



**VU-PROCESSEN – UPPLEVDA STYRKOR OCH  
SVAGHETER**

**EN STUDIE AV VERKSAMHETSUTVECKLING I  
KONCERNEN AB VOLVO**

Eva-Lotta Olofsson

Linda Vidén

Examensarbete 10 poäng i  
Arbets- och  
organisationspsykologi 2003

Institutionen för individ och  
samhälle

Handledare: Curt Andersson

# The OD-process – Perceived strengths and weaknesses

A study of organisational development within AB Volvo

Eva-Lotta Olofsson and Linda Vidén

*Abstract.* The so-called OD-process (Operational Development) is the organisational development model that the AB Volvo has adopted within several of its companies. These days, organisational development is considered necessary for a company's continued competitiveness and assured survival. The purposes of the present study have been to assess the perceived strengths and weaknesses of the OD-process on part of managers at different levels within AB Volvo as well as to consider if the OD-process is included in the improvement strategy that goes under the name of "Continuous Improvements". To these ends, the study involved a qualitative methodology in the form of face-to-face interviews. The outcomes of the study indicate that the perceived strengths far outweigh the perceived weaknesses of the OD-process. The study results suggest that the OD-process is regarded as an effective tool for improvement and change when implemented in its original form. The outcomes also show that the OD-process has caused problems since it is implemented on a voluntary basis and that its survival is dependent on committed leaders. The study finally discusses alternative perspectives of the above results.

## Förord

Att verksamhetsutveckling är ett spännande och intressant område kan vi inte betvivla efter slutförd uppsats.

Vi vill härmed passa på att rikta ett varmt tack till samtliga respondenter som på ett öppenjärtigt sätt delat med sig av sina erfarenheter kring VU. Vi uppskattar att ni tog er tid och för ert vänliga bemötande.

Tack också till VU-avdelningen för hjälp och inspiration under arbetets gång. Ett speciellt tack till Berndt Forsell som med stort tålamod har svarat på våra frågor och lyssnat till våra reflektioner.

Slutligen vill vi tacka de som står oss nära för uppmuntrande ord när vi så väl behövt det.

Göteborg, 24 februari 2003

Eva-Lotta Olofsson

Linda Vidén

# Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	1
<i>Tidigare forskning</i>	3
<b>Teoretisk referensram</b>	4
<i>Organisationsutveckling</i>	4
<i>Förändring av första och andra ordningen</i>	4
<i>Självorganiserande system</i>	5
<i>Förbättringsarbete</i>	6
<i>Integrering av förändringsstrategier</i>	8
- <i>programmatiskstrategi</i>	8
- <i>inlärningsstrategi</i>	9
- <i>deltagandet i förändringsprocessen</i>	10
<i>Problemformulering</i>	11
<i>Syfte</i>	11
<b>Metod</b>	11
<i>Val av metod</i>	11
<i>Deltagare</i>	12
<i>Instrument</i>	12
<i>Procedur</i>	13
<b>Resultat</b>	14
<i>Företagspresentation</i>	14
<i>Huvudresultat</i>	15
<i>VU:s styrkor och svagheter</i>	15
<i>Förändrings och förbättringsarbete</i>	16
<i>Strategiska dialogen</i>	18
<i>Kommunikation</i>	19
<i>Lokal expertis</i>	20
<i>Kulturella fallgropar</i>	20
<i>Stödstruktur</i>	21
<i>Målsättningar</i>	21
<b>Diskussion</b>	23
<i>Frivillighetsaspekten</i>	24
<i>Stödstruktur</i>	25
<i>Övrigt resultat</i>	26
<i>Reflektioner kring studien</i>	27
<i>Slutord</i>	28
<b>Referenser</b>	30
<b>Bilaga</b>	
<i>Intervjuguide</i>	

# VU-processen – Upplevda styrkor och svagheter

## En studie av verksamhetsutveckling i koncernen AB Volvo

Eva-Lotta Olofsson och Linda Vidén

*Sammanfattning.* VU-processen är den verksamhetsutvecklingsmodell man har valt att arbeta med inom ett flertal av AB Volvos bolag. Verksamhetsutveckling ses idag som en nödvändighet för företag om de vill vara fortsatt konkurrenskraftiga och försäkrade att överleva. Syftet med föreliggande studie var att utröna VU-processens upplevda styrkor och svagheter bland chefer på olika nivåer inom AB Volvo, samt utröna om VU-processen ingår i den strategi av förbättringsarbete som går under namnet Ständiga Förbättringar. För att uppnå syftet valdes en kvalitativ metod i form utav intervjuer. Vi fann att upplevelsen av styrkor vida översteg de upplevda svagheter i VU. Resultatet pekar på att VU-processen upplevs vara ett effektivt förbättrings och förändringsredskap om den används i sin grundstruktur. Resultatet visade också att frivilligheten att gå in i VU skapade problem samt att VU:s fortlevnad var beroende av engagerade ledare. I studien diskuteras slutligen olika tänkbara perspektiv av ovanstående resultat.

Att det är viktigt att vara konkurrenskraftig för att överleva som företag på dagens marknad är inget nytt under solen. Ett företag har i dag inget val. Det måste hela tiden skärpa sin konkurrenskraft för att överleva. Utan snabb omställningsförmåga, flexibilitet och manöverbarhet, blir man snabbt fränkörd och överkörd på en tuff global marknad (Ramqvist & Eriksson, 2000). Under hela 1990-talet har vi kunnat följa de stora företagens upp och nergångar, IT bubblan som sprack etc. Kraven och tempot ökar hela tiden och att skapa framgångsrika organisationskoncept blir alltmer nödvändigt. I dag finns ett stort utbud på olika strategier för att öka organisationers effektivitet. Som exempel kan nämnas Total Quality Management (TQM), 6 Sigma och Business Process Re-engineering (BPR) (Nilsson, 1999).

Inom ett flertal av AB Volvos bolag har man valt att arbeta med en verksamhetsutvecklingsmodell som går under benämningen VU-processen. Modellen är framarbetad av Lasse Ramqvist och Mats Eriksson. De har även skrivit boken *Manöverbarhet* (2000) i vilken de beskriver den teoretiska grunden för VU-processen samt på vilket sätt en organisation kan implementera och arbeta med VU-processen i den dagliga verksamheten.

Att arbeta med VU-processen ses som ett frivilligt åtagande, det har inte utgått som ett direktiv från den högsta ledningen och spridningen har primärt skett via det goda exemplets makt. På så sätt skall man försäkra sig om att den lokala ledningen har ett äkta engagemang och motivation för att driva förändringsarbetet. VU är en ledningsmodell som kombinerar och integrerar vad som kallas strategisk manöverbarhet och med en arbetsform som skall leda till ökad mening, vitalitet och kreativitet i arbetet. Manöverbarhet bygger på att ett företag snabbt och med stor precision kan lägga om kursen när förutsättningarna för företaget förändras. Det kan innebära att när det finns stora möjligheter att nå framgång på marknaden eller att konkurrenterna börjar plocka för stora marknadsandelar, så agerar företaget genast med att lägga om kurs för att nå sitt mål. För att nå ett tillstånd utav hög manöverbarhet krävs det att alla är delaktiga i

företagets med och motgångar. Företaget skall stå som en enad helhet som vet vart den är på väg, i motsats till en verksamhet som drar åt olika håll. För att nå dit krävs att det finns ett forum och en arbetsform som ger möjligheten att nå ökad manöverbarhet. Vägen dit beskrivs i stora drag i följande citat:

*” Företaget behöver därför ett forum för integration, ett forum som stärker samspelet inom företaget. Alla utmärkta initiativ till förändring och förbättring måste samordnas. Ambitioner att förbättra företagens processer måste samordnas med företagets strategiska prioriteringar. Förbättringsarbetet måste samspela med ledarutvecklingen för att få full effekt. Kvalitetssäkringssystemet måste hänga ihop med satsningarna på kompetensutveckling. Belöningssystemen måste harmoniera med arbetsformerna och möjligheterna att påverka. Medarbetarnas attityder måste harmoniera med ledningens ambitioner. Allt måste hänga ihop med allt om man ska lyckas. Det duger inte med att den vänstra handen inte vet vad den högra gör. Inte med det obönhörliga tryck som vår globala marknad utövar. Samarbete, ömsesidig respekt och verkligt lagspel måste bli realiteter i stället för vackra ord i personalpolicyn och på konferenser. I den operativa verksamheten måste man ta steget från isolerade öar, väl förborgade bakom revirmurar och egna lokala prioriteringar, till ett väloljat horisontellt samspel. Andras problem måste bli mina problem. Intressekonflikter måste ersättas med intressegemenskap. Ledningen måste överbrygga förtroendeklyftan. Man har inte längre råd att förskansa sig bakom fullklottrade kalendrar och oändlig rad av möten med andra chefer, kunder och leverantörer. En brygga måste slås mellan ledning och medarbetare. Man måste våga ta steget ut i en öppen och ärlig dialog med medarbetarna om de viktigaste strategiska frågorna. Utan en stabil samsyn i de viktigaste frågorna förblir den nödvändiga kraftansamlingen en utopi. Det är vad vi kallar ”det integrerade företaget” – ett företag som hänger ihop, snabbt och lättmanövrerat. Ett företag som smidigt och kraftfullt skiftar fokus för att kraftsamla inför nästa utmaning. Ett företag som offensivt – med alla medarbetares engagemang som motor – manövrerar sig fram under ständigt föränderliga villkor. Ett välintegrerat och lättmanövrerat företag är, tror vi, ett ofrånkomligt villkor om man vill vara en av morgondagens vinnare.”(Ramqvist & Eriksson, s. 20, 2000)*

För att nå dit måste företaget identifiera en mängd hinder som finns inom organisationen. Exempel på hinder enligt Ramqvist och Eriksson (2000) är bland annat kulturella fallgropar, vilka exempelvis kan ta sig i uttryck som intressemotsättningar inom organisationen. Andra hinder kan vara att det används ensidiga förändringsmetoder och att man ser på företaget enbart som ett tekniskt system. Förändring och utveckling blir ofta låg prioriterade. För att undvika det måste förändringsarbetet ges en stark koppling till företagets viktigaste strategiska fokusering. Den strategiska fokuseringen grundar sig på att ledningen har gjort en analys inom vilket område i organisationen som det krävs en radikal förbättring och där alla måste vara delaktiga och engagerade för att denna förbättring skall komma tillstånd.

VU-processen behöver redskap för att implementeras och vara en fortlevande process. Redskapen är i form av en tydlig arbets- och stödstruktur så att farten och motivationen bibehålls bland alla inblandade. Stödstrukturen består bland annat av att ledningen sätter av tid för VU-arbetet men även av coacher och internkonsulter. Coachens roll är att med små enkla medel hjälpa grupperna och cheferna på traven i VU-arbetet, och att fungera som ett långsiktigt bollplank. Coachens bidrag är att underlätta, vitalisera och ständigt vidareutveckla gruppernas och företagets VU-arbete. Internkonsultens huvudansvarar för hela stödstrukturen och de fungerar som ledningens högra hand i alla frågor som rör VU-arbetet. Coacherna och internkonsulterna skall

rekryteras inom den egna organisationen. Det är framförallt chefer som antar coachrollen men även andra medarbetare som har intresse eller fallenhet kan användas i detta arbete. Ledar- och medarbetarseminarier hålls en gång per halvår där de strategiska fokuseringarna förankras. Där emellan har grupperna på alla nivåer drivningsmöten varannan vecka för att hålla processen igång. På seminarierna avrapporterar grupperna hur deras arbete har utvecklats. Enligt Ramqvist och Eriksson (2000) ökar synliggörandet både den individuella som gruppens prestationer. Synligheten blir en drivande motor och är på så sätt avgörande för VU-arbetets framgång. Det räcker inte med en väl fungerande arbetsstruktur för att nå målen. Arbetsstrukturen ger möjlighet för den strategiska dialogen att nå ut i organisationen. Det innebär att alla på företaget får insikt i affärsstrategin i kombination med att alla ges förtroendet att vara delaktiga i processen. Arbetsstrukturen lägger också grunden för den samsyn och samverkan som är de stora grundbultarna i VU-arbetet. Det är den breda medvetenheten om vad som händer i företagets omvärld som är den verkliga ”styråran”. Ett annat viktigt redskap är att man använder sig utav den s.k. lokala expertisen vilken är medarbetarnas kunskaper. I stället för att se på medarbetarna som utbytbara kugor i ett maskineri tar man tillvara den kunskap och erfarenhet som medarbetarna besitter, vilket har visat sig leda till ett högre engagemang och ökad kreativitet, vilket i sin tur leder till en ökad manöverbarhet.

Ramqvists och Erikssons (2000) målsättning med VU-processen är att skapa förutsättningar för att en dynamisk självorganiserande process skall uppstå. Den teoretiska referensramen bygger på forskaren och författaren Ken Wilbers teori om självorganiserande system. Wilbers teori som finns att läsa i hans bok *A brief history of Everything* (1996) baseras på omfattande och djupgående tvärvetenskapliga studier där han har integrerat mänsklighetens utveckling både biologiskt, psykologiskt, kulturellt och socialt. Ramqvist och Eriksson (2000) beskriver hur Wilbers modell har bidragit till att skapa en förutsägbarhet i hur välfungerande grupper agerar och hur man med större precision kan skapa välfungerande grupper. Utmärkande drag för en mogen grupp är att gruppen har hög energi och löser sina uppgifter mycket snabbare än andra grupper. Samsyn råder och åsikter behandlas med respekt. Gruppen tar tillvara på allas skilda erfarenheter, idéer, värderingar och perspektiv. Arbetet bedrivs ofta friktionsfritt. Det är dessa element som utmärker processerna i självorganisering. För att skapa levande självorganiserande grupper har de personer som sitter på ledande positioner ett stort ansvar. Ledarna för dessa grupper har till uppgift att se till att det finns förutsättningar inom gruppen för att den självorganiserande processen skall komma igång (Ramqvist & Eriksson, 2000).

### *Tidigare forskning*

Ett intressant exempel på tidigare forskning angående teorin om självorganiserade system är forskarna Jolivet och Navarres (1996) studie. Deras studie baseras på det franska företaget Spie-Batignolles som bland annat har medverkat vid byggandet av tunneln under engelska kanalen. Ledningen upptäckte under början av 1980-talet att det inte fungerade att vara organiserad som tidigare med hög grad av styrning vid genomförandet av stora projekt. De insåg att det var effektivare att driva projekt med en större grad av osäkerhet, och istället lägga sin tillit på att självorganisering uppstod inom projektet. För att uppnå självorganisering valde ledningen att använda s.k. metaregler, vilket betyder att ledningen använder en begränsad mängd av kriterier och regler när de leder stora projekt. Kommunikation och tillit blev viktiga redskap men

även rätten att få göra fel. Ledarna fungerade som goda förebilder genom att själva vara aktiva, kvalitetsmedvetna och uppvisa en positiv attityd gentemot sina medarbetare och genom att ha en framtidsvision. Kraven på självorganisering och självstyre ledde i sin tur till ett ökat ansvar. Det ökade ansvaret i kombination med de ansträngningarna man lade ner för att klara av hinder och ogynnsamma förhållanden, skapade ett lärande inom projekten. Ett lärande som visade sig vara en enastående bra grogrund för framtida ledare (Jolivet & Navarre, 1996).

Slutsatsen av studien är, att genom att använda sig utav självorganisering och metaregler vid ledningen av stora projekt, skapar det goda förutsättningar för att utveckla en form av ledning, som resulterar i en högre grad av produktivitet då systemen är mer öppna och organiska. Det betyder att de är flexiblare, nätverksbaserade och har förmågan att agera snabbare. Målet blir att låta individen ha ett större självstyre vilket leder till att hon också blir mer produktiv (Jolivet & Navarre, 1996).

## Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer vi att ta upp de huvudsakliga teorier som vi kommer att stödja oss på i vår diskussion.

### *Organisationsutveckling (OU)*

OU är en sammanfattande benämning kring de processer som syftar till att åstadkomma större effektivitet och förbättringar i arbetssituationen, utveckla organisationen och dess delar, samt den omvärld som påverkar dessa. (Cummings & Worley, 2001) Cummings och Worleys definition av OU är följande:

*"Organization development is a systemwide application of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures and processes that lead to organization effectiveness" (s.1, 2001)*

Den förändringsteori som ligger till grund för OU formulerades i mitten av 1940-talet av Kurt Lewin. Denna teori beskriver att förändringsprocesser genomgår tre olika faser, upptining, förändring och återfrysning (unfreezing, moving, refreezing). Under upptiningsfasen väcks ett behov, förståelse och en beredskap för förändringar. Förändringsfasen handlar om att få till stånd nya normer och handlingsmönster. Den tredje fasen, återfrysningen, innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och permanentas (Lewin, 1952).

### *Förändring av första och andra ordningen*

Ett grundläggande perspektiv presenteras här nedan i form av förändring av första och andra ordningen samt självorganiserande processer. Följande perspektiv utgör en förförståelse för de förändringsteorier, som vi närmare kommer presentera.

Förändring av första ordningen innebär enligt Watzlawick, Weakland och Fisch (1978) en förändring inom ett system utan att själva helheten förändras. Förändringarna bygger på det sunda förnuftet och är igenkännande. En förnyelse sker, men inte en förnyelse av handling och tanke. Problemen löses inte på något nytt sätt utan samma metoder används som tidigare. Förändring av andra ordningen däremot, innebär att man förändrar något i grunden, det organisatoriska tänkandet ändras och även hur man agerar. Förändringarna kan förefalla oväntade, paradoxala och strida mot det sunda

förnuftet. De leder till att man ser på sin omgivning i ett nytt ljus och med en ny förståelse. Utgångsläget är att tänka att det inte bara finns en enda lösning på problemet, utan en mängd olika lösningar, vilka inte behöver vara logiska och rationella. (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1978)

Problem som uppstår från källor som vi inte kan påverka, exempelvis förändringar övad det gäller konkurrens, regelverk, yttre oro som krig etc. kan inte lösas med hjälp utav förändring av första ordningen, utan kräver tankar i helt nya banor som i andra ordningens princip. Förändringsarbete enligt den andra ordningens princip är en ständigt pågående process (Ahrenfelt, 2001). Argyris och Schön (1976) har skapat en snarlik teori kring förändringar. De betraktar organisationer som läroarenor och menar att lärandet är särskilt viktigt för medarbetarna eftersom de normalt befinner sig i konstant utveckling i organisationen. Mycket av lärandet i organisationer karaktäriseras av så kallat single loop learning, vilket innebär ett lärande där man huvudsakligen korrigerar genom att rätta till avvikelser och fel. Aktiviteter i organisationer kräver emellertid mycket problemlösning. Skulle aktörerna ifrågasätta arbetets grundpremissor och på så sätt hitta fel och brister i dessa, övergår man till vad Argyris och Schön kallar double loop learning, eller en förändring av andra ordningen.

### *Självorganiserande system*

Bärande tankar för VU-processen är att man ser organisationer som levande självorganiserande system. Vi vill här kort redogöra för de grundläggande tankarna kring denna teori som tar sin utgångspunkt i termodynamiken, vilket kan förklaras som läran om sambandet mellan värme och energiformer. Ilya Prigogine som fick nobelpriset i kemi 1977, var den förste som i vetenskapliga sammanhang beskriver komplexa självorganiserande system. Prigogine och andra forskare menade på att denna teori även var tillämpbar på levande självorganiserande system. Den universella definitionen säger:

*”Ett levande självorganiserande system är ett öppet system som använder och förbrukar energi, samtidigt som systemet har ett ständigt samspel och utbyte med sin omgivning för att upprätthålla sin egen funktion. Varje levande system består av en mångfald av beståndsdelar som samverkar som en helhet i ett extremt komplext och i sina detaljer oförutsägbart dvs. kaotiskt förlopp” (Ramqvist & Eriksson s.159, 2000).*

Ahrenfelt (2001) skriver angående självorganisering att det är viktigt att se att delarna i systemet inte är slumpvis utkastade, utan att de tillsammans bildar en gemensam form och en struktur, de organiserar sig. Det är en process som sker i alla levande system. Helheten kan inte bevaras om inte delarna är organiserade och delarnas organisation håller i sin tur ihop helheten. Konsekvensen blir att ju större eller mer komplex helheten är, desto högre krav ställs på den inre organisatoriska strukturen. Framförallt vad det gäller flexibiliteten att hålla den inre strukturen intakt, när den anpassar sig till den yttre miljön, kontexten. Organiseringsprocessen pågår ständigt och blir aldrig färdig.

Levande system och självorganisering är processer som följer ett mönster av orsak och verkan, vilka kan ses som begripbara (Ahrenfelt, 2001). Levande system existerar överallt, i naturen, i interaktionen mellan människor och även i vår inre subjektiva värld. Det går att arbeta strategiskt med de förutsättningar ett levande system behöver för att det skall fungera självorganiserande. Grundbultarna i det arbetet är man måste väcka medvetenheten om vad som måste göras för att hålla systemet i liv, och hitta strategier

för detta. Vägen bör kantas av konkreta handlingsplaner för att på så sätt bibehålla fokus. Grundbultarna i samarbetet torde vara att man lär sig att kommunicera med respekt, och se till att alla blir delaktiga och upplever att de har något att bidra med. Uppbackning och stöttning är viktiga redskap för att bibehålla självförtroendet och initiativkraften i gruppen, och strävan efter att utvecklas för att bli bättre både som grupp och individ (Ramqvist & Eriksson, 2000).

### *Förbättringsarbete*

En organisation utsätts oavbrutet för ständiga förändringar både inom som utanför organisationen. Det kan vara attitydförändringar hos personalen, ändrat regelverk, hårdare konkurrens, lågkonjunktur etc. (Ahrenfelt, 2001; Wells & Kipnis, 2001; Hart, Berger, & Lindberg, 1996). För att möta dessa förändringar har man inom de områden man producerat varor och tjänster mer eller mindre systematiskt, mer eller mindre genomtänkt, bedrivit förbättringsarbete. Ett länge övergripande syfte med förbättringsarbete har varit att öka produktiviteten. Det har styrts av ett ”uppifrån och ner” tänkande, där specialister har format strategier och förändringsvillkoren och arbetarna har anpassat sig till de nya arbetsvillkoren, vilket är signifikant för den tayloristiska arbetsorganisationens principer (Nilsson, 1999).

Idag finns det många varianter av förbättringsarbete. Kaizen-rörelsen i Japan har präglat många tankar i västerlandet om hur man bör bygga dagens organisationer. Kaizen betyder ”förbättringar i små steg” och är en systematisk och kontinuerlig förbättringsverksamhet, där alla i företaget är involverade. Syftet med Kaizen är att förbättra kvalitén i produkter och processer för att uppnå en hög kundtillfredsställelse (Nilsson, 1999; Hart, Berger & Lindberg, 1996).

I Sverige använder vi termen Ständiga Förbättringar men det finns ingen generell definition. En definition som används för att förklara innebörden i begreppet Ständiga Förbättringar är enligt Lillrank och Kano (1989):

*”Ständiga förbättringar är en uttalad samling principer, mekanismer och aktiviteter inom en organisation skapade för att ge kontinuerlig förändring i organisationens arbetsprocesser och rutiner. Dessa förändringar ger positiva bidrag till organisationens måluppfyllnad, och ansvaret för förändringsarbetet ligger hos dem som också utför arbetsprocesserna. Ständiga förbättringar sker kontinuerligt i små steg, vilka tagna separat inte fundamentalt ändrar organisationens grundläggande principer, men som sammantaget ger stort bidrag till måluppfyllnaden.” (Lillrank & Kano sid. 3, 1989)*

Ser man Ständiga Förbättringar som ett enskilt verktyg eller ett isolerat arbetssätt är det troligen varken mer eller mindre effektivt än andra kvalitetssäkringsmodeller. Betraktar man istället Ständiga Förbättringar som ett av flera möjliga arbetssätt i en större utvecklingsstrategi med syftet att skapa breda processer för verksamhetsutveckling, så finns en stor utvecklingspotential både för produktiviteten som för arbetsvillkoren. För att ta steget ifrån där Ständiga Förbättringar bara är ett verktyg bland andra till att bidra till verksamhetsutveckling, är det viktigt att alla i företaget/organisationen har en enad syn kring några av de grundbultar och gemensamma utgångspunkter och värderingar för Ständiga Förbättringar, vilka enligt Nilsson (1999) är följande:

- ”en utvecklingsstrategi som bygger på samtligas (majoritetens) deltagande.
- fokuserar förbättringar av huvudsakligen det egna arbetet i mindre, kontinuerliga steg.
- ett arbetssätt som är integrerat med och styrt av företagets strategi för att öka kundtillfredsställelsen.
- är en process i organisationen som medvetet måste ledas, drivas, organiseras och utvärderas.
- är ett långsiktigt och nödvändigt sätt att tänka och arbeta - en förmåga till systematiskt lärande och utnyttjande som bör integreras i organisationens övriga utveckling – snarare än ett verktyg eller mirakelmedicin.” (Nilsson, s.101, 1999)

Beroende på vilken typ av verksamhet man arbetar i så ser förutsättningarna för förbättringsarbete olika ut. Det kan även skilja mellan olika arbetsgrupper och individer och bestäms i viss mån av produktionssystemens och arbetsorganisationens grundläggande egenskaper. Att arbeta med förbättringar på en monteringslina ställer andra krav på organisationen och arbetssätten än att arbeta med gruppbaserat manuellt montage med stort administrativt ansvar. Nilsson (1999) betonar svårigheten att använda sig av en ”10-punktslista” som kan nyttjas i alla typer av verksamheter för att på så sätt etablera, driva och upprätthålla breda processer för verksamhetsutveckling. Som organisation bör man söka sin egen väg då det tycks saknas effektiva genvägar till framgång. Värdefulla erfarenheter är viktigt att ta hand om och en tydlig slutsats är att förbättringsarbete är en process som befinner sig i och har behov av ständig utveckling. Från början och under hela processen är det viktigt att det stora flertalet medarbetare ges möjlighet att delta i de diskussioner som förs kring förbättringsprocessens förutsättningar i termer av:

- *Vad måste jag/vi göra?* Det handlar om företagets konkurrenssituation och omvärldstryck, vilket ger värdefull information för hur man bör fokusera och prioritera men också sätter gränser för vad förbättringsarbetet bör omfatta.
- *Vad får jag/vi göra?* Se över var befogenheterna och ansvaret ligger då dessa sällan är anpassade till ett brett förbättringsarbete. Befogenheterna bör delegeras nedåt och man måste komma ifrån tankesättet att ”jag får inte ifrågasätta” som är djupt rotat. Förbättringsarbetet måste stödjas, premieras och synliggöras om man skall komma ifrån det tayloristiska arvet.
- *Vad kan jag/vi göra?* Se till att det finns nödvändig kunskap om organisationen, dess förutsättningar och de egna rollerna. Det måste finnas möjlighet att färdighetsträna i de arbetssätt och metoder som skall lyfta förbättringsarbetet från slumpmässiga snilleblixtar till en systematisk och fokuserad process.
- *Vad vill jag/vi göra?* Den personliga viljan är viktig i allt förbättringsarbete. Det går inte att tvinga människor att förbättra sina arbetsrutiner i längden utan att det finns något som motiverar dem till det. Det har visat sig att pengar och yttre belöningar inte är tillräckligt motiverande i längden och de ger också negativa bieffekterna av ökad administration och ibland till nästan mätbara orättvisor. En kombination utav inre och yttre motivationsfaktorer måste till, som exempelvis att kunna påverka sitt arbete, att det sker en arbetsutvidgning och ett tydligt erkännande av chefer. Det är också viktigt att man diskuterar den oro som finns kring om ett effektivare arbete kommer att leda till personalrationaliseringar, eftersom denna oro inte motiverar någon (Nilsson, 1999).

Pasmore refererar i (Hart, Berger & Lindberg, 1996) menar att Ständiga Förbättringar förutsätter en rörelse mot större öppenhet. Detta i sin tur förutsätter att de anställda ses som partners än bara som arbetskraft. Partnerskapet förutsätter samarbete, delat produktionsresultat och en hög informationsnivå om verksamhetens sammanhang mellan levererad input, arbetsprocess och marknad. Det bygger också på en gemensam värdeorientering, bemyndigade befattningar, mångfunktionella arbetsuppgifter och att det skall finnas möjligheter till att göra en positiv värdering av den egna arbetsinsatsen. Pasmore benämner detta som den ”aktiva organisationen”, vilken torde vara en mycket god grund för att åstadkomma Ständiga Förbättringar.

Ett företags förmåga att lyckas på marknaden är enligt Beer, Eisenstat och Spector, (1990) inte bara en fråga om den formella kunskapsnivån hos de anställda utan också en fråga om hur duktiga de anställda är att samarbeta med varandra. Temaarbete är speciellt viktigt för ett företag om det ska bli mer konkurrenskraftigt genom att få ner sina kostnader, höja kvalitén och förbättra sina produkter. De samordnande krafter inom olika avdelningar måste vara väl utvecklade, men även samordningen mellan medarbetare och chefer. Engagemanget är viktigt om man skall lyckas med samarbetet, eftersom det kräver en hög grad av initiativtagande och ansträngning. En annan viktig aspekt är att det skall finnas kompetens och kunskap om företagets affärsidé i stort, i kombination med både analytiska och interpersonella färdigheter, vilka behövs för att människor skall kunna identifiera och lösa problem som ett team. Samordning, engagemang och kompetens är absoluta nödvändigheter för företag som befinner sig i en turbulent marknad och därmed i ständig förändring. Beer et al., (1990) menar att det är nödvändigt att skapa flexibla och förändringsbenägna organisationer, samtidigt som man arbetar på ett nytt sätt. I dag behöver alla i företaget vara medvetna om vad kunden vill ha och vad konkurrenterna gör.

### *Integrering av förändringsstrategier*

Förändringar kan initieras top-down eller bottom-up. Top-down innebär att ledningen planerar och driver förändringsarbetet ner genom hela organisationen, medan bottom-up innebär att förändringsarbetet initieras och drivs underifrån av medarbetarna i organisationen (Beer et al., 1990).

*Programmatisk strategi.* Den vanligaste strategin i svenskt arbetsliv är den programmatiska, vilken utgår ifrån antagandet att förändringar behövs för att fylla gapet mellan ett önskvärt tillstånd och ett existerande (Nilsson, 1999). Strategin bygger på att förändringar skall planeras för att öka kontrollen över den osäkerhet som förändringar i omvärlden skapar. Karaktäristiskt för den programmatiska strategin är att man ofta härmar andra företag både vid val av metod och målsättningar, men också att man använder sig av samma konsulter (Norrgren, 1995). Enligt den programmatiska strategin strävar man efter att gå från ett tillstånd (*nuläge*) till ett annat önskvärt tillstånd (*börläge*), genom att använda sig av andra organisationers exempel eller andra färdigutvecklade metoder för genomförandet av förändringar (Norrgren et al., 1996). Förändringarna genomförs top-down utifrån antagandet att verksamheten skall hållas så stabil som möjligt. Ledningens ses besitta den nödvändiga och tillräckliga kunskapen, erfarenheten och kompetensen för fördelningen av resurser, organiseringsprinciper och verksamhetsformer. Nya arbetsrutiner och normer skapas uppifrån och medarbetaren kommer sent in i förändringsprocessen, och engageras i stort bara till att anpassa sin verksamhet så att den överensstämmer med direktiv. Ledningen anlitar både intern och extern expertis under implementeringen (Nilsson, 1999; Beer et al. 1990).

Beer et al. (1990) menar att en anledning till varför företagsledningen ser positivt på programmatiska förändringar är att de kan delegeras till HR-avdelningen och därmed avlasta ledningens totala arbetsbörda. Förändringsverktygen i det programmatiska arbetet är utbildning, informationskampanjer, utredningar, formella omorganisationer eller byte av system, tex. ny teknologi, nya löneformer eller nya administrativa system. Vanligt förekommande är så kallade pilotprojekt innan förändringen implementeras mer storskaligt. Pilotprojektet syftar till att ge ringar på vattnet men det har många gånger visat sig ge motsatt resultat, att det istället stöts bort. Att förvänta sig automatisk spridning utav erfarenheter går därför inte att räkna med (Norrgren, 1995).

*Inlärningsstrategi.* Inlärningsstrategin har under senare år börjat växa fram som ett alternativt synsätt till den programmatiska strategin. (Nilsson, 1999) Inlärningsstrategin förutsätter ett annat synsätt på förändring. Företaget med dess medarbetare och den kultur de skapar, skall lära sig något av själva förändringsprocessen. Även det företag som tillämpar inlärningsstrategin arbetar med visioner och målsättningar. Norrgren (1995) hävdar att skillnaden mellan programmatisk och inlärningsstrategi kan sägas ligga i resan till målet, dvs. hur målen för förändringar arbetas fram och hur de genomförs. Nilsson (1999) menar att inlärningsstrategin undantagsvis strävar efter att organisera verksamheten så att den förblir stabil. Tvärtom utgår den ifrån att omvärlden ständigt förändras och därmed också en oupphörlig omtolkning av denna omvärld. Den strategiskt mest betydelsefulla egenskapen i organisationen blir att finna ett förhållningssätt som är anpassat efter omvärlden. På så sätt tycks förändring i dessa organisationer inte skapa några problem. Inlärningsstrategin förespråkar redan från början en bred medverkan från de allra flesta av medarbetarna. Det sker genom att medarbetarna deltar i problemanalysen och i genereringen av lösningsförslag, för att företaget ska ta tillvara alla sina resurser. Denna medverkan skapar en lärprocess och organisationen kommer i första hand ses som en kommunikativ process. Förutsättningar för denna kommunikationsprocess skapas genom ett vitt förgrenat nät för kommunikation och erfarenhetsbyte (Nilsson, 1999). Norrgren, Hart och Schaller (1996) anser att inlärningsstrategins arbetsprocess handlar emellertid inte om trial-and-error utan snarare som en avvägning mellan planering och improvisation. Företag som arbetar med inlärningsstrategi överlämnar inte ansvaret i första hand till experter och konsulter. Ledningen har förvisso ansvaret men medarbetarna är alla aktiva i processen. Inlärningsstrategin kan därmed ses som att den inbegriper både en top-down/ bottom-up ansats (Norrgren, 1995). Det innebär att även om ledningen i kraft av sin större makt är initierande så engageras medarbetarna tidigt och kontinuerligt. Inlärningsstrategin innebär att förändringar successivt införs direkt i arbetet. På så vis uppnås i högre grad en beteendeförändring, människor börjar utföra sitt arbete på ett annat sätt. Visioner utgör också en viktig faktor i inlärningsstrategin. Visionen kan ses som ett redskap för alla inblandade i organisationen att få en gemensam tolkning och förståelse och bör skapas tillsammans av ledning och medarbetare (Senge, 1995). I detta arbete är det nödvändigt att skapa en interaktion mellan medarbetarens personliga mål och organisationens mål (genom t ex strategiska affärsdialoger) och att operationalisera visionerna genom att skapa en överblickbar *task alignment* situation (Beer, et al. 1990). Med task alignment avses hur medarbetarnas arbetsroller, ansvarsområden och samarbete omdefinieras för att uppnå både organisatoriska och personliga mål.

Inlärnings- och programmatiskstrategi kan sammanfattas (Norrgrén, Hart & Schaller, 1996):

Inlärningsstrategi

- \* Visionsdriven
- \* Strategisk affärsdialog
- \* Top-down/Bottom-up
- \* Många engagerade
- \* Använder många förändringsverktyg

Programmatisk strategi

- \* Imitationsdriven
- \* Importerade metoder
- \* Top-down
- \* Expertstyrd planering
- \* Använder ett fåtal förändringsverktyg

*Deltagandet i förändringsprocessen.* Det har framkommit att den mest effektiva förändringen sker när ledningen inte väljer antingen den ena eller andra strategin dvs. top-down eller bottom-up (Beer et al, 1990). Istället har det visat sig att en effektiv förändring sker när ledarna tar till vara de bästa i top-down strategin likväl i bottom-up perspektivet. Beer et al. (1990) menar att det är lättast att genomföra förändringar när det finns ett överhängande hot. De anser att nyckeln till att genomföra lyckade förändringar är att få medarbetarna medvetna och att de delges den information som har övertygat ledaren om behovet till förändring. Norrgrén et al. (1996) anser att det inte går att bortse från det faktum att organisationer fortfarande måste ses som hierarkiska system och att ledningen därmed har en betydande roll vid genomförandet av förändringsarbetet. Kotter (1995) och Norrgrén et al. (1996) betonar att ledningen har en viktig roll att skapa en välgenomtänkt och verbaliserad vision för att alla i organisationen skall kunna arbeta mot samma mål. Lika viktigt som att skapa en vision är att ledningen lever som den lär. Dubbla budskap skapar osäkerhet hos medlemmarna och underminerar förändringsprocessen. Enligt Norrgrén et al (1996) får en organisationsförändring genomslagskraft när ledningen har en god insikt om förändringsprocessen. Ledningen måste vara medvetna om att förändringar kräver resurser och att effekter av förändringar inte uppstår omedelbart. Beer et al. (1990) har påvisat att mellanchefer är viktiga i arbetet att driva och förvalta förändringsarbetet. De måste därmed aktivt engagera sig och vara relativt överens om förändringsarbetets innehåll och former för att det inte skall avstanna i organisationen.

Beer et al. (1990) menar att många företag inte ser på sina organisationer som hela system. De ser inte vikten av att samordna aspekterna, hur man arbetar, med vem som är ansvarig och det operativa arbetet på de olika enheterna. Det är när man knyter ihop dessa skilda delar som en enhetlig förändring kan ske. Vidare anser Beer et al. (1990) att ledningens första steg vid en kommande förändring är att mobilisera energi bland medarbetarna i organisationen genom att involvera dem i processen att identifiera de problem som ligger till grund för konkurrenskraftigheten. Detta för att det är naturligt för människor att undvika förändringar. Lennéer -Axelsson och Thylefors (1991) menar att det är tröttnande att lära in nya vanor och tankesätt och att det är genom vanor och ritualer som människor skapar energi. Förändringar blir därmed lätt ett hot mot den upplevda arbetsidentiteten och det egna självförtroendet. Angelöw (1991) menar vidare att en viktig förutsättning för det goda förändringsarbetet är att de anställda kan känna sig trygga i förändringen. I samband med det stegrande förändringstempot inom arbetslivet, är målet att ersätta trygghet i det bestående med trygghet i förändring. Visserligen innebär alla former av förändringar, även dom som man själv initierar, en viss grad av otrygghet och ovisshet men genom att minimera otryggheten uppfylls en

rad fördelar för såväl individ som organisation. Tryggheten för de anställda kan förstärkas genom att de tex. blir delaktiga i förändringsarbetet och får riklig och direkt information.

Enligt Lewin (1952) måste människor själva bli övertygade om att de gamla förhållningssätten inte längre är hållbara. Om förändringen är självvald går den snabbare och smidigare än om den påtvingas utifrån. Det gäller därmed enligt Beer et. al. (1990) att skapa energibalstrande situationer, dessa kan tex. vara olika forum för åsiktsventilering och diskussion. Norrgren et al. (1996) hävdar dessutom att ledningen utöver initierandet av förändringar även kontinuerligt måste delta i och uppmärksamma förändringsprocessen. Norrgren (1995) skriver om uthållighet som en viktig ledningsaspekt. Han menar att ledningen måste tillåta att misstag sker och se dem som nödvändiga och viktiga delar i lärandeprocessen i stället för att se på dem som nederlag.

Daly och Geyer (1994) påvisade i sin studie vikten av rättvisa vid implementering av storskaliga förändringar. Studien visar hur betydelsefullt det är att medarbetarna känner sig rättvist behandlade vid genomförandet av en organisationsförändring. Delaktighet som ofta nämns som en viktig komponent av förändringsarbetet visade sig vara viktig ur ett rättviseperspektiv i decentraliserade organisationer men inte i centralt styrda organisationer på grund av att det inte fanns några förväntningar på att få delta. Gemensamt för både en decentraliserad som en centraliserad organisation, var vikten av få information om förändringen som upplevdes som äkta och att det inte fanns dolda motiv bakom.

### *Problemformulering*

Vårt problem vill formuleras enligt följande: Vilka är VU-processens upplevda styrkor och svagheter?

### *Syfte*

I samband med att ett fördjupningsarbete skulle utföras inom ramen för Öppet program beteendevetenskap med inriktning mot Arbets- och organisationspsykologi gjordes en förfrågan hos Volvo Lastvagnar angående ett eventuellt samarbete med deras Verksamhetsutvecklingsavdelning (VU-avdelningen). Förfrågan fick ett positivt gensvar och efter att ha studerat den teoretiska utgångspunkt för verksamhetsutvecklingsmodell de arbetar efter, beslutades det i samråd med VU-avdelningen att utföra en studie. Syftet var i första hand att utröna VU-processens upplevda styrkor och svagheter bland ett urval chefer på olika nivåer inom AB Volvo. Studien syftar också till att utröna om VU-processen ingår i den strategi av förbättringsarbete som går under namnet Ständiga Förbättringar.

## Metod

### *Val av metod*

Vi valde en kvalitativ metod för föreliggande studie. Det innebär bland annat att framväxten av resultaten sker i en ständig växelverkan mellan teori och empiri och mellan forskare och undersökningspersoner (Holme & Solvang, 1997). Kvalitativ metod syftar till att skapa djupare förståelse av det som studeras, i motsats till att förklara och generalisera som karakteriserar kvantitativ metod. Kvalitativ metod valdes i denna studie för att på bästa sätt uppnå studiens syfte utifrån problemställningen. Intentionen med en kvalitativ forskningsintervju är att erhålla kvalitativa beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka dess mening (Kvale, 1997). Intervjuer ansågs

därför vara den mest relevanta datainsamlingsmetoden, eftersom vi eftersträvade en djupare förståelse samt klarlägga respondenternas upplevelser av VU-processen.

### *Deltagare*

De respondenter som har deltagit i studien har alla varit män med olika typer av chefsbefattningar inom olika bolag i AB Volvo. Deras formella utbildningsbakgrund har varierat från gymnasieingenjör, civilingenjör och civilekonom. Civilingenjör var dock vanligast förekommande. Alla respondenter har arbetat inom Volvokoncernen i mer än tio år och alla hade bytt arbete inom koncernen vid ett flertal tillfällen.

Respondenterna valdes ut med hjälp av VU-avdelningen som organisatoriskt finns på Volvo Lastvagnar. Urvalskriterierna bestod i att det skulle vara en person med någon form av chefsbefattning som arbetar eller har arbetat med VU-processen minst 2-3 år och var väl förtrogen med modellen. VU-avdelningen arbetade fram en lista med 21 stycken namn som uppfyllde de ställda kraven och respondenterna valdes sedan slumpvis ut genom lottning.

### *Instrument*

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en egenhändigt utformad intervjuguide med på förhand bestämda frågor. Den gav även utrymme för respondenten att fylla på med andra tankar som väcktes kring ämnet, samt för oss att ställa fördjupande följdfrågor. Målet med intervjuerna var att skapa ett klimat för en dialog. Varje intervju tog i snitt två timmar. Vi intervjuade varannan gång och valde att bända varje intervju och kompletterade genom att föra stödanteckningar. Frågorna var indelade i åtta större frågeområden:

1. Inledande frågor
2. Förändring och förändringsarbete
3. Strategisk dialog
4. Kommunikation
5. Lokal expertis
6. Kulturella fallgropar
7. Stödstruktur
8. Målsättningar

Syftet med frågorna inom det första frågeområdet var att få en bild utav respondentens formella utbildningsnivå, befattning, år inom företaget och hur länge han arbetat med VU-processen.

Inom det andra frågeområdet ville vi skapa en förståelse för respondenternas syn på förändringar i allmänhet. Vi ville även utröna respondenternas uppfattning om vad som var VU-processens styrkor och svagheter i stora drag, samt om VU påverkat deras ledarskap. En sammanfattande fråga var om de ”mjuka” frågorna var ett nytt perspektiv sedan VU införts. Med de mjuka frågorna menar vi i detta sammanhang frågor som utvecklas människor emellan tex. kommunikation, attityder, känslor, engagemang och kultur. Tillskillnad från mer ”hårda” områden såsom strategier, verksamhetsmål, tekniska spörsmål och ekonomiska frågeställningar.

Från det tredje till det sjunde frågeområdet hade vi för avsikt att ta reda på respondenternas syn på de olika grundläggande delarna i VU-processen. Avsikten var att skapa en bild av hur man i det praktiska arbetet upplever dessa grundbultar, och om det föreligger någon skillnad mellan teori och praktik på några avgörande punkter.

Inom det åttonde frågeområdet ville vi undersöka om VU frambringar de resultat som hela modellen har till uppgift att leda till.

### *Procedur*

Inför fördjupningsarbetet i Arbets- och organisationspsykologi knöts en kontakt med Volvo Lastvagnars Verksamhetsutvecklingsavdelning (VU-avdelningen) under våren 2002. Förberedande litteratur i form av boken *Manöverbarhet* instuderades. I *Manöverbarhet* beskriver Ramqvist och Eriksson (2000) den teoretiska grund som verksamhetsutvecklingsmodellen VU-processen vilar på samt hur den bör implementeras och användas för att bli ett effektivt förändringsredskap. Ett möte bokades i september med två representanter från enheten för att diskutera möjligheterna till ett samarbete. Det följdes av ytterligare ett möte som resulterade i att VU-avdelningen presenterade ett förslag på undersökningsområde men då uppgiftens omfång var för omfattande kunde det inte genomföras inom fördjupningsarbetets ramar. Författarna tog under denna tid kontakt med handledaren på HTU och erhöll riktlinjer för att presentera ett nytt förslag för att återkomma till VU-avdelningen med. Det nya förslaget mottogs positivt och studiens syfte kunde därmed fastställas. Lämplig litteratur började därmed att instuderas. Intervjuguide började att utformas och VU-avdelningen bistod med att ta fram en lista med lämpliga respondenter utifrån de kriterier som hade ställts upp. Listan innehöll 21 stycken namn och med hjälp av lottnings togs det fram 10 respondenter som kontaktades per telefon och/eller e-mail, där de erhöll en kort information om gällande ärende. I åtta av tio fall var utfallet positivt och möte inbokades när respondenten hade tid och möjlighet att träffas. Ytterligare två personer kontaktades för att överta de två tidigare utvaldas plats. Vid ett intervjutillfälle fick den inbokade respondenten förhinder vid utsatt mötestid och ersattes omgående av en ersättare vilken uppfyllde de kriterier som fastställts för intervjupersonerna. Intervjuerna har genomförts på ett antal bolag inom AB Volvo belägna på bland annat följande orter, Göteborg, Trollhättan och Eskilstuna. Respondenten har valt intervjusituation, vilket i majoritet av fallen ägt rum på respondentens kontor, i annat fall närliggande konferensrum. Bemötandet har vid alla intervjutillfällena varit mycket vänligt och tillmötesgående. Deltagande vid intervjuerna har varit respondenten, samt båda uppsatsförfattarna. Respondenterna har inte blivit instruerade innan intervjuerna. De kunde på så sätt inte förbereda sina svar, mer än att de på förhand kände till det tema som intervjun skulle behandla. Detta har varit en medveten strategi för att i möjligaste mån undvika tillrättalagda svar och med förhoppningen att finna det spontana.

Intervjuerna inleddes med en kort presentation av författarna, syftet med examensarbetet och hur själva intervjuförloppet skulle gå till. Författarna bad om tillåtelse att bilda intervjun och i samtliga fall medgavs detta. Ingen av respondenterna krävde att få godkänna materialet innan publicering. De informerades om deras anonymitet i uppsatsen och hur urvalet till studien hade gått till väga. De flesta respondenter uttryckte också intresse av att ta del av det färdigställda examensarbetet.

De sju första intervjuerna bandades. De tre sista intervjuerna skrevs för hand sedan tekniska problem uppstått med bandspelaren. Författarna intervjuade varannan gång, den som ej intervjuade deltog med uppföljande frågor och förde även stödanteckningar. Intervjuerna har sedan transkriberats, den första intervjun i sin helhet och de övriga intervjuerna har meningskoncentrerats och meningskategoriserats efter den första intervjus struktur. Den första intervjun tog ca. tolv timmar att skriva ut och

de övriga intervjuerna tre till fyra timmar. Sammanställningen av de nedtecknade intervjuerna tog ca. två timmar.

De utskrivna intervjuerna bearbetades var för sig och sammanställdes i ett gemensamt dokument där de återigen bearbetades in i fastställda kategorier, vilka är de samma som frågeområdena i intervjuguiden.

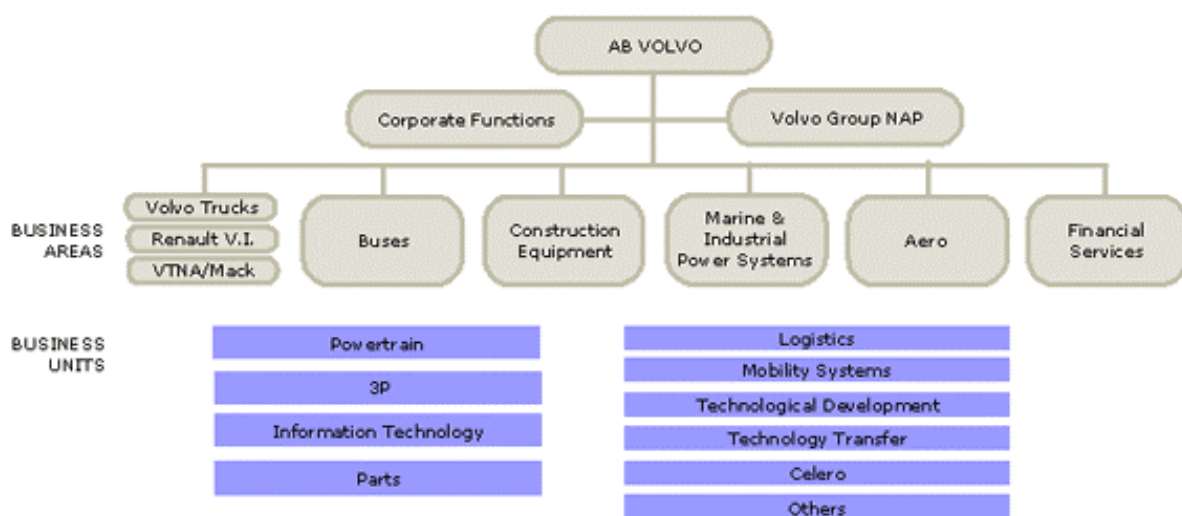
## Resultat

### Företagspresentation

AB Volvo grundades 1927 av Assar Gabrielsson och Gustaf Larson. Idag är Volvo en global koncern med ca 71000 anställda, spridda över samtliga världsdelar inom 8 st. olika transportrelaterade affärsområden (Business Areas) och därtill stödjande affärsenheter (Business Units).

Volvos långsiktiga vision är att värderas som världsledande vad gäller kommersiella transportlösningar. Volvos affärsidé (Mission) kan sammanfattats till:

*“Genom att skapa mervärde för våra kunder skapar vi mervärde för våra ägare. Vi använder vår samlade kunskap för att tillhandahålla transportrelaterade hårda och mjuka produkter med överlägsen kvalitet, säkerhet och med omtanke om miljön till krävande kunder i utvalda segment. Vi arbetar med energi, passion och respekt för individen.”*



Volvo tillverkar bland annat lastvagnar, bussar, anläggningsmaskiner, motorer och drivsystem för marina och industriella tillämpningar och komponenter till flygindustrin. I och med köpet av Renault V.I. hanteras numera 3 olika varumärken inom Volvogruppen, Volvo, Renault och Mack. Totalt tillverkas 145.000 lastvagnar, varav 116000 inom det tunga segmentet vilket gör Volvogruppen till Europas största och världens näst största tillverkare. Värt att nämna är också att Volvo är världens näst största tillverkare av bussar och världens tredje största tillverkare av dieselmotorer. Omsättningen översteg 180 miljarder SEK år 2001.

Volvo tillhandahåller förutom “hårda” produkter även kundpassade totallösningar inom finansiering, leasing, försäkringar och service samt IT-baserade system för transportinformation och transportstyrning.

De "mjuka" produkternas andel av omsättningen har ökat och förväntas fortsätta öka i framtiden. (källa: Volvo VU-avdelningen)

I följande avsnitt kommer vi presentera resultatet utifrån de tio intervjuer vi genomfört. Resultatredovisningen kommer ha följande struktur: först redovisas huvudresultaten och därefter kommer resultaten redovisas utifrån de kategorier som intervjuguiden baserats på. Vidare är det viktigt att betona att dessa resultat inte redovisas i någon bestämd ordning utan alla kategorier ses som lika viktiga inom ramen för denna studie.

### *Huvudresultat*

Vi fann att upplevelsen av styrkor vida översteg de upplevda svagheterna i VU. Den främsta styrkan med VU har varit att när den används i sin grundstruktur är den ett effektivt redskap i förbättrings- och förändringsarbetet. Ett annat betydande resultat var att frivilligheten för att arbeta med VU kunde ses som problematisk. Det fanns flera paradoxer kopplade till frivilligheten. Bland annat det faktum att den inte alltid efterfrågades och att den kunde ses som ett hinder vid utvidgning, implementering och inställning till VU. En annan paradox var att frivilligheten hade olika betydelse och innebörd för ledning och medarbetare. Paradoxerna kan ses som hinder och utgör därmed en betydande svaghet i VU-arbetet. En annan framstående svaghet var att i motsats till vad man önskar, står och faller VU med engagerade ledare då stödstrukturen inte kan anses räcka till för att hålla processen levande i organisationen.

### *VU:s styrkor och svagheter*

Efter de inledande frågorna ombads respondenterna att spontant nämna vad de själva ansåg vara VU:s främsta styrkor och svagheter. Detta för att få ett första spontant utlåtande från respondenterna för att sedan i de uppföljande frågorna mer djuplodat kring frågeställningen. Det var tydligt att de allra flesta hade en mycket positiv inställning till VU. Styrkan med VU vilken ofta nämndes var att den upplevdes som ett kraftfullt och effektivt instrument för förändringar och förbättringar. Respondenterna hade över lag svårare att nämna svagheterna och de framställdes att vara mer av underordnad betydelse. De svagheter som dock nämndes, var bland annat att det kan upplevas som stelt och byråkratiskt i sitt upplägg. Hälften av alla respondenterna nämnde de strategiska resonemanget som en av VU:s allra främsta styrkor.

*"Jag tror den största fördelen är att du tvingas själv, som högste ansvarig, att formulera dig på ett sätt som går att kommunicera ut tydligt till alla medarbetare. Du presenterar din inriktning, din strategi och så ber du dina medarbetare att förbättra, förändra eller samtycka till det du själv har gjort...så jag tror att enkelheten, rakheten, och möjligheten till en konstruktiv dialog och kommunikation är dom stora fördelarna. Jag ska inte säga att VU är allena saliggörande men det är ett väldigt kraftfullt och bra instrument."*

En majoritet nämnde också stödstrukturen som en absolut styrka i VU arbetet. Systematiken med handlingsplaner och att man tar till vara på alla idéer som kommer upp och att det snabbt blir resultat och återkoppling nämndes av ett flertal. Även VU:s förmåga att engagera och ta fram kraften i alla led beskrevs också som en viktig komponent. Ett flertal tog också upp att VU är utvecklande för ledarna samt att det ges en naturlig träning för att bli potentiella ledarkandidater i företaget.

*”En annan styrka är att det är väldigt utvecklande för ledarna inom hela organisationen, från högt upp till det som blir VU - ledare för första gången. Coachningen är viktig, det är viktigt som chef att sätta sig bredvid och faktiskt tvingas att lyssna. Det är våldsamt nyttigt att inte att gå in och styra.”*

Mer enstaka tankar kring VU:s styrkor var att reflektionen efter mötena om vad som har fungerat bra eller dåligt var väldigt nyttigt. Detta på så vis att de som har ledande befattningar ställer upp och efterfrågar resultat och är uthålliga i VU-arbetet, eftersom det i praktiken handlar om ihärdigt arbete.

En majoritet betonar att en av VU:s svagheter är att om det skall fungera och överleva, är det starkt beroende av att det finns besjälade ledare. Försvinner dessa ledare så rinner VU ut i sanden. Ett flertal nämner även att VU kan upplevas som byråkratiskt och stelbent. En svaghet som nämndes var att VU tar lång tid att införliva så att arbetssättet känns naturligt. En av respondenterna poängterade att det var viktigt att inte slarva med inlärningsprocessen, går den för snabbt kan förståelsen bli för ytlig och VU-arbetet kommer därmed att falla, eftersom man på djupet inte vet vad man skall ha den till. Andan av de negativa reflektioner kring VU beskrivs på ett tydligt sätt i följande citat:

*”Det är lätt att säga, nej det inte finns några nackdelar med VU... men det kan upplevas som lite byråkratiskt, lite stelbent. Det är formalistiskt, i och med alla strukturerade möten. En annan nackdel är chefer som inte äger sitt VU program. Då får man per automatik effekter som att man upplever att ”dom där ute fattar ingenting”. Det är också viktigt att inte slarva med inlärningsprocessen av VU. Går den för snabbt så kan förståelsen bli allt för ytlig och VU arbetet kommer därmed att falla, då man egentligen på djupet inte vet vad man skall ha den till. En annan svaghet kan vara att VU tar lång tid att införliva, så att arbetssättet känns naturligt.”*

En av respondenterna berättade att de grupper som inte fått VU att fungera, tros berott på att man förlorat dialogen, och stödgruppsmötena har haft karaktären av att vara rena avrapporteringsmöten. De har också använt sig av cirkelbevis, på så sätt att de har arbetat med saker som de inte behöver VU för och det har resulterat i att man ansett att det inte hjälper. De har valt ett felaktigt fokus på VU-arbetet genom att inrikta sig på arbetsstrukturen och inte på förbättringsmöjligheterna. Det har lett till att ett flertal har upplevt att det känns för inrutat, att strukturen känns för hård, och att det blir konstlat.

Andra svagheter som har nämnts är att om VU inte är en del av ledningsarbetet så kan konflikter uppstå. Framst mellan ledning och medarbetare kring vilka områden som verksamheten bör bli bättre på. Det måste finnas en koppling mellan det operativa arbetet och ledningsarbetet. Det har också nämnts att det är svårt att överföra VU från produktionsmiljö till tjänstemannamiljö.

### *Förändrings- och förbättringsarbete*

Här ställdes en övergripande fråga kring förändring och förändringsarbete. Alla respondenter hade ett positivt förhållningssätt till förändringsarbete. Ett flertal av respondenterna framhöll att förändringar är en nödvändighet men att det finns många som är rädda för förändringar, då de tidigare drivits igenom uppifrån utan delaktighet och förståelse. Det har lett till att man är inte van att själv att ta hand om omställningar. I och med VU är man dock mer positiv till förändringar, då dessa framstår som mer

självalda. Tidigare tillfrågades inte medarbetarna i lika hög utsträckning som idag. Med hjälp utav VU anser en majoritet att man har funnit ett bra sätt att hantera förändringar. Dock kvarstår de individer som inte vill förändra sig och de måste mötas med respekt. Några respondenter påpekade också vikten av att förändra i det lilla, kontinuerligt och att inte göra stora drastiska förändringar vilket de menar har varit allt för vanligt i de västerländska organisationerna.

Vad gällde frivilligheten som anses vara en förutsättning för VU:s genomförande svarade ett flertal av respondenterna att de hade en ambivalent inställning till detta. Några var tydliga med att frivilligheten är ett måste, medan andra uttryckte att det önskade tydligare direktiv från ledningen, att VU mer skulle se som ett vedertaget arbetssätt som skulle gälla alla i hela organisationen. Detta på grund av att det anses som alltför lätt att välja bort VU som arbetsmodell och därmed upplevdes det en avsaknad av enhetliga budskap och arbetssätt inom alla Volvobolagen. Genomgående var att frivilligheten till att delta i VU eller ej var ett beslut på ledningsnivå och att det inte fanns samma val längre ner i organisationen. En majoritet hade dock strategier för hur man bör hantera de individer som inte vill delta i VU. I hög grad handlade strategierna om att motivera och att visa på goda exempel.

*”Men visst hade vi människor som inte var med, som vi på olika sätt försökte få med i processen. Mer genom att bevisa, eller visa för dom vad fördelen med VU är och på vilka möjligheter det fanns. I och med VU har jag lärt mig att ibland är du tvungen att flytta på chefer om inte processen fungerar. För jobbar inte chefen i den andan att du ska utveckla personal och stimulera grupperna då måste du ju flytta på dom.”*

Andra respondenter beskrev hur de valt att hantera sin organisations klivna inställning till frivilligheten.

*”Det ligger en paradox i att det är frivilligt för ledningen men inte för de övriga i organisationen, många gånger brottas medarbetarna mer med tvånget än med de problem som de skall lösa. Därför har vi släppt på tvånget även om det har tagit emot.”*

*”Frivilligheten är ju vårt tyngsta dilemma egentligen. Var gör vi med dom som inte vill?... Frivilligheten för mig är att alla ska vara med på ett eller annat sätt, dom som absolut inte vill vara med och hänga upp maskiner och sådana saker... Bra! då kan dom städa. Jag har faktiskt ingen just nu som absolut inte vill. Men det är ju en ledarfråga och det är jätkligt svårt. Men hittar ju alltid nånstans en liten tråd av vad folk är intresserade av... Visst kan man köra management by fear och gå ut och säger du ska göra det, du ska göra det.. Men den dagen jag lämnar den här avdelningen då rasar ju allt, då finns det ju inga engagerade medarbetare.”*

På frågan om det var något nytt att arbeta med ”de mjuka frågorna” svarade en övervägande majoritet av respondenterna att det inte ansåg att det var något nytt för dem. Ett flertal uttryckte att de alltid ansett att de mjuka frågorna har varit viktiga delar i arbetet att fokusera på. Några menade att de tidigare inte hade tänkt i termer av mjuka och hårda frågor innan VU och att VU har inneburit att de erhållit en referensram att hänga upp den ”mjuka” kunskapen på.

*”Nej, jag ska inte säga att jag tänkte på det på det sättet, men däremot har jag tänkt mycket mer på det efter VU i och med att de mjuka frågorna diskuteras. Däremot tror jag att jag har alltid varit intresserad av att kommunicera, att ha en dialog med de anställda. I och med VU har det blivit tydligare och jag har fått en insikt i att det är inte bara resultatet som räknas men vägen dit kan göras på väldigt många olika sätt och då inser man att får du inte med dig personalen och inte har en positiv stämning när du jobbar, då blir det svårare.”*

De flesta ansåg att deras ledarskap hade förändrats på ett eller annat sätt i och med VU arbetet, även om flertalet ansåg att det hade svårt att se det själva. Ett flertal lyfte fram att VU har hjälpt dem att förbättra kommunikationen på olika sätt, till exempel att de har blivit tydligare, bättre på att lyssna och att förmågan att skapa dialog har ökat. Några nämnde att de har blivit bättre på att engagera, samt fått en större tilltro till medarbetarnas kunskap. De fanns även de som ansåg att VU inte har påverkat deras ledarskap märkbart.

*”Jag tar i fler fall än förut hjälp av den lokala expertisen innan jag fattar beslut. Förut så fanns det nog en större förväntan på att det var jag som skulle sitta inne med beslutet själv. VU har öppnat upp för medarbetarna att veta bättre än chefen och att idag signalerar vi att det är OK att göra det och att tala om det för chefen. Idag så ser jag mitt ansvar, även på områden där jag förut inte såg mitt ansvar. En nyckel för att bli en bra ledare, vilken beskrivs i den levande processen, är att bli en medveten ledare. Det hänger mycket på oss ledare.”*

### *Strategiska dialogen*

Här rådde en stor samstämmighet kring hur man har arbetat fram den strategiska dialogen. I de allra flesta fall utformades den först tillsammans med ledningsgruppen för att sedan föras ut i organisationen och sedan återförs tillbaka till ledningsgruppen för ytterligare korrigeringar. Det som i högre grad har skilts sig åt, har varit i vilken omfattning man använt sig utav internkonsultens hjälp när man arbetat fram det strategiska resonemanget. De högre cheferna tycks till en början ha arbetat mer självständigt med det strategiska resonemanget, för att sedan bearbeta det vidare med ledningsgruppen. Detta till skillnad från deras underställda chefer som i större utsträckning från början utformade den tillsammans med sin ledningsgrupp.

*”Först börjar jag med att göra den själv, och sedan testas den mot de närmaste cheferna... Och hela tiden försöka jag lyssna, vad sa medarbetarna rakt ut och mellan raderna. Det ledde till att vi finlipade en ny förfinad strategisk fokusering i andra omgången inför halvårsseminariet”*

Den strategiska dialogen uppfattades nästan uteslutande som mycket positiv av alla respondenter. Alla nämnde i stort sett att den strategiska dialogens främsta styrka har varit att den leder till en ökad medvetenhet inom organisationen. På så sätt har alla varit medvetna om vad som står på spel och mot vilka mål man bör arbeta. Den framstod som ett effektivt instrument att få ut budskapet på ett snabbt sätt. En majoritet ansåg att den strategiska dialogen har lett till en ökad samsyn, några av respondenterna har dock varit försiktiga med att koppla samsynen enbart till den strategiska dialogen.

*”Styrkan är att man själv får tid att fundera på vad som är viktigt för oss och få ut det budskapet. För ofta gör man inte den analysen. För att få ut tänket till övriga medarbetare är den strategiska dialogen väldigt bra. Ibland kanske man underskattar vikten av att få ut våra tankar i ledningsgruppen till de som arbetar i produktionen. Varför vi gör så eller så. Den har säkert bidragit till en ökad samsyn men det är svårt att bevisa.”*

Nackdelar med det strategiska resonemanget har inte varit lika lätt att fånga. Ett fåtal respondenter nämnde dock att en svaghet har varit att underställda medarbetare och chefer har omformulerat det strategiska resonemanget i sin tur. Här tycks det föreligga en risk att det kan bli fel.

*”En risk med strategiska dialogen är att man kan misslyckas med att få med personen på rätt fokus. Blir det fel läggs det kraft någon annanstans, man väljer att lägga kraften på annat. Det blir olika bra beroende på vilka individer som finns i det.”*

Andra svagheter som nämndes var att det är svårt i en stor organisation att hitta rätt nivå på det strategiska resonemanget. Problematiken innefattade var man skall dra gränsen, vid den egna avdelningen, det egna bolaget eller om man även skulle ha med hela AB Volvos strategi när man presenterar det strategiska resonemanget för alla medarbetarna.

### *Kommunikation*

Inom detta område fanns en hög medvetenhet kring innebörden och skillnader kring information och kommunikation utifrån definitionen att information är en envägs kommunikation och kommunikation är detsamma som dialog. Alla respondenter förutom en, ansåg att VU har bidragit till att kommunikationen har förändrats inom organisationen. Genomgående nämndes att kommunikationen i sin helhet har ökat inom organisationen. VU har bidragit till att alla deltar i dialogen, även de som tidigare valt att alltid vara tysta. Ett flertal nämnde också att de har nått längre ut i organisationen än tidigare och att kommunikationsprocesserna är snabbare idag. Några respondenter nämnde att arbetet kring kommunikation tar tid men att det kommer att ge resultat på sikt.

*”Tack vare VU med en etablerade stödstruktur så får vi ut information och budskap mycket snabbare och det skapar en dialog. VU har även bidragit till en större medvetenhet kring vikten av att verkligen kommunicera, med respekt och lyhördhet. Även de medarbetare som tidigare inte kom in på kontoret har med hjälp utav VU börjat ha en dialog med oss. De kommer in på kontoret och för fram sina åsikter idag. Med hjälp utav en ökad kommunikation kommer de upp saker i organisationen som stannade på golvet förut och människors blir synliggjorda genom strukturen på mötena där alla ombuds uttrycka sin syn.”*

Noterbart var att hälften av respondenterna ansåg att deras egen kommunikation inte har förändrats, men däremot svarade i princip alla att kommunikationen i organisationen har förändrats. Övriga ansåg dock att de hade förändrat sitt sätt att kommunicera. Flera poängterar att de har blivit bättre lyssnare och att de kommunicerar med större respekt och har mer respekt för andras åsikter. En av respondenterna påpekade att han har lärt sig tekniker för kommunikation, exempelvis genom att ställa

guidande frågor och att försöka lyssna mellan raderna. En av respondenterna nämner också vikten av att avsätta tid för att möjliggöra en dialog med sina medarbetare.

*”Det kan säkert bli bättre. Tillfällena finns för kommunikation men det tar tid för energin att växa i grupperna. Jag pratar för mycket på en del möten och det hjälper mina coacher mig med. Vi reflekterar efter mötet hur de har fungerat och genom den feedbacken kan man lära sig mycket.”*

### *Lokal expertis*

Under denna punkt frågade vi respondenterna om deras syn på medarbetarskap. Flera svarade att deras uppfattning kring medarbetarskap har förändrats på så sätt att tron på medarbetarnas kunskap har ökat och förstärkts i och med att den har blivit mer synliggjord. Några menade också att deras syn inte förändrats, utan att VU snarare bekräftat deras grundsyn kring förmågan och kompetensen hos medarbetarna, på det lokala planet.

*”Det är ju många som blommar ut... Jag menar, man kan ju göra sig så otroligt synlig genom VU. Innan vi jobbade med VU var det att alla byggde bil därute, du kan liksom bara göra det på ett sätt. Man har ju fått en helt annan syn på hur folk jobbar och det här som finns bakom. Jag menar, det är ju skitduktiga killar som finns därute! Dom har otroliga kvaliteter förutom att bygga lastbil.”*

Många betonade också att VU och främst VU-ledarnas roll har fungerat som rekryteringsbas för chefer, eftersom VU-gruppernas arbete synliggjorde på ett tydligare sätt informella ledare och ledargestalter.

När vi frågade hur man tar tillvara medarbetarnas kunskap och erfarenheter poängterade flera att VU var ett utomordentligt sätt att göra medarbetarnas kunskap synlig och ge den legitimitet. En av respondenterna menade att genom att släppa kontrollen på medarbetarna och att lita till deras kunskap så leder detta per automatik till ett större engagemang och ansvar hos de anställda. Arbetsmetodiken i VU innebar att arbetsgrupperna själva planerade arbetet på varje nivå.

### *Kulturella fallgropar*

Majoriteten upplevde revirtänkande mellan avdelningar inom bolaget, men främst mellan större enheter. En respondent upplevde att det fanns väldigt lite respekt mellan avdelningarna och att idiotförklarande även förekom i hög utsträckning. En intervjuperson svarade att han inte upplevde något revirtänkande alls. Alla svarade dock att de upplevde att VU i stor utsträckning bidragit till en ökad samsyn och ett ökat fokus på gemensamt synsätt. De flesta poängterade också att VU-arbetet uppmuntrat till att arbeta över gränser och i och med detta finns ett forum för att bättre kunna utveckla kommunikationen mellan avdelningar eller olika led i organisationen.

På frågan om det går att bibehålla en respektfull företagskultur när den ständigt utsätts för kraftig konkurrens utifrån blev svaren väldigt varierande. En del ansåg att konkurrensen som hotbild också blivit en stor drivkraft, och som därigenom skapat förutsättningar för att uppnå samsyn för hur man skall möta konkurrensen. En respondent påtalade vikten av att som chef föregå med gott exempel och bemöta individer med respekt, något som han upplevde inte var allt för vanligt förekommande bland höga chefer.

*”Om man tar vår verksamhet som är uppdelad på två orter kan man se att den situationen har gett en regelrätt konflikt där det är extremt svårt att erhålla samsyn... och respekten i dialogen kan man nog fundera på. Misstänksamheten är stor, man överfalls av en massa frågor och påståenden att ledningen är helt korkad”*

### *Stödstruktur*

Många menade att stödstrukturen var oerhört betydelsefull och väsentlig för implementeringen av VU. Det betonades också att den är oundgänglig för VU-programmets fortlevnad. Alla var i grunden positiva till hur stödstrukturen var organiserad och ansåg att idéen med coacher och internkonsulter var en förutsättning för VU-processen. Styrkan med stödstrukturen var att coacher och internkonsulter ger direkt feedback och inspiration till grupperna och cheferna. Ett flertal respondenter menade att coachningen skall ses som en investering för att utveckla framtida chefer.

*”Stödstrukturen hjälper människor att bli bättre chefer, ledare och medarbetare. Coacherna bidrar till att titta på hur aktiv den levande processen är i grupperna.”*

Flera upplevde trots allt problem med att få stödstrukturen att fungera i praktiken. Främst gällde detta coacherna som ofta satt på dubbla stolar. Det upplevdes som svårhanterligt och tungt att både arbeta som chef, att driva VU-processen och att coacha. Några menade att det var en resursfråga och att det helt enkelt inte fanns tid. Ett fåtal uttryckte att coachningen inte gav någon effekt.

*”Coachningen är inte där den borde vara. Man får kämpa för att få till att det ska bli coachning, det finns ställen där det fungerar bra men oftast är det trögt och tungt. En förklaring är att cheferna inte riktigt vet vad det är, tror att de klarar sig utan coach, det kanske blev mindre bra första gången och därefter så skakar de på huvudet. Coachning är en form av investering hela tiden. Vi vill ju att cheferna skall coacha för att de ska utvecklas och inte bara för att någon skall bli coachad. Strukturen är rätt tänkt, det är bara vi som har svårt att leva upp till strukturen.”*

### *Målsättningar*

Under denna rubrik frågade vi om VU hade bidragit till ökad konkurrenskraftighet. Hälften av respondenterna svarade med stor övertygelse att så var fallet. Hälften svarade i mera tveksamma ordalag. De menade att det var svårt att svara på eftersom det inte går att säga vad VU har bidragit med specifikt eller vilka andra faktorer som påverkar.

*”Hade jag haft ett resultatkrav i form utav vinst i början med VU hade jag inte fått fortsätta... Man kan ju aldrig veta vilket resultat man fått om man inte jobbat med VU. Det har kommit många, många bra idéer och en mycket bättre arbetsstämning. VU har haft en mycket större inverkan på oss än vad vi själva förstår. Man måste förändra tänket, lösa problem på nya sätt, tänka framåt tänka på om vi når målet att bli bäst och hur fortsätter vi vara bäst.”*

Ytterligare en målsättning med VU är att uppnå en högre grad av mognad i organisationen. Denna mognad kan uttryckas i en större medvetenhet kring att alla

behöver utvecklas eller rent av förändras som individer. De flesta svarade, ibland med viss tveksamhet, att de upplevde att de var på god väg eller i rätt riktning mot mera mogna medarbetare. De menade att medvetenheten om omvärlden och hur man jobbar har ökat. Ett mindre antal upplevde inte ökad mogenhet. De svar vi fick visade att det trots allt väldigt sällan eller aldrig pratades om denna typ av aspekter inom organisationen. Flera uttryckte också en önskan om att lyfta denna typ av frågor till ytan.

*”Jag kan inte föra det i bevisning att VU har bidragit att grupperna har mognat. Men rent intellektuellt kan jag gör den kopplingen då de VU-grupper som fungerar tar mer ansvar, initiativ. Men jag har inget konkret exempel att ge. Vi pratar inte om det mjuka.”*

*”Det som jag tror är svårast i det här, framförallt som chefer är resultatorienterade och nu jäklar ska det ändras och så där, att våga investera och våga ta den långsamma processen som VU ändå är.”*

Vi frågade därefter om vi-känslan i Volvo hade ökat i och med VU och även där svarade de flesta att de upplevde att så var fallet. Det tog sig i uttryck i att det numer tas ett större ansvar för varandra i motsatts till tidigare, då man enbart ansvarade för sig själv och sitt eget. Ett minoritet upplevde att vi-känslan inte har ökat på grund av VU men att det fanns en relativ hög vi-känsla inom Volvo i alla fall, och att känslan för bolaget i hög grad var sammankopplat med om bolaget går bra, dvs. en hög lönsamhet. En respondent svarade att vi-känslan har ökat, men med reservation för att polariseringen för dem som inte var med i VU blev mer märkbar.

*”Ja, den stärktes för dom som var med på banan, men utanförskapet ökade. Dom som inte var med kände sig ännu mer utanför.”*

Övervägande del av respondenterna upplevde att VU varit en bidragande faktor till att i högre utsträckning integrera respektive bolags affärsstrategi med de mjuka områdena. De upplevde att VU knutit ihop de mjuka med hårda områden, såsom respondenterna uttryckte det: *do, act, deliver*.

*”Det har bidragit, helt klart. Jag känner att allt hänger ihop här jätkligt bra. Det är klart när avdelningarna är utspridda så är det svårt när man ska göra en fokusering. Men jag känner att här på XX är VU så himla inarbetat, att vi knappt tänker på det längre, vi jobbar så helt enkelt.”*

Slutligen ställdes frågan om VU var här för att stanna. Alla respondenterna uttryckte sig i positiva ordalag om VU och om att fortsätta arbeta utifrån VU-strukturen. De allra flesta menade dock att VU-arbetet i hög grad står och faller med entusiasterna och/eller vilka direktiv som kommer uppifrån ledningen. Flera antydde att VU i större utsträckning behöver initieras med ett större engagemang på bred front i högsta ledningen. Inom de bolag eller avdelningar där VU är inarbetat och väl fungerande hävdade vissa respondenter att VU är så integrerat att det numer byggt in sig själv i

organisationen. Andra hävdade att flera inom Volvokoncernen måste börja arbeta med VU för att den skall kunna fortleva.

*”Visst är jag entusiastisk till VU, men du måste orka med det. Det sitter inte i Volvo än, det är det som är problemet. Volvo är fragmenterat i ett antal bolag som vi nu försöker integrera, därför måste Leif (Leif Johansson koncernchef AB Volvo, vår anm.) premiera dom som jobbar med VU. Visar inte Leif det genom att själv jobba med VU med sitt gäng kommer det aldrig att funka”.*

*”Ja, jag tror VU är här för att stanna. Men det kommer ju från toppen va. Skulle det nu vara så att Leif Johansson eller hans ersättare inte tycker VU är käckt, då blir det ju svårare”.*

## Diskussion

I följande avsnitt kommer den tidigare presenterade teorin samt resultaten att diskuteras. Det som har framkommit i undersökningen som är av störst intresse för studien och dess frågeställning kommer att diskuteras inledningsvis. Detta för att fastställa om syftet med uppsatsen har besvarats. Syftet var att i första hand utröna VU-processens upplevda styrkor och svagheter bland chefer på olika nivåer inom AB Volvo. Arbetet syftar också till att ta reda på om VU-processen ingår i den form av förbättringsarbete som går under namnet Ständiga Förbättringar. Vidare kommer tankar och funderingar som uppkommit under arbetets gång att ventileras, de eventuella felkällor som kan ha påverkat studien samt förslag om vidare forskning inom området att presenteras.

VU framstår som en effektiv modell när det gäller förändrings och förbättringsarbete. Vårt första intryck efter att ha läst de teoretiska utgångspunkterna av VU - Manöverbarhet var att den var för bra för att vara sann. Vi har dock fått bekräftat att om man använder sig utav modellen i sin helhet och grundstruktur så upplevs den som en väl fungerande modell som är applicerbar i praktiken. En av VU:s teoretiska utgångspunkter bygger på att man ska få igång ett levande självorganiserande system. Detta syftar till att helheten inte kan hållas intakt om inte delarna är organiserade vilket också Ramqvist och Eriksson (2000) beskriver. Häri ligger utveckling och förändringspotentialen i den gemensamma växelverkan mellan helhet och delar. VU:s struktur bidrar till att skapa det öppna system som enligt teorin är bäst anpassat till en ständigt förändrad omvärld, och som i sin tur blir avgörande för ett företags fortsatta överlevnad (Ahrenfelt, 2001). VU-processens teoretiska grund vilar på levande, självorganiserande system. Vi kan inte påvisa detta med våra resultat, men tolkar det som att med det upplägg och de tankar som VU bygger på så finns det goda grunder till att man skulle kunna förverkliga detta inom organisationen.

Vi finner att VU är en förbättringsmodell som ingår under begreppet Ständiga Förbättringar då den uppfyller dess kriterier. Vi drar paralleller till kriterierna för Ständiga Förbättringar till de olika delarna i VU såsom lokal expertis, strategiskt resonemang och stödstruktur. (Nilsson,1999)

En av förutsättningarna i VU är att den förespråkar allas delaktighet och engagemang, något som även Nilsson (1999) menar är en utgångspunkt för Ständiga Förbättringar. För att tillvarata alla medarbetares erfarenheter och kunskaper förutsätts också att det bidrar till en ökad motivation för att delta i förändringsarbetet. Vår

tolkning av medarbetarengagemanget är att den också bidrar till en personlig utveckling av individen i organisationen. Genom att få vara delaktig och kunna påverka, och att ens arbetsuppgifter synliggörs, kan det bidra till ökad självkänsla, vilket resulterar i att personliga vinster harmonierar med organisationens vinster. Under intervjuerna framkom det att medarbetarengagemanget var viktigt att fokusera på, men mera ur ett organisatoriskt perspektiv genom att fånga upp erfarenhet och kunskap. Däremot fokuserades det inte i lika hög utsträckning på de positiva bidrag de kan ge individen. Vi skulle kunna se en vinst med att man trycker hårdare på individperspektivet för att öka både motivation och förståelse till varför det kan vara viktigt att delta i förändringsarbetet. Nilsson (1999) diskuterar också vikten av att inte bara betrakta Ständiga Förbättringar som ett enskilt verktyg eller ett isolerat arbetssätt eftersom det inte är mer eller mindre effektivt än något av de andra kvalitetssäkringsmodellerna. Det samma gäller för VU, att använda delar av VU-processen, eller betrakta det som ett enskilt instrument bland många, anser vi vara en fara. Vi kunde läsa mellan raderna att i de bolag som inte använt sig av VU i sin grundstruktur och inte integrerat den i verksamheten, fanns det både en mer negativ inställning till VU och en större svårighet att få den att fungera.

### *Frivillighetsaspekten*

Det som vi finner är det största dilemmat är frivilligheten att gå in i VU. Vi finner den komplex, så vi kommer här nedan att diskutera olika aspekter av denna problematik. Under intervjuerna har det framkommit att frivillighetsaspekten till VU är något man brottas med. Syftet med frivilligheten enligt vår tolkning, är att det skall skapa kraft och engagemang, och att individen skall nå en självinsikt om att ett förändrat arbetssätt är nödvändigt. Detta för att försöka undvika det motstånd som lätt uppstår när man inför förändringar av mer påtvingande karaktär (Lewin, 1952). Det kan resultera i att man reagerar med en negativ attityd och genomför förändringsarbetet halvhjärtat, vilket utan svårighet kan radera den bästa av modeller. I förändringsteorierna beskrivs det bland annat att det gäller att se till att alla är inbegripna och känner delaktighet i förändringsprocessen om den skall bli lyckad. Det kan dock ta tid att få med alla i denna process då det handlar om att förändra gamla attityder, förhållningssätt och vanor (Lennér- Axelsson & Thylefors, 1991).

När det gäller valet att börja arbeta med VU tas detta beslut i ledningsgruppen men samtidigt efterfrågar man allas delaktighet i förändringsprocessen vilket bidrar till en kombinerad top-down - bottom-up process. Så som vi tyder inlärningsstrategin enligt Nilsson (1999) bygger den på allas delaktighet i organisationen men att det fortfarande är ledningen som väljer om man skall börja att förändra sig efter dessa tankegångar eller ej. Vårt resultat visar att det fanns problem med att införa VU på en frivillighetsbasis. Även om frivillighetsaspekten syftar på att det är ledningen som har friheten att besluta om de skall delta i VU arbetet eller ej, så tycks detta ge efterverkningar i organisationen på så sätt att enskilda individer även uppfattar att de har detta val. Det förefaller lättare att välja bort VU-arbetet när det sanktionerats på en frivillighetsbasis. När väl valet står mellan det dagliga arbetets krav mot att bedriva VU-arbetet, väljs det senare bort. Samtidigt har vi förstått att när det är ett tvång, som det är för de flesta medarbetarna, läggs det ner oerhörd energi på att fokusera på tvånget och då hamnar förändringsarbetet trots allt i kölvattnet. Det blir dubbelbottnat, både tvånget och frivilligheten kan användas som skäl att inte delta. För att lösa denna problematik har enheterna och bolagen valt olika strategier. Vissa enheter håller fast vid att alla skall

delta, åtminstone på så sätt att de är med på alla möten. Andra enheter har valt att släppa på tvånget och lagt fokus på att man *förväntar* sig att alla skall delta i VU arbetet. I dessa enheter nöjer sig ledningen med att en större majoritet är delaktiga. De hoppas på att den gruppen med sina goda exempel, i längden skall få med sig dem som valt att inte vara med. På andra ställen har man helt släppt på tvånget. De individer som man inte klarar av att motivera att delta i VU arbetet får istället arbeta med andra uppgifter som likväl bidrar till en förbättring i det stora hela. Slutsatsen här kan bli att det finns en risk att frivilligheten uppfattas som ett dubbelt budskap. Att frivilligheten kan tolkas så beror på att ledningen inte vågar ta ställning till om VU skall vara ett vedertaget arbetssätt för alla eller ej. Framförallt om det bakomliggande syftet med frivilligheten har kommit i skymundan och inte diskuteras. Kotter (1995) och Norrgren et al. (1996) menar att dubbla budskap skapar osäkerhet och underminerar förändringsprocessen. Kotter (1995) poängterar att det är viktigt att ledningen lever som den lär för att förändringsprocessen skall fortgå. Våra resultat visar att man efterfrågar en större tydlighet från ledningen dvs. den högsta ledningen inom AB Volvo. Idag framstår det som om frivilligheten för det olika bolagen att gå in i VU-processen minskar motivationen på flera håll inom koncernen och man tappar energi då man inte riktigt vet vart man skall vandra. Flera av respondenterna har uttryckt en önskan om att det skall fattas ett beslut att det är VU man skall arbeta efter och inte bara som ett önskvärt sätt att bedriva verksamhetsutveckling. En anledning skulle kunna vara att det beror på att den gamla tayloristiska andan sitter kvar i väggarna och man därmed är i behov utav toppstyrning. Det skulle även kunna bero på att det hårda arbete som krävs när man arbetar med ett mer inlärningsstrategisk fokus, inte belönas och premieras i tillräcklig utsträckning (Nilsson, 1999).

En annan tanke kring frivillighetsaspektens dilemma, är att den kan bero på att det tidigare förändringar som skett med programmatisk strategi har gett konsekvenser av att det inom organisationen finns misstro för förändrings- och förbättringsarbete. Det krävs att ledningen mobiliserar extremt mycket energi för att bryta igenom de negativa inställningarna och attityderna, något som också Beer et al. (1990) hävdar. De anser att det går att uppnå med åsiktsventilering och diskussion. Det gäller från ledningens sida att vara uthållig när det gäller motståndet, och orka med att invänta den process som leder fram till att förändringar ses som självvalda (Lewin, 1952).

Medarbetarna har inte samma möjlighet att välja om de vill delta i VU-arbetet eller ej vilket därmed kan förstärka motståndet mot förändring. Här gäller det att se till att de som berörs, aktivt kan påverka och delta i förändringsarbetet, och att det förankras i nyckelroller (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1991).

### *Stödstrukturen*

Stödstrukturen syftar bland annat till att hålla processen levande så att den inte kollapsar i och med större förändringar, såsom ett chefsbyte. Det har dock visat sig i vår undersökning att den i praktiken inte räcker till för att hålla ihop VU-arbetet. Enligt våra respondenter så ligger VU:s fortlevnad oftast i händerna på att någon i ledande position driver processen. Den är skör, för det enda som krävs är ett chefsbyte och därmed kan flera års uppbyggnad raseras och VU arbetet faller i träda. Detta finner vi anmärkningsvärt utifrån att VU grundar sig på allas medverkan och en bred förankring i organisationen enligt ett inlärningsstrategisk fokus som bygger på ett bottom-up perspektiv. Det verkar som om delaktigheten, som bland annat Norrgren (1995) nämner som en faktor i inlärningsstrategin inte verkar räcka för att förändringsprocessen skall överleva. Det förefaller som om att ledningsaspekten av förändringsprocessen är

A och O (Norrgren et al., 1996). Finns det inte engagerade pådrivare på olika nivåer inom organisationen så avstannar förändringsarbetet. Beer et al. (1996) påvisar att mellanchefer har ett viktigt ansvar att driva och förvalta förändringsprocessen. Resultatet av vår studie förefaller peka åt samma riktning och skulle därmed kunna förklara att förändringar såsom chefsbyte, har resulterat till att VU-arbetet har avstannat eller tappat ordentligt med fart inom både mindre enheter såsom i hela bolag. Nilsson (1999) skriver angående Ständiga Förbättringar att en av grundbultarna i förbättringsarbetet är att det skall ses som en process i organisationen som medvetet bland annat måste ledas och drivas. Vi fann det förvånansvärt vilken betydelse just drivning och ledning har för att vidmakthålla engagemang och motivation. Framförallt med tanke på att delaktighet och arbetsutvidgning ses som viktiga motivationsfaktorer (Nilsson, 1999).

### *Övrigt resultat*

Andra intressanta resultat som studien givit är att det genomgående fanns ett starkt engagemang och positiv inställning till VU. VU har verkligen lyckats att skapa den energi och entusiasm som den syftar att göra, i alla fall bland de chefer som medverkat i studien.

Den strategiska dialogen var den enskilt mest uppskattade delen i VU-processen. Cheferna menade att de nådde längre ut i organisationen, att den hjälper till att uttrycka och förmedla visionerna, samt att den bidrog i allra högsta grad till att organisationen numer har en större samsyn. Den ger medarbetarna möjlighet att delta i de diskussioner som förs kring företagets konkurrenssituation och omvärldstryck, och bidrar på så sätt till en ökad förståelse kring vad förbättringsarbetet syftar till (Nilsson, 1999). Den strategiska dialogen bidrar också till att kommunikationen ökar inom hela organisationen, vilket medverkar till att samsynen och samarbetet ökar över gränserna mellan olika enheter och delar. Vi anser att den strategiska dialogen ställer höga krav på att ledningen tvingas till tydlighet och konkretion i sitt budskap. Målet är att alla inom organisationen skall dela denna övergripande visionen så som även Senge (1995) poängterar. Metaforen ”att tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin” aktualiseras härmed genom den strategiska dialogen. Förutom att den strategiska dialogen bidrar till en ökad samsyn, vilket är en fördel för organisationens effektivitet, kan vi också se att den är positiv ur ett inlärningsperspektiv. Genom att man kommunicerar på ett sådant sätt att man verkligen tar reda på om den andre förstått budskapet, så bidrar det till att man har lagt en grund för förståelse och den lärprocess som är viktig i allt förändringsarbete (Nilsson, 1999). Vi kan dessutom se att en medveten kommunikation bör bidra till att man lyssnar mer aktivt och kommunicerar med andra mer respektfullt, vilket kan ses som positivt och utvecklande för alla inblandade parter i processen. Nilsson (1999) påpekar just vikten av allas delaktighet i diskussionerna kring förbättringsprocessens förutsättningar.

Den strategiska dialogen är också uppbyggd kring en tydlig arbetsstruktur med bland annat handlingsplaner och VU-möten var annan vecka. Arbetsstrukturens syfte är att bibehålla tempot i förbättringsarbetet och för att motverka att den skall rinna ut i sanden (Ramqvist & Eriksson, 2000). Arbetsstrukturen kan uppfattas byråkratisk och formell enligt våra respondenter, men bidrar till tydlighet och struktur vilket vi anser är positivt. Vi finner ingen anledning att uppfinna hjulet på nytt i de fall där det redan finns en väl framarbetad metod. Vi anser att strukturen också bidrar till att arbetet delvis kan planeras, vilket skapar förutsättningar för allas möjlighet till medverkan. Som tidigare

nämns förutsätter VU-arbetet ett aktivt deltagande. Genom att använda sig av en struktur som inbjuder till allas delaktighet, leder detta i sin tur till att fler blir sedda. Därmed ges medarbetare möjlighet att bidra med sina erfarenheter och kunskaper, vilket är ett syfte med ett inlärningsstrategisk ansats (Nilsson, 1999). Det finns dock en risk med en formaliserad arbetsstruktur. Risken är att arbetsstrukturen tar över förändringsprocessen och därmed kan en förändringsmodell som VU mer uppfattas som ett verktyg, och processen i förändringsarbetet blir åsidosatt. Det kan leda till att det blir viktigare att fylla i handlingsplanerna och delta i mötena för att följa ”manualen” än att tänka på de bakomliggande anledningarna till att arbetsstrukturen finns, för att understödja förändringsprocessen.

Vi finner även att coachningen som är en del av stödstrukturen är väsentlig att diskutera. Respondenterna menade att idén med coacher och internkonsulter var en förutsättning för VU-processen. Vi anser att coacher och internkonsulter ligger väl i linje med det inlärningsstrategiska resonemanget. De har en betydande roll i att driva VU-arbetet framåt inom organisationen. Deras roll syftar till att ge kontinuerlig feedback och återkoppling, både inom grupperna och till cheferna. Coacherna har i sin roll en möjlighet att ta till vara de idéer som arbetas fram i grupperna och bidrar därmed till att förändringsprocessen vidmakthålls. Det finurliga med upplägget är att man använder sig utav chefer som coacher som i sin tur coachar andra chefer. Detta förhållningssätt resulterar i att chefer stöttar och lär av varandra, och på så sätt skapas det en kontinuerlig ledarskapsutveckling. Det bidrar också till insyn i varandras arbete vilket i sin tur ger förutsättningar för en ökad samsyn inom organisationen. Det ger även möjligheten att pröva på nya angreppssätt på det problem man har i den dagliga verksamheten. Förhoppningsvis resulterar det i att man inte bara lär om utan faktiskt lär nytt, dvs. att ett double-loop lärande sker (Argyris & Schön, 1976).

### *Reflektioner kring studien*

Studiens omfång gör att vi har svårt att fördjupa diskussionen kring de bakomliggande orsakerna varför VU-arbetet tenderar att stanna upp i många fall när det inte längre finns en drivkraft. På den punkten skulle vi behövt diskutera ur ett medarbetarperspektiv. En intressant infallsvinkel ur ett medarbetarperspektiv skulle kunna vara att man utgår ifrån antagande att alla som deltar i VU-arbetet är engagerade i processen och har i grunden en positiv inställning till förändringsarbete. Hur kommer det sig då, att det trots allt är beroende av någon eller några som driver arbetet? Skulle det kunna bero på det välkända mänskliga beteendet att även om vi vet att något är bra för oss, så är det inte detsamma som att vi gör det. Som tidigare nämnts kan vi inte påvisa detta med vår studie, men vill ändå reflektera kring fenomenet och lägga detta som förslag till fortsatta studier inom ämnet.

Andra brister i vår studie är att vi inte sammantaget haft möjlighet att ta del av medarbetarnas perspektiv, med medarbetare menar vi i detta sammanhang icke-chefer. Det skulle gett en utökad förståelse om VU:s styrkor och svagheter och förhoppningsvis nya infallsvinklar på förändringsarbetets relevans i praktiken.

En kombinerad studie utifrån både ett kvalitativt som kvantitativt angreppssätt kunde ha bidragit med att pröva våra resultatets relevans på en större grupp, vilket vore intressant med tanke på den stora organisation som AB Volvo är.

I efterhand kan vi konstatera att det förelåg en risk med att vi varit färgade av VU:s teoretiska utgångspunkter samt VU-avdelningens bild av VU. På så sätt hade vi från början en klar bild och här föreföll en risk med att söka bekräftande evidens i våra

intervjusvar. Dock har vi under studiens gång försökt vara medvetna om denna problematik, och aktivt försökt inta en så objektiv hållning som möjligt. Vi upplevde dessutom, nu i efterhand, att ramarna för studien växte under arbetets gång och med facit i hand kunde vi valt en snävare infallsvinkel på problemet.

För att få en ökad förståelse om VU-arbetets teoretiska utgångspunkt anser vi att det skulle vara relevant att forska vidare på om en levande självorganiserande process kommer till stånd. Det skulle också vara intressant att pröva Wilbers teoretiska modell, angående hur man med större förutsägbarhet kan skapa välfungerande grupper, och utröna vilken relevans detta har i praktiken.

### *Slutord*

Slutligen skulle vi vilja dela med oss av de tankar som väckts kring VU under arbetets gång. I vårt resultat och diskussion har vi lagt en tyngdpunkt på frivillighetsaspekten i att arbeta med VU. Vi sympatiserar helt med tankarna om att förändringar måste ske utifrån individens vilja och övertygelse. Oavsett vilken inställning det finns inom organisationen till om VU skall ligga på frivillighetsbasis eller ej, så är det de facto så, att de olika förhållningssätten i nuläget splittrar mer än det enar. Frivillighetsaspekten bör lyftas upp och diskuteras ordentligt, och det behövs skapas en samsyn kring vilket förhållningssätt som är mest lämpligt för AB Volvo.

I vårt resultat har det framkommit att VU står och faller med engagerade ledare, därför känns det angeläget att de chefer som rekryteras internt är fostrade i VU-andan. Sker rekryteringen externt är förutsättningen att viljan finns att ta till sig VU och att arbeta utifrån dess premisser. Detta för att försäkra sig om VU:s fortlevnad.

Vikten av coaching bör styrkas ytterligare genom en större betoning på dess värde, och att det i högre utsträckning ska premieras att inneha den rollen. Det är viktigt att avsätta tid och resurser, så att inte bristen på dessa blir avgörande om man använder sig utav coaching inom verksamheten.

Vi rekommenderar att alla medarbetarna får delta i VU-utbildningen och att det bör ske en kontinuerlig fortbildning, för att på så sätt skapa ett större medvetande kring VU-modellens hörnstenar. Fortbildningen bör ha ett större fokus på mellanmänniska processer, tex. vikten av kommunikation, hantera konflikter och gruppdynamik. Syftet är att utöka förståelsen kring varför det är av stort värde att arbeta med dessa frågor och att fördjupa förståelsen till varför de mjuka områdena kan bidra till att förbättra konkurrenskraftigheten.

Vi vill också belysa vikten av att kontinuerligt diskutera hur implementeringen av förändringsarbetet skall ske i den dagliga verksamheten. I många fall har vi sett att VU-arbetet ligger som en isolerad sidoaktivitet och tenderar på så sätt att leva sitt eget liv. För att förhindra att VU-arbetet stannar i sammanträdesrummen bör återkoppling, uppföljning, planering och reflektion integreras i all verksamhet.

Det är angeläget att alla inblandade har tålamod och är uthålliga. Mer genomgripande förändringsarbete ger sällan direkta resultat. Det gäller att skapa en medvetenhet att förändring tar tid och kräver kontinuerliga insatser i form av återkoppling och feedback. Vi anser att det är viktigt att vara medveten om att "ringar på vatten strategin" i form av automatisk spridning utav erfarenheter och goda exempel, inte förmår skapa den effekt man hoppas på. Norrgren (1996) poängterar att det inte så sällan kan ge motsatt resultat i form av att förändringar istället stöts bort.

Medvetandegör processen, var inåt kännande och öppen för andras perspektiv. Något som en av våra respondenter så väl uttryckte: Det man har lärt sig är, att det som är självklart är bara klart för en själv.

## Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1976) *Theory in practice*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Beer, M Eisenstat, R.A, & Spector, B (1990) *The critical Path to Corporate Renewal*  
Boston: Harvard Business School Press
- Berger, A., Hart, H. & Lindberg, P.(1996) *Ständiga förbättringar. Ännu ett verktyg eller en del av arbetet i målstyrda grupper (L-programmet)* Solna: Arbetslivsinstitutet
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001) *Organization development & change* (7:e upplagan) Cincinnati: South-Western College Publishing
- Daly, J. & Geyer, P. (1994) The Role of fairness in implementing large-scale change. *Journal of Organizational Behavior* 15, 623-638
- Holme, I. & Solvang, M. (1997) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (andra upplagan) Lund: Studentlitteratur
- Jolivet, F. & Navarre, C. (1996) Large scale project, self- organizing and meta-rules *International Journal of Project Management* 1, 265-271
- Kotter, J.P. (1998) *Leda förändring*. Malmö: Egmont Richter AB
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lennér-Axelsson, & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Lewin, K. (1952) *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock
- Lillrank, P. & Kano, N. (1989) *Continuous Improvment*. Center for Japanese Studies, University of Michigan.
- Nilsson, T.(red). (1999). *Ständig förbättring- om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. *Förändringsstrategiers effektivitet*. CORE WP 1996:3, Chalmers University of Tecnology
- Norrgren, F (1995) *Förändringsstrategier*. I J.E. Rendahl: *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Stockholm: VIS STRATEGI AB
- Ramqvist, L. & Eriksson, M. (2000) *Manöverbarhet*. Stockholm: Ekerlinds förlag

Senge, P.M. (1995) *Den femte disciplinen- Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R.(1978). *Förändring - att ställa och lösa problem*. Stockholm: Natur och Kultur

Wells, C. & Kipnis, D (2001). Trust, dependency, and control in the contemporary organization. *Journal of Business and Psychology* 15, 593-602

## Intervjuguide

### *Inledning - allmänna frågor*

- ✓ Vilken är din befattning? Vilka arbetsuppgifter har du?
- ✓ Hur länge har du arbetat inom företaget?
- ✓ Vilken är din formella utbildning?
- ✓ Hur länge har du arbetat med VU-processen?

### *Förändring och förändringsarbete*

- ✓ Vad innebär förändring och förändringsarbete för dig?
- ✓ Är frivilligheten en förutsättning för VU-arbetets genomförande?
- ✓ Vilka är VU:s styrkor och svagheter?
- ✓ Hur nytt är det för dig att fokusera på och arbeta med ”de mjuka frågorna?”
- ✓ Har ditt ledarskap förändrats genom VU? Konkretisera!

### *Strategisk dialog*

- ✓ Hur arbetar du med den strategiska dialogen?
- ✓ Vilken är dess styrkor och svagheter?
- ✓ Har den strategiska dialogen bidragit till ökad samsyn?

### *Kommunikation*

- ✓ Ser du någon skillnad i information kontra kommunikation?
- ✓ Har VU bidragit med att kommunikationen i organisationen förändrats? I så fall hur?
- ✓ Upplever du någon förändring i ditt eget sätt att kommunicera?

### *Lokal expertis*

- ✓ Har din syn på medarbetarskap förändrats genom VU-processen?
- ✓ Hur tar ni tillvara medarbetarnas kunskap och erfarenheter?

### *Kulturella fallgropar*

- ✓ Finns det någon form av kulturella samarbetshinder, tex. revirtänkande inom din avdelning eller mellan avdelningar på företaget? Hur tar det sig uttryck i så fall
- ✓ Hur bibehålls en företagskultur som bygger på samsyn och respekt när man ständigt utsätts för stenhård konkurrens utifrån?

### *Stödstruktur*

- ✓ Vilka är styrkorna och svaghetera med stödstrukturen enligt VU-modellen?

### *Målsättningar*

- ✓ Anser du att ni har blivit mer konkurrenskraftiga efter ni har infört VU-modellen? Vad visar de faktiska resultaten?
- ✓ Har ni "mognat" dvs. finns det en större medvetenhet i organisationen om varför alla behöver förändras/utvecklas som människor/medarbetare
- ✓ Har "vi-känslan" inom Volvo ökat i och med att VU införts?
- ✓ Har VU lyckats med att integrera företagsidéen med de mjuka områdena?
- ✓ Är VU här för att stanna? Om inte vad vore bättre för att utveckla verksamheten?

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla  
Institutionen för individ och samhälle  
Box 1236  
462 28 Vänersborg  
Tel 0521 – 26 40 00 Fax 0521 – 26 40 99  
[www.htu.se](http://www.htu.se)