIALOGENS ANVÄNDNING INOM DE FYRA AVDELNINGARNA .....	36
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>42</b>
5.1 UTVECKLING AV CENTRAL MASTERVERSION .....	42
5.2 ARBETSGRUPPENS BETYDELSE EFTER OMSTÄLLNING .....	44
5.3 LOKALA ÖVERSÄTTNINGAR AV AMFORA .....	46
<b>6. SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>48</b>
6.1 STUDIENS RESULTAT .....	48
6.2 SLUTSATS .....	49
<b>7. MÖJLIGA FORSKNINGSSOMRÅDEN .....</b>	<b>50</b>
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>51</b>

## Figurförteckning

Figur 2.1: Interaktion mellan chef och anställda .....	12
Figur 2.2: De fyra avdelningarnas ”resa” vid användning av gruppdialog .....	14
Figur 3.1: Amfora modellen .....	23
Figur 5.1: Sammanställning av översättningsprocessen .....	44

## Bilagor

Bilaga 1: Frågeformulären

Bilaga 2: Sammanställning av utvecklade kategorier vid kodning

## 1. Bakgrund

### 1.1 Introduktion

Sedan 1970-talet har en global våg av ekonomiska reformer och omstruktureringar svept över världsmarknaden. Globaliseringen har gett upphov till utvecklandet av nyindustrialiserade ekonomier som har utmanat de tidigare världsledande kapitaliska stater så som USA och Västvärlden. Som ett sätt att hantera konkurrensen har det uppkommit ett behov av att organisationer ska allokera sina resurser effektivt i en allt snabbare takt (Boxall & Purcell, 2008). Rivaliteten på marknaden har också lett till en större efterfrågan på ”organisationsrecept” (Røvik, 2008). Organisationsrecept innefattar idéer, koncept och lösningar på olika organisatoriska dilemman. Genom ramen för den modernistiska tolkningsläran redogör Røvik (2008) för två möjliga orsaker till denna framväxt. Framväxten kan beskrivas som delvis beroende på den allt ökande antalet organisationer. Organisationer kan vidare förklaras som bestående av liknande organisatoriska element, vilket innebär att de möter likartade problem. En annan förklaring är att den globala konkurrensen inverkar på en större drivkraft hos organisationer att finna de mest resultatorienterade lösningarna (Røvik, 2008).

Inom management-kulturen förekommer en hög frekvens av organisationsrecept vilka representerar lösningar av universell karaktär som anses vara lämpliga på alla typer av verksamheter. Samtidigt påpekar Røvik (2008) vikten av att anpassa idéer till den specifika organisationens förutsättningar och mål. Anpassning av idéer sker av organisationens aktörer i möte med en aktuell miljö och utgör en så kallad översättningsprocess (Røvik, 2008).

Latour (1998) belyser översättning som en social process bestående av människor och icke-mänskliga resurser där handlingar utgör ett centralt förståelseelement, samtidigt som tid och plats beaktas. I en tidigare studie om teknologiska innovationer genomförd av Latour (1996) belyses översättningsprocesser i form av två modeller; ”diffusion-” respektive ”translation model”. De två modellerna skiljer sig i sitt sätt att se på översättningsprocessen vid implementering av innovationer. Den förstanämnda modellen betonar en innovations statiska karaktär, medan i den andra modellen formas innovationen av aktörerna som använder den (Latour, 1996). Bergström (2007) påpekar att de båda modellernas resultat kan vara likartad, men en idéns resa i en organisation ser däremot olika ut (Bergström, 2007).

Czarniawska (2005) applicerar Latours idéer kring diffusion och translation på organisatoriska miljöer. Författaren menar att diffusion sker mer sällsynt, istället bör organisatoriska förändringar ses som oavsiktliga och sker kontinuerligt i möten mellan människor och icke-mänskliga resurser. I sådana miljöer lämpar sig därför en ansats som karaktäriseras av translation modellen. Oavsett, anses en översättning vara genomförd, eller lyckad, när idén blivit en del av organisationens rutiner och kultur (Czarniawska, 2005).

#### 1.1.2 Mellancheferns roll inom översättningsarbete

Inom organisationens operativa verksamhet intar mellanchefer en central position som en länk mellan ledning och medarbetare på lägre organisationsnivåer. Detta medför att mellanchefer överför strategiska budskap till sina underordnade och transformerar operativ information till ledningen (Merchant & Van der Stede, 2007). Boxall & Purcell (2008) för liknande resonemang och ytterligare betonar ledningens beroendeförhållande till mellanchefer (Boxall & Purcell, 2008).

Den moderna ledaren framhävs som en individ med egenskaper som avser att fungera som *meningsgivare* och därmed influera medarbetares tolkningar (Simonsson, 2002). Meningsgivande syftar att mellanchefer överför mening till sina medarbetare genom att använda sig av sina enskilda tolkningar av organisationens strategier och handlingar och på så sätt överföra dessa konstruktioner till sina medarbetare (Deetz & Simpson, 2000). Däremot karakteriseras förändringsprocesser av ett samspel mellan både ledning och anställda som tillsammans fungerar som *meningsskapare* (Gioia & Chittipeddi, 1991).

### **1.1.2. Studiens förutsättningar – ”Mini-setting”**

Denna studie behandlar en organisation i förändring. Fallföretaget är ett bolag inom mediebranschen som vi i fortsättningen valt att kalla för ”Mediabolaget”. Under 2008 genomförde Mediabolaget en personalnedskärning och en omställning på grund av prognoser av ogynnsamma ekonomiska förhållanden. Som ett sätt att stärka de kvarvarande medarbetarnas hälsa och välbefinnande har bolaget återupptagit en tidigare förvärvat strategisk koncept kallat för Amfora modellen. Konceptet köptes 2002 och skulle bidra inom ramen för utbyte av insikter på arbetsplats. Amfora består av två element; gruppdialog och individuella utvecklingssamtal. Gruppdialog behandlar samtalsämnen om prestationer och relationer på arbetsplats, och ska underlätta den senare individuella utvecklingssamtalet där fokus ligger på kompetensutveckling (Studiens empiri, 2009).

Enligt den teoretiska tankemodellen skapat av Marika Ronthy har chefen ansvaret som initiativtagare och moderator. Gruppdialogen bör i korthet behandla 1-2 frågor under 2 timmar och involvera max 8 deltagare, med en chef som moderator och eventuellt en certifierad dialoghandledare som observatör. Enligt Ronthys rekommendationer bör 30 % av gruppdialogen vara avsedda för prestationsaspekter respektive 70 % relationsaspekter, för att gruppdialogen ska åstadkomma önskade effekter (Ronthy, 1998 samt studiens interna dokument).

Sedan 2002 har ett fåtal chefer inom Mediabolaget tillämpat Amfora. Cheferna har varit något tveksamma till modellens användbarhet. Som ett sätt att hantera omställningens konsekvenser beslutade ledningen att modellen skulle införas i den operativa verksamheten som ett nödvändigt verktyg för alla chefer (Studiens empiri, 2009).

#### *1.1.2.1 Tidigare studier*

I en tidigare studie genomförd på Mediabolaget utifrån en intern kommunikations perspektiv konkluderade forskaren att cheferna representerade ”den minst utnyttjade resursen” i kommunikationen i samband med en tidigare förändring, under 2002-2004 (referensen borttagen av anonymitets skäl). Forskarens undersökning påvisade att chefer intog rollen som meningsgivare i väldigt få situationer. Följande resonemang ligger till grund för forskarens slutsatser (bl.a.):

- Oklara ansvarsfördelningar mellan chef och ledning
- Ingår inte i chefens ansvar att informera
- Bristande förtroende för ledningens beslut om förändringar
- Nonchalerande inställning om kommunikations vikt

Den rådande förtroendekris som fanns mellan medarbetare och chefer, innan förändringarna initierades, stärkte undersökningens resultat (de ovannämnda punkterna).

## 1.2 Problemdiskussion

Den allt snabbare och turbulenta miljön som organisationer möts av idag kräver anpassning genom selektering av strategier. Översättning av idéer ses här som en strategi att överleva och konkurrera på marknaden. Det resonemang som betonas av Røvik (2008) gällande universella lösningar kan ses som en paradox till organisationens nödvändighet att anpassa lösningarna om det ska bli en lyckad översättning. Det som bör beaktas är att dessa lösningar är av abstrakt karaktär, vilket innebär att om företag ska lyckas implementera lösningar krävs det att de tillskriver sina egna detaljer. Paradoxen väcker därför ett studiefenomen att studera hur företag tillskriver detaljerna och på så sätt översätter till företagets förutsättningar. Vi tycker därför att det är nödvändigt att söka förståelse för hur Latour (1996) och Czarniawska (2005) förklarar detta ur ett teoretiskt perspektiv.

Resultatet av tillämpning av diffusion eller translation modell kan vara av likartad karaktär (Bergström, 2007), däremot översättningsprocess, det vill säga från att idén skapas till att den används av organisationens aktörer, skiljer sig i de båda modellerna. Inom diffusion anammats en statisk syn på översättning, något som Czarniawska (2005) påpekade är svår i praktiken eftersom sociala processer bör tas tillvara. Med tanke på den snabba föränderligheten på marknaden, där trender och behov förändras i allt snabbare takt, gör att vi fått ett ökat intresse av att undersöka en översättning utifrån translation modell, där idéer formas av rådande tillstånd. Vi skulle även vilja dra en distinktion mellan översättning och implementering i denna studie. Översättning, enligt oss, betraktas som det abstrakta mötet mellan aktörer när de utsätts för en idé (tankar, finna mening och känslor), medan implementering avser genomförande.

Implementering av nya idéer sker utifrån ledningsbeslut, och dessa beslut realiseras via, exempelvis, mellanchefer. De studier (bl.a. Simonsson, 2002, och, Deetz & Simpson, 2000) som vi har tagit del av visar att mellanchefen intar en position som skapare av sociala konstruktioner som förs vidare till medarbetarna. Förklaringen till denna position kan ligga i att mellanchefen, specifikt vid förändringar, ska fungera som kommunikationskanal och ge svar på tal. Med hänsyn till vårt fallföretag är det intressant att spekulera kring vem som är den centrala meningsgivaren vid implementering av Amfora-modellen för gruppdiallog. Konceptet är baserat på att involvera flera parter *samtidigt* under tillämpning. Vi kan se tre intressanta aspekter kring detta organisationskoncept. För det första, är mellanchefen meningsgivare eller en av många meningsskapare tillsammans med övriga underordnade som deltar aktivt i gruppdiallogen. För det andra, i enlighet med den teoretiska beskrivning av Amfora (Ronthy, 1998), intar cheferna en central roll i gruppdiallogen, som tidigare nämnts. Vi ser också en möjlighet att meningsgivande i en gruppdiallog kan ske via deltagarnas interaktion.

Med beaktande av vårt fallföretags förändrade förhållanden (omställning och nedskärning) och ledningens beslut att återuppta ett tidigare organisationskoncept gör detta till en intressant studie. Utgångspunkten för nyetablering av Amfora är annorlunda än vad den var vid inköpsstadiet (2002). Bristerna som den tidigare studien på Mediabolaget hävdade gällande mellanchefens ansvarsfördelning och attityd till kommunikation utgör en ytterligare paradox då gruppdiallog som koncept inbegriper en särskild typ av kommunikation och ett aktivt ansvarstagande.



### **1.3 Studiens syfte**

Avsikten med denna studie är undersöka implementeringen vid återupptagandet av organisationskonceptet Amfora mellan november 2007 till maj 2009 på Mediabolaget. Med stöd av denna undersökning analyseras hur grundidén Amfora (gruppdialog) översätts till organisationsnivå.

### **1.4 Studiens frågeställning**

Utifrån ovanstående problemdiskussion har vi valt att fokusera på mellancheferers översättningsprocess av gruppdialog (framöver kommer även chefer användas som synonym för mellanchefer). Denna studie har därför för avsikt att besvara följande centrala frågeställning:

*Vilka faktorer har påverkat översättningsprocessen av gruppdialog hos mellanchefer?*

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie har inte för avsikt att utvärdera gruppdialog som metod. Vidare kommer inte utvecklingssamtal (ena hälften av Amfora) att belysas, i och med att företaget inte hunnit med att genomföra dessa efter omställningen (2009). Vi har heller inte för avsikt att jämföra Mediabolagets situation och förutsättningar 2002 och 2007-2009, med avseende att det förekom en annan företagsledning och organisationsstruktur, samt av skäl för undersökningens validitet.

## 1.6 Rapportens disposition

- BAKGRUND.** I det inledande kapitlet presenterades studiens forskningsområde med översättning av idéer i fokus. Vidare beskrevs mellanchefernas roll i förändringsprocessen som en grund för den senare centrala frågeställningen. Som ett sätt att klargöra studieobjektets relevans presenterades en ”mini-setting” och resultat från en tidigare studie som påvisade paradoxala förutsättningar. Därefter fördes en problemdiskussion med fokus kring mellancheferns position i studiens översättningsprocess. Slutligen presenterades studiens syfte, centrala frågeställning och avgränsning.
- METOD.** I detta kapitel presenteras vårt hermeneutiska förhållningssätt, den abduktiva forskningsansatsen och tillämpningen av fallstudie. Senare beskrivs datainsamlingens källor och tillvägagångssätt vid bearbetning. Avslutningsvis redogörs vårt etiska ställningstagande och studiens reliabilitet och validitet.
- TEORI.** I rapportens teoretiska introduktion redogörs varför teoriområden som dialog, idé översättning och grupprocesser har valts, och därefter beskrivs dessa teoriområden mer ingående. Varje avsnitt avslutas med en sammanfattning som ska spegla relevans och dessa resonemang kommer senare att förekomma i rapportens analyskapitel.
- EMPIRI.** Empiriska kapitlets upplägg speglar hur översättningsledet sett ut och är indelat i följande fyra avsnitt; (1) Amforas grundmodell, (2) Introduktion av Amfora på fallföretaget, (3) Omställningen under 2007-2009, och (4) Fyra avdelningar inom Mediabolaget. Beteckningen Amfora används som synonym för gruppdialog i fortsättningen.
- ANALYS.** Detta kapitel är indelat i tre avsnitt; först analyseras den centrala översättningsprocessen av Amfora, och därefter utreds omställningens och gruppens influenser vid översättningen. I det sista avsnittet görs en jämförelse i form av likheter och skillnader mellan de fyra avdelningarna på Mediabolaget.
- SLUTDISKUSSION.** I rapportens slutdiskussion belyses bakgrundsproblematiken i jämförelse med fallföretagets förutsättningar efter omställningen. Avslutningsvis besvaras den centrala frågeställningen och tillsist presenteras våra rekommendationer om framtida forskningsområden.

## 2. Metod

I detta kapitel redogörs studiens tillvägagångssätt vid insamling av empiri. Inledningsvis beskrivs vårt hermeneutiska förhållningssätt till studien samt klargörs val av abduktion som forskningsansats. Vidare beskrivs tillämpning av fallstudie, där vi redogör för inslag från grundad teori och kompletterar detta med ett avsnitt där vi definierar studiens fenomen. Därefter presenteras val av empiriska källor samt hur den senare bearbetningen av datainsamling har gått tillväga. Slutligen diskuterar vi vårt etiska ställningstagande till studien samt våra rekommendationer gällande studiens reliabilitet och validitet.

### 2.1 Hermeneutiskt förhållningssätt

Vi har använt oss av ett hermeneutiskt förhållningssätt till denna studie. Hermeneutiska studier söker i motsats till positivism en förståelse för helheten av ett fenomen, och innefattar ”tolkningslära”. Vid vår tolkning har vi använt oss av den så kallade ”hermeneutiska spiralen” (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s. 222). I den inledande fasen av studien gjorde vi en förstudie genom att studera ämnesområdet från olika perspektiv och skapa en förförståelse. Vi studerade exempelvis tidigare studier av nedskärning, hälsoeffekter på kvarvarande och uppsagd personal, Human Resource Management, ledarskapsutveckling under förändringar och gruppdialog. Under fältstudien gjordes en kontinuerlig tolkning av de insamlade data och detta gav upphov till ny förståelse som i sin tur initierade nya diskussioner och nya tolkningar. Den kontinuerliga tolkningen genomfördes i två steg. I det första steget skrev vi enskilt anteckningar i marginal sidorna på fältmaterialet och ringade in termer som respondenterna upprepade eller betonade. I det andra steget diskuterade vi tillsammans våra upptäckter och försökte finna en gemensam nämnare. Ett exempel är ett återkommande begrepp hos ett flertal respondenter; ”kultur”, och där upptäckte vi att det fanns inga likheter bland respondenternas användning av begreppet. Däremot, när vi försökte tolka begreppet och finna en gemensam nämnare upptäckte vi ett mönster som kunde härledas till avdelningens historik.

### 2.2 Abduktion som forskningsansats

Vårt hermeneutiska förhållningssätt gav följaktligen stöd till en användning av abduktion som forskningsansats. Abduktion baseras på att forskaren har en viss teoretisk kunskap, men är i behov av empirisk data för att kunna göra tolkningar av det valda fenomenet. I en vidare innebörd innefattar detta en kontinuerlig växling mellan teoretiska studier och empirisk material för att kunna utveckla en slutledning (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). I och med detta har vi inte begränsat oss genom att utveckla teoretiska referensramar, istället har vi stegvis studerat teorier där vi har funnit samband med vårt empiriska material (till följd av vår användning av hermeneutiska spiralen).

Den huvudsakliga fördelen med abduktion, enligt oss, var att den minskade sannolikheten att missa viktiga samband. Det problematiska som vi observerade var däremot möjligheten att mista fokus på grund av den stora volymen av både empirisk och teoretisk material. Därför var det viktigt för oss att ha en klar definition av fenomenet i början, men även under fältarbetet vara flexibla med att omdefiniera. Dessutom utarbetade vi en databas där vi kunde samla all data och följa vilka kategoriseringar (mappar) som gjordes. Som ett sätt att illustrera hur vårt fenomen formades har vi valt att tillägna ett avsnitt åt det, se avsnitt ”Identifiering av vårt fenomen”.

## 2.3 Tillämpning av grundad teori

Vid användning av grundad teori (GT) är det viktigt att forskaren inte begränsas av tidigare kunskaper, exempelvis är det inte lämpligt att göra någon förstudie. All data som samlas in under fältstudien är av vikt och det är inte i slutet av fältstudien som litteratur och teoretiska perspektiv tillämpas. Den centrala frågeställningen ska stegvis växa fram under fältarbete. Främsta målet med GT är att upptäcka mönster i de insamlade data (Glaser, 2001). I vår studie har vi valt att göra en egen modifiering av grundad teori. Vi har använt oss av en blandning mellan GT och kvalitativ data metod (inspiration från Glaser, 2001). Som vi tidigare nämnt, använde vi oss av den hermeneutiska spiralen som ett sätt att hålla fokus under fältarbetet. Vetenskapliga studier har vi använt under fältarbetet som ett sätt att skapa förståelse för det vi studerar. Vår avsikt har inte varit att skapa en teori, utan istället använt GT till att få en djupare insikt och om möjligt så deskriptiv studie som möjligt, som ett sätt att inte missa variabler. En annan typ av tillämpning har varit vid bearbetning av data, där vi använt oss av metoder för kodning och kategorisering (se detaljerad beskrivning i "Bearbetning av data"). En viktig lärdom för oss från GT perspektiv kan beskrivas med följande citat:

"In GT behavior is a pattern that a person engages in, it is not the person [...] People are not categorized, behavior is" (Glaser, 2001, p.15).

## 2.4 Fallstudie som angreppssätt

Vi valde fallstudie som vår undersökningsmetod eftersom den återspeglar vår önskan att fokusera på gruppdialogens betydelse och kontext. Fallstudie är en vetenskaplig metod där forskaren fokuserar på ett speciellt fenomen, exempelvis ett objekt, ett företag eller en situation. Fallstudier är lämpliga där frågeställningarna vill belysa "på vilket sätt" och "varför". Vidare hjälper metoden till att identifiera och belysa många olika variabler (Merriam, 1994). Fenomenet som vi valde att studera var komplex och omfattande och krävde identifiering av många beroende variabler. I följande illustration (Figur 2.1) påvisas vår förståelse för gruppdialog före fältstudien.



Figur 2.1 Interaktion mellan chef och anställda

Illustrationen ska spegla gruppdialogens involverade parter, dess behov och interaktioner, men även ge förståelse om att arbetsplatsens övriga kommunikation inverkar.

Genom denna metod har vi kunnat upptäcka samspel mellan variabler samt kunnat göra tolkningar i dess fulla kontext. Ytterligare motivering till vår användning av fallstudie var vår begränsade kunskap om ämnesområdet, som i stort sett varit baserad på

tidigare studier. Som forskare försökte vi att vara opartiska och fördomsfria som ett sätt för att förenkla insamling av olika perspektiv.

Vi har använt *kvalitativ* undersökningsmetod som ett sätt att förstå dessa variabler i deras naturliga kontext. I kvalitativa studier är utgångspunkten förekomsten av olika perspektiv att se på verkligheten. Verkligheten, så som vi människor upplever den är ett resultat av våra subjektiva uppfattningar och kan även ses som ett resultat av interaktion mellan människor (Merriam, 1994, Alvesson & Deetz, 2000). Ett problematiskt dilemma med en kvalitativ ansats är att forskaren konstruerar en verklighet som verkar vara stabil och konstant på ytan. Däremot kan kvalitativa forskningsmetoder förebygga detta förlopp genom att forskaren tar ett mer kritiskt och reflektivt ställningstagande vid dessa sociala konstruktioner. Det krävs att forskaren har en medvetenhet om att undersökningen av en lokal kontext formas av respondenter tillsammans med forskaren (Alvesson & Deetz, 2002). Detta var något som vi har tagit hänsyn till vid vår operationalisering, exempelvis formulerade vi inga kategorier i förväg. Medvetenhet om subjektivitet har vi behandlat i avsnittet ”Studiens Reliabilitet och Validitet”.

## **2.5 Identifiering av vårt fenomen**

I samband med att vi läste master kurserna ”Change Management” och ”Management and Leadership” vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet utvecklades vårt intresse för ämnesområdet omstrukturering och nedskärning. Omstrukturering innebär ofta omfattande konsekvenser för både individer och organisationer. När vi genomförde vår förstudie observerade vi att studier av hälsokonsekvenser för uppsagd personal dominerade, och när vi studerade medias rapporteringar och lågkonjunktrens påverkan på omgivningen observerade vi att även här dominerade fokus på uppsagd personal. Detta kan förklaras av att när denna studie påbörjades var det även vid tiden som SAAB och Volvo rapporterade sina nedskärningar (period januari-mars 2009). Studier av organisationens aktiviteter och strategier för att stärka den kvarvarandes personalens hälsa är inte lika förekommande. Vi fann däremot ett fåtal sådana studier bland annat Brocker et. al. (1987) , Brockner et. al. (1992), Mishra & Spreitzer (1998) and HIREs (2009). Utifrån dessa studier konstaterades att den individuella psykiska hälsa påverkade medarbetarens välmående, och framförallt gruppens välmående. Vi intresserade oss särskilt för hur organisationer bevarade harmoniska förhållanden på sina arbetsplatser i samband med personalneddragningar. Samtidigt uppmärksammade vi en studie gjort av Tsai et al. (2007), där författarna påvisade att företag behövde välja och anpassa aktiviteter och hälsostراتيجier utifrån medarbetarnas förutsättningar, och inte ta till välbeprövade metoder.

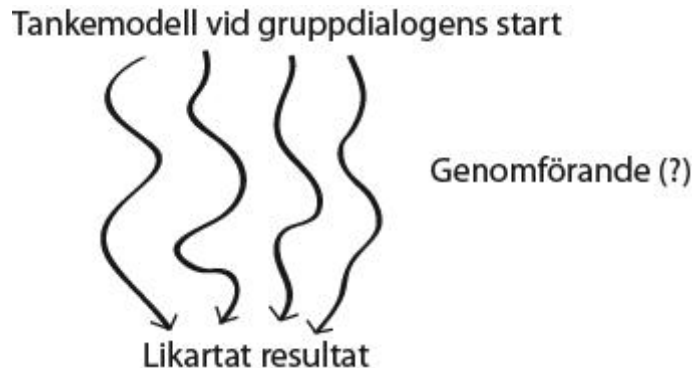
I samband med förstudien kom vi i kontakt med ett företag (vårt senare *fallföretag*) som hade genomgått en förändringsprocess och investerade i hälsoarbete för den kvarvarande personalen med hjälp av ett koncept som hade köpts in från ett utomstående konsultföretag. Företagets presentation behandlas i rapportens empiriska kapitel. Konceptet innefattade en gruppdialogmetod baserad på en tankemodell utvecklat av Marika Ronthy (1998), och kallades Amfora.

Vid undersökning av tidigare studier av Amfora fann vi en kandidatstudie genomförd 2006 av Jenny Andersson vid Stockholms Universitet. I denna studie fokuserade forskaren på medarbetarnas upplevelse av gruppdialog och dess effekter. Studien påvisade att gruppdialog som metod involverade medarbetarna på ett nytt sätt och att deras involvering borde vara värdefullt inför förändringsprocesser. Däribland lyftes chefens roll som viktig, där den både ska leda gruppdialogen och samtidigt delta på samma villkor som övriga

gruppmedlemmar. I övrigt fann vi inga andra vetenskapliga studier av Amfora-modellen och dess tillämpning.

Vid kontakt med HR-direktören på vårt fallföretag fick vi kännedom om att gruppdialogs modellen initierades redan 2002, men att genomförandet hade varit ”trögt”. Omställningen av verksamheten hade, enligt HR-direktören, medfört en högre arbetsbelastning på mellancheferna. För att på ett bättre sätt hantera konsekvenserna för personalen efter omställningen beordrades alla chefer att återigen använda Amforas gruppdialogsmodell. Med detta som utgångspunkt utvecklades vårt intresse för att fokusera på chefernas användning av gruppdialog i dess kontext efter en nedskärning och omställning. En ytterligare motivering är att detta fokus inte behandlats tidigare (i jämförelse med tidigare nämnd kandidatstudie 2006). I takt med detta utvecklades vår önskan att försöka identifiera ”*på vilka sätt/varför* kunde gruppdialog hjälpa cheferna efter en förändringsprocess”. Därmed bestod vårt urval av chefer på fallföretag, och detta behandlas detaljerat i ”Urval och datainsamling”.

Under fältstudien erhöll vi detaljerade deskriptiva data om gruppdialogens användning och resultat. Dessutom observerade vi även en gruppdialog. Vi uppmärksammade också att samtliga respondenter och observationens data överensstämde, vilket påvisade att vi hade erhållit en djup förståelse för vårt fallföretags omställningsprocess. Vid transkriberings- och efterföljande kodningsprocessen upptäckte vi ett intressant mönster i gruppdialogens användning. Vi märkte att de fyra avdelningar inom Mediabolaget som vi studerade utgick från den standardiserade Amfora tankemodellen, däremot skiljde sig gruppdialogens genomförande åt, men samtliga avdelningar fick likartade utfall av gruppdialogen. Gruppdialogens genomförande väckte intresse om att försöka finna vad det var som skiljde avdelningarna åt (se Figur 2.2).



*Figur 2.2 De fyra avdelningarnas ”resa” vid användning av gruppdialog*

Ytterligare, väcktes idéer om att omställningen eventuellt kunde spela en påverkande roll för gruppdialogens genomförande. En annan upptäckt var att alltfler chefer börjat använda den, enligt data från samtliga respondenter. I takt med detta utvecklades vårt intresse för att studera ”*hur* konceptet anpassats till de lokala förhållanden hos chefer”. Detta gav grund för hur vår slutliga centrala frågeställning formulerades (se ”Studiens frågeställning”). Vid senare bearbetning av det empiriska materialet bestämdes teoriområden (se rapportens teorikapitel).

## **2.6 Datainsamling**

I vår fallstudie har vi använt oss av triangulering. Triangulering används för att upptäcka undermedvetna mönster och överensstämmighet som stärker tillförlitligheten av det

information som fås av respondenterna (Merriam, 1994). Vid insamling av empiriskt material använde vi oss av två sorters primära data; kvalitativa intervjuer och en observation. De sekundära data bestod av interna dokument som vi fick utav respondenterna både före intervjun och efter intervjun (se Tabell 2.2).

<b>Primärdata</b>	<b>Tidsperiod</b>
Kvalitativa intervjuer	
– 2 Telefonintervjuer inom Mediabolaget	Mars & April 2009
– 4 Besöksintervjuer inom Mediabolaget	April & Maj 2009
– 1 Besöksintervju med Amfora upphovsman	April 2009
Observation	
– Gruppdialog inom Mediabolaget	Maj 2009
<b>Sekundärdata</b>	
– Interna dokument av Mediabolaget	Mars 2009 & Maj 2009

*Tabell 2.2: Sammanställning av empiriska källor*

## 2.6.1 Primärdata

### 2.6.1.1 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer av kvalitativ karaktär används av forskare som ett sätt att förstå en annan persons tankar (Patton, 1990) och syftar till att tolka en annan persons verklighet (Merriam, 1998). Vår undersökning hade för avsikt att söka chefernas reflektioner och därför har kvalitativa intervjuer utgjort den centrala insamlingsmetoden. Samtliga intervjuer dokumenterades med en diktafon och anteckningar i form av nyckelbegrepp. Vi försökte att inte anteckna så mycket under intervjuerna, utan koncentrerade oss på att vara närvarande och ställa följdfrågor.

Vi har använt oss av fyra olika grupper av respondenter och i samtliga intervjuer har vi använt oss av semi-strukturerade intervjuer. Före varje intervju utformades frågeformulär och det blev sammanlagt fyra olika formulär (se Bilaga 1). Fördelen med semi-strukturerade intervjuer, var att det fanns möjlighet att anpassa frågorna till respondentens yttranden som var relaterade till vårt studiefenomen. Följaktligen gav detta en ökad öppenhet och flexibilitet för våra respondenter att prata om det som de kände var viktigast att föra fram under intervjun, exempelvis gällande gruppdialog och omställningen. I efterföljande Tabell 2.3 har vi för avsikt att illustrera de olika så kallade respondentgrupper. Varje respondentgrupp utgjorde en typ av information baserad på kunskap inom ett särskilt område.

<b>Respondentgrupp</b>	<b>Avsikt med intervju</b>	<b>Tidsperiod</b>
HR-direktör	Före, under och efter omställning	Mars 2009
Marika Ronthy	Amfora tankemodell	April 2009
Intern HR-konsult	Amfora implementering	April 2009
4 Chefer (A, B, C, D)	Gruppdialog, Omställningens konsekvenser på avdelningen	April-Maj 2009

*Tabell 2.3: Sammanställning av respondentgrupp*

HR-direktören har fungerat som främsta kontaktperson inom Mediabolaget. Vid intervjun med HR-direktören fick vi information om planering av omställning, omställningsprocessen och deras hälsostrategier som de vidtog för att värna om den kvarvarande personalen. Vidare informerades vi även om Amfora-modellen och hänvisades till att kontakta en HR-konsult som hade hand om implementeringen. Vi utformade frågeformulär (se Bilaga 1) och skickade

i förväg till respondenten. Respondenten skickade i sin tur interna dokument som fungerade som underlag under intervjun och förenklade genomförande i tid och fokus. Intervjun gjordes per telefon och var en timme lång.

I samband med att vi studerade en gruppdialog som tillhörde Amfora-koncept ansåg vi att en intervju med dess upphovsperson Marika Ronthy var passande. De böcker som skrivits av Ronthy (1998, 2004) var av handbokskaraktär och dessutom upptäckte vi att det inte fanns tillräckligt med vetenskaplig dokumentation i dessa böcker. Även här utformade vi ett frågeformulär (se Bilaga 1) som skickades till Ronthy innan intervjun. Vi genomförde en besöksintervju i Stockholm som blev två timmar.

Intervjun med den interna HR-konsulten syftade till att erhålla en bättre förståelse för hur Mediabolaget har anpassat Amfora modellen till sina syften. Alvesson & Deetz (2000) menar att intervjuer är beroende av dess kontext. Respondenten var ansvarig över implementering sedan 2002 och var även certifierad dialoghandledare inom Amfora. Ett frågeformulär utformades (se Bilaga 1) och skickades i förväg till HR-konsulten. Intervjun genomfördes via telefon och tog en timme.

Vår huvudsakliga respondentgrupp bestod av fyra mellanchefer på fallföretaget. Vi har valt att benämna cheferna utifrån kategorierna A till D. Dessa intervjuer har tillfört data om chefernas egna reflektioner om gruppdialog, samt deras uppfattning om gruppdialogens användning och resultat. Vi har även varit intresserade av att erhålla data om respektive avdelnings bakgrund för att förstå den lokala kontexten. Intervjuerna skedde i form av besöksintervjuer och tog en timme var. Frågeformulären utformades (se Bilaga 1) och gavs till respondenterna först vid intervjutillfället. Anledningen till att frågorna inte skickades i förväg var att vi ville ha så spontana och opåverkade svar som möjligt. Som tidigare nämnts skickade vi frågeformulären vid de tidigare respondentgrupperna och detta gjordes eftersom deras information baserades på dokumenterade händelser. De fyra följande respondenter hade följande positioner:

- Respondent A & B – Gruppchefer
- Respondent C & D – Avdelningschefer

#### *2.6.1.2 Urval av chefer*

Som vi tidigare nämnt var mellanchefernas uppfattning om och användning av gruppdialogen vår fokus redan från början. Valet av respondenterna påbörjades med att vi utarbetade följande kriterier: längre erfarenhet av gruppdialoger (mer än 2 år), positionerade på olika avdelningar inom fallföretaget, blandade kön och lokaliserade i Stockholm. Vi kontaktade HR-direktören för att få tillgång till respondenter. HR-direktören vidarebefordrade en lista på ett antal chefer som stämde överens med dessa kriterier och utifrån denna lista kontaktade vi våra respondenter. Reliabilitetsproblematiken kring detta urval har vi behandlat i avsnittet ”Studiens reliabilitet och validitet”.

#### *2.6.1.3 Observation*

En annan typ av primär källa har varit en observation på fallföretaget. Detta har använts i ett kompletterande syfte till de kvalitativa intervjuerna. Enligt Merriam (1998) återspeglar observationer den naturliga miljön och därmed får forskaren en direkt upplevelse av fenomenet (Merriam, 1998). I ett förberedande syfte har vi studerat observationstekniker och tidigare observationsstudier inom ämnesområdet (Merriam, 1998, Alvesson, 2002, Wilhelmsson, 1998).

Vi observerade en intern aktivitet inom Mediabolaget, i form av en gruppdialog inom HR-avdelningen. Det var HR-direktören som ledde gruppdialogen och hade för avsikt att samtala med sina medarbetare om omställningens konsekvenser. Gruppdialogen tog plats i Stockholm på Mediabolagets huvudkontor. Vårt syfte med denna observation var att skapa en



egen förståelse för gruppdialogens funktion och chefernas roll, och även upptäcka omedvetna rutiner som inte framkom i intervjuerna. Det var dessutom även HR-avdelningens ansvar att implementera Amfora. HR-direktörens avsikt var även att denna gruppdialog skulle fungera som förebild, i och med att ledningen beslutade om att återuppta användningen av Amfora modellen.

Innan gruppdialogen förberedde HR-direktören tillsammans med sin dialoghandledare aktiviteten. Observationen av förberedelsen varade i 15 minuter och där bestämdes avsikten och strukturen. Därefter påbörjades gruppdialogen som varade i två timmar. Det var totalt 11 stycken medarbetare som deltog vid gruppdialogen (inklusive chef och dialoghandledare). Samtliga gruppmedlemmar informerades innan gruppdialogens start om orsaken till vår närvaro och avsikt med vår studie. Under observationen intog vi en position som Merriam (1994) kallar "observatör-deltagare". Vi var medvetna om det fanns risk att gruppmedlemmarna skulle förändra utbytet under gruppdialogen med tanke på vår närvaro. Vi strävade efter att uppnå en neutral position under gruppdialogen och försökte att påverka dialogen så lite som möjligt. Exempelvis övervägde vi vår fysiska position i rummet och dokumentationsutrustningens placering. Vi valde att placera oss längst bak i rummet som ett sätt att minimera vår närvaro. Dokumentationsutrustningen bestod av en diktafon som placerades på mitten av deras mötesbord med syfte att uppnå bra ljudkvalité. Som ett sätt att ytterligare uppnå neutralitet gjorde vi gemensamma anteckningar efteråt och fick även respons av gruppmedlemmarna om vår närvaro efteråt. Den respons som vi fick av gruppmedlemmarna var att 3 av 11 gruppmedlemmar kände av vår närvaro i början av gruppdialogen. I takt med tiden glömde de bort oss och gruppdialogen kändes naturlig. Denna information har varit värderande vid vår senare tolkningsprocess (inspirerade av Merriam, 1994, s.108-109).

Före observationen valde vi att studera kategorier förslagna av Merriam (Merriam, 1998) och utarbetade ett fåtal nyckelkategorier som vi senare fokuserade på under observationen. De nyckelkategorier som utarbetades var: deras fysiska placering i rummet, aktiviteter under gruppdialog och innehållet i deras interaktioner. Som ett sätt att anteckna den fysiska placeringen i rummet gjorde vi en ritning över hur rummet såg ut, och vi valde även att numrera samtliga gruppmedlemmar. Numreringens funktion bidrog till att vi kunde anteckna och identifiera vem som pratade och detta skulle underlätta den senare transkriberingsprocessen. Aktiviteterna under gruppdialogen skulle klargöra strukturen och hur gruppmedlemmarna formulerade sina frågor. I och med att gruppdialogens avsikt var att samtala om omställningens konsekvenser, ansåg vi att innehållet i deras interaktioner skulle bidra till vår studie. Vi använde oss också av etnografiska element i form av anteckningar av viktiga element såsom kroppsspråk.

### **2.6.2 Sekundärdata**

Våra sekundära data har bestått av interna dokument som vi tilldelats av respondenter. Som vi tidigare nämnde fick vi ta del av dokumentation av HR-direktören innan intervjun. Dokumentationen innefattade information om omställningen och hälsostrategier. I en annan intervju med en av cheferna tilldelades vi också ett internt dokument efter intervjun som ett sätt att förklara deras arbete. Samtliga dokument kommer inte att finnas som bilagor efter överenskommelse med respondenterna.

## **2.7 Bearbetning av data**

Den empiriska datainsamlingen bestod av fältanteckningar, ljudinspelningar (diktafon) och interna dokument från respondenter. Samtliga ljudinspelningar transkriberades som ett första steg i bearbetningen.

Därefter började vi att koda transkriberingsmaterial var för sig och där vi fokuserade på att tolka och skapa kategorier utifrån samtalets innehåll (inspiration från Glaser, 2001). I takt med denna bearbetning utvecklades 61 kategorier (inklusive underkategorier), se Bilaga 2. Som ett sätt att underlätta översikten över allt material valde vi att sammanställa varje intervju utifrån kategorierna.

I ett tredje steg tolkade vi kategorierna och tittade växelvis på innehållet från transkriberingsmaterial som ett sätt att utforska mönster. Till följd, upptäckte vi mönster i gruppdialogens användning, motiv och avdelningens historik. Vi utvecklade en tabell med antal kategorier som skulle lyfta fram likheter och skillnader mellan de fyra avdelningarna (se tabell 4.1 i rapportens empiriska kapitel). I samband med upptäckten studerade vi möjliga teoriområden och jämförde med det empiriska materialet. Växelvis kom vi slutligen fram till teoriområden som presenteras i nästa kapitel. Den slutliga centrala frågeställningen formulerades också som följd av upptäckten.

Den empiriska redovisningen i denna rapport har gjorts utifrån relevans i förbindelse med vår senare analys (inspiration från Glaser, 2001). Vi har valt att dela in den empiriska presentationen i tre huvuddelar:

- 1) Presentation av Amfora (baserad på intervju med Marika Ronthy)
- 2) Mediabolaget presenteras (baserad på intervju med HR-direktören och intern HR-konsult, vår observation av gruppdialog samt interna dokument)
  - a) Amforas introduktion vid 2002 på Mediabolaget
  - b) Presentation av händelser under 2007-2009 i samband med personalneddragningar och omställning
- 3) De fyra avdelningarna presenteras (baserad på respondenter A-D intervjuer samt interna dokument)
  - a) Avdelningens historik och omställningens inverkan
  - b) Lokala användningen av gruppdialogen (tabell 4.1 redovisas)

## **2.8 Etiskt ställningstagande**

Att bekanta sig med etiska frågor innan fältarbete gör att forskaren förstår deras påverkan och förpliktelse till de personer som studeras och även om studie av fenomenet är acceptabelt eller icke acceptabelt för de involverade (Cohen et. al., 2007).

Innan vårt fältarbete påbörjade bestämde vi att företagets och respondenternas namn skulle bestå anonyma. Detta samtalades tidigt med vårt fallföretag i studiens begynnelse, och efter våra egna övervägande beslutades att anonymitet var passande. Dessutom har vi varit noga med att inte utelämnat känslig intern information till externa parter. Vi har varit medvetna om att de utvalda respondenterna har gett oss rättigheten till deras kunskap och insikter och vi har därför varit försiktiga med att inte bedra deras förtroende. Enligt Bell's rekommendationer (Bell, 2000) har vi samtalat med HR-direktören och fått dess godkännande innan vi kontaktade Mediabolagets medarbetare som vi ansåg var intressanta för studien. Dessutom har vi varit noggranna med att informera respondenterna om studiens avsikt och publicering innan deras godkännande för en intervju och observation. Marika

Ronthy har emellertid uttryckt ett godkännande om att använda hennes namn i studien. Detta ansåg vi var viktigt med tanke på att hon är modellens upphovsman.

Enligt Merriam (1994) finns det risk för forskare att vara subjektiva vid tolkningsprocesser och på så sätt exkludera viktigt information. Detta menar författaren sker ofta omedvetet i och med att forskaren påverkas av sin utbildningsbakgrund (Merriam, 1994). Till vår fördel var vi två forskare med olika bakgrunder, exempelvis kandidatexamen inom redovisning respektive relationsmarknadsföring från olika universitet. Vi har därför varit i behov av att hitta en ömsesidig plattform och vår ambition har varit att spegla en mångsidighet. När vi däremot har varit osäkra gällande våra handlingar har vi konsulterat vår handledare, Ola Bergström.

## **2.9 Studiens reliabilitet och validitet**

### **2.9.1 Reliabilitet**

Reliabilitet innefattar följande "... [knowing] what conclusions to draw when findings differ across studies..." (Kirk & Miller, 1986, s. 41), och även graden av sannolikhet att uppnå samma resultat vid repeterad studie (Merriam, 1994). Ett traditionellt synsätt på reliabilitet utifrån ett positivt perspektiv fokuserar på att hitta en absolut sanning, vidare utveckla nya teorier och följaktligen är målet att uppnå hög reliabilitet. Kvalitativa undersökningar påvisar att människors beteende inte kan påtvingas vilket gör att tolkningarna kommer att skilja sig varje gång. Därför menar Merriam (1998) att reliabilitet inte kan mätas utifrån detta traditionella synsätt (Merriam, 1998). I en vidare innebörd är traditionella mätninginstrument, såsom re-test, inte lämpliga (Bell, 2000). Förhållanden där människor och platser interagerar förändras över tid (Bryman, 1989, Merriam, 1994). Därför anses fallstudier, där fokus växlar över tid och där avsikten är att erhålla en förståelse för lokala kontexten, inte vara lämpliga för upprepande studier och kommer inte att resultera i meningsfull information (Merriam, 1994). Med dessa resonemang som grund rekommenderar vi framtida forskare att ta hänsyn till dessa aspekter vid önskemål att repetera denna studie och granska den rådande tidsperioden istället. Fenomenet som studerats har varit beroendet av sin lokala kontext, det vill säga omställningen och nedskärning samt vari gruppdialog var i sin implementeringsfas.

En annan viktig aspekt som vi observerade vid datainsamlingen, speciellt vid intervjuer, var kontextuell påverkan. Enligt Bell (2000) kan de förhållanden som sker innan intervjun och under intervjun påverka utfallet (Bell, 2000). Vår syn på reliabilitet är i överensstämmelse med Lincoln och Gubas (1985) åsikt om att fokusera istället på pålitlighet ("dependability") och följdriktighet ("consistency") (Lincoln & Guba, 1985, s. 288). Vår avsikt har därför varit att skaffa oss perspektiv för att förstå vårt fenomen. I linje med denna tanke har vi använt triangulering, noggrant återgett våra steg i datainsamling och bearbetning och försökt återge vår tankeutvecklingsprocess under studien (se avsnitt "Identifiering av vårt fenomen").

### **2.9.2 Validitet**

Validitet kan inte existera utan reliabilitet. Bell (2000) beskriver validitet som ett mätninginstrument som påvisar om den vetenskapliga studien har tillräcklig grund för att svara på den initierade frågeställningen (Bell, 2000). Vid tillämpning av kvalitativa undersökningar uppkommer många okända variabler och det åligger en osäkerhet för fältarbetets nästa steg (Kirk & Miller, 1986). I vår studie har vi försökt strukturera vårt

fältarbete genom litteratur och planering av aktiviteter. Exempelvis planerade vi att intervjua HR-direktören, Marika Ronthy och HR-konsulten före den centrala respondentgruppen.

### *2.9.2.1 Intern validitet*

Merriam (1998) definierar intern validitet till vilken grad den empiriska data överensstämmer med verkligheten (Merriam, 1998). Verklighet definieras vidare av Lincoln och Guba (1985) som "... a multiple set of mental construction [...] made by humans; their constructions are on their minds, and they are, in the main, accessible to the humans who make them." (Lincoln & Guba, 1985, s.295). Vi ansåg att det var omöjligt att hitta en absolut sanning, eftersom människors interaktioner var en samling över subjektiva realiteter. Under studien har därför vår ambition varit att återge detaljerat hur vår tolkningsprocess har gått tillväga (ett exempel är avsnittet "Identifiering av vårt fenomen").

Merriam (1994) ger en motsatt syn på subjektivitet, nämligen att det går att använda människor som instrument och uppnå högre inre validitet (Merriam, 1994). Tidigare nämnde vi att vi använde särskilda kriterier vid urval av chefer och där vi fick hjälp av HR-direktören för att komma i kontakt med dessa typer av respondenter. Den främsta anledningen till vårt tillvägagångssätt är vår önskan att intervjua medarbetare som har längre erfarenhet av gruppdialog. Tidigt fick vi kännedom om att företaget haft en trög implementering, ända sedan 2002, och vid studiens tidpunkt mars-maj 2009 användes gruppdialog av fåtal medarbetare. Som tidigare nämnt, vårt syfte med studien var att få insikt i gruppdialogens användning och resultat, och därför ansåg vi att de medarbetare som inte hade någon erfarenhet var inte relevant för denna studie. Vårt tillvägagångssätt innebar också fåtal begränsningar som var värda att belysa. Vi har fått förlita oss på HR-direktörens personliga kännedom och den urvalslista som vi fick presenterade. Dessutom var vi medvetna om det har funnits risk att direktörens partiskhet kan ha påverkat urvalet. Som ett sätt att minska denna risk har vi använt oss av triangulering, och främst då observationen. Enligt Merriam (1994) ökar kvalitativa fallstudier den interna validiteten (Merriam, 1994). Triangulering har också fungerat som ett sätt att reducera subjektivitet. Ett ytterligare sätt var vår tillämpning av grundad teori vid kodning och kategorisering. Vid denna bearbetning fokuserade vi på samtals innehåll ("behavior", se Glaser, 2001, s.15 samt s. 48).

### *2.9.2.2 Extern validitet*

Extern validitet definieras som en studies överförbarhet till andra situationer (Merriam, 1998). Forskare kan välja att definiera generaliserbarheten utifrån två perspektiv. Det första perspektivet innefattar forskarens utarbetade ramar för att generaliseringen ska gälla, och det andra synsättet innefattar en omdefiniering av begreppets betydelse (Merriam, 1998). Vi ansåg att det förstnämnda tillförde inte lämplig information med tanke på vår fallstudie var begränsad till dess kontext. Istället har vi valt att omdefiniera begreppet generalisering till att innefatta "arbetshypotes". Arbetshypotes påvisar att studiefenomenet är beroende av dess lokala kontext och resulterar i att ge perspektiv till det vetenskapliga ämnesområdet. Vår centrala frågeställning berörde bland annat ett deskriptivt moment och därför är vår ambition att denna studie ska visa *hur* en idé har tagits till och anpassats lokalt i samband med förändrade förhållanden.

### 3. Teori

I vår tidigare problemdiskussion nämnde vi att vi har valt att titta på en översättning utifrån translation modell (Latour, 1996 samt Czarniawskas tolkning i organisatorisk miljö, 2005). Modellens kärna betonar en översättning som formas av organisationens aktörer i samverkan. Vi har valt att utgå ifrån denna kärna när vi format vår teoretiska referensram och speglar även upplägget i detta kapitel.

Som ett sätt att skapa en förståelse för grundidéns tankar och innebörd kommer de grundläggande karaktäristiska dragen i en dialog att redogöras (se avsnitt 3.1 "Dialog"), så som "klassiskerna" David Bohm och William Isaacs uppfattar den. Dessutom kommer detta avsnitt att kompletteras med gruppdialogens kärnegenskaper som Marika Ronthy har tillfört i samband av uppbyggandet av Amfora modellen för verksamhetsutveckling.

I kapitlets andra avsnitt (se avsnitt 3.2 "Idé översättning") redogör vi för translation modell i jämförelse med diffusion modell (Latour, 1996) som ett sätt att klargöra vår teoretiska förståelse om varför en idé översätts som den gör av organisationen, eller uteblir att utvecklas. Vår ambition är lyfta fram viktiga element såsom idéns resa i organisation, kontextuell påverkan, aktörer i översättningskedjan samt meningsskapande och meningsgivande processer vid förändring (Latour, 1996, Czarniawska, 2005, Czarniawska & Sevón, 2005, Røvik, 2008 samt Gioia & Chittipeddi, 1991).

Inom translation modell betonas aktörernas kollektiva samspel av idéskapande och detta speglar vikten av teoretisk förståelse i vår studie för gruppprocesser. I vår problemdiskussion poängterades mellanchefer relation till organisations förutsättningar vid förändring. Den empiriska studien medverkade till att utveckla denna tanke då mellanchefer betonade avdelningarna (gruppen) som avgörande moment för gruppdialogens potential. I vårt tredje avsnitt redogörs därför grupputvecklingsstadier, gruppmognadsnivåer och gruppsamspel (Tuckman, 1969, Sjøvald, 2007, Stensaasen & Sletta, 2000, samt Moscovici & Zavalloni, 1969).

#### 3.1 Dialog

##### 3.1.1 Dialogen som begrepp

Samtalet, gestaltat som ett sätt att frambringa något nytt, blir ofta en besvikelse som leder till polarisering och konflikter mellan människor, enligt Isaacs (1999). I en dialog samtalar man på ett annorlunda sätt. Ordet dialog har fått sitt ursprung från grekiskans "dia" - "genom" och "logos" - "ord" eller "mening". Dialogen kan följaktligen ses som en process där man ger liv åt mening. Dialogen illustreras med ett samtal där man tänker tillsammans och betraktar inte sina synpunkter som de slutliga men som ett steg på vägen (Isaacs, 1999).

David Bohm (2003) definierar dialogen som ett flöde av kontinuerliga upprinnelser av nya insikter mellan människor. Till skillnad från en diskussion försöker deltagarna inte vinna och övertyga varandra om att deras egna åsikter är sanna (Bohm, 2003). Dialogen har även ett förebyggande syfte genom att "*förändra processer så att fel kan undvikas*" (Isaacs, 1999, s. 41).

En grundläggande uppfattning om dialog grundas på att människor ska sitta i en cirkel vilket möjliggör en direkt kommunikation. Dialogen bör inte inneha en formell ledare eller agenda. Avsaknaden av en formell struktur bidrar oftast till osäkerhet hos dem som deltar för första gången. Gruppen kan använda sig av en moderator i initialstadiet för att kunna bryta upp oron inför ovissheten. Det är kritiskt att ha i åtanke att gruppen inte ska ha

förbestämda mål inför dialogen, annars begränsas friheten hos deltagarna. Friheten kommer från ett tillstånd där människor inte tvingas att nå ett slutresultat. Om människor strävar efter att uppnå ett mål kommer deras åsikter om vad som är nyttigt och nödvändigt fram på ytan. Dessutom tenderar människor att försvara sina åsikter vilket kan leda till uppkomst av frustration och konflikter vid samtal. Den sist nämnda aspekten ser David Bohm som ett exempel som ofta uppstår när man för dialog inom företag, då till exempel lönsamhet står i fokus för samtalet [Bohm, 2003].

I sitt första skede påminner dialogen om en förhandling. Därför är det viktigt att hålla dialogen igång genom att utöva den regelbundet så att en förändring av attityder uppstår (Bohm, 2003).

Isaaks (1999) redogör för följande grundläggande egenskaperna hos en dialog: (1) att deltagarna lyssnar på varandra, (2) ger varandra respekt, (3) avvaktar med sina uppfattningar, och (4) talar uppriktigt. Dessa fyra egenskaper skapar en förutsättning för upprätthållandet av en väl fungerande kommunikation i en organisation (Isaacs, 1999).

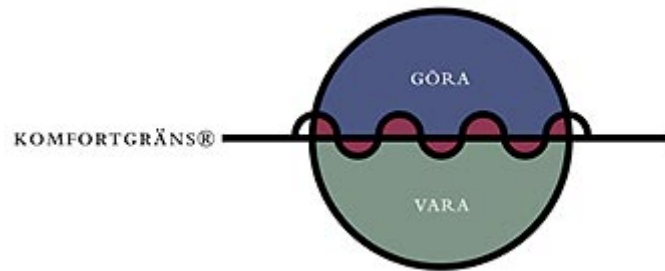
### **3.1.2 Gruppdialog (Amfora)**

Samtalsmodellen Amfora är utvecklad av Marika Ronthy och består av gruppdialog och individuellt utvecklingssamtal. I gruppdialogen, som är avsedd att genomföras först, ska fokus läggas på verksamheten. Gruppdialogen ska vid ett senare tillfälle följas upp av ett individuellt utvecklingssamtal om medarbetarnas personliga förutsättningar för att nå verksamhetsmålen (Ronthy, 1998).

Ronthy (1998) belyser ytterligare att chefer ofta frågar sig själva ”hur bör jag göra?” istället för att tänka om ”hur bör jag vara?” (Ronthy, 1998, s.11-12). Författaren är kritisk till att chefer i större omfattning söker sig till synnerligen snabba och okomplicerade verktyg för att handskas med mellanmännsliga problem; chefer bör istället ägna sig åt djupare reflektioner om sina förhållningssätt till medarbetare. Det väsentliga är att styra verksamheten genom gemensamma värderingar och inte endast utifrån ledningens värderingar. Enligt författaren utgör en inbjudan till dialog ”ett sätt att arbeta med värderingar” (Ronthy, 1998, s.11).

Modellen är strukturmässigt baserad på två huvuddimensioner – ”göra” och ”vara”, där den första dimensionen avspeglar mellanmännsliga relationer och den andra – arbetsprestationer (se Figur 3.1). Ronthy (1998) anser att deltagarna i en gruppdialog bör kunna samtala om såväl relationer som prestationer för att kunna upprätthålla balans i gruppdialogen och i detta syfte passera så kallade komfortgränsen utan svårigheter. Komfortgränsen är den horisontella linjen som ligger mellan de två dimensionerna och föreställer gränsen mellan det som upplevs som relativt bekvämt att samtala om och det som utgör en svårighet. Ronthy (1998) påpekar att det är relationer (att vara) som upplevs ofta som besvärliga men att denna rädsla bör utmanas för att balansen ska upprätthållas (Ronthy, 1998).

Ronthy (2004) anser att 30 % av gruppdialogen ska ägnas åt prestationer (vad som ska göras), respektive 70 % - åt relationer (hur medarbetarna vill vara). De frågor som tillhör ”vara” dimensionen är en förutsättning för det som ska göras - ”göra” dimensionen (Ronthy, 2004).



Figur 3.1 Amfora modellens bildliga framställning ("cirkeln, med komfortgräns") Källa: [www.amforasamtal.se](http://www.amforasamtal.se)

### 3.1.3 Sammanfattning

Med stöd av ovanstående teoretiska redogörelse kring dialogens former har vi upptäckt element som är relevanta för vår studie. Dialog associerar vi med insiktsutbyte och frigöring av tendensen att övertala andra. Den klassiska beskrivningen av dialog anser vi är av mer abstrakt karaktär, medan Amfora modellen klargör för mer specifika verktyg och konkreta tillvägagångssätt vid genomförande. Amfora modellens bildliga framställning (se figur 3.1) skapar fysiska associationer för mottagarna. Moderator är ett element som diskuteras av både den klassiska dialogen och gruppdialogen som representerar en hjälpfunktion. Detta element utgör relevans för denna studie då mellanchefer vanligtvis intar denna position i organisationsmiljö. Den klassiska dialogformen menar att moderatorfunktionen ska med tiden försvinna i relation med att individerna känner sig mer bekväma med varandra. I gruppdialog är vi av uppfattning att moderatorfunktionen ska bestå, men att mellanchefer ska sträva efter att inta neutral deltagande position, och använda sin moderatoransvar vid behov.

### 3.2 Idé översättning

Tillkomsten av förändringar i dagens samhälle uppstår för att människor är nyfikna på idéer. Däremot avvisar företagsledningar ofta koncept då de uppfattar att det kommer att leda till uppkomst av osäkerhet bland medarbetare (Czarniawska, 2005). Det är visserligen komplicerat att avgöra när en idé är mogen för att odlas i organisationen. I den globaliserade världen färdas idéer kontinuerligt, vissa koncept stannar kvar och institutionaliseras, medan andra får aldrig fäste i organisationen. Institutionalisering syftar på att en idé ombildas till en handling som upprepas och det uppkommer en 'normativ förklaring för den' (Czarniawska, 2005, s. 112), och därmed slutar mottagarna att ifrågasätta handlingen.

Framväxten av idéer är ofta influerat av förhållanden och tillstånd som karakteriseras av idérikedom (ledning) som i sin tur sprids till idéfattiga miljöer (underordnade). Idéer blir utsatta för friktion, en process som är central i de två tidigare nämnda teoretiska modeller; diffusion och translation modell. Inom diffusion modellen finns det teoretiska antaganden om idéers utveckling som existerande i ett vakuum, och ses som oföränderliga (strävan att minimera friktion). Förändring i en ursprunglig idé enligt modellen bör minimeras eftersom förändring anses utgöra ett hinder. Om en förändring misslyckas är det människors bristande intresse eller oförståelse som kan ses som en avgörande orsak. Translation modell betraktar däremot översättning som en process av kollektivskapande. Modellens genomslagskraft ligger i att enskilda "översättare" sätter prägel på idéer och laddar den med energi vilket ger upphov till friktion när idéer överförs mellan enskilda individer och grupper (strävan av att uppnå friktion). Till skillnad mot diffusion modellen anses förändringar av grundidén i translation modell skapa förutsättningar för idéns berikande och utveckling (Latour, 1996 samt Czarniawska, 2005).

Czarniawska & Sevon (2005) redogör för hur idéernas reseprocess utformas. Förutsättningen för flytten genom tid och rum är att idéerna materialiseras i form av text, bild eller modell. Det är återigen intresse och nyfikenhet som ligger till grund för denna utveckling, likaså viljekraften som har tillförts vid en översättning. När idéer, former och praktiker färdas behöver dem tas ifrån sin "ursprungskontext" ("disembedding") för att senare återigen bäddas ner där de har hamnat ("embedding"). En idé sammanfaller aldrig exakt med den ursprungliga idén även om det handlar om en överföring från ledningsnivån till fabriksnivån (Czarniawska & Sevon, 2005).

Røvik (2008) betraktar idéernas reseprocess i organisationen, att när idéer anländer till en kontextuell miljö så formas den av existerande fysiska och formella strukturer men även av sociala fenomen. Organisationer består av individer med specifika identiteter och expertis samt eget tillvägagångssätt att behandla arbetsuppgifter och diverse särintressen. Røvik (2008) definierar kontextualisering som "idéer, som i varierande grad är representationer av praktiker från bestämda kontexter som introduceras i en ny organisatorisk kontext" (Røvik, 2008, s. 251).

Røvik (2008) utvecklar begreppets omfattning genom att undersöka var den uppstår och vilka de närvarande aktörerna är samt vilka specifika förutsättningar som föreligger. Författaren har konstruerat den så kallade hierarkiska översättningskedjan som bygger på fem sammankopplande antaganden som influerar kontextualisering. Dessa antaganden är (Røvik, 2008, s. 252- 253):

1. "Top-down orientering" – Konceptet inkommer först till ledningen. Ledningen definierar relevanta aktörer och arenor samt bygger en vertikal översättningskedja till de respektive underordnade enheterna. Ledningen besitter den mest betydelsefulla översättningskraften.
2. "Problem inriktad sökande efter lösning" – Ledningen har befogenhet att implementera nya koncept i organisationen och därmed förväntas ledningen ha uppfattningar om vad som i den specifika situationen ger upphov till problem och utmaningar i verksamheten.
3. "Begränsad frihet i översättningen" – Ledningen har utarbetat en specifik plan om konceptets implementering med konkretisering av vilka aktiviteter som ska genomföras likaväl som hur de ska genomföras samt vem som ska genomföra dem. Underordnade enheter och aktörer har tillgång till en begränsad frihet i att genomföra lokala översättningar av ett koncept. Friheten begränsas genom en säkerställning från ledningens sida.
4. "Stimulus- respons- baserad sekventialitet" – Ledningen utlöser en typ av stimulus – respons mekanism där ett färdigt koncept (översatt av en högre nivå) sänds till underordnade enheter. Det framkallas aktiviteter i den underordnade enheten som bidrar till en vidare översättning av idén, och även underordnade skickar signaler uppåt i hierarkin.
5. "Från det abstrakta till det konkreta" – Idéerna har en ganska abstrakt karaktär när de mottages av ledningen, men blir mer konkreta i takt med att med att idéerna går neråt och inåt i organisationskedjan. Den främsta orsaken som bidrar till denna konkretisering är att varje organisationsnivå tillämpar en lokal anpassning

Ledningens mottagande av ett koncept i ett företag kallar Røvik (2008) för "masterversion", ett begrepp som förklarar att övriga underliggande enheter kommer följaktligen att försöka imitera och ta till sig konceptet. Vidare för författaren resonemanget



att det inte alltid fungerar på så sätt i verkligheten utan att flera sådana masterversioner kan existera (Røvik, 2008):

”Det faktum att olika aktörgrupper i en organisation ofta är knutna till olika externa fält med tillhörande utvecklingsarenor, innebär också en möjlighet att det till en och samma organisation förs in och översätts olika versioner av en och samma idéströmning.” (Røvik, 2008, s.255)

Gioia & Chittipeddi (1991) betonar meningsskapande och meningsgivande i förändringsprocessens initiativstadier. Alla omfattande förändringar förenade med en omställningsprocess ger i sin tur upphov till förändring av det existerande systemet av mening inom organisationen. Ledningen (främst VD:n) besitter den formella makten och förmågan att influera medarbetarna och på det sättet får han eller hon möjligheten att forma och förespråka sina egna visioner för medarbetarna, eller med andra ord agera som en meningsskapare (Gioia & Chittipeddi, 1991). Vidare påpekar författarna även att en strategisk förändring kan betraktas som en förhandlingsprocess där varje agerande part betonar sin uppfattning om en framtida vision (*meningsgivande*) samtidigt som de engageras i en process där de försöker förstå vad de andra parterna strävar efter och hitta en konsensus (*meningsskapande*) (Gioia & Chittipeddi, 1991).

### **3.2.1 Sammanfattning**

Utifrån den teoretiska redogörelsen ser vi att friktion är central process vid översättning. Detta är ett resonemang som betonas av både Latours translation modell (1996) samt Gioia & Chittipeddis (1991) meningsgivande och meningsskapande vid förändring. De båda teoretiska anblicken sätter samspel mellan aktörer, förhållande och uppfattningar i fokus, vilket ger upphov till friktion. Friktion i sin tur skapar förutsättningar för vidareutveckling av grundidéer, som görs av aktörerna. Røvik (2008) betonar ledningens roll i översättningsprocessen som överensstämmer med den teoretiska grunden för diffusion modell. Däremot framhäver Røvik ett perspektiv om att idéerna utvecklas i takt med att de ”rör sig neråt” i organisationshierarkin, och tydliggör då vikten av aktörernas förmåga att förändra idéer. I detta avseende liknar Røviks (2008) tankar mer translation modell.

## **3.3 Gruppprocesser & Gruppdynamik**

### **3.3.1 Utveckling av grupper**

En samling individer utvecklas till att bli en grupp genom ett antal stadier. Tuckman (1965) har definierat fyra sådana stadier som benämns (1) formande, (2) stormande, (3) normerande och (4) utförande.

1. *Formande*: Medlemmarna bildar bekantskap med varandra samt introduceras de för de uppgifter som behöver lösas gemensamt av gruppen.
2. *Stormande*: I denna fas illustreras uppkomsten av konflikter i gruppen. Den karaktäriseras av en stark polarisering och maktkamp om roller i gruppen.
3. *Normerande*: Motståndskraften och polariseringen upplöses i den tredje fasen, där de ersätts av gemenskap och sammanhållning. Gruppen utvecklar som helhet nya normer och standarder medan gruppmedlemmarna själva intar nya roller. Roller och normer antas vara en förutsättning för att gruppen ska kunna fungera väl.
4. *Utförande*: Denna fas karaktäriseras av att gruppen uppnår ett slutskede där den mellanmänniska strukturen blir ett optimalt verktyg för komma till rätta med en arbetsuppgift. Processen av rolldefiniering blir flexibel och funktionell, gruppens

positiva energi kanaliseras i arbetsuppgiften. Problem av strukturkaraktär som har funnits i gruppen tidigare omvandlas till en stödjande miljö som stärker problemlösningens kraft.

### **3.3.2 Utveckling av grupp-mognad (Systematizing Person- Group Relations)**

Sjøvold (2007) redogör för en annan del av gruppens utveckling, nämligen gruppens fyra mognadsnivåer.

*Mognadsnivå 1* är applicerbar på nya grupper. Gruppen karakteriseras av harmonisk kommunikation och acceptans på grund av att gruppmedlemmarna provar sig fram med olika roller. Toleransnivån för kritiska åsikter är däremot låg. Sådana grupper efterfrågar starkt ledarskap för att kunna koordineras på rätt sätt så att gruppen kan åstadkomma effektivitet. Arbetsuppgifter behöver oftast brytas ner av ledaren och fördelas över gruppmedlemmar.

*Mognadsnivå 2* innefattar en grupp som har utvecklat en högre nivå av gemenskap. Gruppmedlemmarna har kultiverat acceptans inför att de delvis behöver ge upp sin frihet men ser samtidigt det som en investering inför framtiden för individerna. Gruppen har utvecklat sina särskilda normer och värderingar samt polarisering mot utomstående som uppfattas som ett hot ("vi mot dem"). Den här typen av grupper kan vara oerhört produktiva förutsatt att gruppmedlemmarna kan identifiera rivaler samtidigt som arbetsuppgifterna är relativt okomplicerade och ledarskapet är starkt.

*Mognadsnivå 3* framhäver att gruppmedlemmarna är villiga och mogna nog för att ta initiativ och bidra till problemlösning. Gruppen är inte längre i behov av starkt ledarskap eftersom den kan själv hantera komplicerade arbetsuppgifter. Under den här fasen söker sig gruppen utåt aktivt efter samarbete med andra grupper. En sådan grupp kan möjligtvis upprätthålla prestationsförbättring men endast under stabila förutsättningar.

*Mognadsnivå 4* inbegriper att medlemmarna hyser en stark tillit för varandra. Det föreligger ett fritt flöde av idéer samt kreativitet vilket inspirerar gruppens lösningar av arbetsuppgifter. Gruppmedlemmar har uppnått insikter i att deras egna utveckling har en nära förbindelse med gruppens utveckling. En grupp av forskare som framställer en ny produkt kan anses vara ett exempel på en grupp med mognadsfas 4 (Sjøvold, 2007).

### **3.3.3 Gruppsamspel och polarisering**

Genom gruppsamspel uppstår förändring av människors ståndpunkter och förhållningssätt. Det har funnits en omfattande inställning i vetenskaplig litteratur att gruppdiskussioner bidrar till att motverka grupp-polarisering på så sätt att när en grupp försöker fatta beslut om en fråga som intresserar dem, fungerar resultatet som ett "meningsgenomsnitt" (Stensaasen & Sletta, 2000, s. 30). Moscovici & Zavalloni (1969) har dock kommit fram till andra slutsatser. Enligt deras redogörelse, efter en genomförd diskussion erhöll franska studenter med anti-amerikansk attityd en förstärkt negativ inställning. Polarisationseffekten som uppkom som ett resultat av gruppens interaktion var inte beroende av majoritetens influenser. Istället ansåg de att effekten kunde bero på en persons eller minoritetens starka inflytande (Moscovici & Zavalloni, 1969).

### **3.3.4 Sammanfattning**

Med denna teoretiska redogörelse vill vi betona behovet av när individer behöver definiera sina roller i en grupp. Empiriska materialet har påvisat att omställningen gett upphov till osäkerhet samt splittring av grupper, vilket betyder att utvecklingsstadier "1" till och med "3" samt grupp-mognadsnivåer "1" och "2" är aktuella för vår studie. Situationen efter

omställningen kräver större insatser i gruppen för att finna arbetsroller och uppnå stabilitet i gruppen som ska i sin tur bidra till mognadsutveckling. Polarisering i grupp kan medvetengöra möjligheten om kraften att påverka en översättningsprocess i en motsatt riktning.

## 4. Empiri

I det första avsnittet beskrivs Amforas grundmodell, den externa konsultversionen. Vi har valt att använda beteckningen Amfora som synonym för gruppdialog i fortsättningen. I nästa avsnitt presenteras hur Amfora introducerats på Mediabolaget, och där vi också specificerar två element som utvecklats av interna HR-konsulter inom företaget. Därefter beskrivs omställningsprocessen under 2007-2009 (inklusive planeringsfasen) och där främsta fokus ligger på data om förändrad organisationsstruktur samt konsekvenser för medarbetarna i form av arbetsbelastning och psykiska tillstånd. Slutligen i det fjärde avsnittet beskrivs fyra avdelningar inom Mediabolaget som hade längre erfarenhet av gruppdialog. Även omställningens influenser på avdelningarna presenteras. Som ett slutmoment redovisar vi de likheter och skillnader mellan avdelningarna i användning av Amfora som upptäckts.

### 4.1 Amfora modellen – från idé till koncept

”Vem bär ansvaret för att skapa ett nytt tänkande och hitta vägarna att nå dit? Alla! Det är genom dialog som människor lär tillsammans”(Ronthy, 1998, s. 22). Marika Ronthy är grundare till Amfora modellen för gruppdialog och samtal på arbetsplatsen. Följande beskrivning är baserad på vår intervju med Ronthy.

Idén till Amfora började växa fram vid tiden då Ronthy var verksam som psykoterapeut och tillsammans med några kollegor försökte personifiera sin roll i yrket som en forntida grekisk kruka kallad för amfora (från grekiska: ”att bära tillsammans”).

Ronthy var tidigt intresserad av att begripa vad det var som gjorde att till exempel utvecklingssamtal inte fungerade på arbetsplatsen. Hon upptäckte att det handlade om brister i förmågan att skapa ett kommunikativt möte mellan människor eftersom de flesta möten på arbetsplatserna utgjordes av rena informationsmöten. En studie som hon genomförde med 4000 chefer från olika verksamheter påvisade att chefer ville lära sig mer om de så kallade mjuka värdena i utvecklingssamtalet – hur de aktivt skulle kunna utveckla sitt ledarskap och förbättra arbetsmiljön. I praktiken stötte de ofta på svårigheter i att diskutera relationer. Ronthy kunde konkludera att det behövdes verktyg på arbetsplatsen som möjliggjorde att människor blev delaktiga och tog större ansvar, och att de kunde tänka tillsammans med sin chef. Ronthy ansåg att processen behövde initieras på ledningsnivå där det skulle föras en ledningsgruppdialog, vilket bör följas av chef- till- chef samtal och slutligen en gruppdialog med chef och respektive underordnade. Det är endast då ett utvecklingssamtal är meningsfullt och effektivt, enligt Ronthy.

Gruppdialogen betonas av Ronthy som ett samspel mellan medarbetare och chef som kräver engagemang från alla. Det finns en rad förutsättningar för att en gruppdialog ska uppnå de önskade effekterna. Det är viktigt att deltagarna har ett genuint intresse av att lyssna på varandra, ställa utforskande frågor som ska möjliggöra uppkomsten av nya insikter. De bör också ha ett tålamod och uthållighet, då dialogen bör genomföras regelbundet. Ronthy menar att dialogen ska ses som ett förhållningssätt och påpekar att den unika i hennes modell innefattar förmågan att kombinera både tankar och känslor, eller som ”göra” och ”vara” som hon benämner det. Gruppdialogen är användbar i alla sammanhang men den förutsätter att chefen är mogen och prestigelös samt ”att man lever som man lär”, berättade Ronthy.

Amfora modellen för gruppdiallog har introducerats i många företag enligt Ronthy, men ett fåtal har tagit till sig och använder gruppdialloger regelbundet. Ronthy förklarade:

”Problemet ligger i att många företag av tradition anlitar en konsult som ska presentera konceptet, sedan när det kommer till uppföljning och anpassning av idén så äger det inte rum”.

## **4.2 Mediabolaget**

### **4.2.1 Amforas introduktion 2002**

Följande beskrivning har baserats på intervju med HR-direktören, intern HR-konsult samt interna dokument som tillhandhållits av företaget. Dessutom förekommer även Ronthys kommentarer kring hennes inblandning av introduktionen av Amfora inom Mediabolaget.

Innan 2002 arbetade Mediabolaget med andra utvecklingsamtalsmetoder som enligt personalavdelningen (HR avdelningen) inte fungerade. Den interna HR-konsulten berättade:

”Tidigare fick alla chefer en pärm i sitt postfack med ett brev som talade om att det var dags för utvecklingssamtal. Sådana pärmar tyckte inte vi var bra, eftersom pärmarna kom bort och cheferna förstod inte vad de var bra för”.

Vid kontakt med Ronthys företag introducerades Mediabolaget till en annan typ av metod vid namn Amfora, som involverade två verktyg; gruppdiallog och individuellt utvecklingssamtal. Vid benämning av Amfora i fortsatt läsning understryks gruppdiallog, icke de individuella utvecklingssamtalen. Den interna HR-konsulten förklarade ett skäl till att de valde att köpa konceptet och det var modellens oberoende av extern konsult vid implementering. Enligt Ronthy tröttnade hon på att företag inte använde gruppdiallog och därför erbjöd hon Mediabolaget certifieringslicens. Licensen innebar att Ronthy utbildade två av Mediabolaget HR-konsulter till dialoghandledare, och dessa kunde i sin tur utbilda vidare resterande HR-personal. De två HR-konsulter valdes också till att bli projektledare över implementeringen inom verksamheten.

Implementering innefattade att utbildade interna HR-konsulter kontaktade chefer, klargjorde tankemodellen samt erbjöd assistans och stöd vid genomförande. Assistans vid genomförande involverade också konsultation om planering av gruppdiallog och en kortare genomgång innan gruppdiallog. Vid genomgången bestäms strukturen, exempelvis vad samtalsledaren ska fokusera på respektive vad dialoghandledaren ska ansvara över.

Mediabolaget valde att anamma det standardiserade sättet som original Amfora medförde. Enligt det standardiserade sättet ansvarar chefer för rollen som samtalsledare och har stöd från en HR-konsult som fungerar som dialoghandledare. Under en gruppdiallog påbörjar dialoghandledaren med att informera att denna sammankomst är en gruppdiallog samt beskriver tankemodellen och antecknar på tavlan orden som kännetecknar en diallog:

- lyssna aktivt
- skapa lärande
- visa respekt för varandras tankar och känslor
- skapa tillit
- byta insikter

Dialoghandledaren klargör ytterligare syftet med gruppdialogen (oftast behandlas ett alternativt två ämnen) och säkerställer att gruppen håller sig till de ämnen som man har kommit överens om. Beslut om samtalsämnen tas av varierande personer, ibland av chefen och ibland har chefen fått påtryck från medarbetare om att ta upp specifika ämnen. Chefen får oftast assistans av dialoghandledaren att avgränsa samtalsämnen. Dialogen pågår cirka två timmar utan något uppehåll. Efter dialogens slut sammanställer dialoghandledaren sina anteckningar och överlämnar till chefen. Därefter är det chefens och gruppens ansvar att arbeta vidare med gruppdialogens utfall.

HR-avdelningen har dock utvecklat två egna element inom gruppdialog. Det första elementet kallas "P-plats" (parkeringsplats) och användes under gruppdialog av samtliga deltagare gällande frågor som tas upp i gruppdialog, men som anses vara mindre relevanta i den aktuella gruppdialogen. Det är däremot samtalsledarens och dialoghandledarens ansvar att vara uppmärksamma när någon deltagare tar upp icke relevanta frågor. Frågorna sätts upp på en lista och det är gruppens gemensamma ansvar att ta upp frågorna i ett annat forum. P-plats utvecklades i samband med upptäckt av att medarbetare hade tendens att prata om saker som inte berörde det centrala samtalsämnet.

Det andra elementet benämns Samverkansdialog och inbegriper en gruppdialogsform tillsammans med fackförbund. Dialogformen utvecklades av den interna HR-konsulten (vår respondent) före omställningen 2008-2009 och hade som avsikt att ge HR-ledningen insikter i hur en omställning kan hanteras på bästa möjliga sätt ur fackperspektiv.

Enligt den interna HR konsultens intryck leder gruppdialogen till en otrolig dynamik där medarbetare besvarar sina egna frågeställningar. HR-konsulten förklarade:

"Som medarbetare vill man oftast stämma av åsikter med chefen. Om chefen då, besvarar alla frågeställningar själv så utvecklas en kultur av ensidigt beroende där chefer får ta allt ansvar".

Gruppdialogen bidrar till att bryta upp detta beroendeförhållande, menade HR konsulten.

#### **4.2.2 Omställning 2007 -2009**

Följande material har hämtats från genomförda intervjuer med HR- direktör respektive HR-konsult, enskilda interna dokument från företaget, samt vår observation av gruppdialog på den centrala HR-avdelningen.

Mediabolaget genomförde sitt omställningsarbete i 2 faser. Fas 1 innehöll operativa förändringar. Under fas 2 koncentrerades resurser på att aktivera och stötta den kvarvarande personalen att komma vidare.

##### *4.2.2.1 Planering av omställning (Fas 1)*

I slutet av 2007 påpekade ekonomidirektören att ett underskott på närmare 250 miljoner kronor förväntades uppstå under 2010 om ingen radikal förändring skedde som avsåg besparingar. HR-direktören förstod att den dåvarande situationen skulle innebära personalneddragningar och initierade omedelbart kontakt med Trygghetsrådet (TRR). Bolagets VD tillsatte en utredning som benämndes "Produktionsutredningen" och hanterades av två högst uppsatta interna chefer. Dessa personer skulle komma med förslag på en omorganisering som syftade till att lyckas uppnå besparingen på 250 miljoner kronor. Utfallet av "Produktionsutredningen" presenterades under februari och mars 2008. De tidigare åtta divisionerna inom bolaget som konkurrerade med varandra skulle omvandlas till tre divisioner. Den förra organisationsstrukturen bestod av självständiga enheter som hade auktoritet att bestämma sina egna policy och hantera sin egen ekonomi och administration.

Den nya förordningen innebar konsekvenser för de enskilda enheternas självständighet, då en centralisering av regler och rutiner infördes. Visionen var att hela bolaget skulle använda lika policy och rutiner, exempelvis ska samtliga avdelningar använda samma rekryteringsprocess som utvecklats av den centrala HR enheten. I enlighet med den gamla visionen skulle ekonomi- och HR funktionen rapportera till enhetens chef. Den nya funktionsplanen förändrade inriktningen i rapporteringsledet så att HR personalen ute på enheterna skulle rapportera direkt till HR-direktören. Som ett resultat av "Produktionsutredningens" föreslagna organisatoriska förändringar skulle 400 tjänster inom bolaget avskaffas.

#### *4.2.2.2 Nedskärning*

Den 1 april 2008 fattades styrelsebeslut om de ovanstående presenterade förändringarna och under de nästkommande två dagarna erhöll de 100 högsta cheferna inom Mediabolaget respektive alla medarbetare information om den planerade personalneddragningen.

Uppsägningsprocessen inleddes parallellt med möjligheten att acceptera ett frivillighetserbjudande. HR-direktören beskrev det som "en dörr som stod öppen". Avsikten med frivillighetserbjudanden var att minimera antalet uppsägningar. Det bestämdes särskilda kriterier för vilka som kunde anta frivillighetserbjudanden, enligt ett internt dokument. HR-direktören betonade att det inte var en fråga om rättighet utan om en möjlighet att söka, däremot var det arbetsgivaren som beslutade om beviljande. Beslutet grundades på vilken kompetens Mediabolaget ansåg var nödvändigt att behålla. Ett antal medarbetare hade fått avslag på sin ansökan, vilket möttes med glädje och en känsla av bekräftelse enligt HR-direktören. I samband med nedskärningen samarbetade bolaget med TRR (Trygghetsrådet) för att kunna ge stöd åt medarbetare som hade sagts upp eller riskerade att bli uppsagda alternativt hade accepterat frivillighetserbjudande. Vid uppsägningsgenomgången under hösten och vintern 2008 befann sig TRR på plats i Mediabolagets lokaler på de berörda orterna. Det fanns möjligheter till rådgivning både genom drop-in och tidbokning. Förutom den externa assistansen som TRR ansvarade för, etablerade bolaget, också i samarbete med TRR, en intern enhet som benämndes "Jobbcenter" och fungerade som en aktiv jobbsökarskola.

#### *4.2.2.3 Omställningens konsekvenser (Fas 2)*

Under fas 2 i omställningsprocessen fick företaget möta konsekvenserna av omställningsprocessen. HR personalen sammanställde en rapport för personalförändringar och dess konsekvenser efter fas 1. Rapporten visade bland annat att vissa medarbetare som blivit omplacerade till andra avdelningar och fått andra arbetsuppgifter uttryckte besvikelse. Omställningen hade påverkat både uppsagda medarbetare såväl som den kvarvarande personalen. Enligt våra respondenter upplevde många medarbetare frustration och omställningsprocessen upplevdes som långvarig. Däremot har våra chefsrespondenter samt medarbetarna vid gruppdialogsobservationen uttryckt beröm för att omställningen varit planerad och regelbundet bra kommunicerat. Ett exempel var att varje "husmöte" tog upp information om vari omställningsprocessen befann sig i. Husmötet gjordes månadsvis och involverade alla medarbetare inom Mediabolaget.

Under 2009 initierade HR ledningen en särskild satsning på personalen som syftade till att säkerställa personalens hälsa, motivation och engagemang genom bland annat Amfora. Enligt HR konsulten (vår respondent) satsade HR avdelningen under Fas 2 ihärdigt på att få alla att använda sig av konceptet. Grundsytet med att återuppta gruppdialog i verksamheten var att alla skulle förstå vilken betydelse gruppen hade för organisationen och på vilket sätt gruppen kunde bidra till verksamhetens utveckling. Den kunde tillämpas i

särskilda sammanhang, exempelvis i situationer som medförde oro och rädsla. Enligt HR konsulten hade ryktet om gruppdialogens positiva utfall börjat sprida sig på olika divisioner.

En av omställningens konsekvenser var att det har utvecklats vissa intakta arbetsgrupper där människor ”låtsas som ingenting”, enligt HR-direktören. Det har inte varit lätt att hantera en situation där uppsagda medarbetare skulle arbeta kvar på arbetsplatsen under uppsägningstiden, berättade HR-direktören:

”HR ledningen insåg behovet av att skapa en tydlig bild av vad som hade hänt, vilka konsekvenser omställningen medfört för gruppen och hur den ska arbeta för att klara av verksamheten i framtiden”.

HR personalen gavs ansvar att samtala med diverse cheferna om stämningen i deras respektive arbetsgrupper och att förklara hur och varför gruppdialogen skulle vara meningsfull för gruppen. Dessutom skulle de erbjuda cheferna ytterligare hjälp med att kartlägga gruppdialogens innehåll och förutsättningar.

#### *4.2.2.4 Konsekvenser av förändrad HR struktur*

Omställningens utgångspunkt var att det skulle finnas en central HR enhet som skulle genomsyra företaget, och dessutom skulle det finnas en HR-funktion på varje division. Den centrala HR enhetens ansvar rör utveckling av verktyg för chefer och ska även säkerställa att hela företaget använder samma rutiner och policys. Ett exempel som HR-direktören förde fram var att det skulle finnas en rekryteringsprocess och inte 11 stycken som innan. Tidigare organisationsstruktur bestod av en central HR enhet samt hade varje kontor sina egna HR-funktioner, vilket resulterade i att alla kontor hade olika rutiner och policy, exempelvis såg rekryteringsprocessen olika ut på samtliga kontor. Den dåvarande centrala HR enheten hade problem med att kommunicera verktyg ut till verksamheten, exempelvis i många fall använde inte cheferna de utvecklade HR verktygen.

Omställningen medförde större ansvar för HR och ekonomi för mellan cheferna. Ett exempel var att sköta budgetering för sin avdelning, och ett annat exempel var ansvar över bemanning, vilket medförde att det krävs för cheferna att ha kännedom om arbetslagstiftningar. I den tidigare organisationsstrukturen sköttes de två nämnda exempel av HR-funktioner på respektive kontor. En av respondenterna som medverkade i den gruppdialog som vi observerade berättade:

”I och med att man tidigare inte varit i den rollen lever oklarheterna runtomkring vilket blir en påfrestning för cheferna.”.

En annan respondent vid samma gruppdialog berättade:

”Att cheferna har fått överta mycket administration beror på omställningen, i och med att vi skulle kraftigt reducera både HR och ekonomi funktioner”.

Det som framkom vid vår observation av HR avdelningens gruppdialog var att HR personalen kände att de hade oklara arbetsroller och oklara ansvarsfördelning vilket upplevdes som frustrerande för dem. HR-direktören förklarade att oklarheter efter omställning är en naturlig process:

”Organisationen är en teori, och det är människorna som ska besätta vissa roller och arbeta efter teorin. Det är inte förrän man hamnar i ett skarpt läge som det uppmärksammas ’var det så klokt eller krävs det modifiering?’ Det flyter på successivt senare”.



### 4.3 Fyra avdelningar inom Mediabolaget

I följande avsnitt beskrivs hur fyra avdelningar påverkats av omställningen, både på individ- och gruppnivå. Samtliga avdelningar var placerade i Stockholm. Dessutom presenteras även hur gruppdialog införts.

#### 4.3.1 Avdelning 1

Respondent A anställdes 1979 och var, vid intervjutillfället, gruppchef för avdelningen ”Arkivet”. Denna position har respondenten haft sedan 2006. Innan dess har respondenten arbetat som medarbetare på samma avdelning sedan 1984 och avancerade utifrån valmöjligheterna till chefpositionen.

Denna avdelning genomgick, vid intervjutillfället, en digitaliseringsprocess som var en långsiktig strategi och hade sammanfallit med omställningen. Digitaliseringsprocessen hade startats för tre år sedan och planerades vara klar 2012. Digitaliseringen innebar att den fysiska hanteringen av arkivtjänsterna övergick till hantering enbart i digital form. I en vidare innebörd betydde detta nya arbetsrutiner för medarbetarna på avdelningen, men samtidigt påverkades även de övriga avdelningarna. Ett exempel var att vissa rutiner övergick till att hanteras av en annan avdelning. I takt med digitaliseringen minskade arbetsuppgifter för medarbetarna och arbetsbristen ökade. I de fall där medarbetarna blev utan arbetsuppgifter och samtidigt hade haft långa anställningstider blev de omplacerade till andra avdelningar. Medarbetare med korta anställningstider sades upp. På denna avdelning hade en person omplacerats till en annan avdelning.

I samband med omställningen hade två personer på avdelningen valt att anta frivillighetserbjudandet. Antalet medarbetare i gruppen hade minskat från 40 till 17, och avdelningen förväntas bli ännu färre i och med den fortsatta digitaliseringen. Gruppens arbete bestod av rutinbaserade självständiga arbetsuppgifter, med undantag för kortare uppdrag som genomförts i grupp.

Som ett resultat av de beskrivna förändringarna såsom gruppstorlekens minskning och förändring av arbetsuppgifter skapades en osäkerhet i gruppen. Respondenten A beskrev stämningen:

”Det har varit en yrkesstolthet med att vi har vår kompetens. I samband med uppdelningen så frågade sig alla; ’Vad är siktet? Hur ska vi göra?’. Folk var väldigt oroliga och håglösa under hösten.”.

Omställningen bidrog också till att respondenten hade fått en närmare relation till sina medarbetare, i och med att de blivit färre.

Att det administrativa arbetet för gruppchefens del hade ökat som ett resultat av omställningen stämde även överens med respondents A berättelse:

”Det läggs enormt mycket på chefen, och det är väldigt utvecklande och jag får lära mig nya saker, men samtidigt blir man ingen stjärna på det.”.

Respondent A kom i kontakt med gruppdialogen via sina kollegor som berättade att de erhållit positiva resultat, och därför infördes gruppdialog som metod på avdelningen när respondenten A blev gruppchef, det vill säga 2006.

### **4.3.2 Avdelning 2**

Respondent B var, vid intervjutillfället, gruppchef för avdelningen ”Ateljé” sedan 2000. På denna avdelning skedde en intern omorganisation var 18:e månad, vilket innebar att samtliga medarbetare fick söka tjänster på nytt, och tjänster som var överflödiga togs bort. Respondenten anställdes 1976 och har arbetat med olika tjänster inom avdelningen, från medarbetarnivå till gruppchefsnivå.

Denna avdelning hade en tidigare omställning, redan 2007, som initierades av respondent B och dennes avdelningschef. Den nya funktionsplanen presenterades 2006 av de både cheferna och den skulle bidra till ekonomiska besparingar och höjda kompetenskrav. Respondent B uppgav att många anställda hade haft långa anställningstider fastän de inte haft den kompetens som krävts. Funktionsplanen behandlade därför bemanning av nya arbetsroller. Dessutom var det ett krav att de personer som valdes till att stanna kvar också skulle fungera i den grupp som de ingick i. Denna avdelning arbetade väldigt mycket i projekt, och i tillfälligt sammansatta grupper. För att inte sprida dyster stämning till arbetsplatsen hade respondent B valt att arbetsbefria personer vid uppsägning direkt:

”Bitterheten påverkar i slutändan även kunderna.”

Antalet medarbetare i gruppen minskades från 28 till 21.

Den omställning som genomfördes 2008-2009 påverkade inte nämnvärt denna avdelning. Respondent B berättade:

”Det har inte hänt så mycket under detta år, vi hade vårt stålbad 2007”.

Dock medgav respondent B att den stora omställningen lämnade eftertryck på hans avdelning;

”Folk undrar ’Är det min tur nästa gång?’. Alla blir lite håglösa och det blir en energitapp”.

En person sades upp av personliga skäl, vilket innebar att gruppen, vid intervjutillfället, bestod av 20 personer. Det hade däremot skett en ökning av arbetsbelastningen både på chefsnivå och på medarbetarnivå. Fler uppdrag och koncentration på utvecklingsamtal hade medfört tyngre arbetsbörda för respondent B.

Denna avdelning hade präglats av 40 åriga konflikter inom gruppen, vilket hade påverkat avdelningens arbetsmiljö. Uppkomsten till konflikter hade i många avseenden varit på grund av att vissa medarbetare överutnyttjade förmåner. Detta var ett av de främsta skälen till att Respondent B införde gruppdiallog som metod på avdelning redan 2002 när Amfora implementerade på företaget. Dessutom nämnde Respondent B att gruppcheferna har blivit tillsagda av HR att använda gruppdiallog (2002).

### **4.3.3 Avdelning 3**

Respondent C var, vid intervjutillfället, avdelningschef för avdelningen ”Teknik”. Sedan 1986 har respondent C arbetat inom Mediabolaget och har haft flertal tjänster, även på chefsnivå. För 2,5 år sedan förflyttades respondent C till denna position på grund av ett ledningsbeslut.

Även denna avdelning ingick i digitaliseringsprocessen, som tidigare beskrivits under ”Avdelning 1”. Enligt respondent C har digitaliseringen inneburit en stor omställning för avdelningen. Även om många medarbetare hade haft kvar samma yrkestitel och samma arbetskollegor så hade arbetet förändrats mycket. Respondent C medgav att det kommer krävas ytterligare en omställning innan 2012, där bemanningen planeras halveras till att avdelningen omfattade slutligen totalt 50 personer. Vid vårt intervjutillfälle bestod gruppen av

86 medarbetare och 3 gruppchefer. Tidigare hade gruppen bestått av 110 medarbetare. De tre gruppcheferna var respondentens Cs främsta kontakt, och en av dessa var respondent A.

Det hade varit mycket förnekelse hos medarbetarna under omställningsprocessen 2008-2009, respondenten beskrev.

”Cheferna har sagt det tidigare men det har inte blivit av”.

När uppsägningen var ett faktum skapades en osäkerhet hos alla. Däremot blev det inte många uppsägningar eftersom medarbetarna var en av de grupper som hade haft de längsta anställningstiderna inom Mediabolaget, och därför blev de omplacerade till andra avdelningar.

Respondentens arbetsroll under omställningen hade inneburit färre medarbetare. Även om medarbetarna tyckte att de träffade sin avdelningschef för sällan kände respondenten att denne hade en bra insyn i deras arbetsmiljö. En av fördelarna med respondentens arbetsroll var mer tid för coaching av gruppcheferna och mindre administrativt arbete.

Vidare berättade respondenten att på deras avdelning fanns det distans mellan medarbetarna där de inte hade vana att prata om personliga ämnen, som exempelvis familjeliv.

Respondent C blev gruppchef kring 2002 och valde att börja använda gruppdialog redan då. Vid vårt intervjufall var respondent C inte så aktiv inom gruppdialog, istället var dennes främsta uppgift att uppmana sina gruppchefer att genomföra gruppdialog. Respondent C förklarade:

”Gruppcheferna har väldigt mycket att göra och det är svårt för de att prioritera gruppdialoger då. Dessutom innebär också gruppdialog i början ett större ansvar”.

#### **4.3.4 Avdelning 4**

Respondent D har, sedan maj 2008, varit avdelningschef för avdelningen ”Produktion”. Som ett resultat av omställningen med minskning av divisioner utvecklades respondentens nuvarande arbetsposition. Sedan 1984 har respondenten arbetat inom Mediabolaget som medarbetare och avancerat upp till gruppchefsnivå. Till skillnad från våra övriga respondenter valde respondent D att arbeta med andra tjänster utanför Mediabolaget, och anställdes igen 2003.

Avdelningen har genomgått en total förändring med helt nya arbetsroller, som ett resultat av reducering av divisioner vid omställningen. En funktionsplan utvecklades av respondent D tillsammans med gruppchefer och ledningsgruppen under maj-juni 2008. Respondent D hade det största ansvaret över utveckling och även den som hade auktoritet över beslut. Funktionsplanen presenterades i augusti 2008 och innehöll kompetenskrav och nya yrkesroller. Hela avdelningen minskade med 30 tjänster, vilket också resulterade i att medarbetare fick anta multifunktioner. Som ett sätt att säkerställa att medarbetarna klarade av de nya yrkesrollerna kompetensutvecklades dem. Avdelningen bestod av 260 medarbetare, däribland 12 gruppchefer. De 30 medarbetare som fick avgå skedde via naturlig pensionsavgång, via frivillighetserbjudande och 13 st blev uppsagda.

Omställningen hade varit väldigt påtaglig för avdelningen, främst under augusti till november då merparten av avdelningen inte visste vem som skulle gå. Respondent D beskrev:

”Det är en väldigt uppslitande process, och hotet om uppsägning lägger sig som en våt filt över alla. Det har varit väldigt frustrerande för både chefer och medarbetare, att inte kunna ge ett svar och inte kunna få ett svar. Alla vill veta.”.

Osäkerheten har också lett till att relationerna mellan individerna har försämrats. Stämningen hade blivit känslösare för de medarbetare som fått sluta, och även för de som blivit kvar. Alla medarbetare fick arbeta kvar under hela uppsägningstiden.

Respondentens nya arbetsroll har lett till fler arbetsuppgifter eftersom dennes ansvarsområde har utökats till att omfatta Sverige, tidigare hade det varit koncentrerat till Stockholm. Den bredare ansvarsrollen innebar också att många medarbetare och gruppchefer fick en ny chef. Däremot var den ursprungliga arbetsformen med projekt, det vill säga, tillfälligt sammansatta grupper var fortfarande densamma.

Gruppdialog använde respondent D första gången 2006, och förklarade att det inte tidigare tillhört företagets kultur:

”Det har inte varit någon kultur i företaget att samlas i grupp och ha en dialog. Det har varit som att kliva på osäker mark. Chefer och medarbetare har frågat sig ’Vad händer nu egentligen?’. Men den har sakta men säkert fått växa in och den har blivit allt vanligare.”

En annan aspekt som respondent D lyfte fram var att medarbetarna helst har velat att VD alltid ska vara med på möten, eftersom de kände att det inte var gruppchefen som fattade beslut utan de trodde att det var högsta chefen. Därför menade respondent D att det var ett medvetet val när denne inte syntes för medarbetarna, utan gruppchefen istället skulle vara ”ansiktet utåt”.

#### **4.4 Gruppdialogens användning inom de fyra avdelningarna**

I detta avsnitt beskrivs den praktiska användningen av gruppdialog samt dess motiv och resultat för de respektive fyra avdelningar som presenterades. Kategorierna som redovisas i tabellen (4.1) nedan påvisar de skillnader och likheter som har hittats.

<b>Avdelning</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Avdelningshistorik</i>	- Digitalisering (-2012) - Omställning 2008 (40>17)	- Omställning 2007 - Konflikter på arbetsplats	- Digitalisering (-2012) - Omställning 2008 - Opersonliga arbetsrelationer	- Omställning 2008 - Ny avdelning (hopslagning) - Försämrade arbetsrelationer
<i>Införde gruppdiallog</i>	2006	2002	2002	2006
<i>Def. "dialog"</i>	Givande & Tagande, Lyssna	Kommunikation mellan en/flera parter	Lyssna & vikt av prata om relationer	Vilja att lyssna och förstå
<i>Avsikter</i>	- Förankra idéer - Finna motivation - Identifiera dåliga samarbeten	- Hantera konflikter - Utveckla arbetsrutiner	- Öka engagemang hos medarbetare att utveckla idéer - Hantera problem i arbetsmiljö	- Hitta nya perspektiv
<i>Praxis</i>	- Kretslopp - Hela avdelning deltar	- Kartläggning - Hela avdelning deltar	- Kretslopp - Varierar beroende på samtalsämnet	- Kartläggning - Varierar beroende på samtalsämnet
<i>HR-assistans</i>	- Mer närvaro - Feedback	- Mer närvaro - Provokativa frågor	- Mer närvaro - Provokativa frågor - Trygghet	- Mer närvaro - Trygghet - Utbildning
<i>Fokus – mellan "Göra" och "Vara"</i>	- Situationsanpassat - Mer "Vara" efter omställning	- Situationsanpassat	- "Vara" är ett måste för att få ett bra utfall	- Situationsanpassat - Tilliten och mognad i grupp spelar roll
<i>Resultat</i>	- Stärker gruppsamhörighet - Öppet klimat	- Stärker gruppsamhörighet - Öppet klimat - Stärka alt. kommunikations verktyg	- Stärker gruppsamhörighet - Öppet klimat - Konkret feedback till medarbetare	- Stärker gruppsamhörighet - Öppet klimat - Utveckla chefer
<i>Begränsningar</i>	- ingen data -	- Samtalsämnen - Behöver kompletteras	- Samtalsämnen - Önska om intern enhet	- Ej funktionell vid skarpa lägen

Tabell: 4.1 Kategorier som påvisar likheter och skillnader vid gruppdiallog

### Definitioner av "dialog"

Respondent A definierade begreppet som ett givande och tagande, där lyssna på varandra var en viktig förutsättning. Att lyssna betonade även respondent C, däremot markerades vikten om att prata relationer som en grund förutsättning. Både respondent A och C ansåg att samtliga parter i en dialog ska få komma till tals. Respondent D jämförde dialog med en diskussion där främsta uppgiften är att bryta ner ett ämne eller ett problem. Vidare menade respondent D att dialog istället handlar om parternas vilja att lyssna och vilja att förstå. En förutsättning för en sådan dialog är att parterna måste visa hänsyn och respekt för alla åsikter och tankar som kommer fram. Respondent B ansåg att dialog ska betraktas som kommunikation mellan två eller flera parter, där utbytet är en oavbruten process.

### Avsikter med gruppdiallog

Samtliga respondenter använde gruppdiallog till att förbättra relationer mellan medarbetare, och även för att hitta rutiner som passar alla.

På respondent A:s avdelning var den tidigare främsta avsikten med en gruppdiallog att utveckla arbetsrutiner. Efter omställningen kände däremot både respondent A och hennes medarbetare att de behövde hitta motivationen och nytt syfte:

”Det handlade om att vi skulle motivera varandra, och gå ut från rummet och känna att vi är bäst.”.

Utifrån respondent A:s roll som chef har denne ofta använt gruppdialoger till att förankra idéer:

”I ett vanligt möte sitter alla och nickar, och det har inte landat någonstans i kroppen. Däremot fångar man upp allas perspektiv på idén i en gruppdialog”.

Respondent C hade liknande resonemang och betonade att det var viktigt att öka förståelsen för alla medarbetare att de ska bidra med sina idéer och erfarenheter, som ett sätt att utveckla verksamheten. Respondent B använde sina gruppdialoger när en arbetsrutin skulle förändras:

”Vi kan ta hänsyn till vad som gick bra förra gången och vad som gick mindre bra, och vilka erfarenheter som det har medfört”.

På respondent D:s avdelning användes gruppdialoger som ett forum och en möjlighet att hitta lösningar speglade från olika perspektiv. Det som framkom i gruppdialogen användes senare som ett underlag för ett beslut. Respondent D förklarade:

”Det blir alltid skav i organisationen när man hanterar nya funktioner, och detta kan man hantera i en gruppdialog, för det är vår gemensamma uppgift att se till att få det nya att fungera”.

Dessutom hade respondenten stött på reaktioner från medarbetare om besvikelser kring tidigare tagna beslut, och därför tyckte respondenten att gruppdialog fungerade som ett framtida komplement till medarbetarinvolvering.

Respondent C påpekade även att relationer emellan medarbetare ska betonas i gruppdialoger:

”Hur ska vi arbeta ihop? Vilka regler gäller för oss? är frågor som är oerhört viktiga att diskutera för att skapa ett bra arbetsklimat”.

Detta är något som även respondent B framhävde som ett sätt att föra ihop grupper, men främst vid konfliktsammanhang och små grupperingar i grupp. Även detta lyftes fram av respondent C:

”När det är någonting som skaver i gruppen, det är då som det uppkommer ett behov av en gruppdialog”.

Ett exempel på detta som respondent C berättade var en sexuell trakassering som pågick på arbetsplatsen. I respondent A:s fall användes även gruppdialoger till att identifiera dåliga samarbeten. En annan avsikt var uppkomst av stress som hanterades i gruppdialog på respondent D:s avdelning. Detta medförde att många medarbetare insåg att det gick att betrakta rutiner på annorlunda sätt vilket sänkte stressnivån.

Respondent D nämnde också att deras avdelning har använt sig av samverkansdialoger, där facket involverades. Vidare betonade respondent D betydelsen med denna typ av dialog:

”Det är en fördel att även få det fackliga perspektivet, när man exempelvis behöver formalisera förändringar och istället har en dialog, och inte en förhandling”.

*”Praxis” – Hur används gruppdiallog*

Respondent C berättade att de har integrerat gruppdiallog i en större process som kan beskrivas som ”ett kretslopp”. Vidare betonade respondent C att gruppdialogen medförde att det blev ett kretslopp, därav respondentens benämning. Tidigare använde de bara processmöte samt individuella samtal. De individuella samtalen baserades på tidigare modeller. Den första aktiviteten i kretsloppet består av ett processeminarium, som i övrigt bygger på gruppdialogens grundtankar, men i detta möte behandlas nulägesanalys och kartläggning av *vad* som behöver göras. Det underlag som tas fram i processeminariet blir underlaget för en gruppdiallog, som var nästa aktivitet. Under denna gruppdiallog behandlas frågor om *hur* medarbetare ska bete sig mot varandra för att klara uppgiften. Detta utmynnade till individuella utvecklingssamtal där varje avdelningschef eller gruppchef har fått i uppgift att se till att medarbetare har det stöd och kompetens som krävs. Respondent C menade vidare att:

”Alla i gruppen ska skaka hand på att vi jobbar med samma saker och på samma sätt.”

På respondent A:s avdelning sker likartat kretslopp, och respondenten påpekade att processeminariet innan gruppdiallog hjälper gruppen att prioritera och identifiera den viktigaste arbetsuppgiften eller problemet som utgör källan till resterande arbete. Vidare menade respondent A att detta kretslopp är väldigt bra eftersom gruppen sen tidigare arbetat med ”risk och konsekvens” -analys (ROK) och ”mindmapping”.

Respondent B berättade att vid deras konflikthantering i gruppdiallog så är det medarbetarnas ansvar att kartlägga uppkomsten och även försöka finna gemensamma regler för hur medarbetare ska vara mot varandra i framtida arbete. Innan gruppdialogerna avslutas brukar medarbetarna sammanställa reglerna i en folder och detta ska påvisa den gemensamma överenskommelsen. Respondent D menade att det var väldigt viktigt att inte ha en färdig agenda vid en gruppdiallog, utan endast samtalsämnet:

”Det viktiga med en gruppdiallog är att vara trogen, att man går in och presenterar ’så här ser problemet ut, hur ska vi lösa det tillsammans?’”.

Samtalsämnet avgör också vilka gruppmedlemmar som involveras i varje gruppdiallog. På respondent C:s avdelning brukar oftast avdelningschefen avgöra vilka som ska ingå i en gruppdiallog. Medan på avdelningar hos respondent A och respondent B är medarbetare indelade i team och dessa ingår som gruppmedlemmar i sina gruppdialloger.

Samtliga respondenter har minst en gruppdiallog per år, men önskar att de hade haft tid för fler. Respondent D påpekade:

”Genom att öka frekvensen så ökar också intresset för att ha dem, och samtalen kan ge effekter på verksamhetens utveckling.”

*HR-assistans vid gruppdiallog*

Vid de första gruppdiallogerna använde samtliga respondenter inte dialoghandledare. Efter råd från HR och arbetskollegorna började de att samarbeta med dialoghandledare, och det har resulterat i att de idag föredrar dialoghandledare framför att leda dialogen ensamma. Samtliga respondenter ansåg att den största fördelen med att använda sig av en dialoghandledare var att de fick större möjligheter att vara närvarande i dialogen. Respondent D berättade:

”Jag försöker ha ett mer helikopterperspektiv, och försöker utläsa någonting som inte sägs men ändå sägs.”

Ett bra samarbete gör också att gruppdialog inte blir lika obehagligt menade respondent C. Respondent D ansåg:

”De som precis börjar som gruppchef gör rätt i att ta hjälp från början, så att de kan känna trygghet och lära sig av dialoghandledaren”.

Chefen kan tillsammans med dialoghandledaren bestämma vem som tar de kluriga och tuffa frågor menade både respondent C och respondent B. Respondent C påpekade:

”Dialoghandledarens roll är officiellt som observatör, men hon är ändå väldigt delaktig. Det ska vara som ett växelarbete mellan chef och dialoghandledare.”.

Respondent A tyckte att dialoghandledaren inte ska vara aktiv i dialogen, utan istället föra anteckningar och sammanfatta på slutet vad som sagts.

Efter gruppdialogen brukade dialoghandledaren ge feedback till chefen, och detta var något som samtliga respondenter uppskattade. Respondent A berättade:

”Det är bra att ha någon och bolla med, eftersom det är lätt att man snöar in på någonting och ser inte helheten. Förut har jag farit runt på tavlan och skrivit upp, men nu har jag på senaste tiden tappat det där eftersom det gör dialoghandledaren nu.”.

Val av dialoghandledare skedde via det kontaktnät som respondenterna har på företaget. Respondent C menade:

”Det är tur att hon tillhör vår ledningsgrupp och är nära, det betyder att vi kan använda henne”.

Respondent D berättade:

”Jag har jobbat här väldigt länge och känner till vilka som är bra och de som passar mig, och då tar jag kontakt med dem”.

#### *Fokus – balansgång mellan Vara och Göra*

Alla respondenter upplevde att balansgången mellan att prata om relationer och prestationer blev väldigt naturlig. Samtalsämnet spelade mycket roll var den största fokusen låg. Respondent B exemplifierade att det var viktigt att diskutera samarbete och arbetsmiljö vid konflikthantering, medan vid förändring av rutiner blev det betoning på prestationer. Ett annat exempel gjordes av respondent A:

”Hör man att det är dåligt samarbete som är källan så övergår det per automatik att man pratar om hur man är”.

I samband med omställningen upplevde respondent A att det blev ett större behov av att prata om relationer och känslor, eftersom många kände sig förvirrade med sina arbetsroller och arbetsuppgifter. Detta var något som respondent C ansåg vara en given omständighet att alltid komma ner under komfortgränsen, till värderingsnivån, för att få ett bra utfall av en gruppdialog.

Respondent D nämnde att dialoghandledarens ansvar var att hjälpa till med att ställa frågor till gruppmedlemmarna som ett sätt att nå ”vara”-delen. Vidare påpekade respondent D att tilliten i gruppen avgjorde om parterna kände att de kunde anförtro sig till de övriga parter och att prata om sina relationer och känslor:



”Det ska vara okej att säga något som kan vara obekvämt, så att man kan bygga upp förtroende och respekt i den grupp som man samtalar i. Det är bara de som sitter där som kan bidra till att skapa tryggheten. Det handlar om mognad i grupp, eftersom varje gång någon gör entré till en ny grupp brukar man checka av tilliten.”.

### *Gruppdialogens resultat och påverkan på arbetsmiljö*

Att en gruppdialog stärker gruppsamhörigheten var en uppfattning som delades av samtliga fyra respondenter. Respondent A påpekade att detta var ett viktigt resultat för hennes avdelning där minskning av personal var påtaglig för alla medarbetare. Både respondent B, respondent C och respondent D ansåg att deras målsättning med att använda gruppdialog var att skapa ett öppet och ärligt klimat i alla situationer, även vanliga möten. Respondent A menade att ett vanligt möte i traditionell mening var oflexibel då det inte anses acceptabelt att prata känslor i det forumet.

Respondent C lyfte fram att medarbetarna har fått en energi att producera nya idéer och dela med sig. Respondent D påpekade:

”Det är som att någon öppnar kranarna och det kommer upp massa kloka tankar. Det är bättre att 15 tänker än att 2 tänker. En förutsättning är att man vågar släppa taget och inse att man är här för att bidra med någonting.”.

Ett annat utfall som antydades av respondent C var också att cheferna kan använda konkreta återkopplingar till medarbetarna i de senare individuella utvecklingssamtalen. Däremot menade respondent C att utfallen påverkades av chefens modighet att ta upp obekväma ämnen och frågor i gruppdialogerna.

Respondent D tyckte att avdelningschefens regelbundna användning av gruppdialog bidrog till att utveckla gruppcheferna:

”Man har oftast förebilder som chef, och detta betyder att jag som avdelningschef inspirerar mina gruppchefer. De följer ett mönster, speciellt om de märker att ’det här vi gjorde nu det var bra’, då tar de med sig det i sitt ledande, och det bidrar till att sätta normer och att gruppchefer vågar prova den här modellen.”.

Gruppdialoger ser också till att stärka alternativa verktyg för att kommunicera och lösa problem ansåg respondent B.

### *Begränsningar med gruppdialog*

Under omställningsprocessen vid förhandlingarna och uppsägningar användes inte gruppdialog berättade respondent D:

”När en organisation befinner sig i ett skarpt läge är det omöjligt att använda den här metoden. Det är inte förrän efteråt, då man ska reducera stress och oro som den kommer till användning.”

Även respondent B, likaså respondent C, hade någorlunda resonemang om att vissa samtalsämnen inte passar för gruppdialog, till exempel kan individens personliga problem var opassande. Respondent B menade också att gruppdialog inte löser alla problem, utan det är upp till chefen att även våga vara öppen för relationsfrågor i vardagsarbetet, och hitta andra alternativ för att nå det förtroendet.

Respondent C önskade att det skulle finnas en intern enhet där det gick att finna utsedda konsulter som arbetade som dialoghandledare:

”Vi har väldigt duktiga dialoghandledare här, men de har också andra jobb. Oftast är det så att man ber de som man känner till och då försöker de hitta möjligheten att medverka för att de tycker att det är så roligt.”.

## 5. Analys

Kapitlet redogör för den centrala översättningsprocessen av Amfora, därefter klargörs omställningens och gruppens influenser vid översättningen, och slutligen görs en jämförande analys av de likheter och skillnader som upptäckts på de fyra avdelningarna (som tidigare redovisats i Tabell 4.1).

### 5.1 Utveckling av central Masterversion

Ronthys uppfattning om styrkan hos Amfora dialogen är att modellen underlättar samtal om mjuka värden på arbetsplatsen, det vill säga chefer erhåller information om hur de aktivt ska kunna utveckla sitt ledarskap och förbättra arbetsmiljön. Hon betonar ytterligare att ledningen ska initiera implementeringen genom att själva genomföra en gruppdialog. Røvik (2008) belyser att ledningen ska agera främsta initiativtagare och benämner ledningen som "den formella hierarkiska strukturen" och fungerar som den starkaste drivkraften för översättning och spridning av idéer. Vid inköpet av Amfora 2002 på Mediabolaget genomfördes en gruppdialog på ledningsnivå som krav från Ronthy. Samtidigt agerade den centrala HR avdelningen den främsta kontakt och ett första led vid överföring av grundkonceptet från externa konsulten (Amfora, Ronthy). Den centrala HR avdelningen kan på så vis enligt oss ses som "pionärerna" av den centrala översättningsprocessen. Däremot har samtliga respondenter varit överens om en trög implementeringsprocess av konceptet mellan 2002-2008. Vid 2002 var det en annan företagsledning och annan företagsstruktur som kunde ha influerat den dåvarande implementeringsprocessen. En möjlig förklaring är att HR funktionerna varit självständiga (decentralisering) och dessutom har fältarbetet visat på att den centrala HR enheten har haft svårigheter med att nå ut med sina verktyg. Ronthys upptäckt om att hennes koncept inte fungerat i tidigare företag på grund av brist i anpassning och uppföljning motiverade hennes beslut att ge möjlighet om intern certifiering inom Mediabolaget. Czarniawska (2005) betonar vikten av intresse hos mottagarna som en drivkraft att överföra idé till organisation och vilja att förstå och anamma. Vi anser att en av styrkorna hos den centrala HR avdelningen är att de valde Amfora på bas av att de skulle få överta implementeringsprocessen själva, och att en enskild enhet inom företaget skulle aktivt arbeta med att "skjuta in idén" i företaget. En tänkbar förklaring till uppkomst av den interna drivkraften är erfarenhet och trötthet av att tidigare verktyg inte har fungerat, då ansvaret varit i form av pärmar som funnits hos chefer.

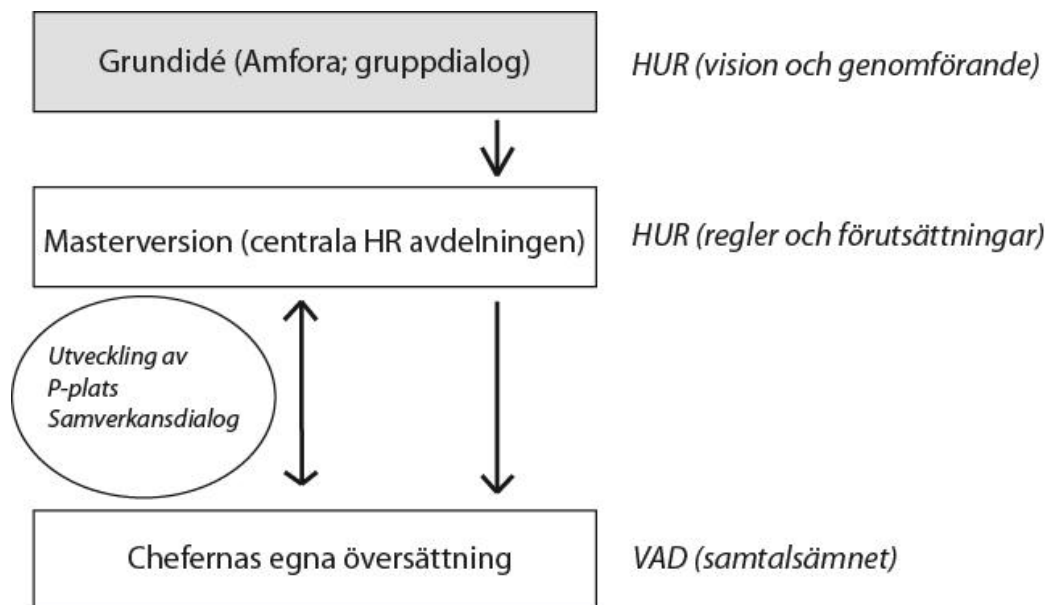
Czarniawska & Sevon (2005) framhäver betydelsen av materialisering av det konkreta konceptet i form av text eller bild som en förutsättning för att en överföring av idé till organisation ska möjliggöras. Mediabolaget har avsett att behålla kärnan i konceptet, mer specifikt att tankemodellen ritas upp ("cirkeln med komfortgräns") och reglerna för forumet upplyses i början av gruppdialogen. Aktiviteten i början kan benämnas vid en introduktion och liknas vid en ritual som ska figurera som en utgångspunkt för varje gruppdialog. Den centrala HR-avdelningen har lagt stor kraft på att kommunicera ut denna introduktionsaktivitet. I de gruppdialoger där HR assistans finns i form av dialoghandledare är de HR personal som håller i introduktionsaktiviteten. I gruppdialoger där chefer är självständiga har dessa hänvisats till interna dokument som betonar den specifika introduktionen. Den starka kommunikationen, i avseende introduktionsaktiviteten, förstärker en viss standardisering av konceptet och på så vis kan det finnas en möjlighet om ett hinder för en lokal översättning enligt Røvik (2008). Introduktionsaktiviteten bidrar till att kontrollera *hur* samtalet ska föras.

Vidare betonar Røvik (2008) att det är ledningen som är den övergripande kontroll aktören för översättningsprocesser. Inom Mediabolaget kan den centrala HR-avdelning betecknas som det högsta ledet vid översättning, på grund av ledningens beslut om ansvarsbefogenheten (se figur 5.1).

En form av lokal översättning som genomförts av den centrala HR-avdelningen är i form av utveckling av P-plats och Samverkansdialog (se figur 5.1). Det kan anses i enlighet med Czarniawska & Sevon (2005) som en ytterligare materialisering av en idé och på så sätt skapa bildliga associationer. Introduktionsaktiviteten, P-plats och Samverkansdialog avspeglar en ”central master version” (Røvik, 2008) av den centrala HR-avdelningens översättning berättigad av deras kompetensområden. Mediabolagets HR-vision efter omställningen var att alla skulle följa företagets centrala rutiner och policy. Vid genomförande av gruppdiallog efter omställning där HR-assistans används förekommer en högre grad av säkerställning av att P-plats utnyttjas. P-plats kan ha tendens att begränsa dialogens innehåll där medarbetarnas tankar och reflektioner flödar fritt efter omställningen. Det kan finnas en möjlighet att en irrelevant fråga kan i själva verket utgöra grundkällan till ämnet som diskuteras. En avdelnings konsekvenser efter en omställning kan vara i behov av att prata om saker som kan anses vara irrelevanta för en extern observatör (dialoghandledare) och på så sätt kan P-plats funktionen utgöra ett exempel på en begränsad frihet i översättning (Røvik, 2008).

Røvik (2008) belyser ”problem inriktad sökande efter lösning” som inbegriper chefens ansvar att konkretisera problemområden vid idé överföring. Vid gruppdiallog inom Mediabolaget bestäms samtalsämnet av chefer (se figur 5.1). Cheferna i vår undersökning understryker att deras roll har en generell överblick om relevanta problem inom avdelningarna och därför kan de säkerställa *vad* dialogen ska handla om. I och med att samtalsämnet bestäms av cheferna skapar de ett syfte för varför gruppdiallog som metod kan vara tillämpbar på deras avdelning och detta illustrerar en ”meningsgivande process” (Gioia & Chittipeddi, 1991). Den centrala HR-avdelningen kan inom Mediabolaget ses som meningsskapare av gruppdiallogen, då deras översättning speglar gruppdiallog som ska vara tillämpbar på alla avdelningar, med andra ord kan deras översättning ses som abstraktare (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Fältundersökningen har visat att chefer väljer HR-personal i samband med gruppdiallog utifrån personkemi, vilket kan öka möjligheten att chefer är mer benägna att lyssna på vad för råd HR-föreslår. Därmed kan gruppdiallogens inträde på avdelningar, eller snarare en lokal översättning underlättas. Dessutom har vår undersökning visat att avdelningscheferna (respondent C & D) har som ansvar att se till att gruppdiallog som metod används av deras respektive gruppchefer. Avdelningscheferna kan därför anses vara som ett ytterligare led i ”top-down orienteringen” som Røvik (2008) framhäver.



Figur 5.1 Sammanställning av översättningsprocessen

Sammanfattningsvis illustrerar Figur 5.1 hur översättningen har gått till i fallföretaget och påvisar hur Amfora har förändrats i och med de annorlunda förhållanden och villkor som givits vid olika organisationsnivåer. Den övergripande grundidén har i möte med den centrala HR avdelningen mött på friktion. HR avdelningen har ansett att de känner till sitt företag och den arbetsmiljö som medarbetare verkar i, och på så sätt har HR avdelningen utvecklat en masterversion, som utgör ramar för användning av gruppdialog. Chefer har i sin tur använt sina uppfattningar och kännedom om avdelningens förhållande som präglat deras användning av gruppdialog. P-plats och Samverkansdialog är ett resultat av friktion mellan HR avdelningen och lokala arbetsförutsättningar i kontakt med gruppdialog.

## 5.2 Arbetsgruppens betydelse efter omställning

Vår studie har visat att det föreligger en kultur på företaget om att medarbetarna ser upp till högsta ledningen och cheferna ser upp till respektive övre ledningsnivå, och dessa aspekter har påpekats av respondenter från olika organisationsnivåer inom Mediabolaget. Vi vill påpeka att vi tror att det kunde ha skapats en annorlunda översättningseffekt ifall högsta ledningen skulle ha varit pionärerna i den centrala översättningsprocessen.

Den högsta ledningen har fått beröm för omställningsarbetet, enligt våra respondenter, och kan i sin tur utgöra en plattform för gynnsamma förutsättningar för återupptagande av gruppdialog. Via ledningens kommunikation om att företaget nu ska fokusera sina resurser på att tillvarata den kvarvarande personalens hälsa kan motivera varför medarbetare och chefer behåller förtroendet för ledningen.

Omställningen har medfört uppkomsten av nya arbetsgrupper och behovet av att samtala om sina frustrationer, vilket kan utgöra paradox vid användning av gruppdialog, i enlighet med Tuckermans (1965) beskrivning om den första fasen i en grups utveckling - formandet. En paradox är Mediabolagets specifika situation och behovet av att ta itu med frustrationer som uppkom i samband med omställningen. De sistnämnda aspekterna kräver en gruppssamhörighet som enligt teorin i formandefasen inte föreligger. Emellertid belyser Sjøvald (2007) att när en låg mognadsnivå förekommer i gruppen behöver chefer ta ett större

initiativtagande för att utveckla mognadsnivå. Vår tolkning av Sjøvalds (2007) teorin innebär att i praktiken syftar detta till att det är chefens ansvar att ta kontroll över situationen som uppkommit. I en vidare innebörd kan kontroll återfås via att chefen försöker att definiera arbetsroller och ta itu med de känslor som uppkommit i samband med omställningen tillsammans med sina medarbetare. Gruppdialog kan skapa därmed förutsättningar för utveckling av grupp-mognad. Enligt Bohm (2003) innebär en dialog att individer ökar insikt om förmågan att lösa sina egna problem. Våra respondenter har bekräftat Bohms resonemang och påpekat att det är medarbetarna som ska svara på sina egna problem. Chefen kan därmed sägas inta en konsultationsroll i gruppdialoger inom Mediabolaget. I enlighet med Sjøvald (2007) kan en högre nivå av grupp-mognad uppnås. Mediabolagets grundsyfte med att återuppta gruppdialog kan sägas passa situationen efter omställningen. Syftet med gruppdialogen var att förstärka medarbetarnas uppfattning om grupperns betydelser för verksamhetens utveckling.

En annan aspekt av situationen är framväxten av ledningens beroendeförhållande av medarbetare. Medarbetarnas psykiska tillstånd påverkar Mediabolagets produktion och kontakt med dess externa parter. Det skapas följaktligen en nödvändighet av att ta itu med medarbetarna, och gruppdialogen kan anses vara en lösning.

Införandet av gruppdialog kan även innebära att det skapas utrymme för insyn till ett ideal, genom att medarbetarna och chefer tillsammans i en gruppdialog får insikter i hur företagets struktur och kultur tidigare sett ut, vilket skapar ett kritiskt förhållningssätt till dåvarande organisations struktur och kultur. Istället kan medarbetarna och chefer tillsammans få ett gemensamt insyn för ett nytt sätt att se på nuvarande organisationen, med andra ord kan det skapas konsensus utjämning och kan höja sannolikheten att acceptera omställningen. Stensaasen och Sletta (2000) understryker att gruppspel motverkar grupp-polarisering.

Före och under en omställning skapas utrymme på individnivå för funderingar och ifrågasättande av organisationen, ”Vad händer? Varför händer det?”, vilket kan vara en möjlig förklaring till förstärkande av gruppdynamiken under en gruppdialog. Enligt Bohm (2003) krävs det kontinuerlig användning av dialoger, i och med att första dialogen oftast är en förhandling eller debatt där individer ifrågasätter varandras åsikter. Bohms resonemang (2003) påvisar explicit nödvändigheten av regelbundna praxis efter omställning.

Vår empiriska studie har visat att cheferna genomför gruppdialog i genomsnitt 1-2 gånger per år och 2 timmar per tillfälle. Med tanke på omställningens konsekvenser såsom osäkerhet, omdefinierade arbetsroller och nya arbetsteam väcker ifrågasättning om gruppen kan utveckla mognad via nuvarande användning av gruppdialog. Å ena sidan kan den begränsade mognaden som existerar i de relativt nyskapade arbetsgrupperna istället ses som en möjlighet för grupp-utveckling. I denna situation skapas behov av att förstå omställningens konsekvenser och på så sätt skapas det behov av utrymme för insiktsutbyte sinsemellan medarbetare. Samtidigt skapas det behov av en ledarroll som kan via delegering utveckla grupp-mognaden. Delegeringen kan bidra till att definiera arbetsroller, stärka ansvarstagande hos medarbetare, samt öka förtroende sinsemellan medarbetare. Gruppdialog kan därför sägas passa dessa första stadier vid grupp-utveckling och den tidiga grupp-mognaden (Tuckman, 1965 och Sjøvald, 2007). Hypotetiskt anser vi att grupp-utvecklingsstadierna såsom normerande och utförande samt grupp-mognadsnivåerna 3 och 4 inte kommer kräva genomförande av gruppdialog. I dessa stadier är rollerna definierade och förhållande mellan medarbetare är harmoniska och däremot självgående grupper. Vidare ser vi att det kan föreligga en större sannolikhet i dessa stadier att dialogen faktiskt blir ett förhållningssätt, i enlighet med Ronthys (1998) idealbild.

### 5.3 Lokala översättningar av Amfora

#### *Likheter vid lokala översättningar*

De likheter som vi upptäckt på de fyra avdelningarna vid användning av gruppdiallog kan sammanfattas i fyra aktiviteter; introduktionsaktivitet, HR assistans, gruppdialogens resultat samt viss grad av institutionalisering av arbetsrutiner. Introduktionen är ett av grundelementen av masterversionen, därav likheten mellan avdelningarna. Chefernas uppfattning om HR assistansens bidrag samt gruppdialogens resultat kan ses som produkter av masterversionen, med produkt avses symboliken av skapandeprocessen under dialogens resa. En möjlig förklaring är masterversionens styrning över *hur:et* som speglar kraften över att produkten blir på visst sätt. Den fjärde likheten benämner vi som en lokal översättning av Amfora utfört av våra fyra chefsrespondenter. Samtliga chefer använder gruppdiallog som ett utrymme för att öka graden av institutionalisering av nya arbetsrutiner och regler för arbetsplatsen. Förklaringar som givits är att gruppdialogen involverar medarbetare och de får ge sina idéer utifrån sina perspektiv, vilket skapar ett mångfaldigt underlag.

Vi har sett ytterligare en likhet mellan avdelningschefernas respektive gruppchefernas resultat av deras översättningsprocess. Avdelningschefer har ett mer strategiskt innehåll i sina gruppdialoger, exempelvis att öka engagemang hos medarbetare med att bidra med idéer som ska utveckla verksamheten. Gruppcheferna, å ena sidan, har ett innehåll av operativ karaktär, exempelvis behandlas förankring av chefs idéer och dåliga samarbeten. Detta mönster illustrerar det som Røvik (2008) benämner som konkretiserings- och materialiseringsprocess. Avdelningscheferna har därmed mer abstraktare syften än gruppcheferna. En möjlig förklaring kan vara att avdelningscheferna genomför gruppdialoger med gruppchefer, och gruppchefer har enbart medarbetare i sina gruppdialoger.

#### *Skillnader vid lokala översättningar*

Avdelning 1 & 3 har skapat ett system som de kallar kretslopp, och där gruppdiallog utgör den mellanliggande aktiviteten mellan processmötet och individuella utvecklingssamtal. Digitaliseringen är en omfattande process som kräver kartläggning av vad som ska göras för att kunna samtala om ”vara”. Enligt respondenterna ligger ansvaret hos dem att göra en planering fram till 2012, men detta kräver naturligtvis justeringar med tiden, i och med teknikens utveckling. Respondent A förklarade att processmöten hjälpte de att identifiera den mest aktuella arbetsuppgiften och att avdelningen sedan tidigare använt ROK (risk- och konsekvensanalys) och därför var inte gruppdialogens tankemodell främmande för medarbetarna. Avdelning 1 & 3s lokala översättning är ett exempel på en översättning som gjorts på bas av lokala förutsättningar, något som Røvik (2008) benämner som stimulans-respons-baserad sekventialitet. Både respondenterna har frivilligt valt att använda gruppdiallog, men ändå stimulerats av en övre hierarkisk nivå (Røvik, 2008) i form av HR assistans.

På avdelning 2 har generella samtalsämnet med gruppdialogen kretsat kring konflikthantering. Samtalsämnet har medfört att gruppdialogen fokuserat på vara-dimensionen. En lokal översättning av masterversionen är att gruppdiallog ansetts vara ett bra forum för att lösa arbetsmiljöfrågor som präglats av avdelningens historik. Respondent B har använt sig bland annat av samverkansdiallog vid en konflikt, på begäran av fack.

Respondent D (avdelning 4) använder gruppdiallog som ett forum för underlag av beslut och kan ses som en lokal översättning. Anledningen är respondenten har mött på reaktioner från medarbetare som har reagerat över tidigare tagna beslut, och som ett sätt att involvera medarbetare inför framtida beslut används gruppdiallog. Även Avdelning 4

använder sig av samverkansdialog och kan potentiellt förklaras med yrkesområdet inom avdelningen. Den tidigare nämnda studien i vårt bakgrundsavsnitt har påpekat möjlig problematik i yrkeskulturen. En ytterligare lokal översättning av gruppdiallog skedde i samband med uppsägningsprocessen. Respondenten valde att avstå från att arbetsbefria medarbetare vid uppsägning och medförde att hans avdelning utsattes för stark polarisering i gruppssamspel där en diskussion inte skulle kunna bidra (Moscovici & Zavalloni, 1969), snarare har gruppdiallog varit fördel vid dessa situationer.

## 6. Slutdiskussion

Kapitlet behandlar den problematik som belysts i bakgrundskapitlet med utgångspunkt ifrån studiens empiri och analys; häri försöker vi knyta an den beskrivna marknadssituationen (organisationsrecept och översättning) och Mediabolagets förutsättningar efter omställningen. Därefter besvaras studiens frågeställning och avslutningsvis ges våra rekommendationer kring möjliga forskningsområden.

### 6.1 Studiens resultat

Det faktum att organisationer köper nya koncept av externa konsulter kan visserligen betraktas som okomplicerat, däremot åligger det svårigheter att omvandla koncept till sina egna. I vår studie har vi konstaterat att den centrala (HR) och de lokala (chefer) översättningar av Amfora modellen för gruppdiallog stärker Mediabolagets förmåga att uppnå sina mål med omställningsprocessen med avseende på medarbetares hälsotillstånd. Översättning bidrar ytterligare till att styrka en möjlig institutionaliseringsprocess av gruppdiallog som verktyg på arbetsplatsen. Den nuvarande tillämpningen av gruppdiallog är enligt teoretiskt perspektiv inte tillräcklig, då den antyder att det krävs en mer kontinuerligt användning. Vi vill dock påpeka att teoretiker inte redogör för vad en kontinuerlig användning innebär; det vill säga, hur ofta bör en gruppdiallog eller dialog genomföras för att det ska anses vara tillräcklig. Enligt oss är Mediabolagets potentiella deltagare i gruppdiallog de som får avgöra när en användning är optimal för dem. Detta innebär att denna valmöjlighet kan anses som ett ytterligare led i lokal översättning för chef och avdelning.

I vårt bakgrundkapitel påpekas betydelsen av att anpassa idéer till den specifika organisationens förutsättningar och mål enligt Røvik (2008). Inom vårt fallföretag har den centrala HR avdelningen skapat en masterversion som gett förutsättningar för *hur* en gruppdiallog ska användas. Cheferna har fått frihet att avgöra samtalsämnet; *vad* gruppdiallogen ska handla om vilket innebär att chefen kan anpassa gruppdiallogen till *avdelningens* specifika förutsättningar och mål.

Under fältarbetet identifierade vi tidigt att gruppdiallogens introduktion och resultat var likartad, däremot såg vi att genomförandet var olika. Denna upptäckt ledde oss senare in på Latours (1996) och Czarniawskas (2005) teoretiska resonemang kring translation och diffusion modell där liknande utfall förekom trots att tillvägagångssätten skilde sig. I vår studie har vi funnit symboler (P-plats och Samverkansdiallog) som utvecklats av Mediabolaget och detta kan härledas till att det är snarare har förekommit en översättning av karaktärsdrag ifrån en translation modell.

I den tidigare studien som genomfördes på Mediabolaget mellan 2002-2004, som vi redogjorde för i bakgrundskapitlet, presenterade resultat som vi tänkte lyfta fram. Avsikten är inte att göra en jämförelse mellan den tidigare studien och vår studie, då studierna är av olika karaktär. Däremot kan vi belysa att omställningen har medfört ett bredare ansvar för chefer. Arbetsgruppers obalans som är en annan konsekvens av omställningen har skapat ett behov av att föra ihop grupper och återfå gruppsamhörigheten. Samtidigt har våra chefsrespondenter påtalat nödvändigheten om att komma närmare sina medarbetare efter omställningen. Gruppdiallog har setts som ett verktyg för att stärka kommunikationsprocessen. Ett annat resultat är att våra chefsrespondenter har visat en strävan efter att inta en större konsultationsroll, som ett sätt att hantera medarbetarnas frustration och osäkerhet. I vår analys



nämnde vi att gruppdiallog kan sägas passa vid tidiga grupputvecklingsstadier och gruppmognadsnivåer, och detta styrker konsultationsrollens avgörande karaktär.

## 6.2 Slutsats

Denna studie har vi haft för avsikt att besvara följande centrala frågeställning:

*Vilka faktorer har påverkat översättningsprocessen av gruppdiallog hos mellanchefer?*

Vi har funnit fem faktorer i implementeringsprocessen som vi anser har spelat roll för hur chefer har gjort sin lokala översättning och medfört att översättningen har erhållit sin särskilda resväg (illustrerats tidigare i figur 2.2, s. 14).

*Idéns tid har kommit.* Gruppens betydelse samt chefernas anammande av konceptet kan kopplas till de specifika förutsättningarna i Mediabolagets tillvaro, nämligen omställningsprocessen. Det kan anses vara en illustration av vad Czarniawska (2005) kallar för att "en idéns tid har kommit". Framväxten av nya arbetsformer och uppkomsten av ovisshet om framtida arbetsformer har förstärkt behovet för cheferna att hitta en gemensam plattform tillsammans med sina respektive medarbetare. Gruppdiallogen har efter denna omställning nyttjats av våra chefsrespondenter som ett verktyg i ett försök att utveckla denna plattform.

*Särintressen.* Via kollegor kan chefer få information om gruppdiallogens positiva effekter ur ett ledarskapsperspektiv. Den muntliga spridningen bidrar till att skapa en kontinuitet i mellanchefsledet och en överföring av det positiva budskapet. Arbetsplatsen förutsätts ha en fungerande intern kommunikation. En upplevelse av gruppdiallog ger direkt feedback till chefer om hur de ska utveckla sitt ledarskap. Indirekt kan även detta kopplas till chefers intresse för människor.

*Lokal anpassning av gruppdiallog till varje situation.* Utifrån Mediabolagets masterversion ges chefer frihet att besluta om diallogens innehåll (vad). Vår undersökning har visat att inom samma avdelning har ett flertal lokala översättningar gjorts. Ett exempel illustreras av Avdelning 4, där respondent D har gjort tre lokala översättningar av gruppdiallog. Chefen kan därmed anpassa samtalsämnet till avdelningens specifika förutsättningar och behov.

*Effektivitet.* Inom gruppdiallog skapas ett utrymme för en gemensam visualisering av ett ideal genom insikter i hur det tidigare samt det aktuella arbetet ser ut och medföra idéer om förbättringar som ett sätt att uppnå idealet. Chefen får konkret feedback från sina medarbetare om hur mål ska utformas och förbättra effektiviteten.

*Underlättar delegering.* Gruppdiallogens utfall bidrar till skapande av nya arbetsrutiner och regler på arbetsplatser genom ett mångfaldigt underlag, vilket i sin tur ger utrymme för ökad grad av en möjlig vidareutveckling i en institutionaliseringsprocess. I och med att arbetsrutiner klargörs underlättas delegering, samt kan chefer ge konkret feedback i form av kompetensutveckling till medarbetarna.

Vi anser att de lokala omständigheterna (såsom omställningen och dess konsekvenser) samt att den centrala HR avdelningen har varit den centrala drivkraften (istället för ledningen) och bidragit till den särskilda översättningsprocessen vid återupptagandet av Amfora. Däremot har vi upptäckt att mellanchefer utgjort en nyckelposition i denna översättningsprocess. Avslutningsvis vill vi redogöra för två aspekter som påvisar detta:

- I enlighet med bakgrundsbeskrivningen nämndes det att mellan 2002-2008 visade cheferna tveksamhet till gruppdialog, och enligt våra respondenter har detta setts som en ”broms” i implementeringsprocessen, och vilket vidare innebär en påverkan på den dåvarande översättningsprocessen. Däremot tror vi att omställningen har bidragit till att chefen har fått inta en nyckelposition i översättningsprocessen vid återupptagandet av Amfora. Omställningen medförde en förändrad organisationsstruktur och utveckling av nya hälsostراتيجier där gruppdialog har ansetts som ett verktyg. Det faktum att gruppdialog satts upp som ett delmål har fungerat som en ”push” mot chefer att genomföra gruppdialog. Cheferna har däremot erhållit en erkänd nyckelfunktion i möjliggörande av en översättningsprocess från ledning, HR personal och medarbetare.
- I överensstämmelse med Gioia & Chittipeddis teoretiska diskussion (1991) och våra resonemang i problemdiskussionen är ledning och chefer självklara aktörer som ger mening till medarbetare (meningsgivarfunktion). Orsaken ligger i antagandet att ledning och chefer besitter mer formell makt och kunskap om företagets externa omgivning. Våra respondenters uttalanden skildrar en tendens som pekar på att chefer i Mediabolaget strävar efter att förankra gruppdialog till avdelningarnas specifika problemområden med syfte att väcka intresse hos sina medarbetare. Medarbetarna kan i sin tur påverka processen av gemensam meningsskapande genom att visa engagemang och intresse i en gruppdialog, det vill säga direkta upplevelser av resultatet skapar gemensamma associationer och mening varför gruppdialog är användbar för dem. Chefer strävar följaktligen att bygga en miljö där medarbetare vågar dela med sig av sin syn på omställningen och hur arbetet på avdelningen kan förbättras.

## 7. Möjliga forskningsområden

Vid genomförande av liknande studier kan vi varmt rekommendera att använda både observationer och kvalitativa intervjuer. I denna studie kände vi att observationen visade på att det empiriska materialet som vi hade samlat på oss var ”mättad” (fallstudies beteckning). Ett annat råd är att genomföra longitudinella studier som ett komplement till forskningen och finna om exempelvis externa faktorer kan påverka den interna översättningsprocessen.

Ett möjligt studiefenomen kan kopplas till vårt bakgrundskapitel där vi beskrev den ostadiga marknaden som kräver att organisationer måste öka sin förmåga att förändra sig. Kan detta härledas till ledningens påtryckningar som gör att medarbetarna måste ta in nya rutiner snabbare? Eller är det en ny miljö som företag börjar ställas inför; då marknaden är mer föränderlig än tidigare med tanke på globalisering och näthandel, kan det innebära att för att företag ska kunna klara sig på marknaden måste översättningar av inköpta koncept ske allt i snabbare takt? Denna problematik kan vara intressant att studera och samtidigt reflektera kring människans kapacitet och förmåga att ta emot idéer i en ständigt växlande miljö.

## 8. Källförteckning

### Litteratur

- Alvesson, M. (2002) *Kommunikation, makt och organisation*, Norstedts Juridik, Stockholm
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Andersson, J (2006) *Medarbetarnas upplevelse av gruppdialogen enligt Amforas samtalsmodell*, Kandidatuppsats, Stockholms Universitet
- Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, Svensk översättning av Björn Nilsson, Studentlitteratur, Lund
- Bohm, D. (2003) *The essential David Bohm*, Edited by Lee Nichol, Routledge, London
- Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organisation Studies*, Unwin Hyman Ltd, London
- Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*, Studentlitteratur, Lund
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005) *Global ideas. How ideas, objects and practices travel in the global economy*, Liber, Malmö
- Deetz, S., Tracy, S. & Simpson, J. (2000) *Leading organizations through transition. Communication and Cultural change*, Sage, Thousand Oaks
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007) *Research methods in education*, Routledge, London
- Eriksson, T. & Wiedersheim-Paul, F (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Glaser, B.G. (2001) *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*, Sociology Press, Mill Valley
- Isaacs, W. (1999) *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, Bookhouse Publishing AB
- Kirk, J. & Miller, M. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*, Sage Publications, Newsbury Park, California
- Latour, B. (1998) *Artefaktens återkomst – ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*; Svensk översättning av Elisabeth Wennerholm, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, Newsbury Park, California

- Merchant, K. & Van der Stede (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation & Incentives*, Pearson Education Limited, England
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Svensk översättning av Björn Nilsson, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, S. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation methods*, Sage, Thousand Oaks, California
- Ronthy, M. (1998) *Relationer & dialog på arbetsplats*, Liber AB, Kristianstad
- Ronthy, M. (2004) *Utvecklingsamtalets 7 nycklar*, Liber AB, Kristianstad
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Lunds Universitet, Lund
- Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000) *Grupprocesser - om inläring och samarbete i grupper*, Natur och Kultur, Stockholm
- Wilhelmson, L. (1998) *Lärande dialog – Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal*, Arbetslivsinstitutet, Solna

### **Vetenskapliga artiklar**

- Bergström, O. (2007) *Translating socially responsible workforce reduction – A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company*, Scandinavian journal of Management, Vol. 23, s. 384-405
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. & O'Malley, R. (1987) *Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends*, Administrative Science Quarterly, Vol. 32, s. 526-541
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. & DeWitt, R. (1992) *Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted U-relationship*, Academy of Management Journal, Vol. 63, No. 2, s.59-68
- HIRES (2009) *Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations*, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, EU Commission, University of Bremen
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991) *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiations*, Strategic Management Journal, Vol. 12, s. 433-448
- Latour, B. (1996) *Aramis of the love of technology*, Harvard University Press, London, In Bergström (2007) *Translating socially responsible workforce reduction – A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company*, Scandinavian journal of Management, Vol. 23, s. 384-405

Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M (1998) *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign*, Academy of Management Review, Vol. 23, No.3, s.567-588

Moscovici, S. & Zavalloni, M. (1969) *The group as a polarizer of attitudes*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 12, No 2, 125-135

Sjøvold, E. (2007) *Systematizing Person- Group Relations (SPGR) – a Field Theory of Social Interaction*, Small Group Research, Vol. 38, No 5, s. 615-635

Tsai, P., Yen, Y., Huang, L. & Huang, I. (2007) *A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective*, Journal of World Business, Vol. 42, No. 2, s.157-169

Tuckman, C. (1965) *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin. Vol. 63, No. 6, s. 384-399

## **Illustrationer**

Figur 3.1: Amfora modellens bildliga framställning ("cirkeln, med komfortgräns"), hämtades 2009-05-18 från <http://www.amforasamtal.se/komfortgransen-registrerat-varumarke.php>

Övriga figurer är skapade av rapportens författare (2009).

## Bilaga 1: Frågeformulären

### **Frågeformulär inför telefonintervju med HR-direktören på Mediabolaget**

1. Vad hände under 2008 (personalnedskärning)?

Vårt fokusområde:

2. Under 2009 initierar HR en satsning på personalen som syftar till att säkerställa personalens hälsa, motivation och engagemang, genom en ny form av metod.
  - Metodens ursprung; Hur den skapades? Influenser?
  - Vad är syftet med metoden? På vilket sätt anser ni att metoden bidrar till att säkerställa personalens hälsa?
  - Tillvägagångssätt vid dess implementering; Vad för processer består metoden av (t.ex. workshops, medarbetarsamtal)?
  - Vilka stödfunktioner finns?

### **Frågeformulär vid besöksintervju hos Marika Ronthy (Amfora, extern konsult)**

Vetenskaplig dokumentation kring uppbyggnad

1. Vad står beteckningen Amfora för?
2. Vilka studier/resultat ligger till grund för modellen?
3. Hur utvecklades modellen?

Gruppdialog som metod

1. Vilka kriterier/villkor måste gruppdialogen uppnå för att den ska uppfylla de mål/effekter som de är avsedd till?
2. I vilka sammanhang passar gruppdialog?
3. Hur anser du att man ska implementera gruppdialog som metod?
4. Hur används din modell idag, enligt dina erfarenheter?
  - a. Vilka brister eller styrkor har du sett hos företag vid tillämpning?

Dialoghantering

1. Vilka är de vanligaste situationerna där ledarna känner sig otillräckliga vid dialog?
2. Du betonar balansen mellan att göra och att vara. Hur upprätthåller ledaren denna balans i gruppen under en pågående gruppdialog?

**Frågeformulär inför telefonintervju med intern HR-konsult på Mediabolaget**

Gruppdialog som metod

- 1) Enligt HR-direktören har ni använt Amfora samtalsmodellen sedan 2002;
  - a) Hur implementerade ni modellen (2002)?
  - b) Hur använder ni den idag;
    - i) Hur arbetar ni med gruppdialoger?
    - ii) Hur ser ansvarsfördelningen ut?
    - iii) Hur ser gruppdialogsmöten ut?
- 2) Amfora Samtalsmodell:
  - a) Hur uppfattar ni denna modell?
  - b) Till hur stor del har ni inspirerats av Amfora samtalsmodellen?
- 3) Bakgrund: Hur skulle du beskriva din position på Mediabolaget, och din specifika arbetsroll i relation till gruppdialoger?
- 4) Input: Vilka tekniker använder du för att samla in information från dina medarbetare för att få input om gruppdialogens användning?
- 5) Rapportering: Vad har ni för rapporterings policy på er HR-avdelning?
- 6) Attityder: Vilka attityder finns idag gällande gruppdialogen som metod?
- 7) Engagemang: Hur arbetar ni för att öka förståelse och engagemang för metoden?
- 8) Utvärdering: Vad för typ av uppföljningar gör ni?

Ledarskap

- 1) Med tanke på er aktuella situation; Hur har ni förberett cheferna inför dialoghantering i gruppdialog?

## **Frågeformulär vid besöksintervju med chefer på Mediabolaget**

Observera att ordningsföljden som angetts nedan var inte den verkliga vid intervjuerna.

### **Bakgrund**

1. Vilket är ditt ansvarsområde?
2. Hur många år har du haft denna position?
3. Hur många medarbetare har du hand om?

### **Omställning under 2008-2009**

1. Vad har hänt på er avdelning i samband med omställningen under 2008-2009?
2. Hur har din arbetsroll förändrats i samband med omställningen?

### **Coaching & Dialog**

1. Hur ser du på din arbetssituation idag; hur stor andel av din arbetstid lägger du ner på administrativt arbete respektive coaching?
2. Vilka tekniker känner du till idag, som är sätt för att utöva coaching?

### **Gruppdialog**

1. Hur många gånger har du utövat gruppdialog?
2. Vilka syften brukar du ha med en gruppdialog?
3. Vad vill du uppnå med en gruppdialog i samband med omställningsprocessen?
4. Hur uppfattar du din roll i en gruppdialog?
5. Hur har du anpassat gruppdialog som metod till din avdelning?
6. Hur används metoden på din arbetsplats?
7. Hur kan gruppdialog vara berikande för din arbetsplats/arbetsmiljö?
8. På vilka sätt använder du gruppdialog för att utveckla ditt arbete/ledarskap?
9. Använder ni andra metoder, än gruppdialog, som redskap för att lösa och förstå problem som uppkommit/uppkommer på arbetsplatsen?
10. Vilken typ av assistans/stöd skulle du vilja ha vid dialoghantering?
11. Hur definierar du *dialog*?



## Bilaga 2: Sammanställning av utvecklade kategorier vid kodning

### Kategorier vid kodning

K	Konsekvenser	
KO		Omställning
KOI		- Individ
KOG		- Grupp
KOO		- Organisation
M	Manager	
MA		Managers agerande
MO		Osäkerhet - Obalans
MK		Karriär
MAB		Arbetsbelastning
MC		Coachning
MAP		Personlig utveckling
MRM		Relation till medarbetare
GD	Gruppdialog	
GDV		Integration (som ett verktyg t.ex.)
GDHR		Tillit till HR-stöd
GDS		Syften
GDF		Fokus (Vara & Göra)
GDMA		Managers attityd gentemot gruppdialog
GDMHR		Managers användning av HR
GDR		Resultat
GDMP		Managers praxis
GDAB		Medarbetarnas beteende
GDAKK		Kultur och klimat på arbetsplatsen med avseende på gruppdialog
GDAP		Avdelningschefens inverkan
GDARI		HR's inverkan
G	Grupp	
GS		Gruppstorlek
GFS		Förändring av gruppstorlek
GK		Gruppkonstellation & klimat
GKT		- Teamwork
GA		Arbetsbeskrivning
GAFA		Medarbetarnas agerande vid förändring av arbete
GAV		Andra arbetsverktyg
GP		Problemlösning (tillvägagångsätt)
GPG		Problem i grupp/ på arbetsplats
GMB		Medarbetarnas beteende i grupp
GUP		Uppkomst av problem

**En resa från en universell idé till en egen idé**  
Organisation, Magisteruppsats, 2009

---

O	Organisation	
OS		Strategi
OTTR		Samarbete med trygghetsrådet
OK		Uppfattad organisations kommunikation
SR		Urval för uppsägning
SRF		- Frivillighetserbjudande
OI		Ideologi
OST		Organisations struktur
OÅF		Återkommande organisation förändring
OÅFK		Konsekvens vid OÅF
OÅFKI		- Konsekvens på individnivå vid OÅF
OU		Undantag från regel
OUI		- Undantag på individnivå
OL		Tillit till ledningen
OFV		Förmåner & Valmöjligheter på arbetsplats
A	Amfora	
AP		Personlig värdering om Amfora
AI		Implementering
AU		Utbildning
AT		Tillämpning
AUF		Uppföljning
AHR		HR's agerande
AK		Konsultation (mellan chef och HR)