



Förändringens vindar: Strategier och utmaningar för hållbara organisationsförändringar

Teres Fransson och Pontus Sylve

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för Naturresurser och Jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Ekonomi – Hållbar Utvecklin

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1581 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2024



Förändringens Vindar: Strategier och utmaningar för hållbara organisationsförändringar

Winds of Change: Strategies and Challenges for Sustainable Organizational Transformations

Teres Fransson och Pontus Sylve

Handledare: Hanna Astner, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi

Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi – Hållbar utveckling
Kursansvarig inst.:	Institutionen för Ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2024
Upphovsrätt:	Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
Delnummer i serien:	1581
ISSN:	1401-4084

Nyckelord: *Hållbara förändringar, Organisationskultur, Organisationsstruktur, Implementering, Organisationsförändring, Motivation*

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för Ekonomi

Sammanfattning

Hållbara förändringar i organisationer är nödvändiga för att anpassa sig till marknadsförändringar, teknologiska framsteg och kontinuerlig innovation. Trots att förändringsprocesser i många fall är komplexa och svårhanterliga, är de avgörande för att organisationer ska förbli konkurrenskraftiga och kunna växa i en snabbt föränderlig omvärld. För att framgångsrikt genomföra hållbara förändringar krävs en organisationskultur som är öppen för flexibilitet, planering, effektiv kommunikation och starkt ledarskap. Motivation blir också en avgörande faktor för organisationsförändringar, då den driver medarbetarnas engagemang och vilja att anpassa sig till nya processer och mål. Högt motiverade medarbetare är därmed mer benägna att omfamna förändringar, bidra med innovativa idéer och arbeta mot gemensamma mål, vilket ökar sannolikheten för framgångsrika förändringsinitiativ. Utan tillräcklig motivation och en stark organisationskultur kan förändringsprocesser mötas med motstånd, minskat engagemang och lägre produktivitet, vilket försvårar implementeringen av nödvändiga förändringar inom organisationer.

Denna studies syfte är att studera hur en harmoni mellan motivation och organisationskultur kan hjälpa till att främja och integrera en hållbar förändring inom organisationer. Studien ämnar se vad det finns för hinder och utmaningar med implementering av en hållbar förändring, där motivation och kultur inom en organisation kan påverka förändringsmöjligheterna. För studiens ändamål görs en fallstudie på organisationen Blomsterlandet. Fallstudien är en kvalitativ studie med induktiv ansats där empiriinsamling gjorts via intervjuer på åtta medarbetare och chefer inom organisationen samt observationer från en av författarna.

Studien visar att genom ett effektivt informations- och kommunikationsutbyte kan organisationen möjliggöra harmoni mellan kultur och motivation, då de båda faktorerna stödjer och stärker varandra. En lönsam organisationskultur tillsammans med en hög motivation hos medarbetare leder till att förändringarna lättare är genomförbara och accepteras inom organisationen. Det rekommenderas att organisationer testar förändring i kritiska testgrupper, för att tillgå underlaget för de information och kommunikationsutbytet som medarbetare är i behov av.

Nyckelord: Hållbara förändringar, Organisationskultur, Organisationsstruktur, Implementering, Organisationsförändring, Motivation

Abstract

Sustainable changes in organizations are necessary to adapt to market shifts, technological advancements, and continuous innovation. Although change processes are often complex and difficult to manage, they are crucial for organizations to remain competitive and grow in a rapidly changing environment. To successfully implement sustainable changes, an organizational culture that is open to flexibility, planning, effective communication, and strong leadership is required. Motivation also becomes a crucial factor for organizational changes, as it drives employees' engagement and willingness to adapt to new processes and goals. Highly motivated employees are thus more likely to embrace changes, contribute innovative ideas, and work towards common goals, increasing the likelihood of successful change initiatives. Without sufficient motivation and a strong organizational culture, change processes may be met with resistance, decreased engagement, and lower productivity, complicating the implementation of necessary changes within organizations.

The purpose of this study is to examine how harmony between motivation and organizational culture can help promote and integrate sustainable change within organizations. The study aims to identify the barriers and challenges in implementing sustainable change, where motivation and culture within an organization can influence the potential for change. For the purposes of the study, a case study on the organization Blomsterlandet is conducted. The case study is a qualitative study with an inductive approach, where empirical data is collected through interviews with eight employees and managers within the organization, as well as observations from one of the authors.

The study shows that through effective information and communication exchange, the organization can enable harmony between culture and motivation, as both factors support and reinforce each other. A profitable organizational culture combined with high employee motivation makes changes more easily implementable and accepted within the organization. It is recommended that organizations test changes in critical test groups to obtain the basis for the information and communication exchange that employees need.

Keywords: Sustainable changes, Organization culture, Organization structure, Implementation, Organization changes, Motivation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.2.1 Empiriskt problem	3
1.2.2 Teoretiskt problem	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	5
1.4 Avgränsning	6
2. Teori	7
2.1 Organisationsförändring.....	7
2.2 Motivation.....	9
2.3 Organisationskultur	10
2.4 Teoretisk syntes	11
3. Metod.....	12
3.1 Forskningsmetod.....	12
3.2 Forskningsdesign	12
3.3 Insamling av empiri	13
3.3.1 Urval.....	13
3.3.2 Observationer	14
3.3.3 Litteraturgenomgång.....	15
3.4 Analysmetod.....	15
3.5 Kvalitet.....	15
3.5.1 Trovärdighet	16
3.5.2 Äkthet	16
3.5.3 Reflexivitet.....	17
4. Empiri	18
4.1 Empirisk bakgrund	18
4.2 Organisationsförändring.....	19
4.3 Motivation.....	21
4.4 Kultur.....	23
5. Analys och Diskussion.....	25
5.1 Analys	25
5.1.1 Organisationsförändring	25

5.1.2	Motivation.....	26
5.1.3	Organisationskultur.....	28
5.2	Diskussion.....	29
5.2.1	Vilka utmaningar påverkar en organisation till en hållbar förändring?	29
5.2.2	Hur kan en organisation integrera och främja hållbar förändring?	30
6.	Slutsats	33
7.	Forskningsbidrag och vidare forskning	34
7.1	Forskningsbidrag.....	34
7.2	Vidare forskning	34
	Referenser.....	35
	Tack	41
	Bilaga 1.....	42
	Bilaga 2.....	43

1. Inledning

Det finns idag cirka 1,2 miljoner företag bara i Sverige (Tillväxtverket 2021). World Wide Fund for Nature (2023) menar på att det är företagen som har en avgörande roll för en framgångsrik hållbar omställning. I en värld som är i ständig förändring, ställs organisationer troligtvis inför den mest avgörande omställningen någonsin: den hållbara omställningen. Det finns kunskap om *vad* som behövs göras och regelverk för att vägleda, trots det saknas kunskap för *hur* människan ska använda den befintliga expertisen. Det finns ett stort omställningsbehov, särskilt bland organisationer som bär ett tungt ansvar i denna förändring, men resan är långt ifrån enkel. Den kräver inte bara en vilja att förändras utan också en förmåga att navigera genom det okända av förändringar (Regeringen 2019).

Intressenterna ställer högre och högre krav. Trots att det tas tidiga små, men viktiga, steg mot en hållbar omställning behöver organisationer ta ett större kliv. Detta för att både möta intressenternas förväntningar, men även för att rädda planeten och människorna som bor, och kommer att bo, här. Regeringen (2019) menar på att det är de tio kommande åren som avgör om det finns en möjlighet att nå en hållbar utveckling eller inte, och där har företag en avgörande roll. Den här uppsatsen handlar därför om hur organisationer kan främja och integrera en hållbar förändring, och vilka utmaningar som kan uppstå under processen.

1.1 Bakgrund

Under det senaste århundradet har organisationer tagit allt större ansvar för hållbarhet, både i sociala och miljömässiga aspekter. Borglund et al. (2017) noterar att intressenter, såsom investerare, kunder och samhället i stort, nu har högre förväntningar på organisationer och efterfrågar en hållbar förändring. Många organisationer tar idag ett större ansvar bortom de minimikrav som fastställs av lagstiftningen. Enligt Borglund et al. (2017) är det framför allt de större företagen som har inkorporerat hållbarhet som en del av sin strategi, men även mindre och medelstora företag har börjat arbeta för att bli mer hållbara. De argumenterar för att det ökade trycket från intressenterna har spelat en central roll i den förändring som sker inom näringslivet (Borglund 2017).

En förändring beskriver processen där ett befintligt tillstånd transformeras till ett nytt, som skiljer sig från det ursprungliga (Parastuty et al. 2015). Samhället är ständigt i förändring, och organisationer med förmågan att kunna förändras har större möjlighet att överleva (Karasvirta & Teerikangas 2022). Att genomföra förändringar i organisationer är däremot svårt eftersom det krävs både kunskap om hur förändringen ska implementeras och hur den ska kommuniceras. Därutöver behöver förändringen få tillräckligt med stöd från personer inom organisationen för

att den ska bli framgångsrik. Belt et al. (2017) framhäver vikten av ledningens roll i en planerad förändring, vars uppgift är att bestämma riktning och genomföra de förändringar som krävs för att nå uppsatta mål. De uppger även att valet av ledarskapsstil och kommunikationsstrategi spelar en stor roll i hur förändring tillämpas (Belt et al. 2017).

I takt med att intressenter ställer högre krav på hållbar omställning, krävs det att organisationer planerar för förändring. Forskning har dock visat att planerad förändring i organisationer kan leda till oavsiktliga konsekvenser (Jian 2007). Detta skapar i sin tur ett behov av förståelse för hur dessa oavsiktliga konsekvenser uppstår, samt hur de kan undvikas. På en allt mer föränderlig marknad, i ett globaliserat och konkurrenskraftigt samhälle, ökar behovet av förståelse för hur en planerad förändring bör implementeras.

Denna uppsats bygger på en fallstudie av Blomsterlandet, en organisation som gjort förändringar för att genomföra en hållbar omställning (pers. med. Jan Larsson, 2024). Syftet är att undersöka och utvärdera de utmaningar som uppstår i samband med en hållbar förändring, och hur dessa i så fall kan undvikas. Uppsatsen ämnar också undersöka hur organisationer kan främja hållbar förändring, genom kultur och motivation.

Blomsterlandet grundades år 1989, och har idag 63 butiker runt om i Sverige. Företaget har under de senaste tio åren jobbat aktivt för en hållbar omställning, där de större planerade förändringarna skett från ledningens håll (pers. med. Jan Larsson 2024). Däremot har medarbetare möjlighet att testa och genomföra egna initiativ för en hållbar förändring (ibid.) Organisationen upplever sig ha ett decentraliserat arbetssätt där beslut och ansvar är fördelat över flera verksamhetsområden. Ledningen beslutar om större planerade förändringar och verksamhetsstrategier, däribland bolagets hållbarhetsmål, och hur dessa ska uppnås (ibid.).

Under år 2018 startades det upp en arbetsgrupp för hållbarhetsarbetet inom Blomsterlandet. I denna grupp medverkar i dagsläget minst fem ordinarie gruppmedlemmar, där de involverade innehar en beslutande befattning från olika verksamhetsområden. Under fallstudien bestod gruppen av chefer från verksamhetsområdena; Produktutveckling, Marknad och Fastigheter. Gruppens andra två medlemmar är bolagets energi- & miljösamordnare samt bolagets VD. Beslutet om att de olika verksamhetsområdena skulle vara representerade i gruppen grundades på att det ansågs öka kraften i genomförandet av eventuella aktiviteter och strategier som föreslogs (pers. med. Jan Larsson 2024).

1.2 Problemformulering

Nedan beskrivs de empiriska och teoretiska problemen för studien. Det empiriska problemet belyser de problem som uppstår när förändringar initieras inom organisationer. Det teoretiska problemet diskuterar de problem som finns i teorin relaterat till ämnet.

1.2.1 Empiriskt problem

Global miljöförstöring har kommit fram som ett av de största problemen i modern historia, där mycket uppmärksamhet skapades efter Brundtlandrapporten 1987 (World Commission on Environment and Development 1987). World Wide Fund for Nature (2023) menar på att det är företagen som bär det yttersta ansvaret för ett mer hållbart samhälle. Den alltmer växande uppmärksamheten kring problemet har fått intressenter att ställa högre och mer riktade krav på organisationer att implementera och arbeta med hållbarhet. För att upprätthålla det nya intresset för hållbarhet läggs stort fokus på ledare och deras förmåga att styra organisationer (Lozano & Garcia 2020). Ledare behöver därmed förmågan att motivera och implementera hållbarhet inom organisationens kultur, samtidigt som nutidens och framtidens ekonomiska behov tas i beaktning. Ur detta behov har hållbart ledarskap vuxit fram som ett effektivt sätt att leda för att upprätthålla de krav som ställs från dagens intressenter (Shriberg & MacDonald 2013). Organisationer behöver därmed kunna strukturera och kontrollera förändringar inom organisationen, för att långsiktigt sträva mot uppsatta hållbarhetsmål. Dessa kunskaper kan bli väsentliga för att lyckas med en hållbar förändring, där utmaningar kan skapas för organisationer med motstånd från medarbetare, eller uppståendet av oplanerade förändringar. Oplanerade förändringar är förändringar som medarbetarna skapar utan ledarnas initiativ, och som organisationen har mindre kontroll över. Det uppstår därmed situationer där organisationer behöver veta hur de ska hantera motgångar och fortsätta driva mot hållbara omställningarna (Forslund 2019).

En av de största utmaningarna med organisationsförändringar är fullföljandet av förändringarna. Organisationer behöver genomgå förändringar för att hålla sig konkurrenskraftiga och anpassa sig till marknadsförändringar, samt främja kontinuerlig innovation. I dagens snabbt föränderliga affärsmiljö är förmågan att anpassa sig och vara flexibel en avgörande faktor för långsiktig framgång (Simployer 2019). Förändringar är däremot svåra att implementera, oavsett om det är omstrukturering, förändring av kultur eller omställning mot hållbarhet (Beer & Nohria 2000). Beer & Nohria (2000) skriver i sin forskning att 70 % av förändringsinitiativen misslyckas med anledningen av att implementeringarna går för fort. Tower Watson (Tower Watson 2013 se Sveriges kommunikatörer 2020) utvecklade denna forskning och publicerade sin studie om förändringsinitiativ, där han följde organisationer under en tioårsperiod. Studien bestod av 276 stora och medelstora organisationer i Amerika, Europa och Asien och kom fram till att 55 % av förändringsinitiativen lyckades nå sina mål initialt men att endast 25% av förändringsprojekten höll på lång sikt (Sveriges kommunikatörer 2020; Lipman 2013). Även

Oakland & Tanner (2007) påpekar att mängden förändringsinitiativ som inte lyckas, där de menar på att flertalet misslyckas på grund av att de inte implementeras, blir felriktade eller endast uppnår del av det önskade resultatet.

Forskningen som tidigare nämnts måste dock ses kritiskt, då källorna är relativt åldriga och de siffror som tas upp kan bli en missvisande faktor för problemet. Siffrorna får därmed inte ses alltför tillförlitliga och inte appliceras som exakt fakta. Siffrorna indikerar däremot den utmaning som förändringsinitiativ har. De lägger grunden för ett ämne som behöver mer forskning för att utröna vad som kan förbättras inom organisationsförändringar och öka chansen att lyckas med dessa. Lozano & Garcia (2020) menar också på att det krävs mer forskning kring införandet, integreringen och institutionaliseringen av hållbarhet i organisationer.

1.2.2 Teoretiskt problem

Organisationsförändring är ett brett forskningsområde som från 1950-talet och framåt har expanderat omfattande genom litteratur och forskning inom ämnet (Forsslund 2019). Inom organisationsförändringslitteraturen betecknades framför allt från början området “planerad förändring”, då det fanns ett större intresse för förändring som uppstod genom avsiktliga beslut. Detta har däremot på senare tid förändrats då det även har forskats inom “oplanerad förändring”, för att få en vidare bild av organisationsförändringar (Forsslund 2019). Förändringar kan ses som något förutbestämt eller konstruerat där ofta en förutbestämd förändring har ett tydligt slutmål som organisationen vill nå (Van de Ven & Poole 1995). Modeller som “Lewins trestegsmodell” och “Lippitt, Watson och Westleys sjufasmodell” är exempel på denna tidigare forskning inom förutbestämda förändringar, där förändring delas in i faser för att anpassa sig till en förändring och det motstånd som kan uppstå från individer inom organisationen (Forsslund 2019). Reger (1994) presenterar även en kognitiv teori om varför planerade förändringar i många fall misslyckas. Teorin föreslår att anställda motsätter sig förändringar då deras uppfattningar om organisationens identitet begränsar deras förståelse och skapar motstånd mot förändringar (Reger 1994). Förändringar kan skapa osäkerhet och oro hos medarbetarna, denna osäkerhet och oro kan leda till att motstånd mot förändringar (Carter et al. 2013). För att lättare förstå organisationsförändringar och dess motgångar bör området vidare studeras. Detta för att få en mer djupgående bild av vad som hindrar en förändring att genomföras, både på kort och lång sikt. Även hur organisationer kan få sina anställda att vilja implementera en förändring som kan gynna organisationen på lång sikt genom motivation bör studeras vidare.

Motivation är en viktig del för att organisationsförändringar ska implementeras och anpassas inom en organisation (Forsslund 2019). Herzberg publicerade 1959 en tvåfaktormodell för motivation där han presenterade motivations- och hygienfaktorer, som påverkar en individs motivation inom en organisation (Herzberg 1959 se Alshmemri 2017). Herzbergs tvåfaktormodell har legat till grund för mycket forskning inom motivation, modellen förklarar genom två faktorer vad individer motiveras av (Herzberg 1959 se Alshmemri 2017). Navarro et. al (2013) ifrågasätter den tidigare klassiska teorin som såg motivation som korta episoder

och menar i stället på att motivation är pågående och ständiga processer. De menar på att motivationen är icke-linjärt hos människan och att en hög motivation leder till bättre prestationer. Sabir (2017) och Navarro et. al (2013) föreslår även att chefer bör anpassa sitt ledarskap och ge medarbetare möjlighet till både flexibilitet och struktur, för att skapa engagemang och motivation hos sina medarbetare. Pettersson (2023) studerar motivation inför en förändringsprocess, hur förändringen gick till, och hur den kunde förbättrats eller implementerats annorlunda, ur både chefens och medarbetarens perspektiv. Studien tog fram tre ledande faktorer som leder till ökad motivation; *delaktighet, kommunikation och relation* där medarbetarna lägger mycket vikt på tydlighet (Pettersson 2023). Studien går inte att generaliseras för motivation i förändringsprocesser men den visar på ett fall där dålig kommunikation och en för snabb förändringsprocess kan skapa motstånd mot förändringar (Pettersson 2023). Motivation kräver en vilja och förmågan att agera, samt ett attraktivt mål att vilja uppnå (Suciu 2013). Motivation är ett forskningsområde som är väl utforskat, men Pettersson (2023) menar på att området fortsatt är svårt att förstå, och behöver vidare studeras för att i framtiden få en bredare förståelse. Maseko (2017) menar på att motivation även går hand i hand med organisationskultur, och att de tillsammans är en avgörande faktor i varje organisations effektivitet och prestation.

Organisationskultur spelar därmed en viktig roll för att skapa motivation för en hållbar förändring. Organisationskultur är mönster av grundläggande antaganden och värderingar, som en given grupp har skapat för att hantera problem, förändringar och intern integration (Schein 1983). Dessa delar har fungerat tillräckligt bra för att anses godtagbara, och därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att tänka och känna i relation till gruppens problem (ibid.). Organisationskulturen med delade värderingar och beteende influerar medarbetares arbete, där kulturen inom en organisation kan påverka prestation, engagemang och inre motivation hos medarbetare (Warrick 2017). Det är därmed viktigt för ledare att förstå och lära sig påverka organisationskulturen som en del av individens ledarskap (Warrick 2017). Det krävs därmed mer förståelse och forskning angående hur en organisation kan utnyttja och påverka organisationskulturen, för att motivera sina medarbetare för en hållbar förändring.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur organisationer kan integrera och främja en hållbar omställning, genom att se förändringarna som krävs utifrån organisationskultur och motivation. Till arbetet görs en fallstudie på Blomsterlandet, detta för att skapa en förståelse hur deras påbörjade omställning för hållbarhet har hanterats och mötts, samt utmaningar de ställts inför.

- Vilka utmaningar finns inom en organisation som önskar göra en hållbar förändring?
- Hur kan en organisation integrera och främja en hållbar förändring?

1.4 Avgränsning

Studien är avgränsad till organisationen Blomsterlandet, för att kunna få en bättre förståelse för hur en organisation kan integrera och främja en hållbar förändring, samt skapa en förståelse för de utmaningar som finns. För att analysera de strategier och utmaningar som har hanterats under sin förändringsprocess, genomfördes intervjuer med ett brett spektrum av personer inom organisationen. För studien användes även en av författarnas observationer, efter att hon jobbat inom organisationen en längre tid, se mer i avsnitt 3.3.2 Observationer.

Blomsterlandet som organisation har en decentraliserad struktur vilket ger möjlighet till självständigt arbete för de olika avdelningar och butiker som är lokaliserade runt om i Sverige. Strukturen inom organisationen skapar större möjlighet till snabbare anpassning till förändrade förhållanden men samtidigt kan det skapa bristande enhetlighet inom organisationen, vilket i sin tur kan försvåra genomförandet av övergripande strategier samt nå uppsatta mål. Avgränsningen till Blomsterlandet som organisation och deras struktur ger därmed möjlighet att studera hur faktorerna, organisationskultur och motivation, kan påverka en organisationsförändring, för att främja en hållbar omställning.

Avgränsning av studien, till organisationen Blomsterlandet, möjliggör en undersökning av tidigare erfarenheter där de redan har inlett en förändringsprocess för att främja en hållbar utveckling i sin verksamhet, vilket har resulterat i utmaningar och framgångar. Studien har ytterligare avgränsats till att undersöka motivation, organisationskultur och organisationsförändring, med syfte att utforska implementeringen av en hållbar förändring i organisationer.

2. Teori

I detta kapitel redovisas de teorier som valts för studien. Det följer därefter en förklaring till vald teori samt en teoretisk syntes för att kunna underlätta tolkningen av empirin som samlats in.

2.1 Organisationsförändring

Förändring pågår konstant både i arbetslivet och i människors privatliv, trots att det är något som människor gärna motstår (Lorenzi 2000). Förändring definieras av vissa som en process där ett befintligt tillstånd transformeras till ett nytt, och som skiljer sig från det ursprungliga (Parastuty et al. 2015). Förändringar kan även definieras som en pågående process utan några tydliga steg (Danared & Löfgren 2015). Organisationsförändringar följer samma definition som en förändring, men det krävs att ta hänsyn till hur en förändring kan påverkas av organisationens kultur och medarbetare (Forslund 2019). Kurt Lewin formulerade 1947 en trestegsmodell som en teoretisk ram för förändringshantering för organisationer. Modellen består av tre faser: avfrostning, förändring och återfrysning. Modellen uppmanar att skapa motivation för förändring genom att bryta befintliga vanor och attityder, och därigenom öka medvetenheten om behovet av förändringar. Detta skall då resultera i ett minskat motstånd mot den nya idén eller processen. Organisationer vill motivera att en förändring krävs, för att sedan genomföra förändringen och därigenom etablera det nya tillståndet som en norm i gruppen eller organisationen (Lewin 1947 se Forslund 2019).

Van de Ven och Poole (1995) menar på att det går att tolka förändringar på fyra olika sätt: livscykel, teologiskt, dialektiskt, och evolutionärt. Utifrån livscykel-synsättet sker förändringar inom organisationer på ett naturligt och förutbestämt sätt, där organisationer går igenom olika faser i sin livscykel och därmed förändras. Teologiskt synsätt ser en förändring som en måldriven process av meningsfullt samarbete, för att kunna uppnå ett önskvärt tillstånd. Det dialektiska synsättet ser förändringar som ett resultat av maktkonflikter som sker inom och runt organisationer, och att förändring därmed växer fram utifrån olika intressen. Sist belyser det evolutionära synsättet hur förändringar sker inom organisationer på grund av att kunna hantera sin omgivning.

Jian (2007) utvidgar Van de Ven och Pooles forskning och använder det teleologiska och dialektiska synsätten i hans egen modell. Jian (2007) använder dessa två synsätt som motorer där han förklarar att organisationer förändras genom båda synsätten. Jian (2007) menar med sin modell att organisationsförändringar stegvis följer; Initiering, Implementering, Integrering, som drivs av den teleologiska motorn, och som baseras på att alla handlingar syftar på att nå ett

specifikt mål. Där den dialektiska motorn verkar genom olika spänningar som uppstår från motsättningar mellan ledning och medarbetare. Dessa spänningar leder då till oavsiktliga konsekvenser och formar en övergripande riktning för organisationen. Jians modell sammankopplar det teleologiska och dialektiska synsätten där förändringar påverkas av de tidigare nämnda spänningarna mellan ledning och medarbetare, men att förändringarna kan vara förutbestämda i att strategier tas fram av ledningen för att nå önskat resultat (Jian 2007). Även Belt et al. (2017) menar på att cheferna bär en stor uppgift vid en planerad förändring, att bestämma målet och genomföra de förändringar som krävs för att komma dit. De uppger att ledarskapet och kommunikationen är det viktigaste vid genomförandet av förändringar, där en hög grad av kommunikation är lönsamt vid en förändring. Däremot menar Belt et al. (2017) att om chefen är resultatorienterad så främjar det genomförandet av stora förändringar, och att det då inte krävs kommunikation i lika stor grad för att lyckas med förändringar. De menar på att resultatorienterade chefer är mer benägna att insistera på sin föredragna förändring, där kommunikation endast skapar möjlighet för argument, oenighet och konflikter. De menar även på att större företag generellt sett inte behöver lika mycket kommunikation för att driva igenom förändringar som mindre företag (Belt et al. 2017).

För att förbli konkurrenskraftiga och anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden genomgår organisationer kontinuerliga förändringar. Dessa förändringar främjar innovation och säkerställer att organisationen kan möta nya utmaningar och möjligheter (Simployer 2019). Dessa förändringar inom organisationer kommer att bemötas positivt om de personer som genomför förändringen eller påverkas av förändringen kan känna en positiv innebörd av att förändringen görs (Talim 2012). Samtidigt som innebörden ska vara positiv krävs det även att medarbetarna förstår meningen av förändring, och Talim (2012) påpekar chefens uppdrag i detta. Han menar på att ledarna inom organisationen bär ansvar i att underlätta förståelsen av meningen för förändringen, för att förändringen ska bli lönsam och positiv. Flertalet menar även på att det är chefer som bär det yttersta ansvaret i en planerad förändring (Wernicke et al. 2022; Deutschman 2010)

John Kotter uppger att beteendeförändring främst sker genom att tala om människors känslor (Kotter u.å se Deutschman 2010).

"Behavior change happens mostly by speaking to people's feelings," he says. "This is true even in organizations that are very focused on analysis and quantitative measurement, even among people who think of themselves as smart in an MBA sense. In highly successful change efforts, people find ways to help others see the problems or solutions in ways that influence emotions, not just thought." (John Kotter u.å se Alan Deutschman, 2010).

John Kotter menar på att det är viktigt att förstå känslorna, och inte bara tankarna. Carlsson et al. (2015) vidare kopplar kommunikation till motivation där de kom fram till att informationsmöten i ett inledande skede skapade motivation. Det visar på en koppling där organisationer behöver kommunicera för att skapa motivation för en organisationsförändring (Carlsson et al. 2015).

2.2 Motivation

Motivation är en drivkraft som påverkar och styr vårt beteende, handlingar och målmedvetna arbete för att uppnå önskat mål (McClelland 1987; Lai 2011; Filgona et al. 2020). Motivation kan delas in i både inre och yttre faktorer som påverkar en persons motivation. Inre motivation inkluderar personliga värderingar och mål, yttre motivation kan vara belöningar eller erkännande från omgivningen (Pettersson 2023). I helhet handlar motivation om varför människan gör det den gör, och vad som driver en till att agera på ett visst sätt (McClelland 1987). Sabir (2017) menar på att om medarbetare är motiverade så ökar det bland annat effektiviteten, kvaliteten och produktiviteten inom organisationer. Däremot är människan individuell och besitter olika motivationsfaktorer, där flertalet menar att det krävs olika tillvägagångssätt för att skapa motivation hos medarbetare (Schroeder & Fishbach 2015; Oyedele 2010). Gómez et al. (2010) menar däremot att fokuset inte bör vara att skapa motivation hos någon annan, utan i stället ska underlätta för personen att motivera sig själv. I stället för att försöka motivera andra, bör fokus vara på att stötta och vårda deras egen drivkraft.

Motivationstriangeln är en modell som delar motivation in i tre grupper: inre motivation, instrumentell motivation och interaktiv motivation. Den inre motivationen anspelar på individens inre drivkraft och genuina intresse. Instrumentell motivation betonar hur individen reagerar på belöningar eller negativa konsekvenser från omgivningen. Den interaktiva motivationen fokuserar på den sociala dimensionen av motivationen, inklusive normer, strategier och förvärvad självuppfattning (Alvesson & Sveningsson 2019).

Inre motivation utgår från att människan har olika behov som sträcker sig från primära behov till behov av självförverkligande. För att uppnå maximal självförverkligande är det viktigt att individen gör något som skapar självkänsla där individen finner en inre lycka av att arbeta med utnämnt arbete (Alvesson & Sveningsson 2019). För analys av inre motivation kan Herzbergs tvåfaktorteori användas för att tillämpas. Den skiljer mellan hygien- och motivationsfaktorer, där de definierar att motivationsfaktorer är framförallt viktiga för individens motivation (Herzberg 1959 se Alshmemri 2017). Motivationsfaktorer inkluderar intresset individen har för jobbet i sig, möjligheten för personlig tillväxt eller möjlighet för att växa inom organisationen. Detta skiljs från hygienfaktorerna som med dess frånvaro skapar missnöje, till exempel löner (Herzberg 1959 se Alshmemri 2017).

Instrumentell motivation fokuserar på individens reaktion på belöningar och bestraffningar. Genom att förstå hur medarbetare reagerar på belöningsystem eller bestraffningar kan ledare påverka deras motivation (Alvesson & Sveningsson 2019). Victor Vrooms förväntningsteori är relevant här, där motivationen för att utföra en prestation beror på förväntningarna på belöningen och ansträngningen som krävs för att uppnå den (Victor Vroom 1964 se Suci 2013). Vroom försöker förklara att motiverat beteende är målinriktat. Han menar på att individer är bekväma och föredrar att göra handlingar som ger högsta subjektiva nytta (Victor Vroom 1964 se Suci 2013).

Interaktiv motivation handlar om den sociala dimensionen av motivationen, inklusive normer, ömsesidighet och förvärvat självuppfattning. Normer styr hur människor beter sig i grupper, medan ömsesidigheten innebär att ge tillbaka positivt när någon annan har gjort något för en. Identitet, både individuellt och socialt, spelar också en viktig roll i motivationen (Alvesson & Sveningsson 2019). De normer inom grupper som tidigare nämns grundas i organisationskulturen som sätts inom verksamheterna. Organisationskultur spelar en viktig roll i en organisations framgångar då den kan påverka individers prestationer med ökad moral och produktivitet hos medarbetare. Organisationskulturen lägger även en grund för medarbetarnas motivation där delade värderingar och normer inom en organisation påverkar en individs motivation (Warrick 2017).

2.3 Organisationskultur

Organisationskultur innefattar de gemensamma vanorna, värderingarna och oskrivna reglerna som präglar arbetsmiljön och som är karakteristiska för en grupp människor (Warrick 2017; Cote 2023). Warrick (2017) menar på att det ofta är medarbetarnas beteenden som speglar organisationskulturen. Däremot påstår Schneider et al. (2013) att organisationskulturen baseras socialiseringserfarenheter som medarbetarna eller gruppen har, samt att särskilt ledares beteende observeras och försöks efterliknas om det anses vara användbara och främja framgång. Schein (1983) förklarar organisationskultur genom tre olika nivåer: artefakter, underliggande värderingar och grundläggande antaganden. Artefakter påpekar de synliga och mest skiljaktiga processer inom en grupp. Det kan exempelvis innefatta klädkoden, språket och inredning på en arbetsplats. Underliggande värderingar är den nivån av kultur som skapat de uttalade eller omedvetna normer och värderingar som skapats inom gruppen eller i hela organisationen. Den sista nivån som Schein namngett är grundläggande antaganden, och även den nivå som är svårast att ändra, är de djupt rotade och möjligtvis omedvetna antaganden som finns i gruppen. Denna nivå är de övertygelser som kan forma kulturen i gruppen, och även skapa en tolkning av verkligheten (Lindkvist et al. 2014). Den interna organisationskulturen kan även påverkas av yttre faktorer. Den institutionella teorin påpekar hur organisationer blir påverkade av både formella såsom lagar och regler, men även de informella institutionerna såsom normer och föreställningar. Teorin argumenterar för hur organisationer påverkas av externa institutionella krafter omkring den, och att organisationer tenderar att anpassa sig till de normer som råder i omgivningen (Eriksson-Zetterquist 2020). Däremot kan det ibland vara svårt att entydigt definiera sin organisationskultur eftersom den ofta är implicit och inte uttrycks tydligt (Warrick 2017). Där Warrick (2017) även påpekar svårigheten att ändra en redan präglad organisationskultur, och det finns flera teorier på hur detta kan göras på ett så effektivt sätt som möjligt.

Anledningen till att det kan finnas en önskan att ändra en organisationskultur ligger till grund för att delade värderingar och beteende har ett starkt inflytande på medarbetarnas arbete. Det finns flertalet som främjar att kulturen inom en organisation påverkar prestation, arbetsglädje, engagemang och lojalitet hos anställda (Warrick 2017; Cote 2023; Culture Partners 2024).

Cote (2023) påpekar kraften som information och kommunikation har i att påverka organisationskulturen. Cote (2023) och Culture Partners (2024) påpekar att varje anställd bör förstå hur deras arbete bidrar till en framgång, och vikten av en kommunikation om att förändringarna som sker är på grund av att följa vad organisationen står för. De menar på att involvering och lyhördhet gentemot medarbetarna är av vikt för att få en givande organisationskultur (Cote 2023; Culture Partners 2024). Den gemensamma nämnaren av en stark organisationskultur är en effektiv ledarskapskommunikation, och att du väljer att kommunicera om dina budskap påverkar organisationskulturen (Cote 2023).

Margolis och Mayo (Cote 2023) har tagit fram fem olika dimensioner av hur det går att påverka organisationskulturen genom information och kommunikation. **Känn av publiken**, förstå medarbetarna eller teamets perspektiv och behov. **Skräddarsy innehållet**, anpassa meddelandet utifrån publiken. **Anpassa efter syftet**: Ha ett tydligt mål för kommunikationen. **Utforma processen**: Välj lämpliga kanaler och tidpunkter. **Sätt tonen och stilen**: Använda en ton som främjar förtroende och koppling.

Kommunikation är ett kritiskt verktyg för att kunna forma och upprätthålla en stark organisationskultur, däremot är det av vikt att informationen i sig följer i linje med den önskade kulturen (Cote 2023).

2.4 Teoretisk syntes

Samtliga teorier som valts att användas för studien fyller en viktig funktion i att förstå hur en förändring går till och hur den kan påverkas av olika faktorer. Organisationsförändringar bygger på att initiativ från ledningar har ett mål att nå med förändringen, där medarbetare spelar en stor roll i att få igenom förändringarna. Medarbetarnas motivation agerar en drivkraft som påverkar våra handlingar och målmedvetna arbete för att uppnå uppsatta mål (McClelland 1987; Lai 2011; Filgona et.al. 2020). Organisationskulturen blir även en viktig pelare där gemensamma vanor och värderingar präglar arbetsmiljön och är det som karakteriserar en grupp (Warrick 2017). Medarbetarnas beteende speglar ofta organisationskulturen och kan vara svår att definiera (Warrick 2017). Medarbetarnas motivation blir en spegling av deras värderingar där organisationskulturen spelar en stor roll. För att då förstå de problem som kan uppstå vid en förändringsprocess behöver organisationers olika kulturer med värderingar och vanor och hur medarbetare kan motiveras till att genomföra en förändring förstås.

3. Metod

I detta kapitel redovisas tillvägagångssätt som har använts vid empiriinsamling, studiens litteraturinsamling samt analys. Kapitlet går igenom studiens forskningsmetod och design, de urval som gjorts, samt kvalitetsparametrar för att visa på kvalitet och trovärdighet.

3.1 Forskningsmetod

Uppsatsen genomförs med en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats. Den induktiva ansatsen möjliggör en iterativ process och tillåter kontinuerlig växling mellan teoretiskt ramverk och insamlad empiri, för att nå fram till slutsats och resultat (Bryman & Bell 2017). Både teorin och empirin omprövas för att utveckla ett teoretiskt bidrag till det aktuella forskningsområdet (Bryman & Bell 2017). En kvalitativ forskningsmetod används för att fånga kvaliteten över kvantitet, och för denna studie som studerar hur en organisation kan främja en hållbar omställning, genom förändringar, passar denna forskningsmetod väl.

Studien har sin utgångspunkt i konstruktivism som ser på kunskap som sociala konstruktioner, det vill säga att sociala företeelser och deras mening är något som kontinuerligt skapas av sociala aktörer (Bryman & Bell 2017). Synsättet visar att sociala företeelser inte bara skapas av socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig förändring. Den ontologiska positionen för studien blir aktuell då förändringar som observeras skapas samtidigt som de konstant förändras, en aktiv process där individer skapar sin egen förståelse genom att tolka och ge mening till sina erfarenheter (Bryman & Bell 2017).

3.2 Forskningsdesign

Uppsatsens forskningsdesign grundas i en fallstudie på organisationen Blomsterlandet, där insamling av empiri har skett genom observationer under längre tid samt intervjuer med utvald personal. Fallstudier i allmänhet är en populär och väl använd forskningsdesign inom företagsekonomisk forskning (Bryman & Bell 2017). Detta då betoningen på en fallstudie ofta brukar innebära en intensiv studie av en miljö eller situation, som ofta kan förknippas med kvalitativ forskning, men det är inte ett måste (ibid.). Bryman & Bell (2017) menar däremot att de som förespråkar en fallstudiedesign ofta väljer en kvalitativ metod som deltagande observationer eller ostrukturerade intervjuer, då dessa uppfattas fungera bra om det ska göras en intensiv och detaljerad granskning. För studien har författarna studerat hur organisationen Blomsterlandet kan motivera sina anställda till en hållbar förändring, där författarna genom intervjuer och observationer kunnat se hur en omställning går till och hur den uppfattas ur olika synvinklar inom organisationen. Studien bör däremot ses i sin kontext, och kan inte generaliseras, detta då fallstudier bör sättas mot de kriterier som en forskningsdesign bör efterhålla; reliabilitet, replikerbarhet och validitet (Bryman & Bell 2017). Det är därmed viktigt att se studien som ett typfall som kan utnyttjas för att representera eller bygga på ett större objekt (Bryman & Bell 2017).

3.3 Insamling av empiri

För studien gjordes semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer. För de semistrukturerade intervjuerna utgick författarna från en intervjuguide, med öppna frågeteman, vilket gav intervjudeltagarna möjlighet att svara fritt samtidigt som det lämnades utrymme för följdfrågor under processen (Bryman och Bell 2017). Frågorna som ställts har varit öppna och författarna hade flexibilitet i intervjuerna som gav möjlighet att fortsätta undersöka om deltagare önskade nämna något utöver de specifika frågorna.

Intervjuguiden som användes under intervjuerna finns att se i Bilaga 1 och Bilaga 2. En intervju gjordes på plats men resterande intervjuer gjordes via Zoom då intervjudeltagarna befann sig utspridda i landet, Zoom underlättade då det avstånd som fanns mellan författarna och intervjudeltagarna. Med godkännande av alla intervjudeltagare spelades intervjuerna in, detta för att kunna möjliggöra fullt fokus av författarna under intervjun men även kunna följa upp intressant information i efterhand. Bryman och Bell (2017) menar på att inspelade intervjuer minskar riskerna för utebliven information, då forskarna kan göra avlyssningar upprepade gånger samt att informationsintaget kan vara lägre under intervjuerna. Efter varje intervju transkriberades ljudmaterial till en löpande text. Alla intervjudeltagare har även fått en samtyckesblankett för att godkänna att de är med i studien.

Under intervjuerna har författarna varit medvetna om att intervjudeltagarna sätts i positioner som kan anses jobbiga, då en del frågor handlar om deras organisations hantering av hållbar utveckling. Därför har det varit av stor vikt att de semistrukturerade intervjuerna gjorts och att intervjudeltagare har möjlighet att svara öppet och närvara på platser utan chefer i närheten och i en miljö som är betryggande för dem (Alvesson 2003).

3.3.1 Urval

För studien gjordes en fallstudie på Blomsterlandet. Författarna har valt detta företag på grund av att en hållbar omställning redan påbörjats inom organisationen, vilket ger möjlighet att identifiera de faktorer som har påverkat både framgångar och utmaningar i förändringsprocessen. Utöver det har en av författarna en personlig koppling till företaget, vilket kan ses som en styrka. Den personliga kopplingen ger möjlighet att få ytterligare empiriinsamling för studien. Detta då en av författaren arbetat inom organisationen en längre tid, och därmed varit del av organisationen och då kan medverka med sin personliga observation, samt har en inblick i organisationens verksamhet och kultur. Däremot kan det öka risken för personlig värdering, vilket författarna har varit medvetna om och har därför försökt sträva efter ett reflexivt förhållningssätt, där författarna reflekterat över sin personliga värdering som kan påverka forskning som Bryman och Bell (2017) uppger är viktigt. För att försöka vara så reflexiva som möjligt fokuserar författarna på intervjudeltagarnas svar, där ena författarens observationer kunde bekräfta påståenden om kulturen. Under intervjuer blev kopplingen till organisationen även en styrka där författaren kan ställa följdfrågor och förstå vissa perspektiv och svar, genom att redan ha denna inblick i organisationen. Till arbetet har den andra

författarna varit delaktig i att framföra annan synvinkel av empiriinsamling, med en subjektiv blick av organisationen och intervjudeltagarnas svar.

Under studien har åtta semistrukturerade intervjuer genomförts där alla deltagare har varit medarbetare eller chefer inom Blomsterlandet. Intervjudeltagarna har olika positioner inom organisationen, och jobbar i olika delar av Sverige. Detta för att öka trovärdigheten och ge utrymme för ett större område. Det var av stor vikt för studien att intervjua medarbetare i olika delar av Sverige, för att belysa perspektiv från organisationens informationsasymmetri och annat som kan påverkas i en organisation med distans mellan avdelningar och butiker. Medarbetarna samt butikscheferna i de olika butikerna har valts specifikt eftersom dessa butiker fungerar som testmiljöer för olika förändringar och därmed är mer utsatta för förändringar än andra butiker inom organisationen. Dessutom har Blomsterlandet i Kalmar valts på grund av att det är en av de största butikerna, både vad gäller omsättning och antal medarbetare, medan Blomsterlandet i Umeå, representerar en av de minsta butikerna. Blomsterlandet har idag två butiker i Umeå, belägna i Strömpilen och Grubbe, där empirin samlats in från butiken i Strömpilen. I arbetet kommer butiken endast uppges som Blomsterlandet i Strömpilen. Blomsterlandets huvudkontor ligger i Göteborg, men deras butiker och lager ligger utspritt över hela Sverige samt att det finns ett ytterligare kontor i Stockholm. Medarbetarna Deltagare 1 och Deltagare 2 har efter önskemål blivit konfidentiella.

Tabell 1. Arbetsplats, intervjudeltagare samt roll i organisationen.

<i>Plats</i>	<i>Namn</i>	<i>Roll i organisationen</i>
<i>Huvudkontoret i Göteborg</i>	<i>Jan Larsson</i>	<i>Tidigare VD</i>
<i>Kontor i Norrtälje</i>	<i>Jan Thilander</i>	<i>Miljö- och energisamordnare</i>
<i>Huvudkontoret i Göteborg</i>	<i>Andreas Karlsson</i>	<i>Produktchef</i>
<i>Blomsterlandet i Kalmar</i>	<i>Johanna Svensson</i>	<i>Butikschef</i>
<i>Blomsterlandet i Kalmar</i>	<i>Sara Wramsjö</i>	<i>Medarbetare</i>
<i>Blomsterlandet i Strömpilen</i>	<i>Lisa Ljadas</i>	<i>Butikschef</i>
<i>Kontoret i Stockholm</i>	<i>Deltagare 1</i>	<i>Kundservice</i>
<i>Blomsterlandet i Strömpilen</i>	<i>Deltagare 2</i>	<i>Medarbetare</i>

3.3.2 Observationer

Som tidigare nämnts, har en av författarna under en längre tid arbetat inom Blomsterlandet, samt besuttit olika roller och arbetat i både butik och på huvudkontoret. Till arbetet har deltagande observationer gjorts, vilket författarna anser är en styrka för studien. Med deltagande observationer menar Bryman och Bell (2017) att forskaren engagerar sig i den sociala miljön under en längre tidsperiod för att få en djupare förståelse av hur individer i den

specifika miljön betar sig och agerar. För arbetet, som innehåller organisationskultur, blir det en styrka att en av författarna varit en del av Blomsterlandets kultur en längre tid.

3.3.3 Litteraturgenomgång

Arbetet har nyttjat en narrativ litteraturgenomgång för att tolka litteraturen, som Bryman och Bell (2017) menar på passar en kvalitativ forskning. Då syftet med en kvalitativ forskning är att få förståelse för de kvalitativa aspekterna hos tidigare forskning, som exempelvis mönster, för att kunna analysera komplexa fenomen (Bryman och Bell 2017). Den narrativa litteraturgenomgången ger möjlighet för forskare att själva undersöka och välja vilken litteratur som skall ligga till grund för rapporten. Därmed att kunna analysera och sammanfatta forskning inom ett specifikt område. Bryman och Bell (2017) menar dock på att en narrativ litteraturgenomgång kan bli subjektiv på grund av forskarens personliga tolkningar och val av material. Däremot är den hjälpsfull för att studera komplexa fenomen som inte går att mäta och analysera på ett enkelt och objektivt sätt. Litteratur samlad till denna studie har varit en blandning av litteratur men det har främst använts vetenskapliga artiklar. Litteraturen har samlats in genom söktjänster som Google Scholar där sökbegrepp som *Organisationsförändring, Motivation, Organisationskultur och kommunikation* använts.

3.4 Analysmetod

Till arbetet har en tematisk analys använts för att analysera empirin, vilket är ett vanligt förekommande alternativ vid en kvalitativ analys och kännetecknas främst genom en öppen kodning som skapar teman (Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) uppger att man genom en tematisk analys fokuserar på att fånga vad intervjudeltagarna säger och uttrycker, och för att därigenom skapa en struktur.

Det inspelade materialet från intervjuerna transkriberades, och därefter identifierades texten ur en tematisk analys, detta för att analysera olika teman. Det gjordes ur en öppen kodning, som innebär att man bryter ned empirimaterialet, och därefter studerar samt jämför för att kunna kategorisera materialet (Bryman & Bell 2017). De teman som identifierades och blev grunden till empiriinsamlingar var således förändring, motivation och organisationskultur.

3.5 Kvalitet

Enligt Bryman och Bell (2017) finns det viktiga kriterier för bedömning av forskning som berör företagsekonomi. Dessa kriterier blir viktiga för att avgöra om forskningen från undersökningen kan återskapas på samma organisation eller på andra organisationer och hur resultaten från forskningen hänger ihop (Bryman & Bell 2017). Många forskare har däremot föreslagit att kvalitativ forskning ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier. Lincoln & Guba (Lincoln & Guba 1985;1994 se Bryman & Bell 2017) anser det nödvändigt att specificera vissa termer för att bedöma kvalitet på kvalitativ forskning. Lincoln och Gubas föreslår därmed två kriterier för kvalitativ forskning: trovärdighet och äkthet, vilka presenteras mer utförligt av Bryman & Bell (2017).

3.5.1 Trovärdighet

Bryman och Bell (2017) presenterar kriterierna som används vid bedömning av kvaliteten av en kvalitativ studie och börjar med "trovärdighet". Trovärdighet grundas i hur mycket författarna tror att något är sant och kan delas in i fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. För att upprätthålla **tillförlitlighet** menar Bryman och Bell (2017) att man ska följa de regler som finns samt ge möjlighet till intervjudeltagarna att läsa igenom och bekräfta så att intervjudeltagarnas svar eller meningar inte tolkas fel av författarna. För att uppfylla dessa krav och regler säkerställs alltid att intervjudeltagarna vet om sina rättigheter samt möjlighet att utesluta deras namn vid start av intervjuer. Samtliga intervjuer är även inspelade för att inte saker ska bli bortglömda och omstrukturerade av minnet. Intervjuerna skickas även ut till intervjudeltagarna där de får möjlighet till att tillägga och komplettera. **Överförbarhet** innebär möjligheten att applicera utformad empiri på andra scenarion och organisationer. Detta är en viktig punkt då kvalitativa studier ofta gräver in sig på djupet inom ett ämne i stället för att bredda på det (Bryman & Bell 2017). Blomsterlandet är en decentraliserad organisation med olika avdelningar och beslutsorgan där beslut kan vara utspridda. Planerade förändringar kan därmed se olika ut mellan decentraliserade och centraliserade organisationer och det kan därmed bli svårt med överförbarheten (Torefeldt & Sigrén 2014). I större utsträckning ser däremot planerade förändringar liknande ut, därmed att studiens vidare forskning som görs inom ett brett område och kan vara överförbart. **Pålitlighet** enligt Bryman och Bell (2017) menar på att forskarna ska anta ett granskande synsätt där skribenterna ska redogöra en fullständig forskningsprocess. Detta påvisas i metodavsnittet där författarna visar på forskningsprocess och tillvägagångssätt för utförande av forskningen. Slutligen har författarna i sista delkriteriet, **bekräftelse** som bygger på att forskarna försöker agera i god tro där personliga värderingar inte ska påverka forskningen som utförts (Bryman & Bell 2017). För detta kriterium har författarna i åtanke att en av oss är anställd på Blomsterlandet och kan därmed medföra egna åsikter. Med det sagt utgår forskningen från den empiriinsamling författarna utfört där författarna intervjuat utomstående parter för att få en rättvis bild på de frågor författarna satt och ställt. (Bryman & Bell 2017)

3.5.2 Äkthet

Utöver trovärdighet talar även Guba och Lincoln (Lincoln & Guba 1985;1994 se Bryman & Bell 2017) om vikten av att eftersträva äkthet. Detta handlar om att ge en rättvis bild (Bryman & Bell 2017). **Rättvis bild** utgår från att undersökningen ska ge en tillräckligt bra bild av intervjudeltagarnas åsikter och uppfattningar som de givit under intervjuerna. Detta kriterium har följts genom att intervjua flera parter inom organisationen, och i olika delar av Sverige, som har olika roller inom organisationen. Genom att utveckla med fler intervjudeltagare skapar författarna en starkare bredd där författarna kan få flera vinklar på en och samma situation eller beslut. Empiriinsamlingen består av intervjuer med samtliga parter inom verksamheten där samma eller liknande frågor ställts för att förhoppningsvis hitta ett mönster eller olika åsikter på ett och samma område. Ett perspektiv som ger oss en mer rättvis bild av verksamheten. I övrigt hoppas författarna på att kunna bidra med lärande av studien. Författarna hoppas på att skapa en autenticitet med studien där redan nu intervjudeltagarna fått möjlighet att reflektera över intervjuerna och därmed börja påverka sin situation. Annars att blomsterlandet ska kunna

ta del av forskningen för att förstå sitt problem eller för vidare forskning inom området som är komplicerat att studera och dra slutsatser om (Bryman & Bell 2017).

3.5.3 Reflexivitet

Reflexivt förhållningssätt utgår från att forskarna reflekterar över sina personliga värderingar, forskningsmetoder och hur forskningen kan påverkas av forskarnas medverkan i empiriinsamlingen (Alvesson 1996). Det betyder att forskarna genomför sin undersökning från olika synvinklar för att undvika att endast se den vinkeln som stödjer ens arbete (Bryman & Bell 2017). För att försöka vara så reflexiva som möjligt ligger fokus på intervjudeltagarnas svar där fler intervjuas med samma eller liknande frågor för att få flera vinklar på samma ämne. Alla intervjudeltagare är inte anonyma men det ställs inte heller frågor, där svar kan sätta intervjudeltagarna i en dålig situation. Intervjudeltagarna får även intervjufrågorna i förhand för att veta vad som förväntas. Detta noteras, där svar kan vara planerade och därmed lättare vinklade däremot anser författarna att de märker en viss neutralitet där "mindre bra" ämnen kan pratas om utan problem. Ena författaren är även medarbetare inom organisationen som används för studien och kan verifiera vissa svar som ges från intervjudeltagarna, och har en allmän koll över organisationen där personens involvering kommer till en fördel. Detsamma med att den andra författaren inte är involverad i organisationen och då har en neutral ståndpunkt där författarna kan finna en balans i att försöka vara så icke vinklade som möjligt.

Författarna har medverkat på sammanlagt två opponeringar där handledare och opponenter fått chans att gå igenom arbetet där de läst, analyserat och kritiserat uppsatsen. Under tillfällena finns möjlighet att lyfta kritik mot uppsatsen där opponenter och handledare ställer utmanande frågor. Författarna har efter dessa tillfällen fått möjlighet att göra åtgärder för att förbättra eller ändra i uppsatsen, för att göra den så bra som möjligt.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas empirin som samlats in via intervjuer under studien (se tabell 1). Som följs av redovisning av de observationer som gjort inom organisationen.

4.1 Empirisk bakgrund

Blomsterlandet har gjort flertalet förändringar för att gynna en hållbar omställning. Däremot finns det några mindre exempel som kommer belysas extra i denna rapport. Som gjorts på olika sätt samt lett till kunskap, kring hur en hållbar omställning och de omfattande förändringarna bemötts.

Först är det deras val att ta bort cellofan helt ur sortimentet. Cellofanen i sig är plast som inte kan återvinnas, och som därmed har en stor påverkan på miljön. Denna förändring skedde snabbt och för alla butiker samtidigt. Detta var en förändring som påverkade kunderna direkt och företagets ekonomi överlag. Information gick ut snabbt in på förändringen och det gavs ingen ersättningsprodukt eller handlingsplan i samband med detta.

En annan förändring som har genomförts är en förändring genom att byta till LED-belysning i alla butiker och hos lagret i Helsingborg. Detta är något som kostat företaget mycket, men inte påverkat kunderna eller medarbetare. Enligt den nuvarande kunskapen som Blomsterlandet besitter framgår det att de främsta källorna till koldioxidutsläpp är fastigheterna samt transportererna av varor.

Sista förändringen som kommer tas upp är att Blomsterlandet i Kalmar och Strömpilen slutat att slänga sämre exemplar av växter i brännbart, och istället påbörjat att slänga i en anordnad kompost. Denna förändring har hittills endast påverkat de specifika butikerna, och inget som påverkat kunderna. Förändringen i sig tog ca ett år innan resultatet framgick, och krävde förändrade rutiner hos medarbetare i de specifika butikerna.

4.2 Organisationsförändring

Förändringar som gjorts inom företaget för att främja en hållbar omställning har påverkat medarbetarna. Där det främst handlar om att medarbetare har svårt att ändra tidigare rutiner. Vid flertalet planerade förändringar, oavsett storlek, har kritik kommit till chefer när rutiner som är ingrodda tvingats ändra. Däremot menar Svensson och Ljadas på att kritiken avtar och att medarbetarna förstår och anpassar sig efter diskussioner, vilket leder till en smidig lösning.

Karlsson menar även att förändringarna som införts har varit svåra under en tid, men att det därefter kommit att bli en vana och inte längre anses ansträngande. Han påpekar även att förändringar som görs snabbt också kan skapa en negativ påverkan. Där exempel är den borttagna cellofanen, denna förändring gick snabbt och produkten blev inte utbytt mot annan. Detta håller även resterande av deltagarna med om. Däremot menar flertalet, med fokus på deltagarna som jobbar/jobbat i butik som främst påverkats av detta, att största problematiken blev att det inte fanns substitut eller information om vad som skulle användas istället.

“Nu har ju alla butiker fått uppfinna det hjulet själva. Men hade det då funnits ett färdigt koncept eller förslag så hade det ju sparat oerhört mycket tid och pengar.” (Sara Wramsjö 2024)

Detta visar att snabba förändringar inte är önskvärda, men att det inte är den största problematiken. Den största utmaningen är att det krävs informativa lösningar som underlättar förändringen, som kan saknas vid snabba förändringar. Idag menar alla deltagare att de inte påverkas av den borttagna varan, vilket grundas i att alla butiker hittat annat material att använda i stället för cellofanen.

Karlsson menar på att förändringar av sortimentet för att främja en hållbar omställning accepteras när de fylls av annan eller liknande produkt. När det inte tillförs ett substitut för varan blir förändringen svårare för både medarbetare och kunder att hantera. Även Larsson och Svensson påpekar denna förändring där de menar på att företaget har förlorat kunder och pengar, som i sin tur ger motstridighet hos medarbetare.

“Men det är klart att personerna i snittet inte uppskattade att de förlorar 30–40 kronor per cellofanering. Så det är deras försäljningsmål som också påverkas. Men förhoppningsvis får vi en bättre planet och många anställda har ju barn och ser ju den vinningen i framtiden, att de ska leva vidare och ha det bra de också. Så det brukar inte vara ett större problem” (Johanna Svensson 2024)

Empirin menar även på att förändringar anses negativa tills det motbevisar en vinst. Vinsten i sig behöver inte vara ekonomisk, trots att det i många fall är det. Karlsson uppger olika exempel men främst diskuteras exemplet där Blomsterlandet i Kalmar och Strömpilen börjat en förändring av att slänga växter i en ny kompost. Förändringen skapade en ny rutin och tog upp till ett år innan det påvisade lönsamhet, idag får butikerna jord och det är en del av rutinen. Denna förändring är idag positiv, då det är i rutin samtidigt som butiken får gratis produkt av det. Detta är även något som resterande deltagare uppger, att vid information att förändringen har genererat något specifikt som är lönsamt, skapar det en positiv förankring till förändringen.

Thilander uppger i intervjun att han några dagar tidigare varit och jobbat i en av butikerna i Norrköping, och uppger att han under sitt pass såg medarbetare källsortera material fel.

“Så länge vi kan påvisa att det på lång sikt kommer att gynna ekonomin eller inte påverka den negativt. Så är alla ändå med på det även fast det kanske tar lite längre att källsortera än att kasta skräp innan.” (Jan Thilander 2024)

Företag får ersättning för både plast och wellpapp, däremot är det inget som butikerna ser eller upplever i hög grad. Thilander menar på att om butikerna fått information om att de tjänar på att sortera skulle det möjligtvis öka möjligheterna till noggrannare källsortering. Detta påpekar även Deltagare 1 som menar på att drivet hos henne själv ökar när det framgår information om vad förändringen ger. Hon uppger att det skickas ut information, genom bilder och text, där det visas vad som händer och genererar av de förändringar som gjorts. Ett konkret exempel är att bilder och statistik skickas angående åter-sändning av plastbrickor, som används för att transportera växterna, till odlarna. Detta initiativ genererar både ekonomiska fördelar och positiva miljöeffekter. Deltagare 1 menar på att företaget är relativt bra på detta och att det ger henne en trygghet i att förändringen är lönsam, men att hon önskar mer. Larsson påpekar även att förändring till LED-belysning inte skapat motgång, då det genererat en ekonomisk fördel för butikerna. Detta ger butikerna ekonomisk besparing, samtidigt som det inte påverkar rutiner eller arbetsflöden.

Lisa Ljadas med sina fem medarbetare, som är en av testbutikerna, ställs ständigt inför förändringar. Hon menar på att hon inte upplever mycket motstånd till förändringar, vilket hon tror grundas i att de dels är en liten grupp, samt att medarbetarna är vana. Detta är även något som Ljadas medarbetare Deltagare 2 menar på stämmer. Deltagare 2 har jobbat hos Blomsterlandet i Strömpilen, i 2 år och menar på att han inte påverkas av förändringar som görs. Han menar på att förändringar alltid sker, oavsett butik och jobb, och att det inte är något som bekymrar honom. Däremot finns det vissa scenarier där förändringar kan möta motstånd, som exempelvis källsortering som tar en stor plats i en liten butiks lager.

“Det är klart att man ibland kan känna frustration. Varför gör vi ens det här? För min del handlar det mycket om att lyfta de positiva aspekterna av att vi faktiskt gör det här arbetet.” (Lisa Ljadas 2024)

Ljadas menar, precis som Svensson, att vid motstånd av eventuell förändring är lösningen att diskutera med medarbetarna. Möta deras behov i att få en förståelse varför förändringen görs och påminnelse om vad förändringen ger.

Blomsterlandet har idag två testbutiker som tidigare nämnt, i städerna Kalmar och Strömpilen. Dessa butiker är valda för att de dels är öppna för att testa nytt, men även för att personalen och butikscheferna är duktiga på att ge kritiken som krävs. Karlsson hävdar att när andra butiker får information om att exempelvis Blomsterlandet i Kalmar anser en förändring lönsam, möter de mindre motstånd vid implementeringen i hela företaget. Johanna Svensson, som är butikschef

i Kalmar, är en av de ledare som ofta ses som en förebild för andra butiker, och om det har visat sig vara lönsamt i hennes butik är andra butiker inte lika motstridiga mot den nya situationen.

“Vi visste om att Johanna kom och redade ut alla frågetecken som blev på de andra butikerna genom sina frågeställningar...Och sådana människor som sprider det här budskapet är viktiga nyckelfaktorer. Därför är det oftast lättare i min roll att ta butiker som kanske har väldigt mycket åsikter redan från början. För då hinner man liksom gå igenom det.” (Andreas Karlsson 2024)

Svensson och Ljadas, tillsammans med medarbetare, är i ständiga förändringar och ses som förebilder för andra medarbetare inom Blomsterlandet. Vid implementering av förändringar i dessa butiker, får förändringsagenten bekräftelse om det är möjligt eller vad som behövs korrigeras. Vid implementering därefter i andra butiker blir det på så sätt enklare, både möjligheten till applicering och bemötandet av eventuellt motstånd.

4.3 Motivation

Jan Larsson har varit VD för Blomsterlandet under 35 år, men avgick sin position i februari 2024. Han har haft sin position sedan företagets start och varit delaktig samt aktiv under alla förändringar som skett. Motivationen för en hållbar förändring kom från att kunna bidra till en långsiktig hållbarhet för företaget. I takt med att intresset för hållbarhet ökar bland intressenter och samhället har detta lett till att Larsson tagit initiativ till en aktiv förändring. Han insåg och har fortfarande insikten att en hållbar förändring är nödvändig för företagets långsiktiga prestation, och för att vara ett attraktivt alternativ för kommande kunder och intressenter till företaget. Han tillägger även att denna förändring ger en möjlighet till både ökad kunskap för honom själv, främst det ekologiska perspektivet som är hans huvudfokus i frågan, men även att det är något han verkligen brinner för på ett personligt plan.

“Jag vill kunna svara mina barnbarn att jag bidrog till omställningen, när de frågar mig i framtiden. Jag har tre döttrar och jag känner att jag har ett ansvar för dem, både till deras möjlighet att leva ett gott liv men också som en förebild för dem.” (Jan Larsson 2024)

Kunskapen som Larsson menar på att förändringen givit, är att han och medarbetare tvingats sätta sig in i frågor och situationer som de innan inte stött på, och heller inte hade mött om de inte påbörjade denna förändring.

“Du lär dig inget om du inte frågar, men för att kunna fråga måste du veta vad du undrar över” (Jan Larsson 2024)

Johanna Svensson är butikschef hos Blomsterlandet i Kalmar men har tidigare även haft andra positioner i butiken. Blomsterlandet i Kalmar är en av två testbutiker som företaget har, där olika produkter, strategier och projekt testas innan de går ut till övriga butiker runt om i Sverige. Svensson uppvisar ett starkt intresse för hållbarhet, vilket hon tror vuxit fram genom sitt intresse av växter och djur.

“Jag tycker det är viktigt som tusan. Vi har ju troligtvis bara en planet och ett liv. Och det är väl superviktigt att se till att det är så hållbart som möjligt. För alla kan ju verkligen påverka åt båda hållen.... Jag gillar ju allt som växer och groer och odling och skörd. Det betyder ju extremt mycket för både enskild individ men också för hela planeten” (Johanna Svensson, 2024)

Att intresset för hållbarhet vuxit fram genom växtintresse och kärlek till naturen uppger även butikschefen Lisa Ljadas. Hon började sin karriär inom Blomsterlandet som butikschef på Blomsterlandet i Grubbe, och tog sedan år 2017 rollen som butikschef hos Blomsterlandet i Strömpilen. Ljadas butik tillsammans med Svenssons butik är de två testbutiker som företaget använder för att testa nya koncept. Med endast fem ordinarie medarbetare är denna butik en av de minsta i hela företaget. Samtidigt som Blomsterlandet i Kalmar är en av de största, både i omsättning och antal medarbetare.

Deltagare 1 jobbar på Blomsterlandets kundservice. Under intervjun framgår det att även hennes intresse för hållbarhet vuxit fram genom sin passion av växter och natur. Även att hon under sin uppväxt, genom sin mamma, lärt sig att värna om miljön och tänka hållbart.

“Det är verkligen någonting jag brinner för. Och det har jag alltid gjort. Och är också uppfostrad så. För min mamma är väldigt så här att hon själv sorterar minsta lilla grej. Och det har jag ju fått med mig hemifrån. Och i och med att jag också har ett så stort intresse för odling” (Deltagare 1, 2024)

Deltagare 1 har tidigare arbetat i fyra olika butiker inom Blomsterlandet innan hon övergick till att arbeta för företagets e-handel. Idag är hon delaktig i uppstarten av en central kundtjänst. Efter 21 år i företaget har hon varit delaktig i flertalet förändringar som företaget gjort.

Jan Thilander har jobbat inom Blomsterlandet i nästan 30 år, där han började jobba i en av butikerna i Norrköping. Idag är han energi- och miljösamordnare hos Blomsterlandet och har fortsatt sin utgångspunkt från Norrköping, samt är delaktig i hållbarhetsgruppen. Hans engagemang för hållbarhet bottnar i en djup respekt för sina medmänniskor.

“Vi måste på någonstans leva solidariskt här på jorden. Och om man gör rätt någonstans så värnar man de andra människorna.” (Jan Thilander 2024)

För honom är det avgörande att agera med storsinnet och vara beredd att göra uppoffringar för att främja välbefinnandet för andra. Samma mening för hållbarheten belyser även Sara Wramsjö under intervjun. Wramsjö har jobbat på Blomsterlandet i Kalmar i snart 21 år. Idag är hon kommunikatör för butiken, men har haft flera olika positioner i företaget. Hennes intresse för hållbarhet har vuxit fram genom respekt för medmänniskor, natur och för sina barn och barnbarn. Hon anser att ansvaret för hållbarhet är lika fördelat för alla som bor och kommer att leva på planeten.

Vid intervjun med Andreas Karlsson, uppger samma syn angående vikten av hållbarhet och hållbarhetsarbete inom organisationen. Karlsson har en gedigen erfarenhet från sina 26 år hos Blomsterlandet, där han nu har titeln som inköpschef. I denna roll ansvarar han för sortimentet

i både butiker och på hemsidan, och han spelar också en central roll i företagets hållbarhetsarbete för produkterna.

Deltagare 1 och Wramsjö påpekar även att de uppskattar att det ges ut information i efterhand över vad förändringarna åstadkommit för en hållbar omställning. Exempel på detta är att det skickas ut information om vad varje butik sparar i plaståtgång under en viss tid, av att ha samlat ihop plastemballage och skickat tillbaka till odlarna. Detta menar båda deltagarna varit givande, därmed att få information om att förändringarna leder till något större och skapar en trygghet för medarbetarna. Resterande av deltagarna har också påpekat att informationsflödet ökat de senaste åren och att det varit lönsamt och skapat en motivation hos dem.

4.4 Kultur

Blomsterlandet är en etablerad aktör inom detaljhandeln som specialiserar sig på försäljning av blommor, trädgårdsväxter och inredningsartiklar. Företagets butiker utgör en mångfald av levande växter och erbjuder en atmosfär av liv. Utifrån observationer präglas huvudkontoret i Göteborg av en liknande miljö, där grönska och växtlighet genomsyrar arbetsplatsen.

Medarbetarna på Blomsterlandet visar en enad entusiasm för växtlivet, vilket har blivit tydligt genom observationer och empiriska insikter under intervjuerna. Deras betydande engagemang sträcker sig till att främja tillväxten och utvecklingen hos de växter de arbetar med. Den omfattande kunskapen för växter och trädgårdsskötsel utgör en värdefull resurs för både butikernas kunder och företagets interna verksamhet.

Företagskulturen hos Blomsterlandet anses präglas av öppenhet och samarbete. Där medarbetare uppmuntras att delta i dialog och bidra med sina idéer, både mellan varandra och chefer. Den decentraliserade strukturen ger utrymme för individuellt ansvarstagande samt initiativtagande. Det uppmuntras ytterligare till ett nära samarbete mellan medarbetare och chefer, vilket främjar öppen kommunikation och möjlighet till utbyte av nya idéer och förslag för företagets utveckling. Vid observation framstår organisationen som öppen och välkomnande, samtidigt som observationer och intervjuerna indikerar att medarbetarna trivs med sina arbeten och arbetsmiljön.

Ytterligare observationer menar på att medarbetarna inom företaget, både butikerna och verksamhetsområdena, jobbar mycket själva, vilket indikerar på att de strävar efter att uppnå egna mål. Detta kan skapa en vilja att försöka uppnå högre försäljningsmål och ökad vinst, säsong för säsong. Många medarbetare jobbar även under eget ansvar, vilket har uppfattats vara uppskattat och effektivt.

Respekten samt samarbetet är högt prioriterat, och upprätthålls med integritet samt professionalism mellan medarbetarna. Gemensamma lunchrum finns tillgängliga både på kontoret och i butikerna, där medarbetarna regelbundet samlas för att äta tillsammans och främja en sammanhållen atmosfär. Denna gemenskap präglas av en varm och vänskaplig ton som genomsyrar hela organisationen.

Vid jämförelse mellan intervjuer som gjort av butikscheferna upplevs kulturerna något olika. Båda är butikschefer över testbutiker, men deltagarna menar på att motstridigheterna skiljer sig från medarbetarna. Svensson uppger att motstånd kan komma, däremot menar hon på att de är lätthanterliga. Medan Ljadas i många fall inte stöter på motstånd alls, vilket hon tror kommer ifrån att de är en liten grupp och vana vid förändringar. Vid intervju med medarbetare i vardera butiken upplevs svaren likvärdig med butikschefens. Wramsjö påpekar också att det kan komma diskussioner kring eventuella förändringar men att det är lätthanterligt. Hon uppger själv att det för henne inte är jobbigt utan i stället är motiverande att jobba med att få testa nya situationer och produkter, hon upplever även att hennes medarbetare delar denna bild och entusiasm. Deltagare 1 påpekar att han inte blir påverkad av förändringar då han menar på att det är en del av livet och jobbet, och delar uppfattningen med Ljadas att det sällan uppstår kritik mot förändringar. Både Ljadas och Svensson menar att kritik eller motstånd mot förändringar är lätthanterliga, och att det görs genom kommunikation och förståelse till medarbetarna.

5. Analys och Diskussion

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin från respektive deltagare samt observationerna. Därefter avslutas kapitlet med en diskussion av den insamlade empirin utifrån teorierna som angivits tidigare, för att kunna generera ny teori.

5.1 Analys

5.1.1 Organisationsförändring

Flertalet studier betonar chefens roll i en planerad förändring, i och med deras ansvar att bestämma mål och utföra de förändringar som krävs för att uppnå målet (Belt et al. 2017; Wernicke et.al 2022; Deutschman 2010). Detta belyses även i studiens empiri då Jan Larsson menar på att de involverade i hållbarhetsgruppen är utvalda utifrån aspekten att de har bestämmanderätt, och därmed lättare kan få igenom de förändringar som krävs för att nå målet - i detta fall ur en hållbarhetssynpunkt. Belt et al. (2017) uppger också att kommunikationen är av vikt vid genomförandet av planerade förändringar, vilket även studiens empiri visar. Detta genom att alla deltagare uttrycker att förändringarna som gjorts för en hållbar omställning krävt ett stort informationsutbyte. Däremot uppger Belt et al. (2017) att kommunikation inte är av lika stor vikt för en lyckad planerad förändring om den drivs av en resultatorienterad chef, då kommunikation öppnar till diskussion och påverkar förändringen. Trots att det finns indikationer på att organisationen haft en resultatorienterad chef inom området, samtidigt som Blomsterlandet är en stor organisation, stärker inte studiens empiri tidigare studier av Belt et al. (2017). Samtliga deltagare uppger att förändringarna har erfordrat mycket kommunikativt- och informativtutbyte, och att det egentligen krävts ännu mer.

Tidigare litteratur har påvisat att flertalet förändringsinitiativ misslyckas och att det är på grund av att de går för fort (Beer & Nohria 2000). Vilket denna studie visar inte är den största problematiken. Empirin visar att medarbetarna inte har haft svårigheter att hantera en snabb förändring, men att information som behövs för att motiveras under processen inte varit tillhands. Andreas Karlsson påpekar att efter informationen om innebörden till förändringen hade spridits, utvecklade medarbetarna en positiv inställning till förändringen, även om de tidigare hade haft en negativ inställning till den. Vilket uppdagats av Talim (2012) som menar att innebörden av förändringen är viktig att informera om, för att den ska bemötas positivt. Detta är även något som även Deltagare 1 och Sara Wramsjö menar är viktigt för att deras förtroende och motivation för förändring ska fortsätta och/eller öka.

Med en förståelse för Victor Vrooms förväntningsteori (Victor Vroom 1964 se Suciú 2013) blir det tydligt att medarbetarnas motivation för att omfamna förändringen är intimt kopplad till deras förväntningar på belöningen kontra den ansträngning som krävs för att uppnå den. Genom att förstå innebörden av förändringen kan medarbetarna skapa en klarare bild av den ansträngning som kommer krävas för att nå de förväntade resultaten. Detta ger dem möjlighet att bedöma om den förväntade belöningen är värd den nödvändiga insatsen, vilket i sin tur kan påverka deras inställning och engagemang gentemot förändringen (ibid.). Jan Larsson, Andreas Karlsson och Jan Thilander upplever att en förståelse för hur förändringen bidrar till en vinst minskar motstridigheten till förändringen, som de grundar i både mottagen kritik och implementeringsmöjligheten av förändringar. Victor Vroom (Victor Vroom 1964 se Suciú 2013) påpekar att förändringar som genererar högre subjektiv nytta lättare accepteras, vilket kan vara ekonomisk vinst men även vara tidssparande, uppskattning från kunder eller självuppfyllelse. Studiens empiri styrker teorin att en upplevd subjektiv nytta påverkar inställning till förändring.

Lisa Ljadas och Johanna Svensson betonar båda vikten av kommunikation med medarbetare vid genomförandet av hållbara förändringar, där det krävs en förståelse för känslor och tankar hos medarbetarna. De menar att trots motstånd är kontinuerlig kommunikation, förståelse till medarbetarnas känslor och påminnelser om varför förändringen är viktig nyckeln till framgång. John Kotter (John Kotter u.å se Alan Deutschman 2010) konstaterar också detta när han påpekar möjligheten till att förändra beteenden kräver att kommunicera, och det genom att ta människors känslor i beaktning. Genom att skapa en känslomässig förståelse hos medarbetarna går det att effektivt motivera dem att ändra sina tidigare beteenden.

5.1.2 Motivation

Den insamlade empirin belyser att effekten av förändringen grundas i den motivation som finns hos både chefer och medarbetare. Pettersson (2023) menar att människan består av yttre och inre motivation, vilket även empirin visar. Många deltagare understryker sin inre motivation, som bottnar i en önskan att bidra till att planeten och att deras barns framtid bevaras, men även sin egen passion för växtilivet och naturen. Trots att deltagarna är relativt enade om varför hållbarhet är en viktig faktor för dem, visar empirin att människan är individuell och besitter olika motivationsfaktorer precis som tidigare forskare påpekat (Schroeder & Fishbach 2015: Oyedele 2010).

Den yttre motivationen har även den påvisats vara minst lika viktig för att få en lönsam förändring, där främst ekonomisk vinst, trygghet och kundernas åsikter är drivkrafter. Deltagarna uttrycker att företagets resultat och kunder är viktiga, och inget som går att bortse från vid en hållbar förändring. Empirin visar även att det är av stor vikt att medarbetarna ges försäkran om att den information de får stämmer överens med vad cheferna förmedlar. Det finns en önskan att kunna följa upp och se till att det som exempelvis källsorteras och samlas in faktiskt hanteras på ett korrekt sätt, även efter att det lämnat fastigheten. Vilket Gómez et.al

(2010) påpekat tidigare, när de menar på att inte fokusera på att motivera anställda, utan i stället underlätta för medarbetarna att motivera sig själva.

Motivationstriangelns tre grupper: inre motivation, instrumentell motivation och interaktiv motivation är ett annat sätt att påvisa människans motivation (Alvesson & Sveningsson 2019). Svensson beskriver att vid borttagandet av cellofan påverkades motivationen bland de anställda. Trots att det bland de anställda fanns en inre motivation att minska användandet av plast, då många uppger sig vara miljömedvetna och hållbara, hade de svårt att motivera beslutet gentemot sina kunder. Företaget drabbades även av förlust, och särskilt personalen i butikens avdelning av snittblommor påverkades svårt av förändringen, då de var i största behov av varan som togs bort. Beslutet att ta bort cellofaninslagningar blev också mer oförståeligt för personalen då andra varor fortsatt levererades i plastförpackningar. Förändringen var snabb, och organisationen mötte inte behovet av information om varför förändringen genomfördes.

Medarbetarna är idag inte lika kritiska mot förändringen, enligt Svensson och Ljadas beror detta främst på det arbete de lagt ned på att diskutera och kommunicera förändringen med anställda och kunder. Chefer och andra ledare inom organisationen har också tydligare informerat om förändringen, och därmed försökt kompensera för det arbete som förändringsagenten från början borde ha gjort. Chefernas arbete tyder på att de ökat den interaktiva motivationen bland de anställda, genom sin kommunikation etablerar och förstärker de organisationens hållbarhetskultur samtidigt som dialogen med de anställda skapar en ömsesidighet och förstärker de anställdas självuppfattning om att vara hållbara, i likhet med motivationstriangeln (Alvesson & Sveningsson 2019). Svensson och Ljadas har även fortsättningsvist påmint personalen om anledningen till förändringen, och Warmsjö påpekar att butiken, och främst personalen i butikens avdelning för snittblommor, har hittat lösningar och annat material för att ersätta den borttagna cellofanplasten. Detta tyder på att personalen har fått en ökad instrumentell motivation där de ser att deras ökade ansträngning leder till större belöningar, i enlighet med Victor Vrooms förväntningsteori (Victor Vroom 1964 se Suci 2013).

Butikerna i Kalmar och Strömpilen har även gjort förändringar i komposthanteringen, något som initialt möttes med viss skepticism från medarbetare och butikschefer i vardera butiker. Även i denna förändring hade medarbetarna redan en inre motivation, driven av deras hållbarhetsvärderingar, men efter ett år blev de även instrumentellt och interaktivt motiverade. Detta genom att de fick gratis jord från komposten (instrumentell motivation) samt att de fick information om hur bolagets miljöpåverkan minskats i och med förändringen (interaktiv motivation). Detta visar hur motivationen ökar, när även den instrumentella och interaktiva motivationen blir uppfylld. Något som även Andreas Karlsson och Deltagare 1 menar på, därmed att tydlig information om företagets miljöpåverkan före, respektive efter, förändringen resulterar i en mer lyckad förändring.

Vid en jämförelse av de båda förändringarna framgår det att de tre delarna av motivationstriangeln har uppfyllts vid båda förändringarna. Det framgår också att inre motivation inte behöver tillföras till de anställda, men att företaget däremot behövde främja

instrumentell och interaktiv motivation. Tydlig kommunikation eller en strategi för att motivera de anställda på alla tre sätt förenklar arbetet med att genomföra en förändring, men att effektiviteten och informationen om förändringen spelar en viss roll - framförallt givet vilken belöning den genererar.

5.1.3 Organisationskultur

Blomsterlandets organisationskultur går att förklara genom Scheins (1983) tre olika nivåer: artefakter, underliggande värderingar och grundläggande antaganden. Företagets artefakter innefattar främst den berikande växtligheten som finns både i butikerna och på huvudkontoret. Växtligheten skapar en känsla av trygghet och förknippas med liv och lugn. Bolagets värderingar om hållbarhet framträder tydligt genom normer och policy på bolaget. Denna övertygelse återspeglas också i den breda kunskapen som de flesta medarbetarna besitter, inte bara om växtlighet, utan också om hur man bäst bevarar liv och grönska. Kulturen som ligger till grund för de grundläggande antaganden, som visats genom både observation och under intervjuer, är att medarbetare uppmuntras att ifrågasätta och utmana förändringarna inom organisationen. Detta för att öppna upp för nya perspektiv och möjligheter.

Att organisationskulturen kan gå att påverkas av hur kommunikationen är i en organisation menar Cote (2023) och Culture Partners (2024) på. Det går även att tolka utifrån studiens empiri, då det går att avläsa en viss kulturskillnad mellan de två butikerna där deltagarna arbetar. Båda butikscheferna har påpekat att motstridighet mot förändringar är lätthanterlig, och att den går att övervinna genom kommunikation med medarbetarna. Däremot påpekar både butikscheferna och medarbetarna i de olika butikerna att det finns en något större motstridighet till förändringar på Blomsterlandet i Kalmar, än på Blomsterlandet i Strömpilen. Butikernas olika storlekar, där butiken i Kalmar är en av de största och Strömpilen är en av de minsta, skapar skillnader i butikschefernas möjlighet till kommunikation. Detta ger en indikation på vikten av kommunikation för att bidra till en mer flexibel och anpassningsbar organisationskultur.

Vid färre medarbetare skapas det större möjligheter för butikschefen att kommunicera och direkt informera samtliga medarbetare, vilket bidrar till att förändring blir en del av kulturen samtidigt som det går att interaktivt motiverar de anställda att genomföra förändringen. Trots att båda butikerna, som hela organisationen, har en öppen dialog och ett decentraliserat arbetssätt, så blir antalet medlemmar en faktor i möjligheten till förändring. Som Cote (2023) påpekat är organisationskulturen anpassningsbar genom kommunikation, vilket empirin i studien stärker. Båda butikscheferna uppfyller de fyra dimensioner som Margolis och Mayo (Cote 2023) tagit fram; Känn av publiken, Skraddarsy innehållet, Anpassa efter syfte och Sätta tonen och Stilen. Däremot har Ljadas i jämförelse med Svensson, med färre medarbetare, möjlighet att lättare uppfylla Utforma process. Därmed att det ökar chanserna att informera och kommunicera med alla medarbetare, vid färre antal. Precis som Margolis och Mayo (Cote 2023) menar på är denna dimension av vikt vid en önskan om att förändra av organisationskultur, därmed att informera på plattformar och under tidpunkter som flest medarbetare kan tillgå informationen.

Denna kulturskillnad som påvisats mellan butikerna, stärker de tidigare forskarnas mening med att organisationskulturen påverkar en organisations prestation, engagemang och lojalitet hos anställda (Warrick 2017: Cote 2023: Culture Partners 2024).

5.2 Diskussion

5.2.1 Vilka utmaningar påverkar en organisation till en hållbar förändring?

Tidigare litteratur har påvisat att flertalet förändringsinitiativ misslyckas och att det är på grund av att de går för fort (Beer & Nohria 2000). Vilket denna studie visar inte är den största problematiken. Den största problematiken i förändringsarbetet tycks för Blomsterlandet inte vara att förändringar sker för fort, snarare är informationsutbytet inte är tillräckligt för att motivera medarbetarna att acceptera förändringarna. Hade en snabb förändring innefattat tydlig information visar empirin att hastigheten inte är något som medarbetarna hade påverkats av i lika stor utsträckning. Som framförts i avsnitt 5.1.2 Motivation, tycks det som att reaktionen gentemot förändring rörande borttagande av cellofanplast kontra ny komposthantering betedde sig olika. Antagandet är att medarbetarnas instrumentella och interaktiva motivation inte uppfylldes innan eller i det tidiga stadiet av förändringen. Studiens analys är också att tydlig kommunikation eller en strategi för att motivera de anställda på alla tre sätt förenklar arbetet med att genomföra en förändring, men att kommunikationen och informationen om förändringen spelar en viss roll - framförallt givet vilken belöning den genererar. Hade borttagandet av cellofanplast kommunicerats bättre från förändringsagenterna, och/eller att belöningen varit högre hade troligtvis alla tre motivationer uppfyllts snabbare och förändringen hade mött mindre motstånd, samt kostat företaget mindre i tid och pengar. Det framstår som att belöningen ansågs större i förändringen av komposthanteringen, samt att den kommunicerades tydligare, och därmed var enklare att genomföra- instrumentell och interaktiv motivation uppstod snabbare. Troligt är också att en ökad upplevd belöning fordrar mindre pådrivning av instrumentell och interaktiv motivation. Snabba förändringar tycks därmed gå att motivera, men det kräver en tydlig information och riktad/ömsesidig kommunikation som motiverar medarbetarna, samtidigt som belöningen behöver vara adekvat för att motivera den anställda. Snabba förändringar är därmed i sig självt inte ett problem – snarare är det hur snabbt man kan motivera medarbetarna genom information och kommunikation. Motivationen hos de anställda behöver matchas med förändringen man önskar genomföra.

För att kunna möjliggöra en god organisationskultur och ökad motivation hos anställda, har både Cote (2023) och Culture Partners (2024) har påpekat att organisationskulturen kan stärkas med ett effektivt informations- och kommunikationsutbyte. Genom att ge medarbetarna insikt i organisationens riktning och värderingar, och samtidigt ge dem möjlighet att delta aktivt i processen med hjälp av tydlig information, går det att stärka engagemanget och delaktigheten i företagets förändringsresa. Detta stärker även studiens empiri, där det synes en viss

kulturskillnad mellan medarbetare för de två butikerna. Som många har påpekat spelar organisationskulturen en central roll i en organisations prestation, arbetsglädje, engagemang och lojalitet (Warrick 2017; Cote 2023; Culture Partners 2024). Detta visar att ett omfattande informationsutbyte kan hjälpa organisationen att harmonisera kultur och motivation, då båda faktorerna stödjer och stärker varandra.

Däremot, som Navarro et al. (2013) påpekat, är förändring en kontinuerlig process som kan kräva fortsatta samtal och informationsutbyten för att upprätthålla motivationen för fortsatta förändringar. Detta förstärker även studiens empiri, som visar att det förändringar även kräver ett ömsesidigt kommunikationsutbyte. Därför är utmaningar för en hållbar förändring att erbjuda informativt utbyte, i form av exempelvis mejl, utskick på intranät eller annat som olika organisationer använder sig av, men även kommunikation. Empirin visar att det kommunikativa utbytet är av minst lika stor vikt vid hållbara förändringar, detta genom samtal, diskussioner och dylikt som sker inom organisationer, för att kunna motivera och stärka organisationskulturen.

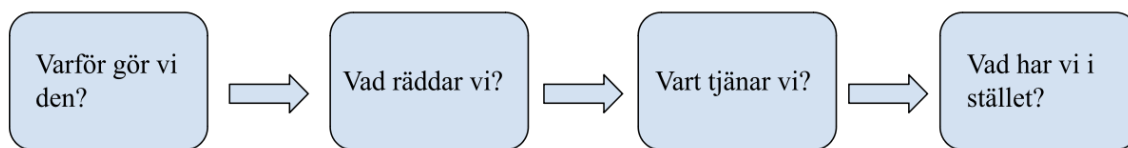
För att kunna ge informationen och öppna upp till kommunikation, som medarbetare är i behov av, krävs det att organisationen faktiskt har tillgång till förståelsen om förändringen. Information om förändringar och förbättringsförslag till dem kommer i många fall i efterhand, därav behöver organisationer och förändringsagenter ställa sig frågan hur det går att integrera och främja en hållbar förändring?

5.2.2 Hur kan en organisation integrera och främja hållbar förändring?

För Blomsterlandet har förändringen haft en lönsam kultur som underlättat förändringar, då kulturen i företaget består till stor del av att värna om växter och natur. Däremot har företaget i scenarier och perioder haft svårt att motivera medarbetare i den grad som önskas, för att kunna underlätta förändringarna. Vilket har grundats i att informationsutbytet saknats.

Det som empirin visar att medarbetare behöver i informationsutbyte, för att på så sätt motiveras till en förändring, påvisas i Figur 1.

I Figur 1. visas de Fyra V:na, där en organisation uppmanas att kunna svara på dessa fyra kritiska frågor innan en förändring görs, men även under och efter. Vid möjlighet att svara på dessa frågor ökar möjligheterna att kunna applicera förändringen, men även hålla organisationen fortsatt motiverad under och efter en hållbar förändring. Som tidigare uppgett påverkas även organisationskulturen av information, därav är det av vikt att få en förståelse hur informationen skall uppges för en önskan att stärka en flexibel och anpassningsbar kultur.



Figur 1.

Varför gör vi den? Vid detta scenario uppfyller organisationen förändringsmottagarnas inre motivation. Det är av vikt att ha en klar förståelse till varför en förändring krävs och vilka mål den syftar till att uppnå. Att även ge sina medarbetare information om syftet samt riktning på förändringen påverkar organisationskulturen, mot en starkare som går i enhetligt med målet. Känn av publiken och skraddarsy innehållet för att både möta den inre motivationen hos medarbetarna och påverka kulturen för att erbjuda medarbetarna syftet och riktningen.

Vad räddar? För att ytterligare fylla den inre motivationen krävs det att förändringsmottagarna får en inre drivkraft. Här behöver förändringsagenterna även känna av publiken, för att ytterligare möta medarbetarnas inre motivation och på sätt påverka organisationskulturen, för att stärka gemensamma värderingar och normer. Regelbundet kommunicera framsteg och fira små segrar för att upprätthålla motivationen samtidigt som du skapar en stark kultur

Vad tjänar vi? Vid denna fråga behöver det inte vara av ekonomisk vinst, men förändringsmottagarna behöver få en förståelse vad de som individ/butik/verksamhetsområde får i gengäld av att förändras. Beroende på vinsten kan både den instrumentell motivation och interaktiv motivationen uppfyllas. Kulturen påverkas av hur tonen sätts, och här behöver förändringsagenterna anpassa sig efter syftet och sätta tonen.

Vad har vi i stället? Vid förändring krävs det att den ersätts av något annat. Det kan vara alternativa produkter, eller hantering av andra uppgifter som fyller den tidigare situationens plats. Beroende på svaret kan både den instrumentell motivation och interaktiv motivationen uppfyllas. Förändringsagenterna bör även främja ett förtroende hos medarbetarna, och det är av vikt att inte utforma en förändring utan en plan.

Hur organisationer bör jobba för att kunna svara på dessa frågor är att testa förändringarna. Empirin visar att det dels är lättare att motivera andra när det testats innan, men även att det underlättar möjligheterna till att kunna svara på frågorna i modellen (Figur 1). Frågorna i modellen och svaren därtill påverkar både motivationen hos medarbetare, och kulturen i organisationen. Som empirin visar är det även viktigt att utforma processen av informations- och kommunikationsutbytet, som också Margolis och Mayo (Cote 2023) påpekar. Att organisationer behöver göra utskick och kommunicera när flest medarbetare är på plats, alternativt skicka ut när fler medarbetare har möjlighet att ta till sig informationen. Att välja lämpliga kanaler och tidpunkter är av vikt, så att information och kommunikation når fram.

En organisation kan därmed integrera och främja en hållbar omställning genom att testa förändringar i en butik eller grupp. Det kommer att krävas att dessa testgrupper är av kritiska deltagare. Både för att kunna förbättra förändringen i ett tidigt stadium, och för att gruppen i sig ska ses som förebilder för andra.

6. Slutsats

Studien visar att de utmaningar som organisationer stöter på vid en hållbar förändring, är de informations- och kommunikationsutbyten som krävs. Inte bara om själva förändringen i sig, utan förståelse på vad förändring ska ge och vad den ska fylla. Genom ett effektivt informations- och kommunikationsutbyte kan organisationen möjliggöra harmoni mellan kultur och motivation, då de båda faktorerna stödjer och stärker varandra. En lönsam organisationskultur tillsammans med en hög motivation hos medarbetare leder till att förändringarna lättare är genomförbara och accepteras inom organisationen. Däremot för att kunna erbjuda det informativa utbytet som är nödvändigt, behöver organisationer ha tillgång till förståelsen om förändringen. Detta kan tas fram genom att testa förändringar, vilket rekommenderas att göra i testgrupper. De testgrupper som organisationer bör använda sig av ska vara kritiska, detta för att kunna skapa en förståelse över problematiken kring förändringen och kunna hantera detta redan innan appliceringen. Att testa en förändring innan genomförandet ger organisationen förståelse redan innan vad som möjligtvis kan gå fel, påverka medarbetare, justera andra rutiner m.m. Att i stället för att lära sig av sina misstag, kunna förhindra dem från början. Dessutom kan testgrupper anses som förebilder, vilket ytterligare motiverar resterande av organisationen.

Blomsterlandets resa mot hållbarhet har varit både dynamisk och mångfacetterad. Företaget har genomfört en rad förändringar, från omfattande initiativ till mindre justeringar, och har tagit sig an både korta projekt och långsiktiga strategier. Denna process har innefattat både utmaningar och framgångar, vilket har bidragit till en spännande och lärorik utveckling mot en mer hållbar förändring. Vid en förändring kommer alla medarbetare inom organisationen behöva stöttning, däremot kräver medarbetarna även den stöttningen under och efter. Det är av vikt att erbjuda ett informativt- och kommunikativt utbyte till sina medarbetare, för att både öka motivationen och prägla en stark och lönsam organisationskultur.

7. Forskningsbidrag och vidare forskning

7.1 Forskningsbidrag

Denna studie ämnar till att bidra till utvecklingen av empirisk och teoretisk kunskap om motivationens och organisationskulturens påverkan på en organisations hållbara förändringar. Det empiriska bidraget som denna studie bidrar med är modellen de ”Fyra V:na” som författarna framtagit. Modellen uppvisar fyra kritiska frågor som organisationer eller förändringsagenter skall kunna svara på innan, under och efter en förändring. Modellen ska därmed ge organisationerna en förståelse för hur de bättre kan implementera hållbarhetsförändringar i sina organisationer. Det teoretiska bidraget ämnar till att bredda den kunskap som finns om förändringar, motivation och kultur, men även hur dessa delar relaterar till en hållbarhetsförändring. Studien ger en inblick på en organisation kan integrera och främja hållbarhetsförändringar, där författarna visar på vad utmaningarna kan grundas i samt möjlighet till hantering.

7.2 Vidare forskning

För vidare forskning inom studiens ämne föreslås att vidare utveckla modellen de ”Fyra V:na”, för att få en djupare inblick hur modellen kan användas för att hjälpa organisationer att förstå hur de ska gå tillväga och implementera en hållbar förändring. Studien kan vidare expanderas inom Blomsterlandet där fler medarbetare och ledare intervjuas, samt följa en hel förändringsprocess med direkta observationer i linje med förändringen. Studien kan även expanderas utanför Blomsterlandet där det går att se möjligheten att applicera studiens modell och slutsatser på andra organisationer och branscher, för att se om modellen är applicerbar i andra branscher. För vidare studier kan det även vara intressant att studera ett fall där kulturen inte är lika given inom hållbarhet, detta för att se ifall det uppstår ytterligare utmaningar utan given kultur och motivation för hållbarhet.

Det föreslås även att se hur intressenter, såsom kunder, påverkar en organisations hållbara förändringar. Att i stället för att se utifrån organisationen påverkan, se hur intressenter påverkar motivation och organisationskulturen.

Referenser

Skriftliga referenser

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*. 14(5), 12-16.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79799334/03_32120lsj140517_12_16-libre.pdf?1643446092=&response-content-disposition=inline%3B+filename
- Alvesson, M., 2003, Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
Länk: http://www.jstor.org/stable/30040687?seq=1#page_scan_tab_contents
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2019) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur, Pozkal, Polen.
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *The leadership quarterly*, 7(4), 455-485.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b0b9d7c71cb16667ce43000ac7e8c17f82912e10>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard business review, 78 (3) 133-141. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Belt, R. Smirnov, V. & Waitt, A. (2017). *Managing change: communication, managerial style and change in organizations** https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Smirnov-20/publication/319926735_Managing_change_Communication_managerial_style_and_change_in_organizations/links/5b0215744585154aeb060df1/Managing-change-Communication-managerial-style-and-change-in-organizations.pdf
- Borglund, T. De Geer, H. Sweet, S. Frostenson, M. Lerpold, L. Nordbrand, S. Sjöström, E. & Windell, K. (2017). *CSR och Hållbart Företagande*. 2 uppl., Sanoma Utbildning
- Bryman, A. och Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 3. Liber: Malmö
- Carlsson, E., Norrena, L., & Dorbell, C. (2015). *Kommunikationens roll vid implementering av Balanserat Styrkort: En studie om förbättrad kommunikation vid implementeringen*.

- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*. Journal of Organizational Behavior, 34(7), 942–958.
<http://www.jstor.org/stable/44508567>
- Cote, C. (2023). *How Does Leadership Influence Organizational Culture?* Harvard Business School.
<https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-culture-and-leadership>
- Culture Partners (2024). Exploring the Impact: How Leadership Influences Organizational Culture.
<https://culturepartners.com/insights/exploring-the-impact-how-leadership-influences-organizational-culture/>
- Danared, F. Löfgren, E. (2015) *Förändringsprocessen i en idéburen organisation - en studie av bildandet av Equmeniakyrkan*. Uppsala universitet. Företagsekonomiska institutionen.
<https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:791508/FULLTEXT01.pdf>
- Deutschman, A. (2010). *Change or Die*.
<https://www.abettercity.org/docs/sustainability/Fast%20Company,%20Change%20or%20Die.pdf>
- Eriksson-Zetterquist, U., Hansson, M., & Nilsson, F. (2020), *Theories and perspectives in business administration*, (Eds), Studentlitteratur: Lund.
- Filgona, J. Sakiyo, J. Gwany, D.M. Okoronka, A.U. (2020). *Motivation in Learning*.
<http://eprints.go4mailburst.com/id/eprint/334/1/Filgona1042020AJESS60760.pdf>
- Forslund, M (2019). *Organisering och ledning*. 3 uppl., Liber
- Gomez, E. A., Hernández, H,M. Santana I, L. Villar, D,C. & Martínez M, U. (2010). *How do I motivate others? The concept of motivating style*.
https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/51915693/Investigaciones_Actuales_en_Motivacion_y_Emocion-libre.pdf?1487887911=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DI
- Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. Management Communication Quarterly, Vol. 21, Iss. 5, pp. 5-28.
https://www.researchgate.net/publication/247742218_Unpacking_Unintended_Consequences_in_Planned_Organizational_Change_A_Process_Model
- Karasvirta, S. & Teerikangas, S. (2022). *Change Organizations in Planned Change – A Closer Look*.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Lai, E.R. (2011). *Motivation: A Literature Review*.
<https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net>

- Lindkvist, L., Bakka, J., F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori - Struktur, Kultur och Processer*. Sjätte Upplagan, Stockholm: Liber AB
- Lipman, V. (2013) New study explores why change management fails - and how to (perhaps) succeed. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/04/new-study-explores-why-change-management-fails-and-how-to-perhaps-succeed/?sh=66f810d47137> [2024-05-28]
- Lorenzi, R. (2000). *Managing Change: An Overview*.
https://watermark.silverchair.com/7-2116.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgA
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in sustainability* (Lausanne), 1.
<https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>
- Marshall, D. McCarthy, L, McGrath P. Claudy, M. (2015). Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. ISSN: 1359-8546.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-08-2014-0267/full/html>
- Maseko, T. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. <https://www.researchgate.net/profile/Maseko-Thokozani/publication>
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge university press.
https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=vic4AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=motivation&ots=AuXV4N--i5&sig=XljY06iKhGmrmrMKVUG1VM-x4Vk&redir_esc=y#v=onepage&q=motivation&f=false
- Navarro, J. Curioso, F. (2013). *Fluctuations in Work Motivation: Tasks do not Matter!* (Vol. 17, No. 1, pp. 3-22). University of Barcelona.
https://www.researchgate.net/profile/Jose-Navarro-81/publication/233938503_Fluctuations_in_Work_Motivation_Tasks_do_not_Matter/links/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf
- Oakland J.S & Tanner, S. (2007). *Successful Change Management*
<https://www.researchgate.net/profile/John-Oakland/publication>
- Oyedele, O. (2010). How managers can motivate their employees.
http://www.scitopics.com/How_Managers_can_Motivate_their_Employees.html
- Parastuty, Z., Schwarz, E.J., Breiteneker, R.J. & Harms, R. (2015). *Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change*. *Review of managerial science*, 9 (2), 241–259.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-014-0155-3>

- Pettersson, M. (2023). *Att skapa motivation inför organisationsförändringar*. (Kandidatuppsats 2023: 5) Mittuniversitetet. Beteendevetenskapligt program.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1795224/FULLTEXT01.pdf>
- Regeringen (2019). *Kunskap för hållbar omställning*.
<https://www.regeringen.se/contentassets/839904375fb64140a06616e4c0eb5450/formas.pdf>
 [2024-05-10]
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). *Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done*. *Academy of management review*, 19(3), 565-584.
https://www.jstor.org/stable/pdf/258939.pdf?casa_token=Sw0dBib5Iv0AAAAA:42fAAFWB-HNWBLTMSLfrEJqcNEiOIRrczM78Zo69eZgBJINnGzeAlivEV2S5CYFI7Zw-nD_mvmpPJ6ONGWg4id5TkOjKHnWsOIHeO4aaeW7Qszghj5FM
- Sabir, A. (2017). *Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees*.
<https://www.researchgate.net/profile/Almas-Sabir/publication/>
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. (WP, #1412-83) Massachusetts institute of technology.
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48689/organizationalcu00sche.pdf?seq>
- Schneider, B. Mark, G. Ehrhart, M. & William, H. (2013) <https://copdei.extension.org/wp-content/uploads/2019/06/Organizational-Climate-and-Culture-Review.pdf>
- Schroeder, J., & Fishbach, (2015). *A. How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences*. <https://escholarship.org/content/qt7ff382pm/qt7ff382pm.pdf>
- Shriberg M., MacDonald L. (2013). Sustainability leadership programs: Emerging goals, methods & best practices. *Journal of Sustainability Education*, 5(1), 1–21.
<https://graham.umich.edu/media/pubs/Shriberg-MacDonald-SustainabilityLeadershipPrograms.pdf>
- Simplyer (2019). *Organisationsförändringar*.
<https://www.simplyer.se/artiklar/organisationsforandringar/> [2024-05-17]
- Statistiska myndigheten (u.å). *Företagsregistret* <https://www.scb.se/vara-tjanster/bestall-data-och-statistik/foretagsregistret/> [2024-04-29]
- Suciu, L. et.al. (2013) Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. (No.39 E/2013) *Transylvanian review of administrative science*.
<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/131>

- Sveriges kommunikatörer. (2020). *Tre av fyra organisationer misslyckas i sitt förändringsarbete*.
<https://www.sverigeskommunikatorer.se/kunskapsbank/artiklar/tre-av-fyra-organisationer-misslyckas-i-sitt-forandningsarbete/> [2024-04-17]
- Talim, B. (2012). *Creating A Meaningful Planned Change*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112003292>
- Tillväxtverket, (2021) *Basfakta om företag*.
<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/statistikochanalys/statistikomforetag/foretagande/basfaktaomforetag.1719.html>
- Torefeldt, M. & Sigrén, L. (2014). *Centralisering eller decentralisering - en fallstudie hos företag X*. (kandidatuppsats 2014). Södertörns högskola. Samhällsvetenskaper
<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:735853/FULLTEXT02.pdf>
- Van de Ven, A. and M. Poole. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510–540.
<https://doi.org/10.2307/258786>
- Van Woerkum CMJ, Aarts MNC, de Grip K (2007) Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 20(6): 847–65.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810710831055/full/pdf?title=creativity-planning-and-organizational-change>
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300113?casa_token=7lpUSZt8W6cAAAAA:NjFCX4R7qIPvIFgNmWR_KkSjuH4xng_oqGymxXggjsd38h3tjanejUk3sHe-Ue3pjOE8Qzd3-XU
- Wernicke, G. Sajko, M. & Boone, C. (2022). *How much influence do CEOs have on company actions and outcomes? the example of corporate social responsibility*: University of Antwerp.
<https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/27cf01/a187199.pdf>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Brundtlandrapporten*; Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- World Wide Fund for Nature. (2023). *Agera för planeten*. <https://www.wwf.se/ardumed/foretag/> [2024-05-10]
- Åkesson, A. Zederfeldt, L. (2023). *Praktiska tillämpningar av hållbart ledarskap inom en organisation i logistikbranschen*. Malmö Universitet.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1790297/FULLTEXT02.pdf>

Opublicerat material

Andreas Karlsson, Produktchef, Blomsterlandet, intervju via Teams, 2024-04-23.

Deltagare 1, Kundservice, Blomsterlandet, intervju via Teams, 2024-05-16

Deltagare 2, Medarbetare, Blomsterlandet, intervju via telefon, 2024-05-17

Jan Larsson, tidigare VD, Blomsterlandet, fysisk intervju, 2024-04-19.

Jan Thilander, Miljö- och energisamordnare, Blomsterlandet, intervju via telefon, 2024-04-24.

Johanna Svensson, Butikschef, Blomsterlandet, intervju via Teams, 2024-04-23.

Lisa Ljadas, Butikschef, Blomsterlandet, intervju via telefon, 2024-05-16

Sara Wramsjö, Medarbetare, Blomsterlandet, intervju via telefon, 2024-05-21

Tack

Vi vill ta tillfället i akt och rikta ett varmt tack till Blomsterlandet och dess medarbetare för den generösa möjligheten att genomföra intervjuer och vår fallstudie. Dessutom vill vi rikta vårt tack till Hanna Astner, vår handledare, vars konstruktiva feedback och värdefulla råd har varit avgörande för utvecklingen av vårt arbete.

Vi vill även tacka familj samt vänner som varit stöttepelare under arbetet, och funnits där vid behov av stöttning och uppmuntran under arbetets gång.

Bilaga 1

Medarbetare, inom butik och kundservice

- Vem är du?
 - Hur länge har du arbetat i BL?
- Hur viktigt är det att jobba hållbart för dig?
 - Varför är det viktigt? Vart grundas det i?
 - Hur vill du bidra till ett hållbart samhälle?
 - Känner du att ditt jobb stödjer ditt (eventuella) önskan om att jobba hållbart?
 - Hur blir du motiverad av detta?
 - Hur känner du att dina medarbetare har bemött förändringar/situationer?
- Hur tycker du att Blomsterlandet jobbar när det kommer till hållbarhet?
 - Vad anser du har fungerat väl?
- Vilka åtgärder och initiativ har du observerat att organisationen vidtar för att främja hållbarhet i vår verksamhet?
- Hur upplever du din chefs kommunikation kring vikten av hållbarhetsarbete och dess relevans för organisationen?
- Har du gått igenom någon större förändring i butiken/organisationen?
 - Hur gick ni tillväga och hur gick det?
- Hur känner du dig bemött under förändringar?
 - Hur påverkas du av det?
 - Har du möjlighet att påverka?
 - Finns det någon förändring du hade velat gjort?

Bilaga 2

Tidigare VD, Produktchef, Miljö- och energisamordnare, Butikschefer

- Vem är du?
 - Hur länge har du arbetat i BL?
- Hur viktigt är det att jobba hållbart för dig?
 - Varför är det viktigt? Vart grundas det i?
 - Hur vill du bidra till ett hållbart samhälle?
- Hur ser du på organisationens ansvar när det gäller att främja hållbarhetsarbete inom organisationen.
- Hur känner du dig bemött under förändringar?
 - Hur påverkas du av det?
 - Har du möjlighet att påverka?
 - Finns det någon förändring du hade velat göra?
- Vilka specifika åtgärder och initiativ har din avdelning gjort för att stödja och implementera hållbarhetsstrategier?
 - Vad behövde du under denna process? Fick du det?
 - Om inte, vad gjorde du då?
- Hur möter du dina medarbetare i denna förändring?
- Vilka utmaningar eller hinder upplever du i ditt arbete med att främja hållbarhet inom din avdelning, och hur tror du att organisationen kan hjälpa till att övervinna dem?
 - Vad kan du göra för att underlätta?
- Hur mäter och utvärderar du effekterna av hållbarhetsinitiativ inom din avdelning, och hur kommunicerar du ut detta till organisationen för att säkerställa transparens och ansvarighet?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.