

Utvärdering av lyckade, mindre lyckade och misslyckade förändringar inom offentlig och privat sektor

Framgångar och fallgropar ur chefs- och medarbetarperspektiv

Aldijana Puskar Imsirovic

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2024

Handledare: Johan Lilja

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Värnamo 31 maj 2024

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling 60hp/ Kurs KA005A

Program/Kurs

Aldijana Puskar Imsirovic

Namn

1983

Födelseår

Förord

Denna uppsats skrivs inom ramen för magisterutbildningen Ledarskap och kvalitetsutveckling. Anledningen till att jag valde att skriva om förändringsledning är att vi lever i en värld där det ständigt sker förändringar. Det enda sanna är att allt är i ständig förändring. Samtidigt som studierna tyder på att de flesta förändringarna misslyckas. Det väcktes en nyfikenhet och intresse för att undersöka detta. Då avsikten var ett belysa detta ur ett brett spektrum, har urvalet av målgrupper varit brett, så att det skulle vara representativt för samhället i stort. Samtidigt har jag viss erfarenhet av förändringsledning, där tillvägagångssättet identifierats som ADKAR och visat sig vara framgångsrikt.

Ett stort tack till alla de som besvarat enkäten! Speciellt vill jag rikta ett hjärtligt tack till Peter Cerny, Marcus Malveholm, Henrik Dyberg, Johannes Kjellgren, Carina Tenngart Ivarsson, Tobias Hörnquist, Stefan Petersson, Jesper du Rietz och Pär Svensson för att ni mitt i era hektiska liv avvarade en timme för en intervju med mig. Att ni drog i handbromsen, tvingades stanna upp och reflektera med en nästintill främmande människa. Inte nog med det, jag bad er om att ta upp en förändring som var lyckad och en som var misslyckad eller mötte på lite motstånd. Bara det i sig kräver mod, ödmjukhet, självinsikt och tillit. Av etiska aspekter och det rådande omvärldsläget valde jag att inte spela in intervjuerna. I stället ombads ni att korrekturläsa för att säkerställa att jag hade uppfattat allt rätt. Ni blev delaktiga i processen och det krävde ännu mer engagemang av er. Hjärtligt tack! Förutom kunskap och tid har ni bidragit mest till min motivation. Det var exakt vad jag behövde! Det personliga mötet och att komma ut i verkligheten! Dessutom vill jag tacka min handledare Johan Lilja som gett mig värdefull återkoppling och visat förståelse. Slutligen vill jag tacka min familj för deras stöd.

Värnamo den 31 maj 2024

Sammanfattning

Allt är i en ständig förändring och komplexitet tilltar till följd av bland annat digitalisering, nya lagkrav, teknikutveckling, globalisering, klimatförändringar, pandemier, krig i omvärlden, nya innovationer, förändrat konsumentbeteende, ökad konkurrens är bara några av yttre omvärldsfaktorer som driver på förändringar. Samtidigt som forskning tyder på att 80% av alla förändringar misslyckas. Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap kring vad som främjar respektive försvårar/ förhindrar förändring inom organisationer samt om det föreligger någon skillnad mellan privat- och offentlig sektor. Fokus för denna studie ligger på chefs handlingsutrymme och förmåga att skapa förutsättningar för en lyckad förändring samt medarbetarnas uppfattning kring förutsättningarna och deras inställning till förändring. Syftet och frågeställningarna prövas genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med chefer och kvantitativa enkätundersökningar med medarbetare.

De framgångsfaktorer som framkom är kommunikation, delaktighet, noggrann förstudie, basera beslut på fakta, tydlig målbild, att det leder till kontinuerlig verksamhetsutveckling det vill säga ständiga förbättringar och kundfokus då det skapar tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och är meningsfullt och konkret på riktigt. Beträffande fallgröparna har det identifierats bland annat avsaknad av en ordentlig förstudie, kommunikation, att förändringen genomfördes för snabbt, att rekryteringen borde påbörjas tidigare och medarbetarengagemang.

Gällande inställning till förändring så påverkas den av individens upplevelse av självbestämmande och är avgörande för om förändring blir lyckad eller misslyckad. Härvidlag kan det konstateras att radikala förändringar möter på motstånd och riskerar att misslyckas. Medan de förändringar som blir som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen det vill säga ständiga förbättringar har större chans att lyckas. Det föreligger ingen skillnad mellan privat och offentlig sektor gällande anledning till förändring, typ av förändring och deras förutsättningar att lyckas med en förändring.

Nyckelord: Förändring, framgångsfaktorer, ADKAR, PESTEL, KASAM, kommunikation, förstudie, engagemang, delaktighet

Abstract

Everything is in constant change and complexity increases because of among other things as digitalization, new laws, technological development, globalization, climate changes, pandemics, wars, innovation, changed consumer behavior, increased competition, are just some of the external environmental factors that push the change. While research suggests that 80% of all changes fail. The purpose of the essay is to contribute knowledge about what promotes and hinders/prevents change within organizations and whether there is any difference between the private and public sector. The focus of this study is on the manager's room of action and ability to create the conditions for a successful change, as well as the employee's perception of the conditions and their attitude to change. The purpose and questions are tested through qualitative semi-structured interviews with managers and qualitative surveys with employees.

The success factors that have been identified in this study are communication, participation, careful preliminary study, base decisions on facts, clear goals, that it led to continuous business development, i.e. continuous improvements, customer focus as it creates clarity, comprehensibility, manageability and is meaningful and concrete. Regarding the weakness it has been identified i.e. absence of preliminary study, communication, that the change was implemented too quickly, that recruitment should have started earlier and employee's engagement.

Regarding attitude to change, it is affected by the individual's experience of self-determination and is crucial for whether change becomes successful or unsuccessful. In that regard, it can be stated that the radical changes are met with resistance and a risk to fail. While the changes that become an integrated part of the business development i.e. continuous improvement has a greater chance to success. There is no difference between the private and public sector regarding the reason for change, type of change and their conditions to succeed with a change.

Keywords: Change, success factors, ADKAR, PESTEL, communication, preliminary study, commitment, participation

Innehåll	
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition	3
1.7 Begreppsdefinitioner	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1. Olika perspektiv på förändringsledning och förändring.....	6
2.2 Förändringsmodeller	7
2.3 Personlighetsteorier	12
2.4 Modeller för gruppförändring	14
2.5 Ledarskapsteorier och modeller för förändringsledning	15
2.6 Komplexitet.....	24
3. Metod.....	25
3.1 Vetenskaplig positionering.....	25
3.2 Vetenskapligt arbetssätt.....	26
3.3 Utformning av intervjuguide och enkätformulär	26
3.4 Urval av respondentgrupper och respondenter	27
3.5 Forskningsetiska principer.....	29
3.6 Datainsamlingsmetod	30
3.7 Genomförande.....	31
3.8 Reliabilitet och validitet	33
3.9 Bearbetning av data.....	34
4. Empiri och analys	36
4.1 Tematisk analys	36
4.2 Empiri och analys av intervjuundersökningen	37
4.3 Empiri och analys av den semikvantitativa digitala enkätundersökningen	43
5. Diskussion	48
5.1 Resultatdiskussion.....	48

5.2 Metoddiskussion.....	49
5.3 Fortsatt forskning.....	50
6. Slutsatser.....	51
7. Referenser.....	52
Bilaga 1 Brev till respondenter gällande intervjun.....	57
Bilaga 2 Brev till respondenter gällande enkäten.....	58
Bilaga 3 Sammanställning av intervjuerna utefter de tematiska kategorierna i tabell 1.....	59
Bilaga 4 Sammanställning av enkätundersökningen.....	70
Bilaga 5 Intervjuguide	82
Bilaga 6 Enkätformulär	84

1. Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställningar, avgränsningar, disposition och begreppsdefinitioner. Under bakgrund beskrivs bland annat förändringsledning och dess framväxt. Härvidlag belyses också skillnaden mellan förändring och förbättring. Den föreliggande problembilden beskrivs.

1.1 Bakgrund

Förändringsledning är en relativt ny disciplin men ändå inte. Den härstammar ifrån stora delar av det beteendevetenskapliga perspektivet som Freud och Jung tog fram i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. Det som de studerade främst var sinnessjukdomar och möjligheten att förändra ett tillstånd (sjuk) till ett annat tillstånd (frisk). Ungefär samtidigt började modern managementteori att växa fram med Frederick Taylor och Henry Ford som grundare (Odell, 2019). Betoningen i deras studier låg på uppgiftsorienteringen där det gick ut på att på ett vetenskapligt sätt undersöka hur arbetet kunde utföras effektivare, snabbare, bättre och billigare. Den läran vilade på att om det bara utarbetades ett effektivare sätt att utföra arbetsuppgifterna så skulle det räcka med att delegera de nya direktiven till medarbetarna så skulle de direkt börja arbeta efter det (Odell, 2019). Det var först på 1990-talet som vikten av beteendevetenskap belystes och integrerades till en ny disciplin förändringsledning så kallad "Change management". Kotter (1995) tog fram åtta vanliga skäl till att förändringar misslyckas och vad som kan göras i förebyggande syfte för att undvika misslyckande. Under 1990-talet kom det ut flertal böcker som avhandlar förändringsledning på olika sätt men det gemensamma är att de alla betonar vikten av förståelsen för beteende vid ledning och förändring d det som ibland omnämns som "den mjuka" sidan av verksamheten (Odell, 2019).

Förändringsledning går ut på att på ett systematiskt, strukturerat och vetenskapligt baserat arbetssätt driva förändringsprocessen mot önskat läge och att uppnå förändring på riktigt. Oavsett hur välstrukturerat tillvägagångssättet än är och hur bra modeller och verktygen än är, så kommer fullständig framgång aldrig att uppnås eftersom det föreligger stor utmaning i att få människor att ändra sitt beteende. Genom djupare förståelse för förändringsledning kan chanserna med att uppnå framgång vid förändring öka markant (Odell, 2019). Målet med förändringsledning är nyttorealiserings, det vill säga att uppnå nytta. Men verksamhetsförändring är förknippat med utmaningar gällande kostnader och transition, så kallad omställningstid då individer övergår från ett arbetssätt till ett annat. En förändring kan vara kostsam både med avseende på ekonomi- och känslomässig påverkan. Därför bör förändringsarbetet fokusera på att reducera förändringens negativa konsekvenser och förbättra förutsättningarna för att maximera och påskynda nyttorealiserings (Hallin m.fl., 2020).

Härvidlag kan det belysas att all förbättring inte per automatik kan likställas med förändring, utan ibland kan det då istället handla om utveckling. Verksamheter försöker ständigt identifiera olika förbättringsmöjligheter i sin verksamhet. Med utveckling avses de förbättringar som inte kräver betydande beteendeförändring det vill säga kräver obetydlig, marginell eller måttlig förändring. Härmed kan det betonas att, det är viktigt att inte utgå ifrån att det som är oviktigt enligt en person också är oviktigt enligt någon annan person. Några av fallgroparna som är viktiga att beaktas är: att inte negligera andras behov, känslor, frågor, frustration, oro med mera. Detta signalerar att vi inte bryr oss, kan uppfattas som provocerande och kränkande vilket i förlängningen kan leda till förändringsmotstånd helt i onödan. I syfte att konkretisera skillnaden

mellan förbättring och förändring exemplifieras följande: när en medarbetare byter till en ny, snabbare dator betraktas det som en förbättring då det inte leder till betydande beteendeförändring trots att personen kommer att behöva lära sig hur den nya datorn fungerar. Medan om tusen anställda byter ut sina datorer samtidigt anses det vara en förändring. Så storleken och komplexiteten spelar roll. Implementering av ett nytt datasystem klassas också som en förändring, då det kommer att kräva betydande beteendeförändring hos medarbetarna för att lära sig det nya systemet (Odell, 2019). I den föreliggande studien avses det med en lyckad förändring, en förändring som inte bara är lyckad vid genomförandet och implementeringen utan som också står sig över tid, det vill säga som vidmakthålls. Medan det med misslyckad förändring avses en förändring som inte lyckats genomföras, som håller på och bearbetas. Däremot med en mindre misslyckad förändring avses det en förändring som vid förstudie och genomförande mött på motstånd men som föll väl ut efter att implementeringen övergick till förvaltningen, det vill säga den kontinuerliga verksamhetsutvecklingen. Definitionerna angående lyckad-, mindre lyckad- eller misslyckad förändring är framtagna av författaren med stöd av Odell, 2019.

1.2 Problemformulering

Vi lever i en föränderlig värld där allt är i ständig förändring. Teknikutveckling, digitalisering, globalisering, klimatförändringar, pandemier som covid19, krig i omvärlden, innovationer, förändrat konsumentbeteende och ökad konkurrens är bara några av yttre omvärldsfaktorer som driver på förändringar. Då dessa yttre faktorer påverkar organisationer och dess verksamheter så betraktas de därmed som triggers för organisatorisk förändring. Det synliggör behovet av ett ständigt arbete med förändringsprocesser utifrån struktur, strategi och affärsmodell för att kunna bemöta marknadsmiljöns förändringar (Kotter, 1995). Förändras eller dö, innebär med andra ord att organisationer måste förändras för att lyckas överleva. Det finns inte något som hotar organisationer mer än att inte förändras. Vikten av förändringsbenägna organisationer, förändringsbenägna medarbetare och ett framgångsrikt förändringsarbete blir allt viktigare för att organisationer ska överleva på den globala marknaden. Lyckade förändringar kan leda till ökad effektivitet, ökad produktivitet och ökad prestanda. Behovet av ett framgångsrikt ledarskap vid förändringsledning aktualiseras i en allt högre grad. Den underliggande problembilden är att 80% av alla förändringar misslyckas oavsett om syftet är att höja kvalitén, förbättra företagskulturen eller att undvika företagskonkurs (Phillips m.fl., 2023; Boca & Mukaj, 2013). Enligt Boca och Mukaj (2013) så utgör den mänskliga faktorn den vanligaste anledningen till att förändringar misslyckas. Medan Kotter (2012) betonar att många förändringsmisslyckanden kan härledas till ledarnas avsaknad av förståelse för att transformation snarare är en process som inte kan påskyndas än en engångs företeelse. Enligt Parnaby och Towill, D.R., (2009) spelar det roll vilka som styr och visar vägen för de andra. Parnaby och Towill, D.R., (2009) belyser vikten av engagerat ledarskap och transformativt ledarskap. Även Ivstam och Vinberg (2022) framhäver ledarskap som en viktig framgångsfaktor vid förändring. Medan Lazzara m.fl., (2021) belyser att en organisations medarbetare är det mest värdefulla vid genomförande av en förändring. Medarbetarnas motivation och engagemang pekas ut som de kanske mest betydelsefulla framgångsfaktorer även av Bakker m.fl., (2011). För att skapa engagemang hos medarbetarna anses det vara viktigt med socialt sammanhang, organisationsstruktur, självbestämmande, stöd från närmsta chef och kollegor samt att ha tillgång till resurser. Bakker m.fl., (2011) poängterar att de personliga resurserna i form av självförtroende, optimism och

copingförmåga, det vill säga förmågan att hantera stress, kriser, motgångar och problem är viktiga och påverkar medarbetarnas engagemang.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap kring vad som främjar respektive försvårar/förhindrar förändring inom organisationer samt om det föreligger någon skillnad mellan privat- och offentlig sektor.

1.4 Frågeställningar

- Påverkas medarbetarnas förändringsvilja och förutsättningarna att lyckas med en förändring beroende på om det är en inkrementell-, radikal- eller ständig förändring?
- Påverkas medarbetarnas förändringsvilja och förutsättningarna att lyckas med en förändring beroende på vad är anledningen till förändringen enligt PESTEL modellen?
- Varför lyckas vissa förändringar medan andra förändringar misslyckas?
- Föreligger det någon skillnad mellan privat- och offentlig sektor beträffande förutsättningarna att lyckas med en förändring?

1.5 Avgränsningar

Inom ramen för denna studie görs det en avgränsning till att inte gå in närmare kring specifika ledarstilars påverkan på förändring. Däremot görs det en avgränsning till att fokusera på ledares handlingsutrymme och förmåga att skapa förutsättningar för en lyckad förändring samt medarbetarnas uppfattning kring förutsättningarna och deras inställning till förändring. Avgränsningen görs till att inte omfatta en ingående förklaring av själva kommunikationsmekanismen. Utan det analyseras bara vilka som är de föreliggande kommunikationskanalerna som tillämpats.

1.6 Disposition

Uppsatsen inleds med en sammanfattning på både svenska och engelska, vilka åtföljs av förord och innehållsförteckning. Den består av sju kapitel. Dessa är inledning, teori, metod, empiri, analys, slutsatser och diskussion. I det första kapitlet tas det upp bakgrund, problemområde, syfte, frågeställningar, avgränsningar, disposition och begreppsdefinitioner. Andra kapitlet består av teoriavsnitt kring olika perspektiv på förändringsledning och förändring, förändringsmodeller, motivationsteorier, personlighetsteorier, modeller för gruppförändring, ledarskapsteorier och modeller för förändringsledning och komplexitet. I det tredje kapitlet återfinns metodbeskrivningen, där metodval, urval av informanter, kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer, kvantitativ studie i form av enkäter, triangulering, etiska aspekter, reliabilitet och validitet, operationalisering och bearbetning av data beskrivs. Fjärde kapitlet, empiri och analys består av en kort resultatsammanfattning av intervjuundersökningen och enkätundersökningen med tillhörande analys. I analysen diskuteras det empiriskt erhållna resultatet både utifrån vetenskapliga, teoretiska analysmodeller och i förhållande till uppsatsens

syfte och frågeställningar. I kapitel fem återfinns metoddiskussion och resultatdiskussion. Det avslutas med slutsatser i kapitel 6 och referenser i kapitel 7.

1.7 Begreppsdefinitioner

- Agilt ledarskap = att leda i en miljö där team samarbetar, där de kontinuerligt lär sig av varandra, där feedback och coachning är de bästa verktygen för både organisationens och individens utveckling. Det innebär även att släppa taget om detaljstyrning och istället ge frihet under ansvar. Kan sammansättas som att kunna leda under olika omständigheter och att kunna hantera snabba omställningar i en föränderlig värld (Hahn, 2023).
- APT = arbetsplatsträff.
- Cynefin = ett ramverk som hjälper människor, team och organisationer att förstå vilken kontext de befinner sig i, och vilka arbetssätt som då lämpas för att förstå och agera i den kontexten. Det finns tre typer av system i världen: ordnade, komplexa och kaotiska. Ordnade system präglas av förutsägbarhet och repeterbarhet. De ordnade system delas i sin tur upp i det uppenbara och det komplicerade. Vid det uppenbara råder det enkelt orsakssamband. Medan det vid det komplicerade krävs expertkunskap och det föreligger flera goda problemlösningar. I komplexa system råder det inga linjära orsakssamband. Det präglas av stor osäkerhet och låg grad av förutsägbarhet. Härvidlag kan inte specifika förändringar skapas och styras upp, utan endast möjliggöras förutsättningar för det. Med det kaotiska avses det plötsliga, det oförutsägbara med låg grad av kontroll. Ett sådant kaotiskt system kan liknas vid krigsläge, pandemier eller naturkatastrofer (Hahn, 2023).
- Dynamisk inställning = ett öppet förhållningssätt till lärande där misstag ses som en naturlig del av lärandeprocessen. Ordet dynamisk antyder på att det är en ständig helt eller delvis oförutsägbar förändring.
- Extern kund = den som på något sätt påverkas av verksamheten och/eller de varor och tjänster som tillhandahålls. Det kan vara till exempel köpare, brukare, agenter och/eller samhället i stort (Sörqvist, 2004).
- Fiskbensdiagram = så kallad Ishikawa diagram som används för att kartlägga orsaker som påverkar resultatet. Med resultat avses både ett problem/ en defekt men även ett perfekt resultat som benämns som framgångsfaktor (Brandqvist, 2023).
- Intern kund = det kan vara kollegor, avdelningar eller andra aktörer som erbjuder service åt varandra inom verksamheten (Bloch & Elmgart, 2017).
- Intressenter = intressenter till en förändring utgörs av alla som påverkas av och har möjlighet att påverka förändringsarbetet inom såväl som utanför organisationen (Hallin m.fl., 2020).
- Kommunikativt ledarskap = präglas av kommunikation. Särdrag för den kommunikativa ledaren är bland annat närvarande, engagerande, involverande, öppen, lyhörd, tydlig, relationell (Yukl, 2020).
- Kund = någon som har förväntningar på dig, din organisation/ditt företag, på de produkter och tjänster som ni tillhandahåller (Bloch & Elmgart, 2017).
- Kvalitet = förmågan att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020).
- Kvalitetshuset = en modell som tillämpas vid kundcentrerad planering där kundernas behov och önskemål tolkas om och uttrycks som egenskaper hos varor och tjänster i olika led av produktframtagningen (Bergman & Klefsjö, 2020).

- Ledarskap = en komplex process som existerar inom ramen för den sociala kontexten där betydelsen och uppfattningen av vad som sägs och görs spelar en central roll (Alvesson & Svenningsson, 2010).
- Paretdiagram = beskriver procentuell fördelning (Brandqvist, 2023).
- Processkarta = kartlägger vad som görs och av vem. Där aktiviteter/ delprocesser åskådliggörs med symboler och pilar. Av processkartan skall det framgå objekt in som tillförs från vänster och objekt ut som lämnar från höger. Det skall även framgå tillgänglig information och resurser (Ljungberg & Larsson, 2012).
- Relationsdiagram = används där det råder komplexa inbördes relationer i olika delar av ett problem och där det inte kan struktureras upp på ett vanligt sätt och åskådliggöras i form av till exempel matriser (Klefsjö m.fl., 2010).
- Släktskapsdiagram = lämpligt verktyg då en stor mängd verbal information ska struktureras i närbesläktade grupper för att identifiera och beskriva ett problem (Klefsjö m.fl., 2010)
- Statiskt synsätt = fast synsätt som är oföränderlig.
- Styrdiagram = används för att övervaka processer utifrån dess toleransgränser eller spridningsmått (Brandqvist, 2023).
- SWOT – analys = en analysmodell där det framvisas styrkor, svagheter, möjlighet och hot (Odell, 2019).
- Transformativt ledarskap = fokus ligger på ömsesidig kommunikation där alla interagerar och bidrar till samskapande av den omgivningen de existerar i. Stöttepelarna i transformativt ledarskap är visionär påverkan, inspirerande motivation, intellektuellt utvecklande och omtanke för individen. Ledaren stöttar och stärker genom att bland annat delegera ansvar, utveckla medarbetarna och skapar en organisationskultur som möjliggör detta (Yukl, 2020).
- Träddiagram = används för att bryta ner övergripande problem till hanterbar nivå eller för att bryta ner övergripande mål till konkreta åtgärder (Klefsjö m.fl., 2010).

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet beskrivs relevant teori som belyser studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet inleds med beskrivning kring olika perspektiv på förändringsledning och förändring, förändringsmodeller, motivationsteorier, personlighetsteorier och modeller för gruppförändring. Kapitlet avslutas med beskrivning av ledarskapsteorier och modeller för förändringsledning samt komplexitet.

2.1. Olika perspektiv på förändringsledning och förändring

2.1.1 Individens perspektiv

Individens perspektiv utgår ifrån de beteendeförändringar som sker hos enskilda individer. Talesättet ”organisationer förändras inte, det är individerna i de som förändras” framhäver det centrala för framgångsrik förändringsledning, nämligen förståelse för hur individer reagerar på - och utvecklas vid förändring. Förändringsarbete handlar i stort sett om att stötta individerna i att ändra sitt beteende. Ett verktyg som kan användas för att förstå individen bättre är förändringskurvan, se figur 1 (Hallin m.fl., 2020).

2.1.2 Det specifika förändringsinitiativets perspektiv

Med det specifika förändringsinitiativets perspektiv avses en förändring som omfattar flera eller många individer. Att ha utgångspunkt i individens perspektiv vid det specifika förändringsinitiativet räcker inte. Det här perspektivet framhäver vikten av att planera hur förändringen ska gå till och hur den ska genomföras för att bli framgångsrik. Det som ska beaktas är att förändringen kommer att kräva olika mycket av olika individer vid olika tidpunkter. Här gäller det att kartlägga bland annat: Vilken nyttoeffekt kan uppnås med förändringen? Vilka individer berörs och på vilket sätt? I hur stor utsträckning är effektmålen beroende av beteendeförändring? Vilka stödjande aktiviteter behöver genomföras för att uppnå önskad beteendeförändring som är nödvändig för ett framgångsrikt resultat? (Hallin m.fl., 2020).

2.1.3 Det strategiska perspektivet

Det strategiska perspektivet handlar om att utarbeta och implementera strategier där det tas ett helhetsgrepp över alla pågående förändringsarbeten, där prioriteringar möjliggörs och resursbehoven säkerställs. Som ett verktyg i det strategiska arbetet kan sambandsanalyser och olika visualiseringar som till exempel tabeller, diagram, bilder med mera göras. Syftet med sambandsanalyser är att påvisa i hur stor utsträckning de olika förändringarnas effekt beror på beteendeförändringar. Det är inte ovanligt att det i organisationer råder en känsla av att ”allt håller på att förändras här” och att det infinner sig en förändringströtthet. Därför är det viktigt att genomföra sambandsanalyser där det till exempel kan ställas mänsklig påverkan mot hur verksamhetskritisk förändringen är eller mot vad det kostar att genomföra förändringen. I vissa organisationer tilldelas förändringsledningsrollen till HR-funktionen (human resources funktionen). Medan det i andra organisationer har tillsatts en ny organisatorisk funktion, CMO så kallad Change Management Office (Hallin m.fl., 2020).

2.1.4 Det organisatoriska perspektivet

Det organisatoriska perspektivet har som utgångspunkt, organisationens benägenhet och kapacitet till förändring. För att anamma ett sådant synsätt krävs god förståelse av organisationen och dess kultur, normer, värderingar, ledare, grupper och organisationsstrukturer för att veta hur ett strukturerat förändringsarbete kan utformas. Målet med det organisatoriska perspektivet är att skapa en förändringskompetent organisation som tål såväl löpande som planerade förändringar. Detta möjliggörs bland annat genom att fokusera på ledarskapsutveckling och kompetensutveckling inom förändringsledning och strukturerade arbetssätt. Det finns flera utvecklingsmodeller som utgår ifrån det organisatoriska perspektivet: ständiga förbättringar, Lean, Agil och DevOps (Hallin m.fl., 2020).

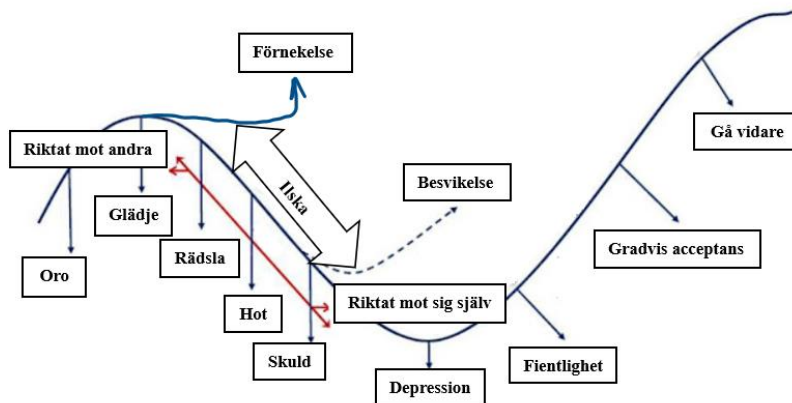
2.1.5 Radikal, inkrementell och ständig förändring

Med radikal förändring avses en enorm och heltäckande förändring av verksamhetens olika delar som sker under kort tid. Det framhålls att den här typen av förändring sällan blir bestående. Detta eftersom storheten och snabbheten på förändringen förorsakar ett defensivt beteende, där det inte uppnås nödvändig beteendeförändring hos medarbetarna (Hallin m.fl., 2020). Den radikala förändringen är däremot inte kontinuerlig, utan episodiskt och sker tillfälligt. Särdrag för en radikal förändring är att det handlar om en förändring som är omfattande och djupgående. En radikal förändring medför även en ökad diskrepans mellan en organisations nuvarande tillstånd och det framtida önskade tillstånd (Gilley m.fl., 2009). Radikala förändringar har oftast inverkan på en organisationsstruktur, -kultur eller ledningsprocess (McAdam, 2003). Det är mer påfrestande för en organisation att hantera en radikal förändring än att hantera en mindre förändring. Detta eftersom medarbetarna oftast måste ta större ansvar än vad de är bekväma med. Samtidigt som det förefaller sig vara mer komplext att uppnå samsyn vid radikala förändringar (Mazzei & Quarantion, 2013). Medan inkrementell förändring innebär att förändringsarbetet utförs i en del av organisationen åt gången och i relation till ett givet problem och inte i relation till flera problem (Hallin m.fl., 2020). Enligt Baker (2011) så anses inkrementella förändringar av ny teknologisk innovation vara av låg risk och innebär små stegvisa förändringar. Slutligen, ständig förändring som handlar om att det kontinuerligt jobbas med förändringar i organisationen (Hallin m.fl., 2020).

2.2 Förändringsmodeller

2.2.1 Förändringskurva

Det förekommer olika upplägg på förändringskurvan, men det gemensamma som alla modeller utgår ifrån, är att människor går igenom olika stadier under en förändringsprocess, där varje stadie utgörs av en psykologisk reaktion som gensvar på en förändring. Individer genomgår olika känslomässiga faser under en förändringsprocess, där de förflyttar sig från att känna sig förväntansfulla och glada till att känna sig oroliga och hotade. Därefter finns det tre olika utfall: välja att ge upp och lämna, succesivt förlikas sig med förändringen eller uppvisa strakt förändringsmotstånd (Hallin m.fl., 2020; Fisher, 1999/2012).



Figur 1. Förändringskurva (Fisher, 1999/2012). Omarbetad

2.2.2 Förändringsmotstånd och olika reaktioner på förändring

Det enda säkra, är att allt förändras ständigt, inklusive arbetslivet. Därmed blir det allt viktigare att ha förståelse för hur individer kan reagera på förändringar. Ingen människa är den andre lik och därför kommer alla att reagera olika på en och samma förändring. Vissa medarbetare kommer att betrakta förändring som en chans till utveckling, en utmaning, något att se fram emot. Medan andra medarbetare kommer att betrakta förändring som ett yttre påkallat hot som stör deras invanda rutiner och mönster. Beträffande medarbetarnas reaktion på förändring så är det mycket avhängigt av deras mentala karta, det vill säga individens tankar, känslor och värderingar, men även tidigare erfarenheter av förändring samt den upplevda tryggheten och gemenskapen inom organisationen (Angelöw, 2013). Gällande medarbetarnas inställning till förändring, så påverkas den i stor utsträckning av deras tidigare erfarenheter kring förändring både på det yrkesmässiga, professionella och på det privata planet (By & Oreg, 2013). Medarbetarnas personligheter påverkar mycket beträffande hur väl en förändring mottas av medarbetarna. Personer med ett dynamiskt och innovativt förhållningssätt är öppna för utmaningar och positivt inställda till förändring (Wohlgemuth m.fl., 2019). Däremot kommer personer med ett statiskt förhållningssätt att vara kritiskt inställda till förändring (Gilley & McMillan, 2009). Yukl (2020) poängterar att motstånd mot förändring är en naturlig reaktion, en sorts försvarsmekanism hos människor som känner sig hotade, maktlösa och förbisedda. Detta uppstår bland annat när de anställda upplever att de inte haft möjlighet att vara delaktiga. En förändring innebär ofta en känslomässig påfrestning där medarbetarna kan uppvisa allt ifrån mycket positiv attityd till starkt negativ attityd till förändring. Som respons på en förändring kan medarbetarnas reaktioner vara allt ifrån glädje och upprymdhet till oro, stress, ilska och aktivt motstånd (Vacola & Nikolaou, 2005). Om en förändring innebär att medarbetare får nya arbetsuppgifter som de är tveksamma till om de kan klara av eller i värsta fall om det föreligger risk att de kan bli uppsagda så upplevs förändringen som en hotande situation, vilket ofta föranleder ryktesspridning och skapar förändringsmotstånd (Angelöw, 2013).

Förändringsmotstånd hos medarbetare kan bland annat uppstå till följd av att förändringen upplevs som irrelevant för organisationen, det har uppstått missförstånd, medarbetarnas obenägenhet till förändring över lag och deras oro att förlora något värdefullt, något som kan leda till att deras trygghet rubbas. Kotter (2012) vidhåller att en av de största anledningarna till att en förändring misslyckas är att ledningen försöker implementera förändringen för snabbt. Angelöw (2013) lyfter fram några troliga negativa reaktioner som kan uppstå vid en förändring,

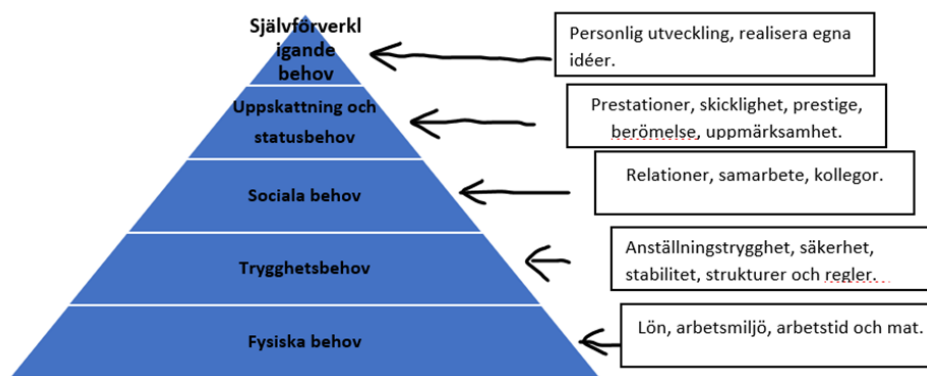
dessa är: “Det blir bara sämre. Onödigt, ingen mening med det. Externt uppdrag, utgår inte från individens behov. Toppstyrd, inte få gehör för sina synpunkter. Målet är otydligt. Hot mot anställningstrygghet. Bristfällig information. Hotfullt – vet vad jag har men inte vad jag får. För snabbt eller för långsamt. För många/ för svåra uppgifter. Inte tro sig klara av förändringen. Jobbigt att förändra och lära nytt. Trött på förändringar”. Beträffande de eventuella positiva reaktioner som kan uppstå vid en förändring belyser Angelöw (2013) följande: “Leder till förbättringar. Nödvändigt, önskvärt. Kan se viktiga behov. Vara delaktig, kunna komma med förslag och få gehör. Tydliga mål. Anställningstryggheten finns. Bra information. Utmaning - spännande att utvecklas och lära nytt. Lagom förändringstakt. Lagom stimulerande uppgifter. Tro på sin förändringskompetens. Roligt att lära sig nytt”.

2.2.3 Framgångsfaktorer vid förändring

Lyckad förändring enligt Kotter (1995) är en förändring då en organisation lyckas förändras till en alltmer utmanande marknadsmiljö. Det belyses att ju högre grad av upplevd organisationssamhörighet det råder, desto större är sannolikheten att det blir en lyckad förändring (Vacola & Nikolaou, 2005). Kotter (2012) har en mer proaktiv approach beträffande framgångsfaktorer vid en förändring. Kotter (2012) har ett synsätt som utgår bland annat ifrån en klar och tydlig vision, involvering av medarbetarna tidigt i förändringsprocessen, uppmärksammande av stora som små framsteg och delmål samt upprätthållande av förändringen över tid. Det har identifierats fem framgångsfaktorer för en lyckad förändring. Dessa är: (i) En välutarbetad och organiserad plan för genomförande av förändring. Detta för att säkerställa tillräcklig vägledning för ledare på alla nivåer. (ii) Arbeta med förändring på alla nivåer: på organisationsnivå, gruppnivå och individnivå för att förändring ska äga rum och framträda effektivare. (iii) Tät och fortlöpande kommunikation. (iv) Koppla individuella värderingar till organisatoriska resultat. Detta för att skapa en sammanhangskänsla och för att bättre förstå sin roll i förändringen. (v) Kompetensutveckla alla ledare i att driva förändring och att leda genom omställning. Detta för att säkerställa och snabba på förändring (Heckelman, 2017). Vacola och Nikolaou (2005) har identifierat organisationssamhörighet som en viktig framgångsfaktor vid förändring. Vidare framvisas det att medarbetare som identifierar sig med organisationskulturen, dess normer, värderingar och regler upplever högre grad av samhörighet med sin organisation. Graden av upplevd organisationssamhörighet påverkar medarbetarnas acceptans av en förändring och deras förändringsbenägenhet. Medan Yukl (2020) framhåller transformativt ledarskap som en potentiellt lämplig och fördelaktig faktor i en dynamisk, ostabil och förändringsintensiv miljö. Utfallet av transformativt ledarskap påverkas i stor utsträckning av medarbetarnas värderingar och personliga egenskaper.

2.2.4 Motivationsteorier

Enligt den amerikanske psykologen Abraham Maslow så beror människors motivation på vilka grundläggande behov de har. Dessa grundläggande mänskliga behov åskådliggörs i Maslows behovstrappa, där det framgår i vilken ordning behoven måste uppfyllas för att människan ska känna sig motiverad på nästa nivå. De mest grundläggande behoven enligt Maslows behovstrappa är de fysiologiska behoven såsom mat, luft, vatten, sömn och sex. Därefter kommer, trygghet i form av tak över huvudet, ekonomisk trygghet, stabilitet och att känna sig trygg i livet för övrigt. På tredje platsen återfinns gemenskap som vi känner genom till exempel familj, vänner och kärlek. Det näst sista steget utgörs av uppskattning det vill säga att vi får feedback men också att vi har makt. Slutligen utgörs det sista steget av självförverkligande det vill säga att vi uppnår personlig utveckling och blir allt det vi kan vara (Sadri & Bowen, 2011; Csikszentmihalyi, 2003). Sedan början av 2000-talet har Maslows pyramid ifrågasatts och anses som otillräcklig. Detta eftersom allt fler har det bra ställt och har en bra grundläggande trygghet men ändå mår psykiskt dåligt. Det framhålls att samhörighet och tillit spelar allt större roll, vilket inte belyses av Maslows behovspyramid (Hallin m.fl., 2020; Sörqvist, 2004).



Figur 2. Maslows behovspyramid (Sadri & Bowen, 2011). Omarbetad

2.2.5 Tvåfaktorteori

Hertzberg har utvecklat vidare Maslows teori till tvåfaktorteori som går ut på att det finns så kallade motivationsfaktorer som gör att människor känner sig motiverade och hygienfaktorer som gör att människor blir missnöjda om dessa inte uppfylls. Med motivationsfaktorer avses bland annat prestation, erkännande för prestation, tillväxt, befordran, intressanta arbetsuppgifter och ansvar. Till hygienfaktorer räknas bland annat arbetsvillkor, kvalitet i arbetsledningen, lön, status, trygghet och mellanmänniska relationer. Korrelationen mellan Hertzbergs och Maslows teori är att Hertzbergs hygienfaktorer speglas i botten av Maslows pyramid, medan motivationsfaktorerna återfinns i toppen av Maslows pyramid. Enligt Hertzberg ställer sig medarbetare två frågor: "behandlas jag väl" det vill säga hygienfaktorer, och "används jag väl" det vill säga motivationsfaktorer (Blomqvist & Röding, 2016).

Det har gjorts många studier på motivation, men de har inte genererat något enhälligt resultat. Vroom (1964) utgår i sin teori om motivation ifrån övertygelsen att ansträngningar leder till prestationer vilka i sin tur leder till belöningar. Medan Entwistle (1996) betonar att motivation handlar om att tillfredsställa ett personligt, inre behov som prestation, självkänsla eller annat. Yttre motivation beskrivs av Imsen (1999) som förhoppning om att belönas eller slippa

bestraffas, det vill säga ”morot eller piska”. Boethius och Ehdin (1993) menar däremot att det inte går att motivera andra med annat än yttre belöningar.

Det som däremot är återkommande inom forskningen är att de delar in motivation i inre motivation och yttre motivation (Entwistle, 1996; Imsen, 1999). Till den inre motivationen räknas arbetsuppgifter - att dessa är intressanta, spännande och roliga, inre personliga behov i form av personlig utveckling, prestation, självkänsla eller annat - att dessa tillfredsställs (Entwistle, 1996). Med yttre faktorer avses bland annat arbetsvillkor, kvalitet i arbetsledningen, lön, status, trygghet och mellanmännsliga relationer (Imsen, 1999).

2.2.6 Tre viktiga faktorer

Pink (2009) utgår i sin motivationsteori ifrån inneboende motivation, det vill säga motivation som kommer inifrån varje person, så kallad inre motivation. Enligt Pink (2009) så är det främst tre olika typer av underliggande faktorer som bidrar till att människor känner sig motiverade att engagera sig. Dessa faktorer är: (i) autonomy (självstyrning) - möjlighet att själv kunna påverka och utforma sitt liv. (ii) mastery (mästerskap) - en inre drivkraft till att hela tiden vilja bli bättre och utvecklas och (iii) purpose (mening) - ett överordnat syfte, mening som skapar motivation och drivkraft framåt. Denna trefaktorteori förkastar också effekten av yttre belöningar som till exempel högre lön, vilket stöds även av Mayo. Ur ett administrativt- och organisatoriskt perspektiv bör organisationer tillhandahålla en arbetsmiljö som har kraften att frigöra denna motivation hos sina anställda (Pink, 2009). Pinks trefaktorteori överlappar med det översta steget i Maslows pyramid och tangerar mot Hertzbergs tvåfaktorteori genom att de överensstämmer med Hertzbergs motivationsfaktorer (Hallin m.fl., 2020).

2.2.7 Förändringens fyra rum

Modellen, förändringens fyra rum belyser hur individer och grupper reagerar på förändring över tid genom att förflyttas genom förändringsprocessens olika faser: (i) nöjdhet, (ii) censur/förnekande, (iii) förvirring/konflikt och (iv) inspiration/förnyelse (Scott & Jaffe, 1988). I nöjdhetsrummet infinner sig känslan av att “vi är nöjda och belåtna”, det råder flow och någon förändring är inte nödvändig. Fas två präglas av förnekelse, individen vill vidhålla “det gamla” och en känsla av tomhet, frustration, ilska, missnöje och irritation infinner sig. Näst sista fasen präglas av förvirring och konflikt. Individen har ena foten i det gamla och den andra foten på väg in i det nya. Individen är på väg att släppa taget om det gamla men är fortfarande osäker om hen kan anamma det nya. Detta framkallar starkt känslomässigt kaos, vilket föranleder dålig kontakt med andra, tvivel, osäkerhet och mindervärdeskänslor. Den sista fasen präglas av utveckling, nutidsorientering och gemenskap, där insikten om de nya möjligheterna, inspiration och förnyelse uppstår (Blomqvist & Röding, 2016; Scott & Jaffe, 1988).

2.3 Personlighetsteorier

2.3.1 Femfaktorteorin OCEAN

Femfaktorteorin utvecklades av William McDougall, där han menar på att människor har universella egenskaper som inte är avhängiga av den existerande kontexten. De fem kategorierna är: (i) openness (öppenhet), (ii) conscientiousness (samvetsgrannhet), (iii) extraversion (utåtriktning), (iv) agreeableness (vänlighet, värme) och (v) neuroticism ("neurotiskhet). Öppenhet innebär att vara nyfiken och kapabel till att uppskatta det som är annorlunda. Med samvetsgrannhet avses självdisciplin, lojalitet, och förmågan att planera och agera målinriktat. Utåtriktning innebär självsäkerhet och benägenhet att söka sig till andra människor. Neurotiskhet är känslomässig labilitet, benägenhet att överreagera emotionellt, att lätt kunna känna obehag, ilska, depression och sårbarhet (Clower & Bothwell, 2001; Hong m.fl., 2008). Femfaktorteori eller Big – Five teori som den också kallas för är inget test i sig men ligger till grund för att skapa personlighetstester vilka tillämpas bland annat vid rekrytering. Enligt femfaktorteorin framhålls det att en individs personlighet kan förändras över tid, och att den inte nödvändigtvis påverkas av genetiska faktorer utan snarare av den miljö en individ lever i (Hallin m.fl., 2020). Personlighetsteorin har kritiserats då ett beteende är instabilt över tid och rum och det krävs en mer nyanserad syn på personlighet och inte bara som stabil eller ostabil. Dessutom är en personlighet plastisk och individer tenderar att tillämpa olika personligheter i olika situationer. Det har framkommit kritik gällande de mätinstrument som tillämpats vid personlighetstestning då de inte anses som tillräckligt reliabla för att kunna förutsäga framtida beteende hos en individ (Braisby & Gellatly, 2005).

2.3.2 Myers Briggs teori

En annan frekvent förekommande modell som tillämpas även i förändringssammanhang är Myers-Briggs test, trots att den kritiserats kraftigt av forskare. Testet är uppbyggd av fyra par kategorier som är varandras motpoler. De fyra par kategorierna är: (i) extraversion-introversion – hur en person inhämtar sin energi, (ii) sinnesförmåga-intuition det vill säga sättet hur och var informationsinhämtningen sker, (iii) tanke-känsla avser personens tillvägagångssätt kring beslutsfattande och (iv) bedömning-perception går ut på personens förhållningssätt gentemot sin omgivning och i hur stor utsträckning hen har förmågan att organisera sig. Organisationsförmågan och struktursinne gör sig till känna i form av att personen antingen strukturerar och planerar sitt liv eller är spontan och flexibel (Kurre m.fl., 2018; Hallin m.fl., 2020). Myers Briggs test är ett introspektivt självrapporteringsformulär vars syfte är att påvisa förekomsten av olika psykologiska preferenser beträffande människors perception av omvärlden och gällande deras beslutsfattande (Kurre m.fl., 2018). Beträffande vilken nytta och vilka lärdomar som organisationerna kan ha av Myers Briggs teori, så betonas vikten av att förstå de anställdas personlighet då det förefaller vara så att vissa personligheter kommer att kollidera med varandra. Det framhålls att det är viktigt att lära känna sin personal på både personlig och affärsmässig nivå eftersom det ger dig en förståelse för hur du ska hantera personalen (Kurre m.fl., 2018). Detta kan liknas vid Cynefine ramverk (Hahn, 2023). Härvidlag belyses vikten av att ha ett öppet sinne och att inte utgå ifrån förutfattade meningar och generaliseringar. Bara för att någon är tyst och inte lika pådrivande som någon annan så innebär det inte att hen inte bryr sig om jobbet. Utan snarare kan det vara ett tecken på att hen prefererar att arbeta ensam och håller tyst. Att ha förståelse för vad som fungerar bäst för personen

individuellt eller i teamarbetet kan vara avgörande för om organisationer lyckas eller misslyckas (Kurre m.fl., 2018).

2.3.3 DISC modellen

DISC-modellen utarbetades av William Moulton Marston i slutet av 1920-talet. Testet tillämpas i hög grad än idag vid rekrytering, trots att den ifrågasatts kraftig. Härvidlag kan det beläggas att tillämpning av DISC analysen förekommer både vid anställning av medarbetare och chefer. Detta då det har visat sig att negativa ledarskapsbeteenden är kostsamma för organisationer. Det blir kostsamt då anställda behöver ersättas på grund av sjukskrivningar eller personalomsättning (Marston, 2014; Caise & Tucker, 2023). Dessa negativa ledarskapsbeteenden med personalomsättning som påföljd har indirekt negativ påverkan på produktiviteten. Farrugia (2022) framhåller att det kan kosta dubbelt så mycket i lön för att ersätta de anställda, på grund av rekrytering, introduktion, utbildning och förlust av organisatorisk kunskap.

DISC modellen är en modell för beteendeanalys, snarare än en modell för psykologisk eller intellektuell fallenhet. Modellen lämpas för att beskriva mänskligt beteende som kan hjälpa oss att förstå vad, hur och varför vi gör saker. Förvisso kan vi människor uppvisa samtliga dimensioner vid olika tidpunkter beroende på de rådande omständigheterna men att vi ändå paraferar vissa beteendestilar, så kallade grundbeteenden framför andra beteendestilar. Detta mönster anses härstamma både från de medfödda egenskaper och på inlärd handlingsmönster vilka uppstår i interaktionen med andra människor och omvärlden (Marston, 2014; Caise & Tucker, 2023).

De fyra beteendestilarna enligt DISC-modellen är: dominance (dominans), influence (influens), stability (stabilitet) och conformity (konformitet). De fyra beteendestilarna, symboliseras ofta med färgerna röd, gul, grön och blå. Den röde, dominante beskrivs som målinriktad, handlingskraftig, kunnig men av andra kan den uppfattas som ovarsam, självcentrerad och kontrollerande. Karaktärsdrag för den gula, influens är: engagerad, lösningsfokuserad och optimistisk men av sin omgivning kan den uppfattas som egocentrisk, oseriös och uppmärksamhetssökande. Den gröne, stabilitet beskrivs som eftertänksam i sitt beteende och kommunikation, bevarar sitt lugn, är vänlig och samarbetsfokuserad men av en dominant beteendestil kan den uppfattas som icke förändringsbenägen, långsam och rädd. Konformitet, den blå kan beskrivas som analytisk, faktaorienterad, noggrann och följer regler. Av sin omgivning kan den uppfattas som principfast, bromskloss och komplicerad (Hallin m.fl., 2020; Marston, 2014; Caise & Tucker, 2023).

2.3.4 ABC modellen

ABC-modellen, kallad även för SBK-modellen bygger på kunskap ifrån beteendevetenskap, i synnerhet OBM (Organizational Behaviour Management) där det beskrivs vad som triggar i gång mänskligt beteende. OBM utgår i grund och botten från KBT (kognitiv beteendeterapi). Enligt OBM består förändringsprocessen av fyra steg: (i) en tydlig riktning, (ii) rätt förutsättningar, (iii) genomför förändring och (iv) hållbarhet över tid. ABC är förkortning för aktiverare (activity), beteende (behaviour) och konsekvens (consequence). Medan SKB står för signal, beteende och konsekvens. Med aktiverare avses det som triggar i gång en människa att bete sig på ett visst sätt. I organisationssammanhang kan det till exempel vara processer, checklistor, informationsmejl och arbetsbeskrivningar. Resultatet av dem medvetna och

omedvetna aktiverare blir ett visst beteende, önskat eller oönskat. För att garantera ett hållbart beteende över tid, krävs det att det önskade beteendet förstärks med konsekvenser kopplade till det önskade beteendet (Hallin m.fl., 2020).

2.3.5 KASAM

KASAM, står för känsla av sammanhang och utvecklades av Aron Antonovsky (1991). Den består av tre dimensioner: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Med begriplighet avses att det som händer kan förstås och förklaras. Hanterbarhet innebär att vi har förmåga och möjlighet att påverka en situation och inte är offer för omständigheterna. Meningsfullhet uppnås då möjlighet till delaktighet ges och det upplevs vara "värt mödan". Antonovsky framhåller att meningsfullhet är det mest centrala som påverkar förmågan att hantera förändringar och påfrestande situationer. Vid förändringsprocesser kan KASAM tillämpas. Rent konkret innebär det för förändringsledare och/eller chef att se till att medarbetarna upplever en känsla av sammanhang genom att de upplever att de är delaktiga, att de kan hantera förändringen och att det kommuniceras tydligt varför förändringen görs och vad är syftet med förändringen (Blomqvist & Röding, 2016).

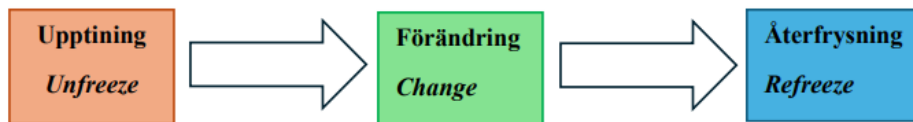
2.4 Modeller för gruppförändring

2.4.1 Lewins force – field teori

Enligt Lewins force-field-teori, det vill säga kraftfältsteori befinner sig en organisation under ständig påverkan av två motsatskrafter, status quo - bibehållande av rådande situation respektive försök till förändring av status quo. Lewin belyser vikten av att analysera gruppdynamiska processer, individernas benägenhet till förändring samt organisatoriska strukturer som främjar eller hämmar förändringen. Enligt George (2013) framhålls betydelsen av de krafter som utgör motstånd till förändring, det vill säga de gruppdynamiska processerna som eftersträvar att bibehålla nuläget, status quo. För att en förändring ska bli framgångsrik så krävs det förståelse för dessa motståndskrafter och gruppdynamiska processer (Hallin m.fl., 2020). George (2013) förklarar kraftfältsteorin som en varierande uppsättning av krafter vilka uppstår till följd av hur en organisation fungerar, dess organisationsstruktur, ledningssystem och organisationskultur som gör att medarbetare motsätter sig förändringar. Samtidigt föranleder förändrade arbetsuppgifter och andra allmänna omvärldsfaktorer en rad olika krafter vilka driver organisationer mot förändring. Dessa två uppsättningar av krafter utgör alltid motsättningar i en organisation. För att organisationer ska kunna hantera en förändring måste högsta ledningen se till att öka förändringskrafterna, reducera förändringsmotståndet eller göra båda samtidigt. Lewins kraftfältsanalys lämpas för att urskilja vilka faktorer i en organisation som driver en individ mot eller bort från ett önskat tillstånd, och vilka som står emot de drivande krafterna. Dessa kan analyseras för att ta fram beslut som kan skapa förändringsacceptans. Med krafter avses mer än attityder och inställning till förändring (Walker & Ruekert, 2014).

2.4.2 Lewins trestegsmodell för förändring

Lewins trestegsmodell betonar vikten av ett strukturerat och etiskt arbetssätt vid förändringsledning.



Figur 3. Lewins trestegsmodell (Cummings, Bridgman, Brown. 2016). Omarbetad

Initialskedet, upptiningsfasen belyser vikten av förändringen. Härvidlag ifrågasätts tidigare beteenden. Mittenfasen, förändringen, besvarar vad det är som ska förändras. I den sista fasen, återfrysningen, övergår implementering till en bestående förändring. Det nya beteendet som ska implementeras bör till viss del överensstämma med det gamla beteendet för att förändringen inte ska riskera att misslyckas (Burnes, 2004; Burnes & Cooke, 2012).

2.4.3 Bridges transitionsmodell

Bridges transitionsmodell belyser förändringsarbetet ur individperspektivet. Modellen är uppbyggd i tre faser: (i) *Ending, losing and letting go*, (ii) *The neutral zone* och (iii) *The new beginning*. Att ta farväl av det som har varit till exempel jobb, rutin, arbetslag, chef, plats med mera. I det här steget sker avståndstagande från det som har varit, varvid det kan uppstå starkt motstånd och starka känslor såsom rädsla och sorg. Den neutrala zonen – det här steget präglas av frustration och osäkerhet då det gamla har lämnats bakom men det nya behärskas inte fullt ut. I den neutrala zonen är allt nytt, ny miljö, nya ansvarsområden, nya regler, nya samarbetsstrukturer och det kan upplevas som oroande. Det sista steget som är ”ny början” handlar om att individen har anammat det nya, inser nya möjligheter, är mer öppen och motiverad inför att lära sig det nya (Brisson-Banks, 2010).

2.5 Ledarskapsteorier och modeller för förändringsledning

2.5.1 Kotters åttastegsmodell för förändring

Kotter forskade kring de utmaningar som ledare möter på när de försöker implementera förändringar ute i organisationer. Kotter (2012) identifierade åtta framgångsfaktorer som en ledare tillämpar för att övervinna hindren och för att lyckas med förändringen. Detta resulterade i en åttastegsmodell för organisationsförändring, så kallad Kotters åttastegsmodell. De åtta stegen är: i) skapa känslan av ”akut läge”, ii) bygga förändringsteamet, iii) skapa en vision, iv) kommunicera för engagemang, v) möjliggöra för förändring, vi) visa på snabb framgång, vii) upprätthålla fokus och viii) bibehålla förändringen (Kotter, 2012).

- Det första steget handlar om att (i) skapa känslan av ”akut läge”, detta för att skapa förståelse för att en förändring måste till, antingen för att det föreligger problem eller att förändringen föranleder nya möjligheter. Haas m.fl., (2019) framhåller vikten av att inte bara skapa en känsla av brådska utan att också säkerställa inköp och stöd från nyckelintressenter.
- (ii) Bygga förändringsteamet handlar om att organisatoriskt tillskapa en grupp av personer vilka tilldelas både resurser och befogenheter att genomföra förändringen. Gruppdynamiken präglas av tillit och stöttning. Intressenternas engagemang och organisationsövergripande kommunikation identifieras som framgångsfaktorer vid

organisationsförändringar, digital transformation och hållbarhetsomställning (Osmundsen, 2018).

- (iii) Skapa en vision där syftet är att skapa en målbild som ligger till grund för förändringsteamets strategi. En bra målbild präglas av igenkänning, den speglar medarbetarnas uppfattning gällande nulägesbild och organisationskultur men den ger också svar på varför förändringen är nödvändig.
- (iv) Kommunicera för engagemang där syftet är att utarbeta tydliga och trovärdiga budskap som relaterar till människornas känslor. Dessa budskap ska sedan kommuniceras på olika sätt i organisationen. Informationen kan distribueras på olika sätt, till exempel på personalmöten, veckomöten, APT, på intranätet, i enskilda samtal eller i samband med andra aktiviteter i förändringsprojektet.
- (v) Möjliggöra för förändring, för de som vill vara en del av förändringsprocessen och är redo att förändra sitt beteende. Genom att fokusera på att undanröja hinder och motstånd så möjliggörs det för förändring. Några exempel på strukturella hinder kan vara chefer som aktivt motarbetar förändringen, det saknas förmågor och kompetens samt interna system som inte lämpar sig för det ändamålet.
- (vi) Visa på snabb framgång som handlar om att stötta och synliggöra de personer och processer som leder till önskad förändring. Detta görs exempelvis genom att påvisa positiva resultat, till exempel lyfta människor som förändrat sitt beteende eller belysa de processförbättringar som åstadkommit.
- (vii) Upprätthålla fokus handlar om att vidhålla att förändringen verkligen behövs, ända tills alla berörda har förändrats i önskvärd riktning. Härvidlag handlar det om att hålla fast och upprätthålla högt engagemang och energi så att alla når fram och uppnår förändring. Detta görs till exempel genom att fortsatt kommunicera vikten av att förändringen behövs, aktivt bekämpa motstånd, ledningens engagemang och översyn av behoven och om det behövs nya insatser.
- (viii) Bibehålla förändringen handlar om att få människor att implementera det nya arbetssättet, det vill säga att det nya arbetssättet vidmakthålls. Det behöver jobbas aktivt med förändringen för att säkerställa långsiktig omställning, det vill säga att det nya arbetssättet integreras i kulturen och succesivt ersätter den gamla kulturen. För att uppnå framgång med detta måste resultatet av förändringen ständigt påvisas (Kotter, 2012; Hallin m.fl., 2020).

Kotters åttastegsmodell förekommer frekvent i förändringsprocesser men det råder avsaknad av forskning kring hur teorin kan tillämpas i praktiken. Det framgår vad som skall göras men inte hur det ska göras (Pfeifer m.fl., 2005). Pollack och Pollack (2014) belyser att utmaningen med Kotters åttastegsprocess är att den är linjär, där det rent teoretiskt anses, att så fort ett steg utelämnas så misslyckas förändringen. Men att förändringsprocesser är mycket mer komplexa än så och att de åtta stegen i praktiken inte kan genomföras i tur och ordning (Pollack & Pollack, 2014). Det framhålls att Kotters åttastegsmodell är effektiv och lämplig för att förbättra möjligheterna för att lyckas med en förändringsprocess. Dock poängteras det att det inte finns några garantier för att modellen ska generera framgång (Pollack & Pollack, 2014; Appelbaum m.fl. 2012).

2.5.2 ADKAR

Enligt Prosci (2018) är de tre viktigaste övergripande stegen i förändringsarbetet: planering (*preparing for change*), genomförande (*managing change*) och förstärkning (*reinforcing change*). Prosci (2018) menar vidare på att, en fulländad förändring med dess önskade effekter

uppnås fullt ut, först när alla individer har gått igenom sin individuella förändringsresa. Med betoning på förändring ur det individuella perspektivet, det har utarbetats fem dimensioner som anses vara nödvändiga för att ett förändringsarbete ska lyckas (Prosci, 2018). De fem dimensionerna är i tur och ordning: (i) awareness - medvetenhet, (ii) desire - vilja att förändras, (iii) knowledge - rätt kunskap, (iv) ability - förmågan och (v) reinforcement – förstärkning som innebär att göra förändringen bestående över tid (Kluwer, 2019). Dessa fem dimensionerna utgör ADKAR modellen (Hallin m.fl, 2020; Prosci, 2018). Boca och Mukaj (2013) beskriver medvetenhet som de skälen till att individen anser att förändringen är nödvändig. Vilja till förändring, anses enligt dem, uppstå till följd av både positiva och negativa faktorer. Positiva faktorer, individens övertygelse kring dessa faktorer och deras innovativa betydelse. Negativa faktorer, individens motiverande faktorer, önskan att förflytta sig från något som fungerar mindre bra. Med kunskap avses den kunskap och de färdigheter som behövs för att stötta förändringen. Det kan vara individens kunskap i form av erfarenhet eller utbildning inom området. Beträffande förmåga till förändring, innebär den att individen kan tillämpa och omsätta sin kunskap i praktisk handling för att stötta förändringen. Med förstärkning avses det som hjälper till att bibehålla förändringen (Boca & Mukaj, 2013).

A	Awareness = Att skapa medvetenhet och förståelse kring varför förändringen behövs, samt vilka blir konsekvenserna om förändringen inte genomförs.
D	Desire = Att skapa vilja att förändras.
K	Knowledge = Att tillse så att alla har rätt kunskap.
A	Ability = Att säkerställa så att alla har förmågan.
R	Reinforcement = Att bibehålla förändringen över tid.

Figur 4. ADKAR modell (Prosci, 2018; Hallin m.fl., 2020; Boca & Mukaj, 2013). Omarbetad

2.5.3 PESTEL Förändringsfaktorer

För att få en förståelse för vad som påverkar en organisation är det viktigt att analysera organisationen "utifrån och in", det vill säga analysera organisationen med dess tillhörande verksamhet men även den rådande kontexten som verksamheten existerar i. En modell som ofta används för detta ändamål är PESTEL. PESTEL modellen utgår ifrån kartläggning av olika betydande aspekter i en organisations omgivning. Detta bör genomföras kontinuerligt för att få en uppfattning om dessa betydande aspekter kommer att kräva åtgärder och insatser från organisationen. Genom att använda sig av PESTEL analyser kan organisationer jobba proaktivt och vara mer förbereda på det som kan hända. Modellen baseras på sex olika dimensioner: politiska, ekonomiska, sociologiska, teknologiska, ekologiska/miljömässiga och lagar (Bou m.fl., 2023; Hallin m.fl., 2020).

Med politiska förändringsfaktorer avses sådant som kan härledas till förändringar i politisk ideologi och som får direkta konsekvenser för organisationer. Avreglering av skolväsendet, tv, post, tv, el, apotek, järnväg, bilprovning och vård är några exempel på politiska förändringsfaktorer som fått stora konsekvenser på organisationer. Till de ekonomiska förändringsfaktorerna räknas konjunkturen och dess påverkan på bland annat arbetslöshet, tillväxt och inflation. Vid högkonjunktur råder det stor efterfrågan på organisationers produkter och tjänster. Medan det vid lågkonjunktur råder minskad efterfrågan på företagets produkter och tjänster vilket på sikt föranleder uppsägningar. Konjunktursvängningar har direkt påverkan på förändringar på så sätt att det vid högkonjunktur finns goda ekonomiska förutsättningar för att genomföra förändringar. Medan det vid lågkonjunktur föreligger utmaningar och svårigheter med att avsätta resurser för förändringsinitiativ (Hallin m.fl., 2020).

En annan typ av förändringsfaktorer är de sociologiska förändringsfaktorerna. Med sociologiska förändringsfaktorer avses förändringar gällande bland annat beteende, kultur, hälsa och utbildning men även demografiska förändringar, det vill säga förändringar i befolkningsstorleken och befolkningssammansättningen. Befolkningsförändringar både med avseende på antal och sammansättning har direkt påverkan på organisationer då dessa inhämtar både sin arbetskraft och potentiella kunder ifrån befolkningen. Stora demografiska förändringar i form av att antalet människor i arbetsförålder minskar samtidigt som medelåldern stiger, sätter vård- och äldreomsorg för stora utmaningar. Dessa två förändringar är divergenta, då den ena leder till kompetensbrist och den andra till ökad kundgrupp. Bland andra sociologiska förändringsfaktorer kan omnämnas olika generationsteorier vilka utmynnar i att olika generationer uppvisar olika preferens för bland annat produkter, tjänster, beteende, behov och krav, inte minst på arbetsmarknaden (Bou m.fl., 2023; Hallin m.fl., 2020). Några av förändringsfaktorer som har aktualiserats i allra högsta grad i dagens föränderliga värld är tekniska förändringfaktorer. Med tekniska förändringfaktorer avses utveckling och implementering av ny teknik i allt ifrån digitalisering, automatisering och implementering av avancerad robotteknik. Teknikutvecklingen har hittills inneburit reducerat antal anställda i tillverkningsindustrin men också förändrade arbetsuppgifter för de som är kvar i organisationen. Den avhängigt viktigaste teknikutvecklingen som pågår än idag är avancerade robotars övertagande av rutinbaserat tjänstemannarbete. Inom löne- och ekonomihantering samt diverse handläggningsärendehantering tillämpas RPA (Robot Process Automation). Medan AI (Artificiell Intelligens) och dess tillämpning är fortfarande i utvecklingshorisonten (Hallin m.fl., 2020). En annan typ av förändringsfaktorer är de miljömässiga förändringsfaktorerna. Med miljömässiga förändringsfaktorer avses förändringar gällande miljölagstiftning, nationellt såväl som internationellt och vilka påverkar verksamhetsutförandet. Hit räknas även internationella överenskommelser beträffande miljömedvetenhet vilka kan ha inverkan på konsumenter och därmed indirekt på organisationer. Agenda 2030 för hållbar utveckling kan omnämnas som exempel på miljörelaterad

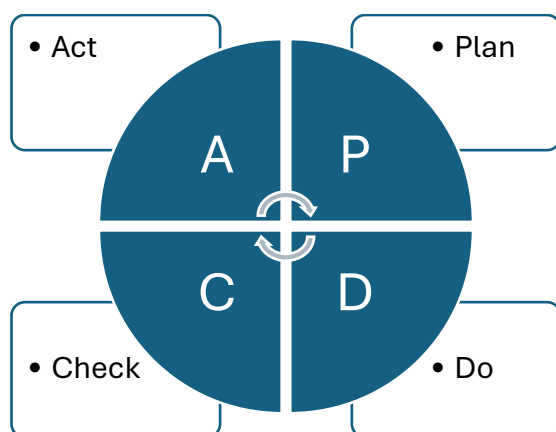
överenskommelse som har påverkat organisationer. Agenda 2030 har lett till förändringar i bland annat årsredovisningslagen, där rapportering kring förvaltningsberättelser har utökats till att omfatta även hållbarhetsredovisning (Hallin m.fl., 2020). Juridiska förändringsfaktorer omfattar det som berör lagstiftning, internationellt såväl som nationellt GDPR (General Data Protection Regulation) är exempel på en lag som fått stora konsekvenser för många organisationer (Hallin m.fl., 2020).



Figur 5. PESTEL modell (Bou m.fl., 2023; Hallin m.fl., 2020)

2.5.4 PDCA

PDCA modellen kallas ofta för Deming - cykeln eller förbättringscykeln. Modellen åskådliggör problemlösningens arbetet som ett cykliskt tillvägagångssätt bestående av de fyra faserna Plan, Do, Check och Act. Syftet med fasen Plan är att definiera problemet, kartlägga dess viktigaste orsaker och hitta lämpliga åtgärder för att eliminera orsakerna. Som ett stöd i planeringsfasen kan olika förbättringsverktyg användas såsom brainstorming, fiskbensdiagram med mera. Härvidlag sker även framtagning av en genomförandeplan som omfattar även kartläggning av eventuella hinder och svårigheter vilka förebyggs proaktivt. I Do - fasen sker verkställande av framtagna åtgärder, ibland storskaligt och ibland småskaligt för att utvärdera hur det fungerar egentligen. Frekvent förekommande aktiviteter i den här fasen är information och utbildning av berörda individer. Beträffande Check - fasen så är dess syften uppföljning, utvärdering och analys. Gällande Act - fasen så sker det här eventuellt korrigerande beroende på hur väl genomförandet gick tillväga och utifrån det som framkommit vid check - fasen (Palm, 2017; Sörqvist, 2004).



Figur 6. PDCA cykeln (Palm, 2017; Sörqvist, 2004). Omarbetad

2.5.5 Hörnstensmodellen

Dagens företag och organisationer inser vikten av kvalitetsfrågor och bedriver dem som en integrerad del av den ordinarie verksamheten. Detta arbetsförfarande kallas TQM (Total Quality Management) och innebär enligt Bergman och Klefsjö (2020) att *“man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer”*. Den svenska motsvarigheten till TQM är offensiv kvalitetsutveckling. Härvidlag kan det belysas att med *“offensiv”* avses ett proaktivt arbetssätt som går ut på att aktivt förebygga, förändra och förbättra och inte att kontrollera och reparera. Med *“utveckling”* avses ett ständigt pågående kvalitetsarbete med att utveckla produkter och processer och inte som något enstaka specifikt projekt. Offensiv kvalitetsutveckling är ett ledningssystem baserat på värderingar, arbetssätt och verktyg, där fokus ligger på kontinuerlig utveckling i syfte att skapa högre kundtillfredsställelse till en lägre kostnad. Den utgår ifrån ständig processutveckling av organisationens alla processer där samtliga medarbetare tillåts och uppmuntras till att engagera sig i. Inom ramen för arbetssätt omnämns följande: kundcentrerad planering, processledning, benchmarking, Sex Sigma, måldelning, leverantörssamverkan, kompetensutveckling, självvärdering och tvärfunktionella grupper. Beträffande verktyg så tillämpas bland annat följande: relationsdiagram, trädidiagram, styrdiagram, fiskbensdiagram, kvalitetshuset, paretodiagram, släktskapsdiagram, processkartor och kriterierna i SIQ:s (Swedish Institute for Quality) modell. De värderingar som offensiv kvalitetsutveckling baseras på är: arbeta med processer, basera beslut på fakta, arbeta ständigt med förbättringar, basera beslut på fakta, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, sätt kunderna i centrum och engagerat ledarskap. Just dessa värderingar utgör den så kallade hörnstensmodellen och anses utgöra stöttepelarna i engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020).



Figur 7. Hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020). Omarbetad.

2.5.5.1 Arbeta med processer

Bergman och Klefsjö (2020) definierar process som en uppsättning av sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden. En process anses transformera någon typ av resurs till resultat med syfte att skapa värde för kunden på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Medan Ljungberg och Larsson (2012) definierar process som något som har en tydlig början och ett tydligt slut och som är repetitivt. Härvidlag betonas det skillnaden mellan projekt och process, där projekt är något som har ett tydligt slut men som inte är repetitivt till skillnad mot en process. Det belyses att varje kundklagomål eller mätvärde inte ska betraktas som något unikt utan snarare som något som är representativt för processen och ger oss en uppfattning om vi har en välfungerande process och hur den kan förbättras (Bergman & Klefsjö, 2020).

Det finns tre typer av processer: huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser. Huvudprocessers syfte är att tillfredsställa de externa kunders behov. Produktutveckling, tillverkning, försäljning med mera är bara några exempel på huvudprocesser (Bergman & Klefsjö, 2020). Stödprocessernas mål är att möjliggöra, skapa förutsättningar, tillhandahålla resurser och stödja huvudprocesser. Till skillnad mot huvudprocesser så har stödprocesser interna kunder. Rekryteringsprocesser, underhållsprocesser och informationsprocesser kan omnämnas som några exempel på stödprocesser (Bergman & Klefsjö, 2020). Stödprocesser är nödvändiga för att huvudprocesser ska fungera så bra som möjligt. Stödprocesserna i sig kan inte tillskrivas något egenvärde utan de utvärderas i förhållande till hur väl de möjliggör och skapar förutsättningar för huvudprocesser. Till skillnad från huvudprocesser, som endast är ett fåtal så är stödprocesser många och därför är det ytterst viktigt att identifiera vilka stödprocesser som är de viktigaste. Gränslinjen mellan stödprocess och huvudprocess är ibland hårfin. Huvudprocess kan betraktas som den process som bidrar till att beskriva syftet med organisationen och den betraktas som absolut kritisk för verksamheten (Ljungberg & Larsson, 2012).

Fördelen med att uppmärksamma och kartlägga processer är att det då ges möjlighet att utvärdera och förbättra dem. Ljungberg och Larsson (2012) poängterar att processkartläggning synliggör hur organisationens delar förhåller sig till varandra och på vilket sätt de skapar mervärde ur ett kundperspektiv. Bergman och Klefsjö (2020) belyser fördelarna med processer, där dåtid kan jämföras med nutid i syfte att möjliggöra förutsägelser beträffande hur framtiden kan komma att se ut. De betonar vikten av processer, som en viktig pusselbit ur ett

förbättringsperspektiv. Vikten av processer styrks även av Liker (2009) som menar på att rätt process ger rätt resultat. Att arbeta med processer främjar verksamhetsutveckling och förbättring. Det leder även till minskad variation och att det uppstår färre fel under värdeskapande processer. På så sätt möjliggörs och aktualiseras den kundorienterade verksamhetsutvecklingen det vill säga genom att tydliggöra och effektivisera värdeskapande processer – från kundbehov till kundvärde. Genom att synliggöra processer så ges det även utrymme för att identifiera och eliminera slöseri i form av bland annat tid, pengar och resurser (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.5.5.2 Basera beslut på fakta

En viktig del i offensiv kvalitetsutveckling är att beslut baseras på en väl underbyggd fakta, där slumpfaktorer inte tillåts ha en avgörande betydelse. Basera beslut på fakta kan tillämpas inte minst för att analysera behov av förändring och för att planera för förändring. Att basera beslut på fakta utgår ifrån ett aktivt arbetssätt där det kontinuerligt inhämtas relevant och lämplig information. Inhämtad information struktureras och analyseras, varpå slutsatser härleds. För att effektivt kunna arbeta med förbättringar krävs det inhämtning av inte bara objektiv utan även subjektiv information i form av verbal information såsom åsikter, känslor, beskrivningar och händelser. Som ett stöd vid insamling, strukturering och analys av information kan de sju förbättringsverktygen och de sju ledningsverktygen användas. Till de sju förbättringsverktygen räknas styrdiagram, paretodiagram, histogram, orsaks-verkan-diagram, uppdelning, sambandsdiagram och datainsamling. Bland de sju ledningsverktygen återfinns trädidiagram, matrisdiagram, processbeslutsdiagram, pildiagram, relationsdiagram, släktskapsdiagram och matrisdataanalys (Bergman & Klefsjö, 2020). Medan Kaufman m.fl., (2019) poängterar vikten av att utvärdera faktainsamling och faktatillämpning, varvidlag det belyses att PDCA – modellen är lämplig för detta ändamål. Dock parallellt med det betonas det behovet och vikten av en befintlig organisationsstruktur som möjliggör detta, genom att avsätta tid för faktainsamling och faktaanlys. Detta är viktigt för värdeskapande och för engagemang enligt Tichnor-Wagner m.fl., (2017).

2.5.5.3 Arbeta ständigt med förbättringar

Arbeta ständigt med förbättringar är en viktig hörnsten i offensiv kvalitetsutveckling. Det är viktigt med ett kontinuerligt förbättringsarbete för att kunna leva upp till de externa kundkraven och för att bättre bemöta samhällets förändringar. Bergman och Klefsjö (2020) betonar att ständigt arbete med förbättringar är viktigt även ur kostnadssynpunkt, eftersom kvalitetsbristkostnader uppskattas ofta till 10% - 30% av omsättningen. Vidare poängterar Bergman och Klefsjö (2020) att den som slutar att bli bättre slutar snart att vara bra. Ständiga förbättringar utgår i huvudsak ifrån att allting kan göras bättre än vad vi gör idag. Med bättre i detta fall avses "bättre kundnytta" och bättre i den bemärkelsen "med mindre resurser". Detta synsätt konkretiseras och förstärks även av kvalitetsutvecklingens grundregel som handlar om att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad. Förbättringscykeln "Planera - Gör - Studera - Lär" har blivit ett särmärke för ständiga förbättringar och förkortas som PDCA-cykeln. Syftet med förbättringscykeln är att åstadkomma en optimering av befintliga arbetssätt där det blir som ett standardiserat arbetssätt som sprids vidare i organisationen. På så sätt uppnås lärande inom organisationer (Bergman & Klefsjö, 2020). Härvidlag kan belysas att "tänka utanför boxen" och det innovativa riskerar att tryckas undan till förmån för utveckling av existerande arbetssätt (Barouch & Kleinhaus, 2015).

2.5.5.4 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

För att arbetet med ständiga förbättringar och förändringar skall bli framgångsrikt krävs det att det skapas förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga. Detta synsätt utgår ifrån en positiv människosyn. Utgångspunkten är att alla som ges förutsättning att utföra ett bra jobb, som känner yrkesstolthet och som får uppskattning för ett väl utfört arbete, kommer också att engagera sig i sitt arbete och bidra till bättre kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2020). Konkretisering av att skapa förutsättningar för delaktighet innebär bland annat att aktivt undanröja organisatoriska hinder som försvårar delaktighet men det innebär också att individen måste ta eget ansvar. Individens ansvar betonas i medarbetarskapet som kräver bland annat självtillit, dialogförmåga, målmedvetenhet, medskapandeförmåga och erfarenhetslärande av medarbetare (Bakker m.fl., 2011). Bakker m.fl. (2011) framvisar att medarbetarengagemanget är i särdrag den viktigaste tillgången för organisationer, dess viktigaste framgångsfaktor i en föränderlig värld som präglas av stor osäkerhet och turbulens. Även Hallin m.fl. (2020) belyser vikten av mänskligt perspektiv vid förändringsarbete, där han poängterar att det är viktigt att vara uppmärksam på signaler från medarbetarna i syfte att uppnå engagemang.

2.5.5.5 Sätt kunderna i centrum

Att sätta kunden i centrum innebär att aktivt och kontinuerligt arbeta med att ta reda på vad kunderna vill ha, för att sedan systematiskt vid framtagning och utveckling av produkter och tjänster försöka uppfylla och helst överträffa dessa behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020). Elmgart och Bloch (2017) framvisar att det är viktigt för organisationer att de identifierar och definierar vilka är deras kunder. Med andra ord vilka är de som verksamheten är till för, för vem är det vi skapar värde för och att alla medarbetarna är införstådda i det. Inom offentlig sektor är organisationerna så stora att en del av medarbetare inte har den direkta kontakten med brukare som i den bemärkelsen är organisationens externa kunder. Istället skapar de värde åt andra medarbetare i organisationen så kallade interna kunder (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.5.5.6 Engagerat ledarskap

Engagerat ledarskap handlar både om engagemang och ledarskap, där det poängteras vikten av ledare som är trovärdiga, tydliga, duktiga på kommunikation och som föregår med gott exempel. Ett engagerat ledarskap inom ramen för offensiv kvalitetsutveckling grundar sig på synlighet, tydlighet och det egna personliga engagemanget. Utgångspunkten är att i sitt ledarskap bidra till att medarbetarna känner sig trygga, stolta över sitt och andras bidrag till organisationens resultat, har bra självkänsla, känner sig uppskattade och att de får personlig utveckling. Engagerat ledarskap innebär också information, kommunikation och delegering (Bergman & Klefsjö, 2020). Beträffande ledarskap vid förändring belyser Ling m.fl. (2018) vikten av att utveckla medarbetarnas personliga ledarskap, det vill säga tilltro till egen förmåga att klara av något, också kallad självledarförmåga.

2.6 Komplexitet

Varför lyckas inte alla ledare uppnå önskat resultat, när de utsätts för komplexa situationer vilka kräver en mängd olika beslut? Svaret föreligger i organisationsteorin och dess tillämpning, där det antas att det förekommer viss förutsägbarhet och ordning i omgivningen. Detta antagande uppmuntrar till förenklingar vilka är tillämpliga under ordnade förhållanden. Allt eftersom omständigheterna förändras och blir mer komplexa så leder dessa förenklingar till misslyckanden. Det framhålls att chefer förlitar sig oftast på allmänna ledarskapsstrategier vilka visar sig fungera väl under ordnade förhållanden men inte under komplexa omständigheter. Synsättet att bra ledarskap är som en mall som passar alla är en förhärskande teori som behöver bredda förhållningssättet till ledarskap och beslutfattande som utgår ifrån komplexitetskunskap (Snowden & Boone, 2007).

Komplexitet är snarare ett sätt att tänka på, än att lösa problem på. Förståelse för komplexitet hjälper oss att bemöta de utmaningar och möjligheter som vi står inför, allt ifrån avancerad teknologi, globalisering, invecklade marknader, kulturell förändring och mycket mer. Särdrag för ett komplext system: omfattar ett stort antal faktorer som interagerar med varandra på ett olinjärt sätt och ger därmed oproportionerliga konsekvenser till följd av förändringen. Systemet är föränderligt och helheten är större än summan av de ingående delarna. Problemlösningar kan inte framtvängas utan uppstår snarare till följd av omständigheterna så kallade emergens. Systemet har ett förflutet, starkt integrerat med nuet som utvecklas i samklang med miljön, där förändring är oundviklig. Till skillnad från ordnade system, där systemet begränsar faktorerna eller kaotiska system, där det inte finns några begränsningar så gäller det för komplexa system att det råder ömsesidig påverkan, där systemet och faktorerna påverkar varandra över tid. Komplexitetssynsättet belyser den föreliggande utmaningen med komplexa system där vi inte kan förutsäga eller prognosticera vad som kommer att hända. Det framhålls att det mänskliga komplexa systemet är i särdrag mycket olikt de övriga systemen i naturen och inte kan utformas på samma sätt på grund av mänskligt intellekt och oförutsägbarhet. Oförutsägbarheten och intellekt uppstår bland annat till följd av att människan kan uppvisa flera identiteter beroende på sammanhanget och fatta beslut utifrån egna referensramar baserat på tidigare framgångar och misslyckanden snarare än utifrån logiskt tänkande och uppsatta regler (Snowden & Boone, 2007).

Snowden och Boone (2007) har utarbetat Cynefin ramverket i syfte att hjälpa ledare att orientera sig i vilket sammanhang de verkar i för att fatta bättre beslut och för att undvika potentiella problem. Genom att tillämpa Cynefin synsättet lär sig ledare att formulera ramarna genom att exemplifiera utifrån organisationskontexten, dels bakåtsyftande det vill säga utifrån tidigare händelser, dels framåtsyftande det vill säga att förutsäga framtida utfall. Detta leder till bättre kommunikation i organisationen och hjälper ledare att snabbt förstå vilket sammanhang de existerar i. Cynefin utgår ifrån de problem som ledare står inför, utifrån rådande omständigheter mellan orsak och verkan. Dessa problem sorteras i grova drag i enkla, komplicerade, komplexa, kaotiska och störning (Snowden & Boone, 2007).

3. Metod

I detta kapitel tas metodbeskrivningen upp. Där metodval, urval, kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer, kvalitativ studie i form av semistrukturerade enkäter, triangulering, etiska aspekter, reliabilitet och validitet, operationalisering samt bearbetning av data beskrivs.

3.1 Vetenskaplig positionering

3.1.1 Induktion, abduktion och deduktion

Särdragen mellan induktion och deduktion är bland annat att induktion utgår från det enskilda och går till det generella medan deduktion är tvärtom, det vill säga utgår från det generella och går till det enskilda. Vidare kan det förenklat uttryckas som att induktion bygger på empiri medan deduktion bygger på logik. Induktion innebär att det dras allmänna, generella slutsatser utifrån empiriskt data. Omvänt gäller att induktion förutsätter kvantifiering (Thurén, 2018). Den induktiva ansatsen har i sin tur delats upp i fyra experimentella undersökningsmetoder:

- 1) Överrensstämmelsemetoden som utgår ifrån om två eller flera undersökta fenomen har bara en gemensam omständighet, så måste denna omständighet vara det givna fenomenets orsak.
- 2) Differensmetoden innebär att om ett fenomen återfinns i ett fall men inte i ett annat, och alla omständigheter i båda fallen är gemensamma utom ett enda som återfinns i det första fallet, så betraktas denna omständighet som orsak till fenomenet.
- 3) Restmetoden utgår ifrån ett fenomen där det exkluderas redan känd orsak och verkan så utgör det som kvarstår av fenomenet en verkan av de återstående betingelser.
- 4) De beledsagade förändringarnas metod utgår ifrån att om ett fenomen alltid förändras när ett annat fenomen förändras så råder det orsakssamband mellan dessa (Thurén, 2018).

Abduktion däremot innebär att teorin skapas genom induktiva härledning som baseras på observationer eller mätningar av den objektiva verkligheten och som uppstår genom något slags skapande av aha – upplevelse (Björkqvist, 2012). Däremot innebär deduktion att forskaren utifrån det som redan är känt inom ett visst område och de teoretiska övervägande gällande detta område, härleder eller deducerar forskaren en eller flera hypoteser som ska utsättas för en empirisk granskning (Bryman, 2018).

3.1.2 Forskningsansats

Forskningsansatsen i denna studie utgår främst ifrån deduktiv metod men det tillämpas även induktion och abduktion. Deduktion tillämpades då det utifrån redan känd teori och vissa teoretiska överväganden beträffande detta område härleddes syfte, problemformulering och frågeställningar vilka sedan underkastades en empirisk granskning. Induktionen i den föreliggande studien aktualiserades i analysen, då framtagna empiri diskuterades och kopplades till den teoretiska referensramen. Analysen efterföljs av slutsatserna och diskussionen där nya insikter tillförs, vilket kan liknas vid abduktion (Bryman, 2018).

3.2 Vetenskapligt arbetssätt

Det allra första steget var problemformuleringen som la grunden för hela undersökningen. Viktigt att beakta att problemet skall formuleras så att det går att besvara och att det ska vara vetenskapligt intressant. Efter att syfte, problemformulering och frågeställningar hade formulerats valdes relevant teori. Det framvisas vikten av att forskaren skall eftersträva att sätta samman ett urval som återger en maximal variation hos det fenomen som ska undersökas. Omvänt innebär det att forskaren måste ha god insikt och kunskap beträffande det fenomen som ska studeras, så att vederbörande kan välja ut enheter vilka gemensamt återspeglar olika dimensioner av det aktuella fenomenet (Dalen, 2015). Därefter gjordes operationalisering varvid relevanta begrepp togs fram ur teorin, vilka sedan undersöktes vidare. Dessa relevanta begrepp la grunden för intervjuguiden och enkätformuläret. Utifrån syfte, problemformulering och frågeställningar valdes lämpliga metoder. Att välja lämplig metod går ut på att ta fram ett verktyg som genererar empiriskt data som behövs för att kunna besvara syftet och problemformuleringen (Eliasson, 2021).

Inom ramen för den här studien tillämpas triangulering. Detta eftersom det kombineras kvalitativa och kvantitativa undersökningar i form av semistrukturerade intervjuer och enkäter. Att kombinera olika metoder så att de tillsammans belyser olika infallsvinklar och genererar olika slags information ger ofta ett bättre helhetsintryck, det vill säga en mer fullständig bild än vad en enda metod gör (Eliasson, 2021).

3.3 Utformning av intervjuguide och enkätformulär

3.3.1 Operationalisering

Operationalisering hänger samman med den processen då det tas fram begrepp ur teorin vilka sedan det fokuseras kring i den fortsatta undersökningen. Att operationalisera teorin gentemot den föreliggande problemformuleringen handlar om att tänka ut vilka teoretiska begrepp som är relevanta för problemformuleringen och som besvarar dess frågeställningar. De operationella begreppen skall vara mätbara oberoende på om det tillämpas kvalitativ eller kvantitativ metod. Vid operationalisering är det viktigt att begreppen klargörs i relation till det teoretiska ramverket, dels att det framgår hur det är avsett att dessa ska mätas. Härvidlag är det viktigt att betona att med mätning avses inte bara kvantitativa mätningar utan även subjektiva uppfattningar och subjektiva bedömningar av kvalitativ karaktär (Eliasson, 2021). I den föreliggande studien har utformningen av intervjuguiden och enkätformuläret föregåtts av operationaliseringen. Ur operationaliseringen har det frambringats nyckelbegrepp som betraktas som relevanta för studiens problemformulering, syfte och forskningsfrågor. Förtydligande av vederbörande operationalisering framgår av rubrik 3.3.2, 3.3.3 och analysmodellen i tabell 1.

3.3.2 Utformning av intervjuguide

Utifrån det givna syftet att bidra med kunskap kring vad som främjar respektive förhindrar förändring inom organisationer härleddes intervjufrågeställningar deduktivt ifrån den relevanta teoretiska ramen (OBS för referenser till nedanstående modeller hänvisas läsaren till vederbörande teoriavsnitt). De framtagna intervjufrågorna har sin utgångspunkt i bland annat PESTEL analysmodellen, typ av förändring, förändringskurvan, ABC-modellen, KASAM, Lewins force - field teori, Lewins trestegsmodell (figur 3), Bridges transitionsmodell, Kotters åttastegsmodell, ADKAR (figur 4), PDCA (figur 6) och Hörnstensmodellen (figur 7).

Intervjuguiden (bilaga 5) är sammansatt av en del strukturerade frågor och en del öppna frågor. Detta förfarande som tillämpas i den föreliggande studien är semistrukturerade intervjuer som är en del av den kvalitativa forskningsmetoden. Intervjuguiden är framtagen i syfte att tillämpas på intervjuer på plats med chefer. Intervjuguiden består av trettiotvå frågor. Inom ramen för denna studie avses det med en lyckad förändring, en förändring som inte bara är lyckad vid genomförandet och implementeringen utan som också står sig över tid, det vill säga som vidmakthålls. Detta är i riktlinje med Kotters åttastegsmodell, steg 8. Därför omfattar intervjuguiden även frågor gällande hur framgångar firas samt hur ledningen ser till att upprätthålla förändringen. Det ingår även en öppen fråga där chefer ombeds att definiera vad en lyckad förändring är, enligt dem. Detta för att få en djupare förståelse för deras mentala kartor vilka påverkar deras inställning till förändring enligt Angelöw (2013).

3.3.3 Utformning av enkätformulär

Då fokus för denna studie ligger på ledningens handlingsutrymme och förmågan att skapa förutsättningar för förändring samt medarbetarnas uppfattning kring förutsättningarna och deras inställning till förändring valde författaren att genomföra en kompletterande enkätundersökning som skulle belysa dessa frågor. Frågorna i enkätformuläret (se bilaga 6) utgår ifrån bland annat PESTEL analysmodellen (figur 5), typ av förändring, förändringskurva, ABC-modellen, KASAM, Lewins force field teori, Lewins trestegsmodell (figur 3), Bridges transitionsmodell, Kotters åttastegsmodell, ADKAR (figur 4) och Hörnstensmodellen (figur 7) men den har utökats till att omfatta även olika motivationsteorier och personlighetsteorier. Enkätformuläret (bilaga 6) är främst sammansatt av strukturerade frågor men även en del öppna frågor ingår. Detta förfarande som tillämpas i den föreliggande studien är semistrukturerade enkäter som tangerar till den kvantitativa forskningsmetoden. Det utarbetade enkätformuläret är utformat digitalt via forms med anonyma svar. Enkätformuläret är framtaget i syfte att genomföras av medarbetare utan författarens närvaro. Därför har det utformats mestadels strukturerade frågor. Antalet frågor har kortats ner till tjugotvå frågor där frågorna 1 – 2, 9 – 11 och 16 – 19 är öppna frågor medan resterande frågor är slutna frågor med fasta svarsalternativ. Svåra teoretiska begrepp återfinns beskrivna i direkt anslutning till den aktuella frågan. Detta för att göra det smidigare för medarbetarna att besvara frågorna utan att det uppstår missförstånd. Enkätformuläret skiljer sig lite i förhållande till intervjuguiden då vissa frågor är ej aktuella för den vederbörande målgruppen. Frågor gällande vilka som påverkades och hur samt vad hade hänt om status quo hade behållits anses ej som relevanta ur medarbetarperspektivet. Däremot har enkäten berikats med frågor gällande personlighetsteorier. Dessa är fråga 20 som utgår ifrån OCEAN, fråga 21 som utgår ifrån Myers Briggs test samt fråga 22 med koppling till DISC-modellen (bilaga 6). (OBS för referenser till ovanstående modeller hänvisas läsaren till vederbörande teoriavsnitt).

3.4 Urval av respondentgrupper och respondenter

3.4.1 Urvalsdefinitioner

Population är den grupp som undersökningen avser att uttala sig om. Varje enskild medlem som är en del av populationen betraktas som en individ. En urvalsram utgör en fullständig beskrivning av populationen där de av undersökningen uppställda kriterierna och betingelserna framgår. Om det då inte finns möjlighet att undersöka hela populationen så påkallas behovet av stickprovet. Stickprov utgörs av de som återfinns i urvalsramen och som väljs ut av forskaren som representativa i syfte att besvara undersökningens frågor (Eliasson, 2021). Med representativt avses att var och en av de utvalda motsvarar eller representerar en del av

befolkningen på ett sådant sätt att hela urvalet kan betraktas som en miniatyr av populationen: de anses representera alla de andra. I detta sammanhang omnämns skillnaden mellan slumpmässiga och icke-slumpmässiga urval. Till de slumpmässiga urvalen räknas: (i) obundna slumpmässiga urval, (ii) bundna eller styrda slumpmässiga urval, (iii) stratifierade urval, (iv) klusterval, areaurval och (v) flerstegsurval. Medan (i) kvoturval, (ii) bekvämlighetsurval, (iii) strategiska urval och (iv) snöbollsurval hör till de icke-slumpmässiga urvalen (Hultåker & Trost, 2021).

3.4.2 Slumpmässiga urval

I det här avsnittet återges en förklaring av de slumpmässiga urvalen. (i) Obundna slumpmässiga urval är det som egentligen vardagligt benämns som slumpurval där utgångspunkten är att det är slumpen som avgör och inget annat. Det enklaste sättet att göra obundna slumpmässiga urval är med hjälp av en slumpgenerator som tillhandahålls via olika programvaror och appar. (ii) Bundna eller styrda slumpmässiga urval har att göra med att det utifrån den beskrivna populationen lottas ut några personer som uppfyller vissa ställda kriterier, till exempel alla som bor på ett udda husnummer, alla som är födda den 10:e i månaden mm. (iii) Stratifierade urval innebär att en del av populationen överrepresenteras till exempel analysera de med lägst inkomst extra noga och utförligt medan de mer välbeställda analyseras översiktligt. Viktigt att poängtera att det vid stratifierade urval inte går att slå ihop resultaten utan vidare. För att det fortfarande skall betraktas som representativt för befolkningen måste det ena vägas upp och det andra måste vägas ner. (iv) Klusterval är en flerstegsprocess där populationen först delas in i grupper, där det sedan görs ett urval inom varje enskild grupp. (v) Areaurval är som namnet tyder på, ett geografiskt urval. Ibland likställs det med klusterurval där det kombineras med stratifierat urval. För att exemplifiera detta kan det antas att det görs ett enkätutskick till alla gymnasieelever i årskurs 3, i ett visst län. (vi) Flerstegsurval kan likställas med en annan benämning på klusterurval i flera steg. Om det till exempel inom ramen för enkätundersökningen som riktas till alla gymnasieelever i årskurs 3, i ett visst län slumpas ut ytterligare ett urval, till exempel de som bor i en viss ort, så föreligger det då ett flerstegsurval (Eliasson, 2021).

3.4.3 Icke-slumpmässiga urval

I det här avsnittet redogörs det för de slumpmässiga urvalen. Med (i) kvoturval avses ett urval som är representativt för populationen utifrån förutbestämda kriterier för den föreliggande undersökningen. Några exempel på kvoturval är ett urval som görs på basis av ålder, kön, inkomst, utbildningsnivå med mera. (ii) Bekvämlighetsurval innebär att forskare samlar in svar från ett visst antal respondenter som är tillgängliga på ett lämpligt sätt, det vill säga vid rätt tidpunkt och under rätt förutsättningar. I korthet kan det uttryckas som att "man tager vad man taga kan" det vill säga "man tar det man har" (Eliasson, 2021).

Ett exempel på bekvämlighetsurval skulle kunna vara att en student gör en undersökning på sin arbetsplats eller en lärare som gör en enkätundersökning med sina elever. (iii) Strategiska urval tillämpas främst vid kvalitativa studier då forskaren vill försäkra sig om att få en variation i svaren från informanterna (Hultåker & Trost, 2021). (iv) Snöbollsurval liknar i sitt tillvägagångssätt någon form av subjektivt urval. Det lämpar sig när forskare känner till några som företräder den grupp som önskas undersökas, men har inte tillräckligt stort underlag med respondenter för att dessa ska antas vara representativa för den beskrivna populationen. Då kan undersökningen utvidgas genom att de som redan deltagit i studien blir tillfrågade om de känner till fler företrädare inom gruppen som är villiga att ställa upp på undersökningen (Eliasson, 2021).

3.4.4 Tillämpbara urval i denna studie

Inom ramen för den här studien gjordes det ett flerstegsurval i form av klusterval i kombination med areaurval. Tillvägagångssättet var enligt följande, det gjordes först ett klusterurval där populationen delades in i två grupper, offentlig sektor och privat sektor. Sedan gjordes ett bundet urval inom respektive sektor, där det inom privat sektor valdes tillverkningsindustri och inom offentlig sektor valdes det förvaltningar och arbetsplatser med högt teknologiskt inslag. Med högt teknologiskt inslag avses i det här fallet, hög förekomst av maskiner, fordon och annan teknisk utrustning som utgör grundförutsättningar för en fungerande verksamhet. Gällande valet av tillverkningsindustrier blev samtliga industrier inom ramen för areaurvalet tillfrågade. Därefter gjordes ytterligare ett bundet urval som ett led i flerstegsurvalet, nämligen att valet av informanter gjordes till att omfatta enbart chefer och medarbetare och inga andra intressenter. Alla respondenter har antingen varit med eller är fortfarande en del av en pågående förändring. Slutligen kompletterades urvalsprocessen med areaurval där begränsningen gjordes till att omfatta undersökta organisationer inom Värnamo kommun och Gislaveds kommun. (Samtliga gjorda urval i det här avsnittet är i riktlinje med teorin i avsnitten 3.4.1 – 3.4.3.)

I den föreliggande studien återfinns fyra olika respondentgrupper. Detta eftersom författaren anser att det är viktigt att få en uppfattning om hur olika parter inom olika organisationer upplever "samma situation" för att få en mer nyanserad och mångfacetterad uppfattning om det undersökta fenomenet. Härvidlag avses med samma situation någon typ av förändring. Viktigt att poängtera att med samma situation avses inte att det råder identiska betingelser utan att det är snarare förfarandet i sig som är samma, det vill säga att det handlar om någon typ av förändring. De informantgrupper som förekommer i den här studien är: chefer inom offentlig sektor, chefer inom privat sektor, medarbetare inom offentlig sektor och medarbetare inom privat sektor. Valet av informanter anses vara ett strategiskt urval då syftet var att få en variation i svaren från informanter. Urvalet av informanter till enkätformuläret kompletterades dessutom med snöbollseffekten. Där de intervjuade cheferna fick agera som bärare av snöbollseffekten. Sätillvida att de i sin tur distribuerade det digitala enkätformuläret med tillbörlig information beträffande undersökningen i sin helhet till vederbörande medarbetare. (Samtliga gjorda urval i det här avsnittet är i riktlinje med teorin i avsnitten 3.4.1 – 3.4.3).

3.5 Forskningsetiska principer

För att uppnå en god forskningsetisk kvalitet skall studiens tillvägagångssätt vara förenligt med riktlinjer för grundläggande forskningsetiska principer som bland annat informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Stafström, 2017). Inom den humanistiska – samhällsvetenskapliga forskningen kan det påkallas behov av ytterligare principer som till exempel krav på skydd för barn och hänsyn till socialt utsatta grupper med stöd av lagen, SFS 2003:460 Lag om etikprövning av forskning som avser människor (Dalen, 2015).

Informationskravet handlar om att informanten skall delges information beträffande studiens övergripande syfte, studiens övergripande plan, vilka är de föreliggande metoderna som kommer att användas, om det föreligger några följder och risker med forskningen, vem som är ansvarig för forskningen, att deltagandet är frivilligt och att informanten har rätt att när som helst avbryta sin medverkan. Samtyckeskravet innebär att informanterna som deltar i en studie har rätt att självständigt bestämma om, hur länge och under vilka förutsättningar de ska delta. De skall närhelst kunna avbryta medverkan utan att vara oroliga för att riskera negativa påföljder. Med frivilligt samtycke avses ett samtycke som har kommit till stånd utan yttre

påverkan eller yttre begränsningar av den personliga handlingsfriheten. Viktigt att poängtera att forskning får bedrivas enbart under förutsättning att informanten har samtyckt till det. Konfidentialitetskravet innebär att alla insamlade uppgifter gällande alla de informanter som ingår i studien skall hanteras på ett sådant sätt så att tillbörlig aktsamhet vidtas. Detta för att säkerställa att obehöriga inte får tillträde till dem uppgifterna och för att tillse att det uppnås största möjliga konfidentialitet. Härvidlag kan det belysas att det vid kvalitativa intervjuundersökningar är extra viktigt att beakta kravet på konfidentialitet då forskare och informant möts personligen. Informanten måste känna tillit och fullständigt kunna lita på att de uppgifter som lämnas under intervjun är sekretessbelagda såtillvida att de inte kan härledas till vederbörande som lämnat en viss uppgift (Dalen, 2015). Nyttjandekravet betyder att uppgifter som samlats in får endast användas för forskningsändamålet (Bryman, 2018). Beträffande krav på skydd för barn så gäller det att det inte får bedrivas någon forskning med personer som är under 18 år om deras vårdnadshavare inte har samtyckt. Utgångspunkten är att både forskningspersonen och dess vårdnadshavare skall dock så långt som möjligt informeras om forskningen. Kravet omfattar även forskningspersonens rätt att motsätta sig till att forskningen genomförs trots vårdnadshavarens samtycke. Omvänt innebär det att forskning inte får bedrivas på minderåriga med vårdnadshavarens samtycke om de själva motsätter sig till att den utförs. Beträffande hänsyn till svaga och utsatta grupper bör det vidtas försiktighet för att förhindra för utomstående att avidentifiera enskilda individer eller grupper av individer (Dalen, 2015).

3.6 Datainsamlingsmetod

3.6.1 Kvalitativ forskningsmetod – Semistrukturerade intervjuer

Kvalitativa metoder lämpar sig ypperligt för studier där det är av intresse att analysera något fenomen mer ingående. Kvalitativa metoder lämpas mest när syftet är att undersöka något sammanhang som inte uppenbarar sig direkt, utan kräver förståelse och framträder stegvis. Utgångspunkten för kvalitativ forskning är att kunskap uppnås bäst genom att gå in på djupet och eftersöka sammanhang, där nyansering och djupgående förståelse för hur företeelser hänger ihop spelar stor roll. Observationer och intervjuer hör till de två vanligaste kvalitativa metoderna. Beträffande intervjuer så förekommer det tre olika typer av intervjuer: ostrukturerade intervjuer, strukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. Den ostrukturerade intervjun kan i stort sett liknas vid ett vanligt samtal mellan intervjuaren och informanten, där samtalet förs utifrån det ämne som är avsett att avhandlas i intervjun. Den här typen av intervjuer kallas också för djupintervjuer. Fördelen är att intervjuaren har möjlighet att gå in på djupet och ställa följdfrågor. Nackdelen är att sammanställningen av svaren blir mer krävande. Vid den ostrukturerade intervjun är resultaten av intervjun i stor utsträckning avhängigt av intervjuarens skicklighet som intervjuare. Beträffande den semi- eller halvstrukturerade intervjun så är den mer styrd än den ostrukturerade intervjun. Det lämpar sig när intervjuguiden är vältilltagen och täcker in flera områden, då det blir praktiskt omöjligt att gå in på djupet i varje enskild fråga. Dock föreligger det en möjlighet för intervjuaren att precis som i den ostrukturerade intervjun kunna gå in på djupet på vissa frågor. Därmed betraktas även semistrukturerade intervjuer som djupintervjuer. Gällande den strukturerade intervjun så görs den utifrån ett detaljstyrt och väl bearbetat frågeschema. De strukturerade svarsalternativen binder upp intervjuaren ännu mer och påbjuder en strikt följdriktig tillämpning av frågeschemat. Fördelen är att genomförande och sammanställning av dessa intervjuer blir lättare att genomföra och sammanställa. Nackdelen är att det inte möjliggörs för följdfrågor (Eliasson, 2021).

När två människor möts i en intervju så har de med sig vissa förutfattade meningar om den andre. Dessutom uppstår det ytterligare föreställningar under intervjuens gång. En del av dessa föreställningar sker medvetet medan andra sker omedvetet. Vissa föreställningar grundar sig på fakta och kunskap medan andra baseras på känslor och aningar (Jacobsen, 2011). Dessa föreställningar kan dessutom påverkas av vissa egenskaper hos intervjuaren såsom kön, etnisk bakgrund och socioekonomisk status och kan påverka informanternas förhållningssätt. Det har identifierats tio framgångsfaktorer gällande intervjuaren: hen skall vara insatt, ha ett strukturerat tillvägagångssätt, vara tydlig, vara lyhörd, känslig, öppen, styrande, kritisk, kunna komma ihåg och tolka. Förutom det ska intervjuaren besitta ett balanserat tillvägagångssätt beträffande att inte vara för tystlåten och inte heller för pratig (Bryman, 2018). Intervjuundersökningar är resurskrävande med avseende på tid och pengar. Dessutom är de beroende av att intervjuaren lyckas komma i kontakt med informanter vid passande tidpunkt för studien (Eliasson, 2021).

Trots att det är resurskrävande och att det föreligger utmaningar med att få tillgång till respondenter så bestämdes ändå inom ramen för denna studie att det skulle genomföras intervjuer med chefer. I den föreliggande studien tillämpas semistrukturerade intervjuer eftersom intervjuguiden täcker in flera områden och består därmed av många frågor. Vissa frågor lämpar sig för strukturerade svarsalternativ medan andra frågor som handlar om uppfattningar och tillvägagångssätt lämpar sig för öppna frågor.

3.6.2 Semistrukturerad kvantitativ forskningsmetod – Digital enkätundersökning

Kvantitativa metoder lämpar sig bäst för att göra generaliseringar utifrån en mindre grupp. Vid kvalitativa metoder oberoende om det rör sig om en enkät eller intervjuundersökning så används det ett strukturerat frågeformulär bestående av de begrepp som tagits fram vid operationaliseringen. Det framtagna strukturerade frågeformuläret skall i båda fallen vara riktat till ett urval av individer inom den gruppen som undersöks. För varje fråga i formuläret skall det först tas ställning till om det skall vara en sluten eller öppen fråga. Det ska framgå tydligt hur det är tilltänkt att den aktuella frågan skall besvaras. Öppna enkätfrågor kan efterliknas djupet i en kvalitativ intervjuundersökning. Fördelen med öppna frågor är att det möjliggörs för svarande att komma till tals och att det täcks in så många svar som möjligt. Nackdelen är att det tar tid att sammanställa svaren och att det föreligger en utmaning i att analysera svaren. Enkätundersökningar är mindre resurskrävande än intervjuundersökningar, de tar mindre tid i anspråk vid genomförandet och är billigare (Eliasson, 2021; Hagevi & Viscovi, 2017). Med anledning av det så bestämdes det inom ramen för den föreliggande studien att det skulle genomföras en digital enkätundersökning med medarbetare. För att få en djup i svaren så valdes det inte bara slutna frågor utan även en del öppna frågor.

3.7 Genomförande

Efter att syftet, problemformuleringen, frågeställningar, teorikapitlet, metodkapitlet, intervjuguiden och enkätformuläret hade beskrivits påbörjades det sökning av informanter som var villiga att delta i studien. Vid första utskicket mejlades infobrevet, enligt bilaga 1 med sexton olika förslag på intervjutider fördelade på olika dagar. Utskicket gjordes till tio olika VD, förvaltningschefer och enhetschefer. Efter första utskicket och deras korrespondens så lades det till ytterligare tider. Därefter mejlades det ut intervjuförfrågan enligt samma förfarande som vid första utskicket. Andra utskicket gjordes till åtta VD och chefer och innehöll tolv olika förslag på intervjutider. Samtliga tillfrågade var snabba med att svara oavsett utfallet,

det vill säga oberoende om de hade tid eller inte hade tid för intervjun. Det var tacksamt, då det blev en framgångsfaktor som gjorde att jag efter två utskick lyckades få ihop nio informanter. Informanterna som deltog i studien var fem chefer inom offentlig sektor och fyra chefer inom privatsektor. Bland de intervjuade chefer inom offentlig sektor återfanns tre förvaltningschefer, en VD och en enhetschef. Medan samtliga intervjuade chefer inom privatsektor var VD.

Inför intervjun ombads de att tänka på en lyckad förändring och en misslyckad förändring eller en mindre lyckad förändring, det vill säga någon förändring som mött på lite motstånd. Bara det i sig, att med en främmande människa stanna upp och reflektera kring något som varit mindre lyckat krävde mod, öppenhet, självinsikt och tillit. Studierna tyder på att 80% av alla förändringar misslyckas så därför valdes det en aggressivare approach som är mer representativt för verkligheten, mer sanningsenligt. Om det inte aktivt hade valts fokus på både lyckad- och mindre lyckad- eller misslyckad förändring, så hade det inte gått att besvara studiens frågeställningar. Övervägande del av intervjuer tog ca sextio minuter medan två intervjuer tog fyrtiofem minuter. Totalt är det nio intervjuer men arton förändringar som undersöks i den föreliggande studien. Sju av nio intervjuer skedde på plats, ansikte mot ansikte medan två intervjuer genomfördes via Teams. Författaren valde aktivt att inte spela in intervjuerna. Det har att göra med att studien är avhängig om forskaren lyckas få tag på respondenter eller inte, vid den aktuella tidpunkten för studien. Med tanke på kön, etnicitet och den rådande omvärldsbilden så ansågs dessa omständigheter försvåra ytterligare svarsviljan hos respondenterna ifall de skulle ombes om en ljudupptagning, det vill säga att intervjun spelas in. Samtliga intervjuer skedde inom loppet av tio dagar. Detta ledde till en mer likvärdig sammanställning varvidlag olika tematiska områden utkristalliserades. Under intervjun gjordes anteckningar löpande, där intervjusvaren dokumenterades skriftligt för hand, fråga för fråga. Inom en till två dagar efter genomförandet sammanställdes intervjusvaren digitalt. Observera att samtliga intervjusvar återges i sammanställningen men istället för i punktform, återges de i löpande text. Samtliga respondenter ombads att läsa igenom intervjusammanställningen för att säkerställa att det inte uppstått något missförstånd. Den fullskaliga intervjusammanställningen skickades till handledaren. Därefter gjordes det en tematisk sammanställning av intervjuerna enligt kategorierna i tabell 1. För djupare insikt i den tematiska avkodningen av svaren hänvisas läsaren till avsnitt 3.9. Härvidlag togs det också bort vissa organisationsspecifika kopplingar, detta för att säkerställa så att de inte kan kopplas till respektive organisation. Alla svar är anonyma men inte sekretesstämplade. Svaren är anonyma såtillvida att de inte kan härledas till den enskilde respondenten eller dennes organisation. Däremot är de inte sekretesstämplade, de omfattar inte några affärshemligheter som kan missgynna organisationerna. Samtliga respondenter gav sitt muntliga godkännande om att deras namn får omnämnas i förord men inte vid resultatsammanställningen. Då detta var en omfattande studie lades intervjusammanfattningen under bilaga 3. Samtliga respondenter korrekturläste, vilket uppskattas då det krävdes ytterligare delaktighet och engagemang från deras sida.

De intervjuade cheferna ombads att distribuera ut enkätlänken till de medarbetare som berördes av de förändringar som togs upp under intervjun. Enkätlänken med aktuell förklaring, enligt bilaga 2, mejlades ut till cheferna, vilka i sin tur ansvarade för att distribuera ut det till vederbörande medarbetare. I vissa fall tog cheferna upp någon förändring från någon av sina gamla arbetsplatser och då fanns det inte några personalkopplingar kvar. Därav att enkätstudien omfattar femton respondenter. Alla svar i enkäten var anonyma men för att säkerställa konfidentialitet så valdes det bort koppling till om det är offentlig eller privat sektor. Enkäten genomfördes digitalt via Forms. De femton enkätsvar laddades ner från Forms och sammanställdes fråga för fråga. Enkätsammanställningen återfinns i bilaga 4.

Det fanns ingen tid till pilotstudie. Däremot fick den allra första intervjun tjänstgöra som en testintervju. Där författaren öppet innan intervjun förklarade för respondenten att detta är den allra första intervjun och att intervjuguiden kan komma att revideras efter intervjun, där vissa frågor eventuellt omformuleras eller läggs till. Testintervjun i sin helhet blev bra så den togs med i beaktning och ingår i studien. Däremot fick den kompletteras med två frågor i efterhand.

3.8 Reliabilitet och validitet

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet handlar om huruvida undersökningen är pålitlig och om den skulle generera samma resultat ifall undersökningen skulle upprepas av en annan forskare eller vid en annan tidpunkt. Den ger oss en uppfattning om följdriktigheten, överensstämmelsen och pålitligheten av det som undersöks. God reliabilitet innebär i stort sett god generaliserbarhet (Bryman, 2018). Med reliabilitet avses att en mätning är stabil, att den inte är påverkbar av slumpmässiga och tillfälliga betingelser. Inte sällan avses med reliabilitet att en undersökning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid förnyad undersökning. Det föreliggande problemet med det här synsättet på reliabilitet är att utgångspunkten är att det råder statistiska förhållanden. Medan utgångspunkten enligt interaktionistiskt synsätt är att vi hela tiden deltar i processer och att vi då snarare kan förvänta oss skilda resultat vid skilda punkter. Det föreligger en diskrepans mellan det statistiska- och det interaktionistiska synsättet. Vetenskapligt särskiljs det ibland fyra komponenter hos begreppet reliabilitet: 1) Kongruens som handlar om likhet mellan frågor som avses mäta samma sak. 2) Precision som har att göra med intervjuarens sätt att registrera svar och/eller hur den svarande kryssar i rutorna i ett enkätformulär. 3) Objektivitet som rör sig om den föreliggande likheten mellan olika intervjuares sätt att registrera svar. Om de registrerar samma sak likadant så föreligger det en hög objektivitet. 4) Konstans hänger samman med tidsaspekten och förutsätter att fenomenet eller betingelserna inte ändras, till exempel attityden (Hultåker & Trost, 2021).

Reliabilitet kan mätas på olika sätt, bland annat: 1) Inter-rater reliabilitet aktualiseras vid observationsundersökningar där den föreliggande variansen mäts och som kan förklaras av två oberoende bedömare - det ger oss ett mått på inter-rater-reliabilitet. 2) Split-half reliabilitet har alltmer kommit att ersättas av Cronbachs α . Metoden handlar om att det jämförs två halvor av frågorna i ett frågeformulär varvid det undersöks hur mycket gemensam varians som kan förklaras utifrån svarspersonernas svar på båda halvorna. 3) Test-testreliabilitet rör sig om att samma test utförs på nytt efter relativt kort tid och då bör resultaten vara överensstämmande för att det ska anses ha god reliabilitet. 4) Intern konsistens, den s.k. Cronbachs α är det mest frekvent förekommande måttet på reliabilitet. Det ger en uppfattning om i vilken utsträckning de enskilda frågorna i ett frågeformulär stämmer överens med varandra (Björkqvist, 2012). Med interbedömarreliabilitet avses främst en utvärdering beträffande i hur stor utsträckning två eller fler intervjuare gör en likvärdig bedömning gällande kodningen av de svaren som framkommit. I den här undersökningen har interbedömarreliabilitet inte aktualiserats. Däremot har det inom ramen för den här studien tillämpats intrabedömarreliabilitet, som belyser graden av överensstämmelse då undersökningsfrågorna ställs av samma person men vid olika tidpunkter (Bryman, 2018).

3.8.2 Validitet

Validitet hänger samman med ifall undersökningen verkligen mäter det som är avsett att den ska mäta. Begreppet i sig härstammar från adjektivet "valid" som på engelska betyder giltig.

Validiteten besvarar frågan ifall vi kan räkna med att undersökningen är giltig, det vill säga att den verkligen mäter det som är avsikten att den ska mäta (Eliasson, 2021). Med validiteten avses en undersöknings externa faktorer. Inom vetenskaplig forskning förekommer det olika typer av validitet: 1) "Face validity" som handlar om någon intuitiv känsla, någon sorts subjektiv bedömning att testet mäter det som är meningen att den ska mäta. Face validity är svår att mäta. Den skulle intuitivt kunna utvärderas genom att låta ett urval personer subjektivt bedöma i hur hög grad de anser att testet faktiskt mäter det som är avsikten att den ska mäta. 2) Ekologisk validitet riktar sig främst till laboratorieundersökningar och/eller observationer av en egenskap eller ett beteende. Att en egenskap eller ett beteende har lyckats mätas eller observeras på ett laboratorium innebär därmed inte per automatik att det ska lyckas även ute i verkligheten, bortom undersökningens gränser. 3) Kriterievaliditet innebär att den empiriska datan från den egna undersökningen jämförs med något bestämt kriterium. 4) Prediktionsvaliditet handlar om att det på basis av det genomförda testet kan förutspås på förhand hur den testade individen kommer att bete sig eller klara sig i en viss situation i framtiden. Skolmognadstestet (någon form av intelligenstest) skulle kunna användas för att predicera verklig skolframgång. 5) Konstruktionsvaliditet hänger samman med att frågorna i ett frågeformulär uppfattas på det sättet som är avsett. För att mäta konstruktionsvaliditet kan frågorna ställas i omvänd form. För att konkretisera detta exemplifieras det med följande två påståenden som är varandras inverser, där det ska skattas från 0 – 4 på följande påståenden: "Jag har ett gott självförtroende" och "Jag har inte ett gott självförtroende". För att konstruktionsvaliditeten skall anses vara god bör svaren på frågorna korrelera varandra fullständigt negativt (Björkqvist, 2012).

I den föreliggande undersökningen aktualiseras främst kriterievaliditet då dem erhållna resultaten från undersökningen jämförs med bestämda kriterier ifrån relevanta teorimodeller. I viss mån finns det antydning till ekologisk validitet i den föreliggande studien, då det inte med säkerhet går att säga att samma undersökning i en annan verklig miljö skulle frambringa samma resultat.

3.9 Bearbetning av data

Analysmodellen utarbetades i flera led. Först operationaliserades begreppen ur relevant teori. Därefter kategoriserades begreppen till fem olika tematiska kategorier. Begrepp som har inbördes samband, det vill säga ger svar på liknande frågor omtolkas till samma tematiska kategori. Detta förfarande kan liknas vid släktskapsdiagram. De tematiska kategorierna ställs i korrelation till intervjufrågorna och enkätfrågorna. Därefter relateras de tematiska kategorierna till forskningsfrågorna. Slutligen härleds de tematiska kategorierna till relevanta teoretiska modeller. Då det råder sekventiellt inbördes orsakssamband mellan de tematiska kategorierna så redogörs empirin på intervjunivå och inte fråga för fråga (se bilaga 3 sammanställning av intervjuerna). På så sätt tillgodoses behovet av helhetstänkande och systemtänkande för att kunna tillse en djupare förståelse för vad som kan främja respektive förhindra förändring. Analysen sker dock tematisk på övergripande kategorinivå efter att det erhållits systemförståelse för varje enskild intervju och förändring. De identifierade kategorierna som tillämpas vid analysen framgår av tabell 1. Intervjufrågorna analyseras utefter de fem framtagna kategorierna men även utefter SWOT analysen för att frambringa klarhet kring framgångar och fallgropar för respektive förändring. Analysen av intervjuerna framgår av bilaga 3. Medan analysen av enkätundersökningen baseras på sammanställningen i bilaga 4. Enkätfrågorna analyseras utefter de fem framtagna kategorierna men även utefter SWOT analysen för att frambringa klarhet kring framgångar och fallgropar. Slutligen lyfts det fram likheter mellan de

båda undersökningarna. Vid sammanställningen av enkätsvaren har författaren medvetet valt att inte redovisa sammanställningen i procent, då detta skulle upplevas som plottrigt, utan istället anges det i antal som till exempel, 11 av 15 svarade att ”XX”.

Tabell 1. Analysmodell (Framtagen av författaren med stöd av den teoretiska referensramen)

Tematiska begrepp	Tematisk kategori	Undersöks via intervjufrågor	Undersöks via enkätfrågor	Besvarar följande forskningsfrågor	Härleds med hjälp av teoretiska modeller
1. anledningen till förändringen	K 1	1	1, 2	2, 3, 4	PESTEL, ADKAR
2. typ av förändring		2, 8, 16	1, 2	1, 3, 4	Olika perspektiv på förändring
3. vilka påverkades och hur		3, 4, 5, 29, 31	Aktualiseras ej i enkätundersökningen	3, 4	ADKAR
4. självbestämmande, kunskap och grupptillhörighet	K 2	6, 10	7	3, 4	Kotters åttastegsmodell, ADKAR, tre viktiga faktorer enligt Daniel Pink, Hertzberg tvåfaktorteori, Maslows behovstrappa, komplexitet
5. resurskrav – tid och pengar		9	6	3, 4	PDCA, komplexitet
6. KASAM-tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet	K 3	11, 12, 13, 16, 17, 18, 19	3, 4, 5	3, 4	KASAM, ABC modellen, tre viktiga faktorer enligt Daniel Pink
7. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation		7, 12, 13, 14, 15, 18, 19	8, 9, 10, 11, 13	3, 4	Hörnstensmodellen, ADKAR, PDCA, Herzbergs behovspyramid, ABC modellen, Kotters åttastegsmodell, komplexitet
8. Kommunikation		17, 18	12, 13	3, 4	Kotters åttastegsmodell, ADKAR, PDCA
9. Förändringsfas m.a.p. förändringen och medarbetare samt hur lyckad förändringen är	K 4	20, 21, 22, 23	14, 15,	3, 4	Förändringskurva, förändringens fyra rum, Lewins trestegsmodell, bridges transitionsmodell
10. SWOT- analys kring förändring		24, 25, 26, 27	16, 17, 18, 19	1, 2, 3, 4	PDCA, ADKAR
11. Om status quo behållits		30		3, 4	Lewins kraftfältsteori
12. Fira framgång och förändring		28, 32		3, 4	Kotters åttastegsmodell, ADKAR, hörnstensmodellen
13. Personlighetsteorier	K 5	Aktualiseras ej i intervjuundersökningen.	20, 21, 22	3, 4	OCEAN, Myers Briggs test, DISC modellen

4. Empiri och analys

I det fjärde kapitlet redogörs det för empirin och analysen av de semistrukturerade kvalitativa intervjuer på ett kvalitativt sätt medan den digitala enkätundersökningen redogörs på ett kvantitativt sätt.

4.1 Tematisk analys

Nedanstående kategorier förkortas som K1, K2, K3, K4 och K5. Intervjusammanställningen i bilaga 3, kodas av och sammanställs utifrån de fem tematiska kategorierna. Detta är ett förtydligande av analysmodellen i tabell 1. OBS för referenser till nedanstående modeller hänvisas författaren till föregående teorikapitel där vederbörande modeller omnämns.

- Kategori 1 - Anledningen till förändringen, typ av förändring, vilka påverkades och hur de påverkades. Undersöks med intervjufrågorna 1 – 5, 8, 16, 29 och 31 samt enkätfrågorna 1 – 2. Besvarar forskningsfrågorna 1 – 4. Analyseras utifrån den teoretiska ramen för PESTEL, ADKAR och olika perspektiv på förändring.
- Kategori 2 - Självbestämmande, kunskap, grupptillhörighet, resurskrav, tid och pengar. Undersöks med intervjufrågorna 6, 9 – 10 samt enkätfrågorna 6 – 7. Besvarar forskningsfrågorna 3 – 4. Analyseras utifrån den teoretiska ramen för Kotters åttastegsmodell, ADKAR, tre viktiga faktorer enligt Daniel Pink, Hertzberg tvåfaktorteori, Maslows behovstrappa, komplexitet och PDCA.
- Kategori 3 - KASAM-tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang, motivation och kommunikation. Undersöks med intervjufrågorna 7, 11 – 19 samt enkätfrågorna 3 – 5 och 8 – 13. Besvarar forskningsfrågorna 3 – 4. Analyseras utifrån den teoretiska ramen för KASAM, ABC, tre viktiga faktorer enligt Daniel Pink, hörstensmodellen, ADKAR, PDCA, Hertzbergs behovspyramid, Kotters åttastegsmodell och komplexitet.
- Kategori 4 - Förändringsfas med avseende på förändringen och medarbetare samt hur lyckad förändringen är, SWOT- analys kring förändring, om status quo behållits samt fira framgång och förändring. Undersöks med intervjufrågorna 20 – 28, 30 och 32 samt enkätfrågorna 14 – 19. Besvarar forskningsfrågorna 1 – 4. Analyseras utifrån den teoretiska ramen för förändringskurva, förändringens fyra rum, Lewins trestegsmodell, Bridges transitionsmodell, PDCA, ADKAR, Lewins kraftfältsteori, Kotters åttastegsmodell och hörnstenmodellen.
- Kategori 5 – Personlighetsteorier. Aktualiseras ej i intervjuundersökningen. Undersöks med enkätfrågorna 20 – 22. Besvarar forskningsfrågorna 3 – 4. Analyseras inom ramen för den teoretiska modellen för OCEAN, Myers Briggs test, DISC modellen.

4.2 Empiri och analys av intervjuundersökningen

Empiri och analys av intervjuundersökningen görs utifrån de tematiska kategorierna, K1 - K5 identifierade i analysmodellen i tabell 1. Medan den intervjusammanställningen i sin helhet återges i bilaga 3. Läsaren hänvisas till teoriavsnittet gällande referenser till nedanstående modeller.

4.2.1 Kategori 1

Av kategori 1 framgår anledning till, typ av förändring, vilka påverkades och hur de påverkades. Beträffande anledning till förändring så framkom det i intervjuundersökningen att det handlade om allt ifrån organisationsförändringar som innebar mer eget ansvar till organisationsförändringar där ansvar flyttas mellan olika avdelningar. Men också organisationsförändringar där det tillsatts nya tjänster eller helt nya arbetsteam. Många av förändringarna handlade om politiska beslut och nya lagkrav som föranledde förändringen. En del av förändringar handlade om digitaliserad övervakning av driften/ produktionen där det antingen berodde på GDPR, hackerattacker, teknikutveckling och effektivare produktion. Vissa förändringar handlade om att sätta kunden i centrum, kundfokuserad produktionsstyrning, att bemöta kundkraven och kundklagomålen. Enligt Bergman och Klefsjö 2020 hörnstensmodellen (figur 7) så är det viktigt att sätta kunden i centrum inom ramen för offensiv kvalitetsutveckling. Medan alla förändringar gällande produktionsstyrning, digitalisering och effektiviseringar kan enligt Bergman och Klefsjö (2020) härledas till hörnstenen – arbeta med processer. I vissa fall handlade förändringen om ändrat konsumentbeteende, att driva utvecklingen framåt, hänga med i förändringstakten och bli mer lönsamma och effektiva. Detta kan enligt PESTEL modellen (figur 5) relateras till förändringar som sker på grund av politiska beslut, ändrade internationella lagar, ekonomiska skäl och ändrat konsumentbeteende. Anledningen till att förändringarna inte skiljer sig åt markant mellan privat sektor och offentlig sektor kan bero på att de båda utgör ett komplext system enligt Snowden m.fl. (2009). Detta då båda sektorerna omfattar ett antal faktorer som samverkar med varandra på ett icke linjärt sätt och förorsakar därmed oproportionerliga konsekvenser vid förändring. Härvidlag kan det belysas att förändringar som sker på grund av politiska beslut och nya lagkrav på EU-nivå är de förändringar som oftast möter på motstånd. Detta kan förklaras med inskränkt självbestämmande enligt Parnaby och Towill (2009). Dock framhålls det att dessa förändringar genomförs trots förändringsmotståndet då det handlar om lagefterlevnad, ett så kallat yttre påkallat hot som inte är valbart, inget att förhållas till eller ta ställning för eller emot, utan det skall ske eller så får verksamheten läggas ner. Likaså organisationsförändringar som medför ökat eget ansvar misslyckas i de fall där det kräver stor kulturförändring, där det inte finns en vana av det utan där det alltid varit ett centraliserat styre. Särdrag för dessa förändringar är ett statistiskt synsätt bland medarbetarna vilket bekräftas av Gilley och McMillan 2009. Wohlgemuth m.fl. (2019) menar på att personer med dynamiskt synsätt är mer förändringsbenägna. Det finns en antydning till det i den föreliggande studien beträffande förändringar med ökat eget ansvar vilka lyckats bland medarbetare med dynamiskt synsätt. Beträffande digitaliseringsprojekt så upplever medarbetarna att självbestämmandet är inskränkt. Det framkom att de med dynamiskt synsätt anpassar sig och tycker det är kul (Wohlgemuth m.fl., 2019) medan de med statistiskt synsätt är aktiva motståndare och väljer till och med att lämna organisationen (Gilley & McMillan, 2009).

Beträffande typ av förändring, inkrementell, radikal eller ständig förändring återfinns samtliga i den föreliggande studien. Vid analysen undersöks det även om förändringen genomfördes under kort tid eller stegvis. Det finns en antydning till att radikala förändringar löper större risk att möta på motstånd och att misslyckas. Däremot framgår det tydligt att både de inkrementella

och radikala förändringarna utsätts för förändringsmotstånd och misslyckande om de sker under kort tid istället för i etapper. Detta är något som bekräftas av Kotter (2012) som lyfter fram att förändringar misslyckas eftersom implementeringen sker för snabbt. Enligt Kotter (2012) löper förändringar en risk att misslyckas då medarbetarnas trygghet rubbas, då förändringen upplevs som irrelevant eller då medarbetarna är obenägna till förändring. Detta är något som aktualiserats för samtliga förändringar i den föreliggande studien. Alla dessa förändringar leder till att medarbetarnas trygghet rubbas och då kan det i vissa fall framkalla känslomässiga påfrestningar enligt Vacola och Nikolaou (2005).

Gällande vilka som berörs av förändringarna i den föreliggande studien så är det bland annat medarbetare, chefer, ledningsgruppen, leverantörer och kunder. Det framhålls att ju fler som berörs desto större är utmaningarna. Angående hur de påverkas så är det enligt Snowden m.fl. (2007) beroende av mänsklig oförutsägbarhet. Det vidhålls att distinktionen mellan dynamiskt och statiskt synsätt har inverkan på förändringens utfall genom att främja eller försvåra förändringen. Enligt Snowden m.fl. (2007) ju mer komplext förändringen är desto mer tilltar utmaningarna. Kotter (2012) har identifierat några faktorer som har kunnat påvisas även i den föreliggande undersökningen. Dessa faktorer har kunnat identifieras i förändringar med låg grad av självbestämmande och där medarbetarna inte fått vara delaktiga i initieringen av förändringen. De faktorerna som har påvisats och som är i riktlinje med Kotters åttastegsmodell är; skapa känsla av akut läge, bygga förändringsteam, skapa vision och målbild som lägger grund för strategi, kommunicera för engagemang och möjliggöra för förändring (Kotter, 2012). För att belysa detta citerar jag någon chef: *”Detta är en lag som vi måste förhålla oss till. Om vi inte följer den så kan inte vår verksamhet fortsätta. Vi riskerar att gå i konkurs med uppsägningar som följd”*. Detta exemplifierar tydligt påkalla känslan av akut läge. Beträffande bygga förändringsteam så framkom det i den föreliggande studien att det organisatoriskt tillskapas team som ansvarar för förändringen. Det belyses att de flesta påverkas negativt vid förändringar som är enligt dem påtvingade politiska beslut, ändrade lagkrav eller andra omständigheter då de upplever att deras självbestämmande inskränks. Parnaby och Towill (2009) poängterar just vikten av självbestämmande för att en förändring ska lyckas. Dessutom föranleder politiska beslut ett motstånd hos medarbetarna som enligt Yukl (2020) kan härledas till att de inte fått vara delaktiga. Framgångsfaktorer för den här typen av förändringar kan härledas till ABC-teorin, det vill säga att det finns en tydlig riktning, rätt förutsättningar, att det är genomförbart och att det blir hållbart över tid.

Angående vision och målbild som lägger grunden för strategiarbetet så kommuniceras det ut av ledningen till alla i organisationen via olika mötesformer och det jobbas aktivt med det inom de team som ansvarar för förändringen. Detta förstärks av Heckelman (2017) som belyser vikten av att jobba med förändring på alla nivåer samt tät och fortlöpande kommunikation.

4.2.2 Kategori 2

Kategori 2 avhandlar självbestämmande, kunskap, grupptillhörighet, resurskrav, tid och pengar. Det framkom att förändringar som leder till inskränkt självbestämmande lyckas i mindre utsträckning eller till och med misslyckas. Detta bekräftas även av Parnaby m.fl. (2009). Härvidlag betonas det att ökat självbestämmande anses positivt av de medarbetarna med dynamiskt synsätt som gillar förändringar. Medan det för de medarbetarna med statiskt synsätt utgör en tvetydighet, om de får mer eget ansvar så är inte det bra men om självbestämmandet inskränks så är inte det heller uppskattat. Detta kan liknas vid den mänskliga oförutsägbarheten enligt Snowden m.fl. 2007. Enligt OCEAN femfaktorteorin är personer som är öppna och utåtriktade mer förändringsbenägna än de som är neurotiska. Medan de som är samvetsgranna och vänliga är lite mer avvaktande vid förändring (Clower & Bothwell, 2001; Hong m.fl., 2008). Enligt DISC-modellen så anses de med beteendestilarna dominans och influens vara

förändringsbenägna medan de med beteendestilarna stabilitet och konformitet är mindre förändringsbenägna. Konformitets beteende kan till och med uppfattas som bromsklossar, det vill säga aktiva motståndare till förändring (Clower & Bothwell, 2001; Hong m.fl., 2008).

Av den föreliggande undersökningen så framhålls det att ny kunskap är främst betungande initialt tills medarbetarna antingen lärt sig att tolka och tillämpa de nya lagkraven eller tills de lärt sig att behärska den nya utrustningen. Under upplärningstiden råder det stor osäkerhet och det föreligger risk för att konspirationsteorier uppstår. Härvidlag kan det belysas att de flesta förändringarna krävde snarare ett nytt tankesätt än en ny kunskap. Nytt tankesätt kräver oftast en beteendeförändring hos den enskilda individen. Detta benämns som individens perspektiv på förändring och kan därmed enligt Vacola och Nicola (2005) vara känslomässigt påfrestande. Den föreliggande studien framvisar att organisationsförändringar som krävde en beteendeförändring har lyckats i mindre utsträckning. Enligt Angelöw (2013) så beror det på att förändringar är påfrestande och skapar starka känslor hos vissa medarbetare. Enligt Burnes (2004) riskerar en förändring att misslyckas om det nya beteendet som ska implementeras inte alls överensstämmer med det gamla beteendet.

Beträffande gruppstillhörigheten så framkom det att i vissa fall ledde förändringen till bättre samhörighet, antingen eftersom alla berörda är i engagemangsfasen eller att alla är i motståndsfasen och har identifierat förändringen som ett gemensamt yttre hot, en gemensam fiende. Bra samhörighet i grupper där medlemmarna befinner sig i engagemangsfasen, enligt figur 1 så kan det härledas till steget, självförverkligande enligt Maslows behovspyramid figur 2. Medan bra samhörighet i gruppen till följd av att gruppen har identifierat en gemensam fiende kan relateras till steget, sociala behov enligt Maslows behovspyramid figur 2. Enligt Lewins kraftfältsteori så pågår det ständigt gruppdynamiska processer mellan de som vill bibehålla status quo, som är aktiva motståndare till förändring och de som är för förändring. Dessa gruppdynamiska processer har kunnat observeras även i den föreliggande intervjuundersökningen. Det visade sig att i de mindre lyckade förändringarna så hade gruppstillhörigheten påverkats negativt och i vissa fall har gruppen till och med splittrats på grund av att individerna har sagt upp sig. Därför menar Lewin, enligt sin kraftfältsteori att förståelsen för dessa krafter som utgör aktiva motståndare till förändring är ytterst viktig för att en förändring ska lyckas. Lazzara m.fl. (2021) belyser medarbetarengagemang som en av de i särdrag viktigaste framgångsfaktorerna vid en förändring.

Gällande resurskrav i form av tid och pengar så finns det en antydning till att de förändringar som kräver mycket tid och stora investeringar riskerar att lyckas i mindre utsträckning. Detta kan kopplas till komplexitetsteorin (Snowden m.fl., 2007). Enligt Snowden m.fl. (2007) omfattar komplexa system ett stort antal faktorer som integrerar med varandra på ett olinjärt sätt och ger därmed oproportionerliga konsekvenser till följd av förändringen. Palm (2017) och Kaufman m.fl., (2019) framhåller vikten av att avsätta tid och resurser för förändring. Odell (2019) poängterar att underskattande av svårigheter, resursbehov och tidsåtgång är några av anledningarna till att förändringar misslyckas.

4.2.3 Kategori 3

Kategori 3 belyser KASAM, tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang, motivation och kommunikation. Härvidlag framkom det att tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades i de flesta fall genom kontinuerlig dialog med medarbetarna kring vad förändringen förväntas åstadkomma. Osmudsen (2018) framhäver organisationsövergripande kommunikation som en viktig framgångsfaktor vid förändring. Heckelman (2017) poängterar vikten av tät och fortlöpande kommunikation för att lyckas med en förändring. Kommunikationen skedde även via

workshops, där problem belystes och det diskuterades vad som ska göras för att lösa problemet. Men även på annat sätt, där personalen fick avsatt tid till att sätta sig in i den nya lagen eller det nya arbetssättet. Detta är i linje med Kotters åttastegsmodell steg tre, fyra och fem som handlar om att skapa vision, målbild som lägger grund för strategi, kommunicera för engagemang och möjliggöra för förändring. Antonovsky KASAM teori lyfter fram begriplighet, det vill säga förståelse och tydlighet kring vad som ska göras, som viktiga faktorer. Stöd för tydlighetsaspekten återfinns även i ABC teorin. En annan framgångsfaktor var att låta personalen vara delaktiga vid framtagningen av planen. Delaktighet är någon som betonas även i Hörnstensmodellen (figur 7). Härvidlag kan det belysas att i de fall där förändringen misslyckades eller mötte på motstånd, så framkom det att ledningen inte lyckades skapa KASAM. Detta för att medarbetarna inte var mottagliga för det, de var aktiva motståndare. De aktiva motståndarna återfinns enligt förändringens fyra rum i faserna nöjdhet och förnekande (Blomqvist & Röding, 2016). Medarbetarnas engagemang pekats ut som en viktig framgångsfaktor vid förändring av både Bakker m.fl., (2011) och Lazzara m.fl., (2021).

Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom bland annat samtal på individ-, grupp- och arbetsplatsnivå. Det tillskapades också genom uppföljning av nuläget för att identifiera kritiska moment. Vidare säkerställdes det genom att låta medarbetarna vara delaktiga i det strategiska arbetet och vid framtagningen av den strategiska affärsplanen, genom att involvera de i SWOT-analysen och vid framtagningen av värdeorden. Enligt Klefsjö (2020) är det viktigt med delaktighet, engagerat ledarskap och att arbeta med processer och ständiga förbättringar för att lyckas med ständiga förändringar (figur 7). Härvidlag kan även följande omnämnas: utbildningsinsatser, workshops, hjälp med prioritering av arbetsuppgifter, avsatt tid inom arbetsgruppen till att sätta sig in i det nya arbetssättet eller den nya lagen och hur den ska tillämpas. Enligt Prosci (2018) är medvetenhet, vilja att förändras, rätt kunskap, förmåga och förstärkning som handlar om att göra det bestående över tid, viktiga för lyckas med en förändring (figur 4 ADKAR modellen). Genom att låta medarbetarna vara delaktiga i det strategiska arbetet så förstärktes medarbetarnas uppfattning om organisationssamhörighet enligt Vacola och Nikolaou (2005). Det framkom att cheferna inte lyckats motivera alla. I de fall där förändringen misslyckades så var medarbetarna inte mottagliga, de var aktiva motståndare, det gick inte att motivera dem, för de återfanns i nöjdhet- och förnekande fasen (Blomqvist & Röding, 2016; Scott & Jaffe, 1988).

Beträffande kommunikationen i den föreliggande studien så framhålls vikten av en kontinuerlig kommunikation, att det delges samma information till alla, att det alltid går att informera bättre och att det aldrig kan kommuniceras och informeras för mycket. Kaufman (2019), Heckelman (2017) och Kotter (2012) belyser kommunikation som ett viktigt verktyg för att lyckas med en förändring. Det råder övervägande preferens för möten som kommunikationssätt framför mejl och intranät. Beträffande dialog och möten sker det via allt ifrån individuella samtal, gruppmöten, APT, personalmöten, morgonmöten, veckovisa möten, ledningsgruppsmöten, möten med kunden. Idag utgör tekniska lösningar en avgörande roll gällande hur organisationer väljer att kommunicera budskap inom en organisation. Det förefaller vara vanligt att kommunicera nyheter via event, media, sociala medier och digitala hemsidor (Sadej & Justinek, 2013). Sadej och Justinek (2013) framhåller dock, att trots teknologins framväxt skall personlig kommunikation prefereras, det är det allra bästa sättet att kommunicera på internt inom den egna organisationen. Sadej & Justinek poängterar vikten av att tillämpa flera olika kommunikationskanaler för att kommunicera. Vidare vidhålls det att det endast i enstaka fall kan användas en och samma kommunikationskanal för att kommunicera ett budskap (Sadej & Justinek 2013).

4.2.4 Kategori 4

Kategori 4 handlar om förändringsfas med avseende på förändringen och med avseende på medarbetare, hur lyckad förändringen är och SWOT-analysen av förändringen. Det framkom att det råder ett samband mellan hur lyckad en förändring är och vilken fas den befinner sig samt i vilken fas dess medarbetare befinner sig (tabell 2). Enligt tabell 2 gäller det för misslyckade förändringar att förändringen är i faser upptining (figur 3) eller faser förändring. Medan dess medarbetare är i faser förnekelse (figur 1) alternativt upptiningsfasen och på väg mot faser omställning/utforskande (figur 3).

Tabell 2. Sambandsdiagram mellan medarbetarnas respektive förändringarnas fas samt hur lyckad förändringen är. Detta satt i kontexten för privat och offentlig sektor

Sektor	Medarbetare	Förändring	Lyckad (skala 1 av 5)
Offentlig	Förnekelse	Upptining	1
Offentlig	Motstånd à utforskande	Förändring à återfrysning	2
Offentlig	Omställning	Återfrysning	Vid starkt 1. Efter avslut 5
Offentlig	Engagemang	Återfrysning	Vid start 1. Efter avslut 5
Offentlig	Engagemang	Återfrysning	4
Offentlig	Engagemang	Återfrysning	5
Offentlig	Engagemang	Återfrysning	5
Offentlig	Omställning à engagemang	Återfrysning	5
Offentlig	Förvirring à utforskande	Förändring	5
Offentlig	Engagemang	Återfrysning	5
Privat	Utforskning à engagemang	Förändring à återfrysning	2
Privat	Engagemang	Återfrysning	2 – 3
Privat	Engagemang	Återfrysning	Vid start 1,5. Efter avslut 4
Privat	Förändring à utforskande	Upptining à förändring	3,5 – 4
Privat	Omställning à engagemang	Förändring à återfrysning	4
Privat	Engagemang	Återfrysning	4
Privat	Tjänstemän: Inspiration Medarbetare: Förvirring	Återfrysning	4
Privat	Engagemang	Förvirring à återfrysning	4

Gällande S- styrkor så redogörs de i vissa fall utifrån styrkor som förändringen medfört medan i andra fall togs det upp styrkan under genomförandet av förändringen. Det framhålls att det som gjordes bra var att: det har synliggjort hur det jobbas inom organisationen, införandet av nytt system och effektivare arbetssätt, delaktighet, bättre samsyn, bättre kommunikation, öppenhet, tydligt vad som skulle göras och varför, alla tilläts komma till tals, kunden sattes i centrum, alla har samma info, bättre planering, högre effektivitet, noggrann förstudie där beslut baseras på fakta, skapade vi-känsla. Dessa faktorer och det sättet att organisatoriskt jobba med en förändring framhålls som viktiga enligt Klefsjö (2020) för att lyckas med en förändring (figur 6 Hörnstensmodellen). Tichnor m.fl., (2017) belyser vikten av en förstudie. Kaufman m.fl., (2019) anser att en förstudie är viktig för att kunna säkerställa att beslut baseras på fakta. Det framhålls av Kaufman m.fl., (2019) att det är viktigt att sätta kunden i centrum för att skapa engagemang för förändring och för att lyckas med en förändring. Det framkom även andra aspekter som bra rekrytering, stegvis implementering, att ledningen lyssnade in, problem fångades upp och åtgärdades, produktionen utgår från framtidens kapacitetsbehov och att vi levererade i tid. Vikten av rekrytering stöds även av Farruga (2022). Enligt Zalewska (2021) är det viktigt att ledare inspirerar, löser problem och tar risker vilket har visat sig som en styrka även i denna studie. Vidare menar Palm (2017) att arbetssättet enligt PDCA (figur 6) kan

betraktas som en framgångsfaktor, vilket har visat sig vara relevant även i den här studien. Det faktum att bra rekrytering varit en av styrkorna har även sitt stöd i medarbetarengagemanget enligt Lazzara m.fl., (2021) och Bakker m.fl., (2011).

Beträffande W-svagheter så framkom det bland annat att rekryteringen borde påbörjats tidigare och det kan enligt Odell (2019) tyda på underskattande av svårigheter, resursbehov och tidsåtgång. Härvidlag kan det konstateras att det i de mindre lyckade eller misslyckade förändringarna borde ha gjorts en bättre förstudie och motiverats noga varför förändringen genomförs. Detta poängteras även av Tichnor m.fl., (2017). I den föreliggande studien framkom det att det borde ha informerats smartare och att det borde ha informerats mer, vilket bekräftas även av Heckelman (2017), Kaufmann (2017), Kotter (2012) och Odsmundsen (2018). Studien tyder på att förändringsmotstånd skulle ha hanterats annorlunda, där framgångar hos de som anammat förändringen, borde lyfts upp och uppmärksammats medan det inte skulle inväntas på de aktiva motståndarna. Detta är något som bekräftas av Prosci (2018), Bocca och Mukaj (2013) samt Kotter (2012).

Beträffande O-möjligheter har bland annat följande identifierats: bättre kommunikation inom organisationen, större engagemang, mer ansvarstagande, bättre arbetsglädje, högre tillit till den egna förmågan, personlig utveckling och större transparens. Enligt Daniel Pinks tre faktorer (Pink 2009) så är möjlighet att kunna påverka själv, inre drivkraft och ett överordnat syfte det som bidrar till att människor känner sig motiverade och engagerar sig. De möjligheterna som vissa förändringar har tillskapat utgår ifrån självförverkligande enligt Maslows behovspyramid (figur 2).

Bland andra möjligheter lyfts det att det har skapats mervärde för kunden med mindre insats, större utbud, minskade förluster, effektivare arbetssätt, mer likvärdighet mellan olika verksamheter, öppnat upp för samarbete, verksamhetsförbättringar, bättre koll på kapacitetsbehov, nya affärsmöjligheter, benchmarking, bättre svarar upp mot myndigheternas krav på rapportering kring CSR och att företaget behöll sina marknadsandelar. Alla dessa möjligheter tyder på enligt Odell (2019) att förändringarna har bidragit till en kontinuerlig verksamhetsutveckling genom små inkrementella förändringar. Detta kan enligt Klefsjö (2020) härledas också till Hörnstensmodellen (figur 7) och PDCA cykeln (figur 6). Medan Kaufman (2019) betonar vikten av att sätta kunden i centrum för att skapa engagemang för förändring och för att på så sätt åstadkomma en framgångsrik förändring.

Gällande T-hot så framhålls det bland annat: personalomsättning, om lagkraven skulle ändras igen och konjunkturförändringar. Enligt Snowden m.fl. (2007) så belyser det komplexiteten, det vill säga framhåller att ett stort antal faktorer interagerar med varandra på ett olinjärt sätt och ger därmed oproportionerliga konsekvenser till följd av förändringen. Personalomsättningen utgör enligt Snowden m.fl., (2007) en mänsklig oförutsägbarhet som är svår att predicera. Härvidlag framhålls det, även vikten av att orka stå pall och vidmakthålla förändringen, som förekommande hot. Detta är något som framhålls även av Bocca och Mukaj (2013); Prosci (2018) och Kotter (2012). För att upprätthålla fokus och bibehålla förändringen är det viktigt med organisationssamhörighet enligt Vacola och Nikolaou (2005). Medan Yukl (2020) har pekat ut transformativt ledarskap som framgångsrik vid förändringsledning.

Medan förändringar i antalet uppdrag, att det inte blir som det var avsett från början och att målbilden inte uppnås, kulturkrockar och olika sätt att kommunicera, bortfall av el och internet kan återopas komplexitetsteorin enligt Snowden m.fl., (2007). Det framhålls angående vissa irreversibla förändringar som redan är implementerade att det inte existerar några hot mer än nya lagändringar.

4.3 Empiri och analys av den semikvantitativa digitala enkätundersökningen

4.3.1 Kategori 1

Kategori 1 belyser anledningen till förändringen. Det framkom att anledningen till förändring var bland annat politiska beslut, ändrade lagkrav, för alla på avdelningen ska ha koll, ekonomiska faktorer, bättre planering, konkurrenskraft, bättre planering, tydlig målsättning, expansionsmöjligheter, kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Dessa kan härledas till politiska, ekonomiska, sociologiska, teknologiska, ekologiska och lagmässiga faktorer enligt PESTEL modellen, figur 5 (Bou m.fl., 2023; Hallin m.fl., 2020; Prosci, 2018).

4.3.2 Kategori 2

Kategori 2 avhandlar kunskap/kompetens/erfarenhet och resurser med avseende på tid och pengar. Beträffande ny kunskap så uppgav 9 av 15 medarbetare att det krävdes ny kunskap till viss del, 2 medarbetare uppgav att det inte alls krävde ny kunskap medan 4 medarbetare uppgav att det krävdes ny kunskap i stor omfattning (figur 7). Om den nya kunskapen föranleder ett nytt beteende som avviker mycket ifrån det gamla beteendet så riskerar förändringen att misslyckas enligt Burnes (2004).

7. Krävde förändringen ny kompetens/kunskap/erfarenhet

Inte alls, till viss del eller i stor omfattning?

● Inte alls	2
● Till viss del	9
● I stor omfattning	4



Figur 7. Resultatsammanställning gällande krav på ny kompetens

Gällande resurskraven anser 8 av 15 medarbetare att det krävdes lagom tid och lagom pengar, 3 medarbetare uppskattade det till lagom tid och lagom pengar, medan 4 medarbetare angav att det krävdes mycket tid och mycket pengar (figur 8). Enligt Odell (2019) är det viktigt att beakta svårighet, resursbehov och tidsåtgång för att lyckas med en förändring.

6. Krävde förändringen resurser i form av tid och pengar?

● Lite tid och lite pengar	3
● Lagom tid och lagom pengar	8
● Mycket tid och mycket pengar	4



Figur 8. Resultatsammanställning över resursbehovet med avseende på tid och pengar

4.3.3 Kategori 3

Kategori 3 belyser KASAM, tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang, motivation och kommunikation. Beträffande tydlighet anser 14 av 15 medarbetare att det var tydligt medan 1 medarbetare anser att det inte var tydligt hur, när och varför förändringen skulle genomföras. Angående om medarbetarna tyckte att förändringen var meningsfull så uppgav 13 medarbetare "ja", 1 medarbetare angav "nej" och 1 medarbetare svarade "varken eller". Gällande om det var hanterbart, det vill säga att de klarade av att genomföra det som förändringen krävde, svarade 14 medarbetare att det var hanterbart medan 1 medarbetare angav delvis (se bilaga 4). Enligt Antonovsky (1991), ABC modellen (Hallin m.fl., (2020); Prosci (2018); Heckelman (2017) och Kotter (2012) är tydlighet, medvetenhet, meningsfullhet, det vill säga att det finns ett överordnat syfte, hanterbarhet, det vill säga möjliggöra för förändring och undanröja hinder, viktiga framgångsfaktorer.

Det framkom att 12 av 15 medarbetare upplevde att de hade rätt förutsättningar för att genomföra förändringen, 2 medarbetare angav, delvis och 1 medarbetare angav "nej". Beträffande engagemang, delaktighet, rätt förutsättningar och motivation så framgår det, att det skapats genom delaktighet i besluten, tydlig målbild, genom utbildningsinsatser, möten, genom att vara lyhörd och lyssna in, informera och motivera noga om varför förändringen skulle göras. Lazzara m.fl., (2021) och Kaufman m.fl., (2019) har identifierat medarbetarengagemang som viktig framgångsfaktor vid förändring. Genom delaktighet så skapas det bättre organisationssamhörighet som enligt Vacola och Nikolaou (2005) är en viktig förutsättning vid förändring. Beträffande medvetenhet, vilja att förändras, rätt kunskap, förmåga och förstärkning anses de som viktiga vid en förändring enligt Prosci (2018).

Beträffande medarbetarnas beskrivning av deras reaktion på förändring och motivation så framkom det bland annat följande: delaktighet, positivt, med förväntan, spännande, ser det som en utmaning och till det bättre. Enligt Daniel Pinks teori (Pink 2009) är de tre viktiga faktorerna: självbestämmande, inre vilja och mening, det vill säga ett högre syfte vilket har visat sig stämma för den föreliggande studien. Medarbetarna som har högre grad av självbestämmande, högre inre driv och inser meningen med förändringen engagerar sig i större utsträckning, vilket har visat sig positivt även i den föreliggande studien. Några andra framgångsfaktorer, gällande medarbetarnas reaktioner satt i korrelation till att förändringen faktiskt har lyckats, är ledarskapets roll. Det finns en antydning till att det transformativa ledarskapet har visat sig framgångsrikt enligt Yukl (2020) men även engagerat ledarskap enligt Klefsjö (2020), Hörstensmodellen (figur 7).

Några av respondenterna svarade "ännu en ny uppgift utan extra resurser", krävande i början men spännande samt varken positivt eller negativt. Detta belyser vikten av den mänskliga oförutsägbarheten enligt Snowden m.fl., (2007). Gällande om medarbetarna kände att de blev lyssnade på så uppgav 14 av 15 medarbetare att de blev lyssnade på medan 1 medarbetare angav delvis. Beträffande kommunikation, så framkom det samma preferens som vid intervjuundersökningen. Det framkom att kommunikationen skedde främst via möten och inte via intranät eller mejl. Därmed bekräftas det från båda grupperna att så är fallet (För detaljerade svar se fråga 12 i bilaga 4). Betydelsen av kommunikation betonas av Kotter (2012); Kaufman (2019) och Heckelman (2017). Kommunikationsaspekten återfinns även inom Hörstensmodellen (Klefsjö 2020) och ADKAR modellen (Prosci 2018). Sedej och Justinek (2013) framhåller dock, att trots teknologins framväxt skall personlig kommunikation prefereras, det är det allra bästa sättet att kommunicera på internt inom den egna organisationen.

4.3.4 Kategori 4

Kategori 4 handlar om förändringsfas med avseende på förändringen och med avseende på medarbetare, hur lyckad förändringen är och SWOT-analysen av förändringen. Härvidlag kan det konstateras att det råder ett samband mellan medarbetarnas uppfattning kring hur lyckad förändringen är i relation till i vilken förändringsfas befinner sig medarbetaren. Det framkom att för förändringar som skattas som lyckade på en skala 4 av 5 så befinner sig medarbetarna i engagemangsfasen. Detta stöds av Bakker m.fl., (2011) och Lazzara m.fl., (2021) som lyfter medarbetarengagemang som en framgångsfaktor vid förändring.

Beträffande S-styrkor så anges tydlighet, tät samverkan, information och bra teamarbete. I enkätundersökningen framkom det att medarbetarna anser att det är viktigt med tydlighet. Härvidlag kan det konstateras samstämmighet mellan chefernas och medarbetarnas perspektiv. Tydlighetsaspekten belyses även av KASAM, ABC (Hallin m.fl., 2020) och Kotters åttastegsmodell (Kotter, 2012). I den föreliggande studien framkom även andra styrkor som samverkan, information och bra samarbete vilket kan härledas till kommunikation. Enligt Osmudsen (2018) är organisationsöverskridande kommunikation en viktig förutsättning för att lyckas med en förändring. Medan Heckelman (2017) betonar tät och fortlöpande kommunikation. Kotter (2012) poängterar däremot betydelsen av att kommunicera för engagemang. Enligt Claire m.fl., (2010) är de här medarbetarna i det sista steget, som är ”ny början” och handlar om att individerna har anammat det nya, inser nya möjligheter, är mer öppna och motiverade inför att lära sig det nya.

Gällande W- svagheter omnämns följande: att det vore önskvärt med bredare information om varför, mer digitalisering, bättre information, mer tid till implementeringen, uppmärksamma framgångar och fira, riskanalyser på längre sikt, att utbildningen borde påbörjats tidigare, bättre information och bättre acceptans hos högre chef. Många av de svagheter som framkom vid enkätundersökningen kan härledas till bättre förstudie enligt Tichnor m.fl., (2017) och återigen kommunikation. Det finns en antydning till avsaknad av hörnstenen basera beslut på fakta enligt Kaufman m.fl., (2019). Enligt Palm (2017) och Kotter (2012) anses tiden utgöra en riskfaktor, då förändringen riskerar att misslyckas ifall implementeringen sker för snabbt, vilket har kunnat identifieras även i den föreliggande studien. Det som visade sig vara en svaghet, var avsaknad av att uppmärksamma och fira framgångar, vilket är viktigt enligt Kotter (2012) och Prosci (2018), (se figur 4). De menar på att genom att uppmärksamma och fira framgångar så kan det främja bibehållandet av motivationen till förändringen men också till upprätthållandet av själva förändringen över tid.

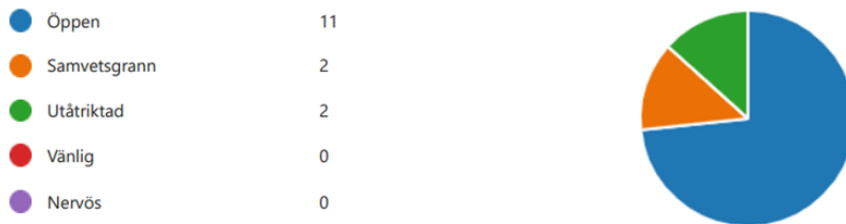
Angående O - möjligheterna pekar studien på bland annat bättre konkurrenskraft, synergieffekter, samma information till alla, lönsamhetsförbättringar och effektivitet. Gemensamt för alla dessa möjligheter är enligt Odell (2019) att de utgör en kontinuerlig del av verksamhetsutvecklingen. Det finns en antydning till att de nya möjligheterna är i riktlinje med ständiga förbättringar enligt PDCA (Palm, 2017), (se figur 6).

Beträffande T – hot så uppges bland annat följande: individers mottaglighet för förändringar, stora förväntningar från politiken, personalomsättning, geopolitiska hot, otydliga mål, ledtider, snabba svängningar, pandemier och att lagen ändras igen. Det finns en antydning till att det enligt Snowden m.fl., (2007) föreligger hot och utmaningar på grund av att systemet är komplext och omfattar ett stort antal faktorer som interagerar med varandra på ett olinjärt sätt och bidrar till oproportionerliga konsekvenser om något förändras. I den föreliggande studien anses individens mottaglighet för förändring utgöra ett hot. Detta är något som bekräftas enligt Bakker m.fl., (2011) och Lazzara m.fl., (2021) där de betonar medarbetarengagemanget som den viktigaste faktorn vid en förändring. Det aktiva motståndet till förändring bör enligt Kotter

(2012) hanteras, så att det inte utgör ett hinder för förändring. Individens mottaglighet för förändring kan påverkas också av om det kräver en beteendeförändring, det vill säga utgår från individens perspektiv på förändring och det specifika förändringsperspektivet då det berör flera individer. Enligt Hallin m.fl., (2020) så påkallar de flesta radikala förändringarna behovet av en beteendeförändring. Burnes (2004) vidhåller att förändringar riskerar att misslyckas, ifall det nya beteendet avviker mycket från det gamla beteendet, vilket förefaller vara aktuellt även i denna studie.

4.3.6 Personlighetsteorier

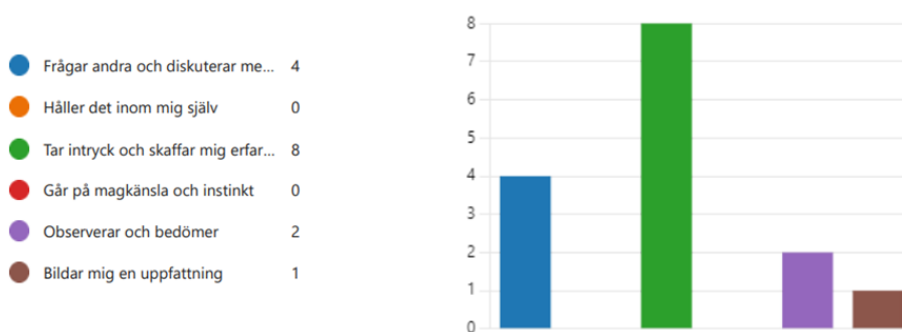
20. Hur skulle du beskriva dig själv när du står inför någon förändring?



Figur 9. Personlighetsteori enligt OCEAN (Clower & Bothwell, 2001; Hong m.fl., 2008; Hallin A. m.fl. 2020)

Utifrån figur 9, gällande hur medarbetarna själva skulle beskriva sig själva så uppgav 11 av 15 medarbetare att de är ”öppna”, 2 ”utåtriktad” och 2 ”samvetsgrann”. Det finns en antydning till att de som valde att delta i undersökningen är de som är öppna och har ett dynamiskt synsätt. Beträffande hur lyckad förändringen är anser 13 av 15 medarbetare att den är lyckad eller ganska lyckad. Medan 1 medarbetare anger att den är varken eller (bilaga 4, fråga 15). Härvidlag kan det beläggas att det råder ett samband mellan hur lyckad förändringen blev och medarbetarnas dynamiska synsätt. Wohlgemuth (2019) understryker betydelsen av det dynamiska synsättet för att lyckas med en förändring.

21. Hur gör du när du ska genomgå-, bearbeta- och lära dig att jobba enligt förändringen dvs det nya arbetssättet?



Figur 10. Personlighetsteori enligt Myers Briggs test (Hallin A. m.fl. 2020).

Utifrån figur 10, beträffande hur de går tillväga när de ska genomgå en förändring så uppgav 4 av 15 medarbetare att de frågar andra och diskuterar, 8 tar intryck och skaffar sig erfarenhet, 2 observerar och bedömer och 1 bildar sig en uppfattning. Detta återspeglar den mångfacetterade verkligheten och den mänskliga oförutsägbarheten enligt Snowden m.fl., (2007).

22. Hur skulle du beskriva dig själv?

- Målinriktad, handlingskraftig, do... 2
- Optimistisk, lösningsfokuserad, i... 4
- Stabil, eftertänksam, samarbet... 8
- Analytisk, faktaorienterad, nogg... 1



Figur 11. Personlighetsteori enligt DISC modellen (Hallin m.fl., 2020; Marston, 2014; Caise & Tucker, 2023).

Utifrån figur 11, gällande hur de själva skulle beskriva sig så angav 8 av 15 medarbetare att de är ”stabila, eftertänksamma och samarbetsorienterade, 4 att de är optimistiska och lösningsfokuserade, 2 att de är handlingskraftiga och dominanta medan 1 medarbetare uppgav analytisk, faktaorienterad och noggrann. Det finns en antydning till att de som valde att delta i enkätundersökningen är över lag mer öppna, optimistiska, stabila, eftertänksamma och diskuterar med andra. Enligt Bakker m.fl., (2011) kan de här personliga egenskaperna åberopas särdragen för medarbetarskap. Bakker m.fl., (2011) understryker individens ansvar och påpekar att medarbetarskapet kräver bland annat självförtroende, dialogförmåga, målmedvetenhet, medskapandeförmåga och erfarenhetslärande av medarbetare. Det finns en antydning till att det har aktualiserats inom ramen för den här respondentgruppen.

5. Diskussion

I kapitel fem tas resultatdiskussionen upp, där empiriskt resultat jämförs med vetenskapliga teorier och analysmodeller. I metoddiskussionen tas det upp utifrån studiens validitet och reliabilitet.

5.1 Resultatdiskussion

Det finns ett tydligt samband mellan motstånd till förändring och anledning till förändring samt typ av förändring. Där förändringar som sker på grund av en lagändring eller top-down beslut, möter på motstånd, då det innebär minskad grad av självbestämmande. Det har visat sig samstämmigt för både intervju- och enkätundersökningen. Däremot har självbestämmande visat sig vara av dubbelkaraktär. Det framkom att ökat självbestämmande leder till engagemang och ökad motivation hos de medarbetarna med dynamiskt synsätt. Medan ökat självbestämmande å andra sidan har mött på motstånd och misslyckande hos de medarbetarna med statiskt synsätt. Beträffande typ av förändring så finns det en antydning till att, radikala förändringar som medför ett nytt beteende, som inte är i linje med det invanda, risker att misslyckas. Det förefaller även vara så att de förändringar som leder till kontinuerlig verksamhetsutveckling, det vill säga ständiga förbättringar, har positiv inverkan på medarbetarengagemanget och lyckas i större utsträckning. Likaså förändringar där kunden sätts i centrum, det vill säga de verksamheten är till för, lyckas i större utsträckning. Det finns en antydning till att det då blir begripligt, hanterbart och meningsfullt, att det blir tydligt och att vederbörande inser nyttan med det på ett konkret sätt. Det märks ett tydligt samband mellan misslyckande och avsaknad av noggrann förstudie. Härvidlag kan det konstateras att tiden är en avgörande faktor för framgång, där förändringar som implementeras för snabbt misslyckas i högre utsträckning.

Vidare framkommer det följande styrkor: kontinuerlig kommunikation, att lyssna in, våga se problemet och lösa det samt en noggrann förstudie, där beslut baseras på fakta. Detta kan härledas till Kotters åttastegsmodell, ADKAR (figur 4), PDCA (figur 6), Hörnstensmodellen (figur 7) men även till transformativt och engagerat ledarskap. Både intervjuundersökningen och enkätundersökningen visar på att det är viktigt med kommunikation och tydlighet.

Det framgår att genom att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna så påverkas deras upplevelse av självbestämmande positivt och har därmed visats vara en framgång. Härvidlag kan det understrykas att både kommunikation och engagemang inte är enbart chefsansvar, utan att det existerar inom ramen för medarbetarskap och är en ömsesidig process (Kaufman, 2019; Claire m.fl., 2010). Studien tyder på att förändringar som mött på aktivt förändringsmotstånd från medarbetare, så kvittar det vad ledningen gör, ”de har liksom redan bestämt sig”. Det beror på den mänskliga oförutsägbarheten enligt Snowdwn m.fl., (2007). Bland hoten omnämns nya lagändringar, personalomsättning och att inte orka stå pall och vidhålla förändringen.

5.2 Metoddiskussion

Reliabiliteten för denna studie uppskattas som god, då det indirekt i denna studie återfinns många yrkesgrupper representerade via sina chefer. Det finns representerande, allt ifrån vaktmästare, lokalvårdare, miljöinspektörer, brandmän, montörer, drifttekniker, elektriker, försäljare, ljusstekniker, chefer, VD, förvaltningschefer, lärare, rektorer, projektledare med mera. Reliabiliteten för den här studien har förbättrats genom triangulering, det vill säga att problemformuleringen och syftet undersöks med flera metoder som i det här fallet förefaller vara intervjuundersökningen och enkätundersökningen. Men också att det tydligt framgår att det vid varje intervju lyfts fram en lyckad förändring och en som mött på motstånd eller varit misslyckad, vilket har förstärkt reliabiliteten ytterligare (Eliasson, 2021).

Validiteten för den här studien är god då de operationella begreppen är samstämmiga med den teoretiska ramen (Eliasson, 2021). Beträffande validitet och reliabilitet påtalar kvalitativa forskare att dessa är mer lämpade för kvantitativa mätningar. Andra kriterier som trovärdighet bestående av tillförlitlighet, överförbarhet, och pålitlighet samt bekräftelse aktualiseras inom ramen för den kvalitativa forskningen. Tillförlitligheten kan likställas med intern validitet, som handlar om att forskarens observation skall stämma överens med god marginal med det teoretiska ramverket. I den föreliggande studien har det säkerställts genom att intervjufrågorna och enkätfrågorna baseras på standardiserade modeller för förändring som ADKAR (figur 4), Kotters åttastegsmodell, PDCA (figur 6) och Hörnstensmodellen (figur 7). Tillförlitligheten i den föreliggande intervjuundersökningen anses vara god då respondenterna fick korrekturläsa intervjusammanställningen. Detta är viktigt enligt Bryman (2018). Överförbarheten kan jämföras med extern validitet, vilket handlar om i vilken utsträckning resultaten kan tillämpas i andra situationer. I denna studie anses överförbarheten vara god, då urvalet av respondenter är brett. Den omfattar både privat- och offentlig sektor, chefer och medarbetare, testas med både intervjuundersökningen och enkätundersökningen, det vill säga triangulering. Genom detaljerade redogörelser kan överförbarheten ökas enligt Bryman (2018). Inom ramen för denna studie återges det detaljerade redogörelser. Pålitlighet kan betraktas som reliabilitet och innebär att forskaren bör noggrant redogöra för forskningsprocessen där alla vidtagna moment beskrivs väl. I denna studie finns alla de stegen välbeskrivna. Allt ifrån syfte, forskningsfrågor, metod, empiri till analys av data och slutsatser och diskussion. Därefter kan kollegor eller någon granska processen för att stärka dess pålitlighet. Detta kommer att ske via bland annat opponering och av handledare och examinator. Högre reliabilitet hade erhållits om fler respondenter hade ingått i studien (Eliasson, 2021). Validiteten hade kunnat ökas med hjälp av konstruktionsvaliditet, där samma fenomen undersöks med två frågor som är varandras invers (Björkvist, 2012). Högre validitet hade också kunnat erhållas om det hade gjorts en pilotstudie på enkätundersökningen (Bryman, 2018).

Beträffande metoden med avseende på genomförandet, så framkom det att det var viktigt att chefen pekar ut, vilken förändring det är som ska utvärderas. Då enkäten är allmänriktad i syfte att säkerställa anonymitet så hade det inte kunnat göras annorlunda. Dock kan det härvidlag understrykas vikten av kommunikation från vederbörande chef som distribuerar ut enkäten till sina medarbetare. Angående analysmodellen i tabell 1, så kan den liknas vid släktskapsdiagram. Analysmodellen har varit väldigt lämpligt för att på ett tydligt och strukturerat sätt omhänderta och bearbeta den omfattande informationen som framkommit vid intervjuerna och i enkätundersökningen. SWOT analysen har visat sig framgångsrikt när det gäller att identifiera framgångsfaktorer och fallgropar med respektive förändring. Men den belyser även djupgående en förändring med dess möjligheter som förändringen påbjuder och på så sätt skapar motivation och engagemang. Men också betonar den de föreliggande utmaningarna och hoten, det vill säga

det som gör att det inte kommer att lyckas över tid. Vidare anses den approachen, med att ta upp en lyckad och en mindre lyckad eller misslyckad förändring som mest bidragande framgångsfaktor. Tätt följt av en bred respondentgrupp, både utifrån vilken typ av verksamhet de existerar i, och utifrån vilken roll de har i företaget.

5.3 Fortsatt forskning

Denna studie är övergripande och helhetsöverskridande. Den ger upphov till många potentiella forskningsmöjligheter inom kvalitetsteknik, ledarskap och även psykologi. Inom ramen för fortsatt forskning så föreslås det att fokusera på de framkomna slutsatserna en i taget. Förslagsvis djupare analys kring hur kommunikation påverkar förutsättningar att lyckas med en förändring. Det skulle också kunna analyseras hur avgörande är förstudiens betydelse för att en förändring ska lyckas. Men även djupgående sambandsanalyser kring tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, delaktighet, engagemang och motivation i korrelation till hur lyckad förändringen är. Det hade varit intressant att undersöka självbestämmande sätt i svenskans kontext ”lagom” då det framkom att inskränkt självbestämmande inte är bra men ökad grad av självbestämmande visade sig inte heller vara bra i vissa fall. Inom ramen för ledarskap föreslås det forskning kring ledarskapstyper satt i korrelation till medarbetarnas personlighetstyper. Men främst föreligger det behov av mer forskning kring Kotters åttastegsmodell som fokuserar på konkretisering och tillämning av modellen.

6. Slutsatser

I det här kapitlet redogörs det för slutsatser. Slutsatserna besvarar syftet och forskningsfrågorna.

- Det framkom att det inte föreligger någon skillnad mellan privat och offentlig sektor gällande anledning till förändring, typ av förändring och deras förutsättningar att lyckas med en förändring.
- Beträffande anledningarna till förändring har lagändringar, digitalisering och organisationsförändringar identifierats som de där det föreligger risk för misslyckande. Detta till följd av förändringar i självbestämmande men också att de kräver en beteendeförändring som avviker från det gamla.
- Däremot är det avgörande om det är inkrementell eller radikal förändring under förutsättning att det beaktas om det sker under kort tid eller etappvis. Där radikala förändringar möter på motstånd och riskerar att misslyckas på grund av att de kräver en beteendeförändring som inte är förenlig med det gamla beteendet. Medan de förändringar som blir som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga ständiga förbättringar har större chans att lyckas.
- Bland framgångsfaktorer belyses kommunikation, delaktighet, noggrann förstudie, basera beslut på fakta, tydlig målbild, att det leder till kontinuerlig verksamhetsutveckling, det vill säga ständiga förbättringar och kundfokus då det skapar tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och är meningsfullt och konkret på riktigt.
- Beträffande fallgroparna har det identifierats bland annat avsaknad av en ordentlig fallstudie, kommunikation, att förändringen genomfördes för snabbt, att rekryteringen borde påbörjas tidigare och medarbetarengagemang. Gällande inställning till förändring och utfallet hur lyckad den blir är det avgörande hur det påverkar individens upplevelse av självbestämmande.
- Det som är gemensamt för både offentlig och privat sektor är att det är den mänskliga faktorn som är avgörande i skuggan av kommunikationen, delaktigheten, hanterbarheten och tydligheten. Anledningen till att det inte skiljer sig mellan offentlig och privat sektor är enligt Snowden m.fl., (2007) att de båda existerar i komplexa system som omfattar ett stort antal faktorer som interagerar med varandra på ett oförutsägbart sätt och ger oproportionerliga konsekvenser vid förändring.

7. Referenser

- Alvesson M. & Svenningsson S. (2010) *Ledarskap* Liber: Stockholm
- Angelöw B. (2013) *Ledarskapshandboken – Att utveckla och sträka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur
- Antonovsky A. (1991) *Hälsans mysterium*. Natur och kultur
- Appelbaum, S., Habashy S., Malo J-L., Shafiq H. (2012), *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. Journal of Management Development. Vol. 31 (8), s. 764 – 782
- Baker, J. (2011). *The Technology–Organization–Environment Framework*. I: Information Systems Theory. s. 231–245.
- Bakker B.A., Albrecht L.S. & Leiter P.M. (2011) *Key questions regarding work engagement*. European journal of work and organizational psychology, 20 (1) s.4 – 28
- Barouch G. & Kleinmans S. (2015) *Learning from criticism of quality management*. International Journal of Quality & Service Sciences, (7), s. 201 – 216
- Bergman B. & Klefsjö B. (2020) *Kvalitet – från användning till behov*. Lund: Studentlitteratur
- Björkqvist K. (2012) *Introduktion till vetenskapsteori och forskningsmetodik för beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur
- Bloch E. & Elmgart A. (2017) *Kundfokus - Skapa kundvärde och hållbara resultat*. Stockholm: Liber
- Blomqvist C. & Röding P. (2016) *Ledarskap – Personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur
- Bocca, D.G. and Mukaj, L.(2013) *Global trends in Entrepreneurship using 4R's Model*. The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences, 1(1), s. 1414 – 1423
- Boethius S., & Edhin M., (1993) *Myten om moroten – En ny syn på ledarskap och motivation*. Telegram Bokförlag
- Bou Hatoum M, Nassereddine H, Musick S and El-Jazzar M (2023), *Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations*. Front. Built Environ s. 1 – 20
- Brandqvist R. (2023) *7 kvalitetsvertyg*. QFD Förbättringskonsult AB
- Braisby, N., & Gellatly, A. (2005). *Cognitive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Burnes B. (2004) *Kurt Lewin and complexity theories- Back to the future?* Journal of change management, (4), s. 309 – 325
- Burnes, B. & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. Human Relations, 65(11), s. 1395 – 1429

- By R., Michel A., Oreg S. (2013) *The Psychology of Organizational Change: Change from the Employee's Perspective*. Cambridge University Press
- Caise T. & Tucker J. (2023), *Exploring the Impact of Micromanagement Leadership in Remote Work Environments*. Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal, 3(1) s. 1 – 22
- Claire V. Brisson-Banks (2010) Managing change and transitions - A comparison of different models and their commonalities, *Library Management* 31(4/5), s. 241 – 252
- Clower, C. E., & Bothwell, R. K. (2001). *An exploratory study of the relationship between the Big Five and inmate recidivism*. *Journal of Research in Personality*, 35, s.231-237
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business. Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Cummings S., Bridgman T., Brown K. (2016) *Unfreezing changes as three steps – Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. *Human Relations* 69(1), s. 33 – 60
- Dalen M. (2015) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Eliasson A. (2021) *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur
- Entwistle N. (1996) *Styles of learning and teaching – An Intergrated Outline of Educational Psychology*. David Fulton Publisher Ltd
- Fisher J.M. (2012) *Personal Transition through Change* Businessballs.com
- Farrugia, J. D. (2022). *7 statistics on employee turnover every H.R. manager should be aware of*. Workforce.com
- George, B. (2013). *The effects of e-commerce adoption on business process management*. *Journal of Management*, 4(1), s. 78 – 89
- Gilley A., Gilley J., & McMillan H., (2019) *Organizational Change: Motivation, Kommunikation and Leadership Effectiveness*. Wiley InterScience, s. 75 – 90
- Hagevi M. & Viscovi D. (2017) *Enkäter - Att formulera frågor och svar*. Lund: Studentlitteratur
- Hahn F. (2023) *Agilt ledarskap*. Agilcocahen
- Hallin A., Olsson A., Widström M. (2020) *Förändringsledning*. Lund: Studentlitteratur
- Haas M., Munzer B., Santen S., Hopson L., Haas N., Overbeek D., Peterson W., Cranford J., & Huang, R. (2019). *Applying Kotter's 8-step change management model to residency didactics*. *Western Journal of Emergency Medicine*, 21(1), s. 65 – 70
- Heckelman W. (2017) *Five Critical Principles to Guide Organizational Change*. *OD Practitioner*, 49(4), s. 13 – 21

Hong, Y. R., Paunonen, V. S., & Sladde, P. H. (2008). *Big Five personality factors and the prediction of behavior: A multitrait-multimethod approach*. *Personality and Individual Differences*, 45, s. 160–166

Hultåker Å. & Trost J., (2021) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Imsen G., (1999) *Lärarens värld- introduktion till allmän didaktik*. Studentlitteratur

Ivanstam J. & Vinberg H. (2022) *Bäst i klassen – Hur gör ledarna* Mittenuniversitet

Jacobsen K.J. (2011) *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur

Kaufman E.K., Cash, C.S., Coartney J.S., Ripley, D., Guy, T.M., Glenn, W.J., Mitra, S., & Andersson II, J.C. (2019). *Planing to create a culture of continous improvement with the department of defense education activity*. *Educational Planning*, 26(4), s. 5 – 19

Klefsjö B., Eliasson H., Kennerfalk L., Lundbäck A. & Sandström M. (2010) *De sju ledningsverktygen - För effektivare planering av förbättringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur

Kluwer W. (2019) *Leding Change with ADKAR*. *Nursing Management*, s. 30 – 35

Kotter J.P. (1995) *Leading change – Why transformation efforts fail*. Harward Business Review Press

Kotter J.P. (2012) *Leading Change* United States of America: Harward Business Review press

Kure G., Franklin J., Pierre L., & Smith J.C., (2018) *Human Nature Theories of Motivation - The Hawthorne Effect, Motivation 3.0, Myers-Briggs, and the Golden Circle*. University of Central Florida – Human Resource Management s. 34 – 42

Lazzara H.E., Benishek E.L., Huges M.A., Zajac S., Spencer M.J., Heyne B.K., Slas E. (2021) *Enchancing the organization's workforce: guidance for effective training sustainment*. *Consulting Psychologi Journal: Practice and research*, 73(1), s. 1 – 26

Ling B., Guo Y. & Chen D. (2018) *Change Leadership and Employees Commitment to Change. A multilevel motivation approach*. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), s. 83 – 93

Ljungberg A. & Larsson E. (2012) *Processbaserad verksamhetsutveckling - Varför - vad – hur?* Lund: Studentlitteratur

Liker J.K., (2020) *The Toyota Way – 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Malmö: Liber

Marston, William M. (2014), *The Emotions Of Normal People*, Routledge

Mazzei A., & Quaratino L. (2013). *Designing Organizational Change: Learning from a Grounded Research Project*. *Journal of Management and Change*, 30/31 (1/2), s. 166 – 179

McAdam, R. (2003) *Radical change: a conceptual model for research agendas*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (4), s. 226 – 235

- Odell K.(2019) *Förändringshandboken - För ledare och medarbetare*. Stockholm: Liber
- Osmundsen, Karen; Iden, Jon; and Bygstad, Bendik., (2018) "*Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*". MCIS 2018 Proceedings, s. 1 – 11
- Palm K.(2017) *Balancing Control and Breakthrough in Public Management*. Department of Quality Technology and Management Mid Sweden University, s. 6 – 86
- Parnaby J., & Towill D.R., (2009) *A systems engineering approach to supply chain auditing*. Journal of Manufacturing Technology Management, 22(5), s. 621 – 640
- Pfeifer, T., Schmitt, R., Voigt, T. (2005), *Managing change: quality-oriented design of strategic change processes*. The TQM Mag 17: s. 297 – 308
- Phillips J. & Klein J.D. (2023), *Change Management – From Theory to Practice Linking Research & Practice to Improve Learning*, (67), s. 189 – 197
- Pink D. (2009), *Drivkraft – Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: Book House Editions
- Pollack, J. & Pollack, R. (2014), *Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice*. Springer Science Business Media. New York, s. 1 – 14
- Prosci (2018) *What is the ADKAR model?* www.prosci.com/adkar/adkar-model
- Sadri, G., & Bowen, C. R. (2011). *Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff*. Industrial Engineer, 43 (10), s. 44 – 48
- Sedej, T. & Justinek, G. (2013) *Social Media in Human Resources Management. Advanced Series in Management*. Upplaga 1. Bingley. Emerald Group Publishing Limited, s. 87 – 93
- Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (1988). *Survive and thrive in times of change*. Training & Development Journal, 42(4), s. 25 – 27
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007) *A Leader's Framework for Decision Making* Harvard Business Review, s. 1 – 10
- Stafström S. (2017) *God forskningssted*, Stockholm: Vetenskapsrådet [God forskningssted - Vetenskapsrådet \(vr.se\)](http://www.vr.se)
- Sörqvist L. (2004) *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur
- Thurén T. (2018) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Tichnor – Wagner A., Wachen J., Cannat M. & Cohen-Vogel L. (2017). *Continuous improvement in the public school context – Under standing how educators respond to plan-do-study-act cycles*. Journal of Educational Change, 18(4), s. 465 – 494

Vacola M., & Nikolaou I. (2005) *Attitudes towards organizational change. What is the role of employee's stress and commitment?* Employee Relations, 27(2), s. 160 – 174

Vroom V.H., (1964) *Work and motivation*. Wiley

Walker, O.C. & Ruekert, R. W. (2014). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), s. 15 – 33

Wohlgemuth V., Wenzel M., S.C. Berger E., Eisend M. (2019) *Dynamic capabilities and employee participation - The role of trust and informal control*. *European Management Journal*, 37(6), s. 760 – 771

Yukl G. (2020) *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education

Zalewska E. (2021) *The application of continuous quality improvement methods Universities in the opinion of students and lectures of university of Lodz Folia Oeconomica Stetinensia* 21(1), s. 175 – 189

Bilaga 1 Brev till respondenter gällande intervjun

Hej!

Jag skriver magisteruppsats i Kvalitets- och ledarskapsutveckling med fokus på förändringsledning. I korthet är syftet med examensarbetet att bidra med kunskap kring vad som gynnar respektive hämmar förändring inom organisationer. Fokus för denna studie ligger på medarbetarna det vill säga, den interna kunden satt i kontexten av PDCA, engagerat ledarskap, ADKAR, PESTEL och förändringens komplexitet.

Frågeställningar för examensarbetet är:

Vad påverkar förändringsviljan hos medarbetarna?

Spelar komplexiteten-, omfattningen- och digniteten av förändringen någon roll? Varför lyckas vissa förändringar medan andra förändringar misslyckas?

Min metod blir att intervjua chefer samt genomföra enkät med medarbetarna. Kommer att köra både privat och offentlig sektor. Intervjun tar ca 45 min och består av öppna frågor.

Välj ut en lyckad förändring och en förändring som kunde ha blivit bättre, där man mött på motstånd.

Alla svar är anonyma!

Har ni möjlighet att ställa upp någon av de här tiderna? PS tacksam för snabbt svar så att jag kan boka vidare med andra respondenter.

Tack så hjärtligt på förhand!

Vid frågor maila eller ring

Med vänliga hälsningar//Aldijana

Bilaga 2 Brev till respondenter gällande enkäten

Inom ramen för magisterutbildningen Kvalitets- och ledarskapsutveckling skriver jag uppsats med fokus på förändringsledning. Jag skulle uppskatta om du kunde ta dig tid att besvara den här enkäten. Beräknad svarstid 6 min. Syftet med examensarbetet är att ta reda på varför lyckas vissa förändringar medan andra förändringar misslyckas?

I studien ingår chefer från 5 bolag/förvaltningar inom offentlig sektor och 4 inom privat sektor och totalt 18 förändringar som analyseras.

Deltagandet är frivilligt! Alla svar är anonyma! Resultatet sammanställs i sin helhet dvs inga sammanställningar görs på grupp- eller individnivå utan som en helhet, "klumpas ihop".

OBS svara senast 3 maj!

Tusen tack för ditt deltagande! Det uppskattas hjärtligt!

Med vänliga hälsningar//Aldijana

Bilaga 3 Sammanställning av intervjuerna utefter de tematiska kategorierna i tabell 1

Förändring 1 - En mindre lyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som genomfördes under kort tid. Genomförd på initiativ av ledningen som efter implementeringen blev en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Det handlade om en organisatorisk kulturförändring där det övergicks från detaljstyrning till uppdragsstyrning. Berörda parter var förvaltningschefen, två enhetschefer och ett tiotal medarbetare. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. Vederbörande reagerade starkt på förändringen, de kände sig inte bekväma vid det ökade ansvaret. K2 - Förändringen innebar högre grad av självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar uppskattas till lågt. Ingen ny kunskap krävdes utan snarare nytt tankesätt. Grupptillhörigheten påverkades inte, de var samstämmiga kring förändringen. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom täta dialoger kring vad vi vill åstadkomma med förändringen. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom löpande uppföljning och nära dialog, där det till exempel framkom att vissa behövde hjälp med planeringen. Motivationen påverkades också av att de kände att de fick gehör för sin oro men också av inre övertygelse i att detta görs för att kunna tillhandahålla bättre kvalitet till de som vi är till för. K4 - Förändringen befinner sig i fasen mellan förändring och återfrysning. Medarbetarna befinner sig i fasen mellan motstånd och utforskning/omställning. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 2 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“Att medarbetarna inser nyttan med förändringen. Att verksamheten skapar mer till högre kvalitet och till samma kostnad. Alternativt samma kvalitet till lägre kostnad”*. SWOT-analysen: S-Synliggjort hur vi jobbar, skapat mer öppenhet, delaktighet och samsyn. W- Göra om det stegvist och motivera varför och hur. O - Bättre flexibilitet, öppenhet, kommunikation och bättre förståelse för förändringar. T – Att orka upprätthålla motivationen till förändring. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning och tät dialog på såväl individ- som gruppnivå.

Förändring 2 - En lyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som genomfördes under kort tid. Genomförd på initiativ av ledningen som efter implementeringen blev en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Det handlade om en organisatorisk kulturförändring där det övergicks till en högre grad av delegering, det vill säga decentralisering. Berörda parter var förvaltningschefen, enhetschefen och fem projektledare. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. Initialt reagerade vederbörande starkt på förändringen men efter omställningen blev det istället en motivationsfaktor. K2 - Förändringen innebar högre grad av självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar uppskattas till lågt. Ingen ny kunskap krävdes utan snarare nytt tankesätt. Grupptillhörigheten påverkades positivt, de blev taggade och ville bara framåt. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom täta dialoger kring vad vi vill åstadkomma med förändringen. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att tillsätta ett förändringsteam som skulle tillse en öppen dialog, tydlig kommunikation,

närvarande ledarskap och uppföljning. Motivationen påverkades också av att det synliggjordes nyttoeffekten och utvecklings på individnivå. Kommunikationen skedde via individsamtal, gruppsamtal, dagliga samtal och personalmöten. K4 - Förändringen befinner sig i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“Att medarbetarna inser nyttan med förändringen. Att verksamheten skapar mer till högre kvalité och till samma kostnad. Alternativt samma kvalité till lägre kostnad”*. SWOT-analysen: S-beslutsamhet, uppföljning och tydlighet kring vad som skulle göras och varför. W- Det var ingenting som kunde gjorts annorlunda. O - Större engagemang, mer ansvarstagande, bättre arbetsglädje, högre tillit till den egna förmågan och bättre effektivitet. T – Personalomsättning och att antal uppdrag minskar. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning och diskussion.

Förändring 3 - En mindre lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Genomförd på initiativ av ledningen som handlade om att implementera ett strukturerat arbetssätt för sälj och marknadsavdelningen. Anledningen till förändringen var av ekonomiska skäl. Berörda parter var sälj- och marknadsavdelningen. Deras reaktion var att detta är betungande administrativt. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar inskränkt självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar uppskattas till mellan. Ingen ny kunskap krävdes utan snarare nytt tankesätt. Grupptillhörigheten påverkades inte negativt utan snarare, blev de enhälligt samstämmiga. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom workshops där problem togs upp och det diskuterades hur vi tar oss vidare nu. Kommunikationen skedde via säljmöten och workshops. K4 - Förändringen befinner sig i fasen förändring och är på väg mot återfrysningsfasen. Medarbetarna befinner sig i fasen utforskning/omställning men är på väg mot engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 2 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“Att vi skapar högre kvalité till lägre kostnad”*. SWOT-analysen: S- Det infördes ett nytt system där resultat framgår tydlig och på så sätt skapas det bättre förståelse och effektivare arbetssätt. W- Det kunde ha lagts mer tid på att förklara behovet av förändringen. O - Större transparens inom organisationen och bättre kundfokus. T – Personalomsättning och att vi inte lyckas bemöta motstånd till den ökade administrativa arbetsbördan. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom närvarande ledarskap, kontinuerlig uppföljning och diskussion.

Förändring 4 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en radikal organisationsförändring som skedde under kort tid och som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Genomförd på initiativ av ledningen med anledningen av ekonomiska skäl. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, kunder och leverantörer. De reagerade positivt och blev som ambassadörer för förändringen. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar att de fick mer självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar uppskattas till låga. Ingen ny kunskap krävdes utan snarare nytt tankesätt. Grupptillhörigheten påverkades positivt. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet,

meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom involvering och dialog. Kommunikationen skedde via månadsmöten, ledningsgruppsmöten och avdelningsmöten. K4 - Förändringen är på väg mot återfrysningsfasen. Medarbetarna befinner sig i fasen utforskning/omställning men är på väg mot engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“Att vi skapar högre kvalité till lägre kostnad”*. SWOT-analysen: S- Involvering av medarbetare som ledde till delaktighet bland medarbetarna och inte bara på ledningsgruppsnivå. W- Det som kunde ha gjorts annorlunda är bättre prioritering av aktiviteterna så att de blev färre och på så sätt mer hanterbart. O – Personlig utveckling och större ansvarstagande. T – Det största hotet är att vi inte lyckas få med oss all personal. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig kommunikation och uppföljning.

Förändring 5 - En förändring inom offentlig sektor som mötte på motstånd men föll väl ut

K1 – Det var en inkrementell förändring som skedde stegvis och som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Anledningen till att förändringen genomfördes var politiska beslut om en ny lag. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp och kunder. De reagerade negativt på förändringen, de var oroliga. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar initialt att de upplevde ett inskränkt självbestämmande. Men efter tolkningen och konkretiseringen av den nya lagen så tillskapades det mer självbestämmande, större flexibilitet och större handlingsutrymme. Förändringen krävde mer tid och pengar. Ingen ny kunskap krävdes utan snarare nytt tankesätt. Gruppstillhörigheten påverkades lite då vissa var i framkanten mer än andra. Dessa informella ledare blev sedan formella arbetslagsledare. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att låta personalen vara delaktiga vid framtagningen av planen, att avsätta arbetstid, prioritera arbetsuppgifter, genom workshops, möten och diskussioner ute i arbetsgrupper. Kommunikationen skedde via personalmöten, APT och möten ute i arbetsgrupper. K4 - Förändringen är i återfrysningsfasen. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är, så uppskattas den till en 4 av 5 av chefen i fråga men initialt så mötte förändringen på motstånd och var på en 2 av 5. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring som man lyckas genomföra och där alla inser värdet av det”*. SWOT-analysen: S- Tydligt kring vad som skulle göras och diskussioner kring hur det skulle göras. W- Det som kunde ha gjorts annorlunda är att implementeringen kunde ha gått snabbare. O – Större utbud, differentierat och individanpassat arbetssätt samt effektivisering. T – Det största hotet är att orka upprätthålla förändringen samt en lagändring igen. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom att orka stå pall och belysa förflyttning från föregående läge till nuläge.

Förändring 6 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en radikal förändring som skedde under kort tid och som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga, en ständig förändring. Anledningen till förändringen var ekonomiska skäl och ändrat konsumentbeteende. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, kunder och leverantörer. De reagerade positivt och blev mer engagerade. De var medvetna om visionen, målet och de förstod sin roll. K2 - Förändringen

innebar att de fick mer självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar så kan det konstateras att det var krävande. Beträffande ny kunskap så krävdes det vitt skild och mångfacetterad kunskap. Gällande gruppstillhörigheten så ledde det till en stark gruppkänsla och gemenskap. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att låta medarbetarna ta mycket eget ansvar. Det fanns ingen omställningstid men de gillade idén från början så det vara bara att köra på. Kommunikationen skedde via workshops, möten och individuella samtal. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring som man lyckas genomföra och där alla inser värdet av det”*. SWOT-analysen: S – Vi var ödmjuka inför förändringen, diskuterade mycket och lät alla komma till tals. W- Det som kunde ha gjorts annorlunda är att det kunde ha gjorts en bättre förstudie och att rekryteringen kunde ha påbörjats tidigare. O – Mervärde för kunden med mindre insats, bättre effektivitet och nya intäkter. T – De hot och utmaningar som finns är personalomsättning, konjunkturförändringar, finansiering och pandemiutbrott. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning, närvarande ledarskap med verksamhetsnära koppling och våga vara kravställande.

Förändring 7 - En mindre lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som skedde under kort tid. Anledningen till förändringen var ett politiskt beslut på kommunalnivå. Berörda parter var medarbetare, enhetschefer, kunder och leverantörer. De påverkades negativt då det var stressigt och de fick jobba under svåra väderleksförhållanden. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar att deras självbestämmande blev inskränkt. Resursanspråk gällande tid och pengar så uppskattas de som höga. Beträffande ny kunskap så krävdes det ny kunskap som tillskapades genom att anlita externa konsulter. Gällande gruppstillhörigheten så påverkades den inte alls. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom kontinuerlig dialog, möten, ett strukturerat arbetssätt där kritiska arbetsmoment identifierades, tydlighet, samma info till alla, lät personalen vara delaktiga vid planeringen och möjliggjorde rätt förutsättningar för genomförandet. Kommunikationen skedde kontinuerligt via morgonmöten, platsmöten och personalmöten. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i omställningsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 1 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“Alla får samma information och vet vad som är på gång”*. SWOT-analysen: S – Alla var engagerade och det blev tidseffektivt. W- Det som kunde ha gjorts annorlunda är att det kunde ha gjorts en bättre förstudie, bättre ekonomisk bedömning och bättre insikt. O – Minskade förluster och förvärv av strategisk tomt som möjliggör framtida expensionsmöjligheter. T – De hot och utmaningar som finns är lagändringar. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom regelbundna kontroller.

Förändring 8 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som skedde etappvis och som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Förändringen gick ut på att digitalisera övervakningen av driften så att den kunde följas upp i realtid. Anledningen till förändringen var ett indirekt politiskt beslut via en internationell lag,

GDPR men också på grund av det ökade omvärldshotet med tilltagen antal dataintrång. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, kunder och leverantörer. Det var ingen markant påverkan. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar inskränkt självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar så kan det uppskattas till mellan. Beträffande ny kunskap så krävdes det en del utbildning om digitalisering. Gällande gruppstillhörigheten så påverkades den inte alls. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom kommunikation och information. Kommunikationen skedde via personalmöten och platsmöten. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i fasen mellan utforskning/omställning och engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring som man lyckas genomföra och där alla inser värdet av det”*. SWOT-analysen: S – Alla har samma information. W- Det som eventuellt kunde ha gjorts bättre är att digitalisera även tavlan som används som utgångspunkt på morgonmöten. O – Strukturerat och effektivt arbetssätt. T – De hot och utmaningar som finns är personalomsättningen, att man inte orkar hålla i, längre strömavbrott, internetstörningar, krig och kris. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning via morgonmöten.

Förändring 9 - En misslyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en radikal förändring som genomfördes under kort tid. Anledningen till förändringen var politiska beslut och en ny lag på EU-nivå men även på den kommunpolitiska nivån. Det innebar att medarbetarna skulle jobba enligt nya arbetstider. Berörda parter var förvaltningschefen, enhetschefen och medarbetare. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Beträffande självbestämmande. Så upplevde de att de inte hade något självbestämmande. Beträffande tidsåtgången så var det krävande. Gällande pengar så kommer det att krävas mer för tillsättningen av personal. Det krävde ny kunskap gällande schemaläggning. Angående gruppstillhörigheten så blev de ett sammansvetsat team som hade en gemensam fiende. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades inte då de tyckte att det var svårt och de var aktiva motståndare till det. Rätt förutsättningar skapades inom det inskränkta handlingsutrymmet genom att lämna in en dispensansökan som faktiskt blev beviljad. Däremot var de delaktiga, engagerade och motiverade i att framföra sin synpunkt. Motståndet bemöttes via gruppsamtal. Kommunikationen skedde löpande på både individ- och gruppnivå. K4 - Förändringen befinner sig i fasen upptining. Medarbetarna befinner sig i motståndsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 1 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där man skapar mervärde åt både interna och externa kunder samtidigt som de själva inser och upplever mervärdet”*. SWOT-analysen: S-Det skapades delaktighet och inkludering i samband med att dispensansökan skrevs. W- Det kunde ha informerats bättre ifrån alla håll - ledningen, SKR och facket. O – Det blir mer likvärdigt och upplevs som mer rättvist mellan de olika kommunala verksamheterna. T – Personalomsättningen och kompetenstappet. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning av schemat och av avvikelser i tidrapporteringen.

Förändring 10 - En lyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som skedde etappvis. Anledningen till förändringen var politiska beslut på EU-nivå och en lagändring. Det handlade om ett nytt tillsynsområde. Berörda parter var medarbetare, enhetschefer och kunder. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Beträffande självbestämmande så det påverkades inte på något sätt, då det ändå är inskränkt inom ramen för myndighetsutövningen. Resursanspråk gällande tid och pengar, så kan det uppskattas till låga i form av tid och pengar för utbildningsinsatser. Beträffande ny kunskap så behövde medarbetarna sätta sig in i tolkningen av lagen och hur den nya tillsynsplanen skulle läggas upp. Gällande grupptillhörigheten så påverkades det inte alls. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att avsätta tid och låta berörda medarbetare sätta sig ner och tillsammans tolka de nya reglerna men också genom att hjälpa de att prioritera om arbetsuppgifterna. Kommunikationen skedde via individuella samtal och bemanningsmöten. K4 - Förändringen är i fasen förändring då den första tillsynen inte gjorts än. Medarbetarna befinner sig i förvirringsfasen samtidigt som de utforskar och börjar ställa om. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där man skapar mervärde åt både interna och externa kunder samtidigt som de själva inser och upplever mervärdet”*. SWOT-analysen: S – Förändringen gjordes ateppvist och implementerades inom befintliga ramar. W- Det var ingenting som kunde ha gjorts annorlunda. O – Personlig utveckling hos medarbetarna i form av nya arbetsuppgifter och lärande process. T – De hot och utmaningar som finns är tid, kompetens och bemanning. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning av tillsynsplanen.

Förändring 11 - En mindre lyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som genomfördes under kort tid och som efter implementeringen blev en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga ständig förändring. Förändringen genomfördes på initiativ av ledningen utifrån den rådande situationen. Det handlade om övergången från enskilda kontor till ett öppet landskap. De som berördes var medarbetare. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll men de tyckte att det var jobbigt och hade svårt att acceptera det. K2 - Beträffande självbestämmande så upplevde de att det var inskränkt, att de var överkörda. Resursanspråk gällande tid och pengar så kan det uppskattas till mycket höga. Beträffande ny kunskap så krävdes det snarare nya insikter och anpassningsförmåga till andra människor. Beträffande grupptillhörigheten så ledde det till att gruppen blev splittrad då det fanns de som tyckte att det här är jättejobbigt och de som tyckte att det här är kul. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet gick inte att skapa då de var aktiva motståndare och inte alls mottagliga. Dock skapades rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation hos de som var mottagliga för förändringen, genom att låta de vara med och påverka utformningen av arbetsplatsen. Kommunikationen skedde på APT, kontinuerligt genom att låta de vara delaktiga i utformandet samt inom den arbetsgruppen som tillsattes som hade ansvar för förändringen. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Men initialt mötte förändringen på motstånd och uppskattas i början till 1 av 5. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där alla är motiverade och förstår varför vi ska göra det här ”*. SWOT-analysen: S – Samarbetet blev lättare, starkare, det blev “vilkänsla” och ett sammansvetsat team. W- Det som kunde ha gjorts annorlunda är en bättre

förstudie samt bättre delaktighet från medarbetarna. O – Nya kontaktytor, bättre kommunikation och nya särskilda rum för kundmöten. T – De hot och utmaningar som finns är personalomsättningen. Förändringen är irreversibel och självupprätthållande så ledningen behöver inte se till att det upprätthålls. Det har blivit en integrerad del av verksamheten.

Förändring 12 - En lyckad förändring inom offentlig sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som genomfördes under kort tid och som efter implementeringen blev en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Anledningen till att förändringen genomfördes var ett politiskt beslut på kommunnivå. Det handlade om övergången av personal från en förvaltning till en annan förvaltning. De som berördes var förvaltningschefer, enhetschefer och medarbetare. De reagerade med oro inför det nya och med farhågor om kväll- och helgarbete. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll i det. K2 - Beträffande självbestämmande så påverkades det inte alls. Resursanspråk gällande tid och pengar så kan det uppskattas till mellan då den föreliggande externa utredningen var kostsam och tog tid. Personalekonomiskt krävdes det tillsättning av en ny administrativ tjänst. Men även investeringen i form av inköp av maskiner och utrustning. Beträffande ny kunskap på medarbetarnivå så krävdes det ingen ny kunskap men på ledningsnivå krävdes det nya insikter och förståelse för den nya verksamheten. Beträffande gruppstillhörigheten, så påverkades den då det fanns oro för att tappa bort kontakten med fastighet och vaktmästarna. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet och rätt förutsättningar skapades genom den föreliggande externa utredningen som påvisade alla kritiska moment och funderingar. Rätt förutsättningar skapades också genom riskanalyser vilka följs upp kontinuerligt. Delaktighet, engagemang och motivation skapades genom närvarande ledarskap, individuella samtal och samtal med hela arbetsgruppen. Kommunikationen skedde på APT, riskbedömningar, analyser och det skickades även ett brev hem till alla nya medarbetare. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 5 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där alla är motiverade och förstår varför vi ska göra det här ”*. SWOT-analysen: S – Noggrant utförd förstudie, bra planering och att beslut baserades på fakta. W- Det som eventuellt kunde ha gjorts annorlunda är att dialogen med den nya förvaltningen kunde påbörjas tidigare men chefen är tveksam om det hade blivit bättre. Däremot kunde övergången ha markerats lite tydligare med en kick-off. O – Det har öppnat upp för samarbete mellan olika professioner. T – De hot och utmaningar som finns är att man inte lyckas uppnå målbilden och att det inte blir som vi vill i förlängningen. Beträffande hur ledningen ser till att förändringen genomförs är via kontinuerlig uppföljning.

Förändring 13 - En mindre lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en radikal förändring som skedde under kort tid och som efter implementeringen blev en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Det handlade om att införa ett digitalt planeringsverktyg där det kopplas upp mot kundernas behovsanalys. Anledningen till att förändringen genomfördes var ekonomiska skäl och för att säkerställa leverans till kund utan under- eller överkapacitet. På så sätt kan det sägas handla om kundcentrerad produktion och effektivitet. Berörda parter var medarbetare, kunder och leverantörer. De påverkades genom att det nu kunde säkerställas bättre planering och bättre

framförhållning. Vissa reagerade negativt och uppfattade det som kravställande. Initialt var de inte medvetna om visionen, målet och förstod inte sin roll då detta var ett top down beslut. K2 - Förändringen innebar att deras självbestämmande uppfattades som inskränkt och att allt ska mätas och kontrolleras. Resursanspråk gällande tid och pengar så uppskattas de som höga på grund av installationskostnader och upplärning av de nya verktygen. Beträffande ny kunskap så krävdes det ny kunskap kring planeringsförmågan och upplärningen av de nya digitala verktygen. Gällande grupp tillhörigheten så splittrades de i två lag, ett som var för och ett som var emot förändringen. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet var det svårare då delar av medarbetarna inte var mottagliga och uppvisade förändringsmotstånd. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom utbildningsinsatser och genom att medarbetarna involverades i planeringen gällande hur det skulle utföras men inte vad som skulle utföras. Kommunikationen skedde via veckovisa möten och daglig dialog. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning för tre anläggningar medan den är i upptiningsfasen för de två andra anläggningarna. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 1,5 av 5 av chefen i initialskedet men det slutliga utfallet uppskattas till 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring som faktiskt leder fram till effektivisering, det vill säga effektivisering på riktigt”*. SWOT-analysen: S – Utgår ifrån framtidens kapacitetsbehov, att vi äger vår planering och vet exakt var utgående leveranser befinner sig. W – Det som kunde ha gjorts bättre är noggrann förstudie och noggranna riskanalyser. O – Bättre koll på kapacitetsbehov och därmed bättre effektivitet. T – Förändringen är en integrerad del av verksamheten, så det föreligger inga hot mot den. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom interna revisioner.

Förändring 14 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som skedde etappvis och som efter implementeringen integrerades som en del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. Detta var en organisationsförändring, där det tillsattes en ny arbetsgrupp, utvecklingsteamet. Anledningen till att förändringen genomfördes var främst politiskt beslut via ny internationell lag, CSRD men också för att utvecklingen inom bolaget gick långsamt. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, chefer, kunder, leverantörer, myndigheter och bolagets styrelse. Deras reaktion var att det är utvecklande, spännande och att de stormtrivs. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar högre grad av självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar så kan det uppskattas till låga. Förarbetet tog tid och det krävdes en till anställd. Beträffande ny kunskap så krävde det projektledningskunskap. Gällande grupp tillhörigheten så påverkades det positivt, de blev en tight grupp. Men i och med personalomsättningen så börjar det om på ruta ett, det vill säga ständigt pågående. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet, rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att berörda tjänstemän fick vara delaktiga i det strategiska arbetet kring framtagningen av den nya affärsplanen. Kommunikationen skedde på bestämda uppföljningsmöten. K4 - Förändringen är i fasen förändring och är på väg mot fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring som faktiskt leder fram till effektivisering, det vill säga effektivisering på riktigt”*. SWOT-analysen: S – Det som gjordes bra var rekryteringen. W- Det som kunde ha gjorts bättre är snabbare tillsättning av den vakanta tjänsten. O – Det har bland annat lett till verksamhetsförbättringar, energieffektiviseringar, effektivare reningsverk och framtagning av underhållsrutiner. T – De

hot och utmaningar som finns är konjunkturförändringar. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning.

Förändring 15 - En mindre lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en radikal förändring som skedde etappvis. Det handlade om en prishöjning gentemot en one to one leverantör för att säkerställa lönsamhet. Anledningen till att förändringen genomfördes var ekonomiska skäl. Berörda parter var ledningsgrupp, medarbetare, kunder och leverantörer. De reagerade med oro, nervositet och rädsla om att deras värsta farhågor skulle besannas och att vi skulle tappa kunder. Vissa reagerade negativt och uppfattade det som kravställande. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 - Förändringen innebar att deras självbestämmande uppfattades som inskränkt då detta var ett top - down beslut. Resursanspråk gällande tid och pengar så uppskattas de som höga. Beträffande ny kunskap så krävdes det problemlösningsförmåga och kunskap kring krishantering. Gällande gruppstillhörigheten så påverkades det inte av förändringen. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom att förändringen föregicks av och underbyggdes med revision som påvisade brister, det vill säga beslut baserades på fakta. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att beslut baserades på fakta, man motiverade noga för sin sak, kommunicerade med medarbetarna och tjänstemän för ekonomi, produktion och försäljning vilka i sin tur fick vara delaktiga i processen. Kommunikationen skedde via personalmöten och ledningsgruppsmöten. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 2 - 3 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där alla står upp för det, alla är nöjda och det blir bättre än vad vi trodde med avseende på effektivisering”*. SWOT-analysen: S – Vi hade starka argument, ett lyhört och lösningsorienterat förhållningssätt där kraven omförhandlades under tidens gång. W – Det som kunde ha gjorts bättre är att vi borde ha satt rätt pris från början, tillämpat aggressivare säljteknik och pressat neråt i kedjan. O – Nya affärsmöjligheter, kundfokus och att vi har lärt oss känna kunden bättre. T – De hot och utmaningar som föreligger är att affärsinnehållet kan förändras och kommer därmed att utgöra ett hot mot kunden. Förändringen var en engångshändelse och den är implementerad så ledningen behöver inte jobba för att förändringen upprätthålls.

Förändring 16 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring eftersom den berörde en del av organisationen i förhållande till ett givet problem på koncernnivå. Samtidigt var det en radikal förändring för den berörda verksamheten då förändringen var enorm, heltäckande och skedde under kort tid. Ur strategiskt synsätt och på koncernnivå kan den betraktas som en ständig förändring då den är en integrerad del av den kontinuerliga verksamhetsutvecklingen. Detta var en organisationsförändring som initierades av ett styrelsebeslut. Förändringen skedde etappvis under ett halvår men själva sättningen skedde under kort tid. Anledningen till förändringen var ekonomiska-, lönsamhets-, politiska- och organisatoriska skäl. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, produktionschef, platschef, operatörer, tjänstemän för planering, logistik och kvalité, kunder, leverantörer, myndigheter och bolagets styrelse. De var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 – Medarbetarnas upplevelse av självbestämmande var inskränkt då detta var ett top - down beslut. Resursanspråk gällande tid uppskattas till mellan och beträffande ekonomiska resurser så var de låga. Beträffande ny kunskap så krävdes det nya insikter, förståelse för den nya verksamheten och utbildning kring testning av den nya

verksamheten. Gällande grupptillhörigheten så påverkades det på så sätt att det tillskapades en ny arbetsgrupp om tjugofem anställda. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom att det var ett tydligt beslut uppifrån där vederbörande medarbetare fick vara operativt delaktiga. Rätt förutsättningar skapades genom att välja rätt fabrikslokal för den nya verksamheten, lyckad rekrytering av tjänstemän, medarbetarna fick vara operativt delaktiga i förändringen och det gjordes utbildningsinsatser. Beträffande delaktighet, engagemang och motivation skapades genom egenpåverkan, att de hade inflytande på hur det skulle göras men inte vad som skulle göras. Kommunikationen skedde via ledningsgruppsmöten, personalmöten och MBL samverkan med facket. K4 - Förändringen är i fasen förändring och är på väg mot fasen återfrysning. Medarbetarna på tjänstemannanivå befinner sig i inspirationsfasen medan medarbetarna ute i produktionen befinner sig fortfarande i förvirringsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där alla står upp för det, alla är nöjda och det blir bättre än vad vi trodde med avseende på effektivisering”*. SWOT-analysen: S – Det som gjordes bra var att problem fångades upp direkt och åtgärdades. W- Det som kunde ha gjorts bättre är att det kunde ha informerats bättre och att en högre grad av detaljstyrning borde ha vidmakthållits. O – Det har bland annat lett till nya affärsmöjligheter, benchmarking, bästa lösning och nya insikter om marknaden. T – De hot och utmaningar som föreligger är kulturkrockar, då medarbetarna kommer från annan kultur och kommunicerar på olika sätt. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom kontinuerlig uppföljning, dagliga avstämningar via mejl eller via digitala möten.

Förändring 17 - En pågående förändring inom privat sektor

K1 – Förändringen var inkrementell, där en del av organisationen påverkades i förhållande till ett givet problem. Men sen när förändringen sjösatts och implementerats så övergick den till en integrerad del av verksamhetsutvecklingen, det vill säga en ständig förändring. De som berördes av förändringen var medarbetare, ledningsgrupp och produktchefer. Påverkan på de berörda parterna blev att vissa arbetsuppgifter togs bort från en chef och lades över på en annan chef. Samtidigt så rekryteras det en ny tjänst, Miljö- och kvalitetschef. Alla berörda var medvetna om det men ville inte inse problemet. Förändringen handlar om en organisationsförändring där de fyra medarbetarna inom produktchefsorganisationen kommer nu istället att rapportera till chefen för Försäljning och Marknad i. En ny tjänst som Miljö- och kvalitetschef kommer att tillsättas. Denna kommer att ha mer tid till att vara ute i verksamheten och jobba proaktivt ute i produktionen med hanteringen av både avvikelserna och kundklagomålen. Miljö- och kvalitetschefen kommer att ansvara även för hållbarhetsfrågorna och rapportera direkt till VD men blir inte en del av ledningsgruppen. Nuvarande chef inom Kvalitet & Miljö och Produktutveckling kommer att ha tid att fokusera bara på Produktutveckling. Anledningen till att förändringen genomfördes var konsumentbeteende i form av att deras klagomål inte fick gehör men även den nya internationella lagen kring hållbarhetsredovisning, CSRD. Alla var medvetna om visionen, målet och förstod sin roll i förändringen. K2 – Innan förändringen var deras självbestämmande inskränkt, de kände att de inte visste och inte vågade. Men på sikt när förändringen har sjösatts kommer det att leda till ett ökat självbestämmande. Resursanspråk gällande tid och pengar så uppskattas de till låga. De ekonomiska resurserna som erfordras är tillsättning av en extra tjänst. Beträffande ny kunskap så kommer det att kräva ny kunskap från respektive chef, att sätta sig in i verksamheten och vidareutveckla den med medarbetarna. Gällande grupptillhörigheten så påverkades den då det tillsätts en ny chef. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom att ledningen lyssnade in på deras missnöje som bubblat i organisationen och gjort något konkret åt det, det vill säga beslut baserades på fakta. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades

genom att vara lyhörd, handlingskraftig, genom att tillse avlastning av arbetsuppgifter och förstärkning med en extra anställd. Men också genom de riskanalyser som utfördes och MBL förhandlingar med facket, så att det hela gick rätt till rent arbetsrättsligt. Kommunikationen skedde individuellt med vederbörande chef, berörd personal, MBL förhandling med facket och samverkan kring riskanalyser där man lyssnade in på synpunkter från facket. Förändringen befinner sig i fasen mellan upptining och är på väg till förändring då det inte tillsats den aktuella chefstjänsten än. Medarbetarna befinner sig i förändringsfasen – utforskning/omställning. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 3,5 - 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där det sker förflyttning till det bättre”*. SWOT-analysen: S – Det som gjordes bra var att ledningen lyssnade in och tog tag i det. W – Det kunde ha gjorts bättre är att rekryteringen kunde ha påbörjats tidigare. O – De nya möjligheterna som detta kan leda till, är en tightare kvalitet- och miljöorganisation med tillräckliga personalresurser för att bättre svara upp mot kraven kring myndighetsrapporteringen gällande CSR. På sikt kommer det att leda till nya intäkter. T – De hot och utmaningar som föreligger är att den nya chefen motarbetas av medarbetarna. Ledningen ser till att förändringen upprätthålls genom att tillsätta ny organisation och kontinuerlig uppföljning.

Förändring 18 - En lyckad förändring inom privat sektor

K1 – Det var en inkrementell förändring som genomfördes under kort tid. Förändringen skedde etappvis under ett halvår men själva sätningen skedde under kort tid. Anledningen till att förändringen genomfördes var politiska beslut på EU-nivå som resulterade i nya lagkrav gällande blyhalten i mässingprodukter. Berörda parter var medarbetare, ledningsgrupp, kunder och leverantörer. Initialt reagerade de genom att visa motstånd då det blev svårare att bearbeta mässing. De var också lite avvaktande och tänkte att det här berör inte oss. Men sen blev de medvetna om visionen, målet och förstod sin roll. K2 – Medarbetarnas upplevelse av självbestämmande var inskränkt. Resursanspråk gällande tid och pengar uppskattas det till mellan. Det var tidsmässigt och ekonomiskt krävande att återkalla alla produkter som skulle fasas ut från befintliga lager och från kunder. Beträffande ny kunskap så krävdes det snarare nya insikter än ny kunskap. Gällande grupptillhörigheten så påverkades den inte alls. K3 – Tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet skapades genom insikten om att detta är en lag, inget valbart och att det handlar om överlevnadsförmåga. Rätt förutsättningar, delaktighet, engagemang och motivation skapades genom att aktivt ta fram nya produkter med lägre blyhalt samtidigt som utfasningsprodukter återkallades. Men också genom insikten om att det här måste göras, annars tappar vi marknadsandelar vilket skulle resultera i lägre intäkter med uppsägningar som följd. Kommunikationen skedde genom kontinuerlig kommunikation med de berörda medarbetarna på produkt, inköp, försäljning och med kunderna. K4 - Förändringen är i fasen återfrysning. Medarbetarna på tjänstemannanivå befinner sig i engagemangsfasen. Beträffande hur lyckad förändringen är så uppskattas den till en 4 av 5 av chefen i fråga. Lyckad förändring definieras av den berörde chefen som: *“En förändring där det sker en förflyttning till det bättre”*. SWOT-analysen: S – Det som gjordes bra var att det skapades engagemang och att vi lyckades ro i hamn med förändringen på utsatt tid. W- Det som kunde ha gjorts bättre är att man hade varit på bollen tidigare och inte förnekat och förskjutit det. O – Det har lett till att vi behöll våra marknadsandelar och att det blev mer hållbart för människan och miljön. T – De hot och utmaningar som föreligger är att vi inte lyckas behålla samma produkttegenskaper med den lägre blyhalten utan att vi behöver se över nytt materialval. Förändringen är irreversibel, integrerad och självupprätthållande så ledningen behöver inte se till att förändringen upprätthålls.

Bilaga 4 Sammanställning av enkätundersökningen

1. Vad är anledningen till att förändringen genomfördes, tror du?

15 svar

ID	Namn	Svar
1	anonymous	Ändring i lagstiftning
2	anonymous	Nya krav eller ny tillämpning av EU-regler. Tanken är väl i grunden att minska nedskräpningen i haven.
3	anonymous	För att alla på "avdelningen" har lite koll på vad som händer och vem som gör vad under dagen i första hand.
4	anonymous	För att bättre effektivisera verksamheten
5	anonymous	För att få en allmän kunskap om var man hittar saker och ting själv
6	anonymous	Politiskt beslut
7	anonymous	För att få igång en verksamhet och skapa effektiva och fungerande flöden
8	anonymous	Konkurrenskraft, ekonomiska faktorer
9	anonymous	Bättre planering och mer strukturerat arbetssätt
10	anonymous	Tydliggöra projektledares roller och ansvar för effektiv styrning av projekt
11	anonymous	Tydlig målsättning
12	anonymous	Kostnadsbesparingar och expansionsmöjligheter
13	anonymous	Ändrade lagar
14	anonymous	Politiska beslut. Ny internationell lag
15	anonymous	Effektiviseringar och kunna expandera.

2. Vad gick förändringen ut på?

15 svar

ID	Namn	Svar
1	anonymous	Att lägga ansvaret för tillsyn <u>m.m.</u> på sophanteringen i fritidsbåtshamn lokalt
2	anonymous	Att båtklubbar ska upprätta avfallshanteringsplaner och skicka dem till kommunerna för fastställande.
3	anonymous	Att ha en gemensam "morgonbön" där alla är med, ger o får info om i första dagen och veckan som kommer.
4	anonymous	Varje morgon görs en genomgång av vad som händer under dagen och vem som gör vad
5	anonymous	Placera och dokumentera lagerhållna detaljer i datoriserat system, och genomföra 5 S
6	anonymous	Flytt av verksamhet
7	anonymous	Den förändring vi gjort är mer ett utvecklingsarbete av ny verksamhet och uppbyggnad av affärsplan och processer. En konstant utveckling och förändring under flera år, dessutom med extra påverkan av pandemi osv som krävde snabba förändringar också.
8	anonymous	Att flytta viss produktion till Litauen, i framtiden att kunna plocka in nya jobb från länder runt omkring
9	anonymous	Dagliga möten med planerade <u>arbetsordrar</u> på tavlor
10	anonymous	Omdefiniera projektledarnas ansvar till att inkludera ansvar över kvalitet, tid och ekonomi mm i projekt
11	anonymous	Flytta produktion och sätta upp produktion i ny fabrik i Litauen
12	anonymous	Transferering av personalintensiv produktion
13	anonymous	Att vi fick nytt ansvarsområde
14	anonymous	Ändrat sätt att jobba
15	anonymous	Nytt <u>arbetssätt digitalisering</u> .

3. Anser du att det var tydligt hur, när och varför förändringen skulle genomföras?

● Ja	14
● Nej	1
● Delvis	0



4. Anser du att förändringen var meningsfull?

● Ja	13
● Nej	1
● Varken eller	1



5. Anser du att det var hanterbart dvs att du klarade av att genomföra det som förändringen krävde?

● Ja	14
● Nej	0
● Delvis	1



6. Krävde förändringen resurser i form av tid och pengar?

● Lite tid och lite pengar	3
● Lagom tid och lagom pengar	8
● Mycket tid och mycket pengar	4



7. Krävde förändringen ny kompetens/kunskap/erfarenhet

Inte alls, till viss del eller i stor omfattning?

● Inte alls	2
● Till viss del	9
● I stor omfattning	4



8. Tycker du att du hade rätt förutsättningar för att göra förändringen?

● Ja	12
● Nej	1
● Delvis	2



9. Hur skapade ledningen delaktighet och engagemang kring förändringen?

15 svar

Högsta ledningen eller ledningsgruppen är aldrig engagerad i den här typen av förändringar. Vi får ständigt den här typen av nya uppgifter, men sällan nya resurser. Vi hjälps åt så gott vi kan för att prioritera utifrån de resurser vi har. Ingen har tid att engagera sig i mindre förändringar, det är någon handläggare i samarbete med chef som ser till att ändra det som behövs. Arbetsgrupper och chef prioriterar sedan tillsammans utifrån samtliga arbetsuppgifter och det är mycket vi måste prioritera bort (mycket beror på kommunens organisation, där annat än grunduppdraget tar väldigt mycket tid i anspråk).
Ledningen var först inte medveten om att förändringen måste ske men sedan tilldelades någon arbetsuppgiften att kontakta båtklubbarna vilket utfördes självständigt. Arbetet med att få uppdraget att det är förvaltningen som ska ha hand om uppgiften och att få till en taxeförändring sköttes av förvaltningsledningen.
Alla är med och har "talan".
Motiverade varför den skulle genomföras.
Fullt stöd uppåt i leden.
Tät dialog med chefer/medarbetare.
Genom att vara lyhörda och låta alla vara delaktiga i olika skeden så skapar det engagemang. Att ge tydliga uppdrag och målsättningar och sedan ge stor frihet, men med redovisning och stöd vid behov, till hur man når dessa tror jag är ett bra koncept.
För oss som var delaktiga i projektet var det uppföljningar och möten. Till personal på golvet var det informationsmöten.
Mycket delaktighet.
Förklara, tydliggöra förväntningar, jobba med förståelse, återkommande dialog.
Vi var delaktiga i besluten.
Tydlig målbild.
Genom utbildning och samverkan.
Genom att låta oss vara med och delta.
Möten, dialog och utbildningsinsatser.

10. Hur motiverade ledningen medarbetarna kring förändringen? (dvs hur fick de dig att vilja vara med på förändringen?)

15 svar

Medarbetarna på den här enheten tar tag i saker själva och behöver inte motiveras i den här typen av förändringar. Däremot behöver vi jobba med att uppdraget vi har ska accepteras i kommunorganisationen och samhället.
Det handlade inte om motivering från ledningen utan medarbetarna insåg att det är en uppgift som måste utföras. Det vill säga att medarbetarna fick "motivera" ledningen.
För att få lite bättre styrning av arbeten.
Avdelningen insåg att verksamheten skulle effektiviseras. Hela företaget hade även effektiviseringsmål.
Att alla skulle hitta det de sökte i form av lagerhållna detaljer, eller övrig utrustning i dagliga arbetet.
Höll mig informerad.
Vi i ledningen har arbetat mycket med egen delaktighet och eget ansvar, tillsammans med tydlighet i vad som ska utföras. Detta gör att medarbetarna själva kan utveckla sätt som passar dem, men också verksamheten från deras roll och erfarenhet bäst. En tydlighet i vad som ska förändras, varför och vad målet är tillsammans med delaktighet.
Vi som var delaktiga i projektet hade ju all bakomliggande information. Många på kollektivsidan hade svårare att se det positiva. Det var deras jobba som flyttades.
Genomgång och test bandet nya arbetssättet, tog även in en konsult första månaderna som hjälpte oss.
Nödvändigt utifrån effektiv projektledning, utvecklande för medarbetarna, bra för kommunens effektivitet.
Med tydliga mål samt varför detta skulle genomföras.
Genom delaktighet.
Genom att visa förståelse för den nya situationen.
Genom inkludering.
Lyssnade in och var lyhörda.

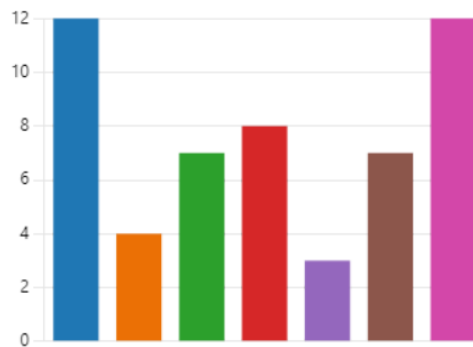
11. Hur reagerade du på förändringen? Vad påverkade din motivation?

15 svar

Min reaktion var "Ännu en ny uppgift, utan extra resurser".
Motivationen låg i att om förvaltningen inte informerade och drev på båtklubbarna så riskerade båtklubbarna en miljösanktionsavgift vilket inte hade känts juste.
Till det bättre.
Positivt, även om det mesta inte berör mig direkt.
Lätt att hitta och man slipper att fråga någon som vet.
Delaktighet.
Alltså jag gillar förändringar och tycker om att motivera andra för att klättra och utveckla, sig som företaget.
Positivt, spännande utmaning, spännande med uppstart av ny fabrik. Var delaktig från början.
Positivt.
Förändringen var styrd från mig som chef. Mycket motiverad inför förändringen.
Såg detta som en utmaning.
Med förväntan.
Varken positivt eller negativt.
Jag gillar förändringar så det var kul.
Lite krävande i början men spännande.

12. På vilket sätt skedde kommunikationen kring förändringen? (OBS flera val är möjliga)

Personalmöten	12
APT	4
Morgonmöten	7
Veckovisa möten	8
Intranätet	3
Mail	7
Individuella samtal	12



13. Kände du att du blev lyssnad på?

Ja	14
Nej	0
Delvis	1



14. I vilken förändringsfas befinner du dig?

Förnekar förändringen	0
Gör aktivt motstånd mot föränd...	0
Känner mig förvirrad kring förän...	0
Utforskar och ställer om till det ...	6
Inspirerad och fullt engagerad	9



15. Hur lyckad anser du att den genomförda förändringen är?

1(ganska misslyckad) 2(misslyckad) 3(varken/eller) 4(lyckad) 5(ganska lyckad)

1 ganska misslyckad	0
2 misslyckad	0
3 varken eller	2
4 lyckad	8
5 ganska lyckad	5



16. Vad var det som gjordes bra?

15 svar

Samarbetet mellan chef och medarbetare.
På förvaltningen fungerade det bra med att ledningen tog tag sin bit med att få till taxeförändring och klarläggande av vilken förvaltning som skulle ha hand om frågan.
Att det kom en förändring.
Tydlighet med god överblick på alla moment som ska ske.
Ordning på arbetsplatsen, inga onödiga detaljer som bara ligger och redskap att hitta där man förväntar sig.
Informationen.
En tät samverkan och avstämningar, snabba skiften när något inte funkar.
Samarbetet, research.
Underhålls programmet nytt sätt att arbeta.
Skapat delaktighet, regelbundna återkopplingar och uppföljningar, korrigerande samtal på grupp- och individnivå, helhetsförståelse från medarbetarna.
Bra teamarbete där alla använde sina styrkor. Bra mötesstruktur.
Tydlig projektplan som följdes upp kontinuerligt.
Vi fick tydligt veta vad som förväntades.
Vi fick tid avsatt till att sätta oss i det nya arbetssättet.
Det blev mycket bättre och vi förstod varför det gjordes.

17. Vad kunde ha gjorts bättre/ vad fungerade mindre bra?

15 svar

Acceptans hos högre chef.
Informationen från Transportstyrelsen.
Tog rätt lång tid innan allt var genomfört som rörde morgonbönen.
Mer digitalt, men det kommer.
Inget vad jag vet.
Svårt att säga, men det som återstår är "firandet".
Vi har varit lite för hårda många gånger då mer eller mindre alla vill leverera på max. Vi söker felen och är ibland dåliga på att klappa oss själva på alla de stora förändringar vi lyckas genomföra.
Bättre information till kollektivanställda. Fått dem att förstå bättre. Mer fokus på att plocka in mer jobb från Litauen, länder runt omkring.
Svårt att få alla och rapportera av jobb på daglig basis, ligger kvar.
Tycker nog att denna förändring har haft en så rak kurs man kan ha.
Bredare information om varför.
Risikanalys på längre sikt.
Lite mer tid till implementeringen.
Att vi borde ha satts på utbildning tidigare.
Testning och omställning tog lite tid.

18. Vilka nya möjligheter har förändringen medfört?

15 svar

Inga, mer än att vi kan konstatera att vi gör vårt bästa, även när vi inte har förståelse för vår situation.
Bättre koll på båtklubbarna.
Lättare att planera jobbet utifrån vad de andra gör.
Samma information till alla samtidigt ger tidsbesparing och minskar irritation
Mera plats i lagerhållning, och mindre spilltid för att leta rätt på saker.
Möjlighet till synergieffekter.
Det föds nya möjligheter varje vecka hos oss utefter det öppna klimat vi har ihop med viljan till förbättringar och utveckling.
Konkurrenskraft.
Veta vad alla har för planerade jobb och lättare att planera nya.
Medarbetarna har utvecklats och har större självförtroende. Har skapat ett utvecklat stöd för kollegialt stöd och back-up i projekt, utvecklat ekonomiuppföljning i projekt.
Lönsamhetsförbättring samt ökade möjligheter på ny marknad.
Mer konkurrenskraftiga priser.
Nya intäkter.
Nytt sätt att jobba som för med sig nya kunder.
Effektivitet och nya möjligheter, att vi utökar.

19. Vilka hot/hinder/utmaningar finns det med förändringen?

15 svar

Ytterligare uppgifter som måste prioriteras bort, men lite utrymme att få genomföra det.
Tidsåtgång.
Att alla inte är med på banan.
Alla på avdelningen kan inte vara på plats varje dag.
Vissa individers mottaglighet.
Stora förväntningar från politiken.
Vi är många kockar och det ska flyta hos alla. Ibland kan något /någon missas, som har en mindre biroll, men som är väldigt viktig och kan få stor påverkan. Det är viktigt att se till varje detalj.
Ledtider, snabba svängningar i kundorder kan riskera leveranser,
Lätt att ramla tillbaka i gamla då man inte skrev upp vad som gjordes.
Om flera medarbetare av olika anledningar skulle sluta är finns det risk att vi tappar kvalitet i denna styrning av projekt.
Otydliga mål, kompetens, avsätta tid i kalendern.
Geopolitiska hot. Få alla mot samma mål.
Personalomsättning.
Personalomsättning och att lagen ändras igen.
Yttre hot och ev pandemier.

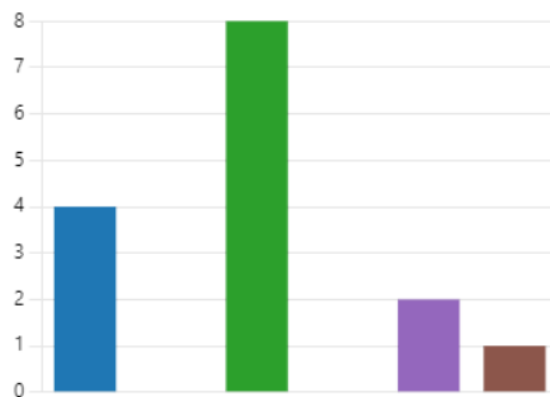
20. Hur skulle du beskriva dig själv när du står inför någon förändring?

● Öppen	11
● Samvetsgrann	2
● Utåtriktad	2
● Vänlig	0
● Nervös	0



21. Hur gör du när du ska genomgå-, bearbeta- och lära dig att jobba enligt förändringen dvs det nya arbetssättet?

● Frågar andra och diskuterar me...	4
● Håller det inom mig själv	0
● Tar intryck och skaffar mig erfar...	8
● Går på magkänsla och instinkt	0
● Observerar och bedömer	2
● Bildar mig en uppfattning	1



22. Hur skulle du beskriva dig själv?

● Målinriktad, handlingskraftig, do...	2
● Optimistisk, lösningsfokuserad, i...	4
● Stabil, eftertänksam, samarbet...	8
● Analytisk, faktaorienterad, nogg...	1



Bilaga 5 Intervjuguide

1. Varför genomfördes förändringen? – Försöka identifiera enligt PESTEL

-Politiska beslut? Ekonomiska – konjunktur? Sociologiska – konsumentbeteende?
Teknikutveckling – forskning? Miljömässiga - nya krav? Lagar – Internationella

2. Var förändringen inkrementell, radikal eller ständig?

Inkrementell - En del av organisationen i förhållande till ett givet problem.

Radikal – Enorm, heltäckande och under kort tid.

Ständig – Kontinuerlig. Som en del av verksamhetsutvecklingen.

3. Vem/vilka deltog och stödde förändringen?

Medarbetare, ledningsgrupp, enhetschefer, kunder, leverantörer.

4. Hur påverkades de av förändringen?

5. Var de medvetna om visionen? Förstod de sin roll?

6. Hur påverkade det deras upplevelse av: självbestämmande, färdighet/kunskap, tillhörighet?

7. Övriga incitament som var motiverande?

8. Hur genomfördes förändringen?

9. Hur var resurskraven med avseende på tid och pengar? låga, mellan eller höga?

10. Krävdes det ny kompetens/ kunskap? Inte alls, till viss del eller i stor omfattning?

11. Hur skapade ni tydlighet, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet?

(Förenklat: Att de förstod vad det gick ut på, klarade av att genomföra det och insåg syftet med det).

12. Hur skapade ni rätt förutsättningar?

13. Hur skapade ni delaktighet och engagemang kring förändringen?

14. Hur motiverade ni era medarbetare till förändring?

15. Vad påverkade medarbetarnas motivation? Hur? Vilka typer av reaktioner har ni fått?

16. Hur genomfördes förändringen? Skedde det etappvis?

17. Hur kommunicerade ni? Dels innan förändringen och dels under tidens gång?

18. Hur lyssnade ni in på vägen under förändringens gång?

19. Reviderades planen och på vilken basis?

20. Hur långt har ni kommit med förändringen? (Upptining - Förändring - Återfrysning)

21. I vilken förändringsfas befinner sig medarbetarna?
(Nöjdhet - Förnekelse - Förvirring - Inspiration)
(Reaktion - Motstånd - Utforskar/omställning - Engagemang)
22. Vad är en lyckad förändring enligt dig?
23. Hur lyckad anser du att den genomförda förändringen är på en skala 1–5?
1(ganska misslyckad) 2(misslyckad) 3(varken/eller) 4(lyckad) 5(ganska lyckad)
24. Vad var det som ni gjorde bra?
25. Vad kunde ha gjorts bättre/ vad fungerade mindre bra?
26. Vilka nya möjligheter har förändringen medfört?
27. Vilka hot/hinder/utmaningar finns det med förändringen?
28. Hur ser ni till att förändringen upprätthålls?
29. Har intressenterna involverats?
30. Vad hade hänt om ni inte genomfört förändringen?
31. Vem ansvarade för förändringen?
32. Hur synliggjorde ni förändringen och uppmärksammade framgång?

Bilaga 6 Enkätformulär

1. Vad är anledningen till att förändringen genomfördes tror du?
2. Vad gick förändringen ut på?
3. Anser du att det var tydligt hur, var, när och varför förändringen skulle genomföras?
 - Ja
 - Nej
 - Delvis
4. Anser du att förändringen var meningsfull?
 - Ja
 - Nej
 - Varken eller
5. Anser du att det var hanterbart, d.v.s. att du klarade av att genomföra det som förändringen krävde?
 - Ja
 - Nej
 - Delvis
6. Krävde förändringen resurser i form av tid och pengar?
 - Lite tid och lite pengar
 - Lagom tid och lagom pengar
 - Mycket tid och mycket pengar
7. Krävde förändringen ny kompetens/kunskap/erfarenhet?
 - Inte alls
 - Till viss del
 - I stor omfattning
8. Tycker du att du hade rätt förutsättningar för att genomföra förändringen?
 - Ja
 - Nej
 - Delvis
9. Hur skapade ledningen delaktighet och engagemang kring förändringen?
10. Hur motiverade ledningen medarbetarna kring förändringen (d.v.s. hur fick de dig att vilja vara med på förändringen?)
11. Hur reagerade du på förändringen? Vad påverkade din motivation?
12. På vilket sätt skedde kommunikationen kring förändringen? (OBS flera val är möjliga)
 - Personalmöten
 - Morgonmöten
 - Veckovisa möten
 - Intrenätet
 - Mail
 - Individuella samtal
13. Kände du att du blev lyssnad på?
 - Ja
 - Nej
 - Delvis
14. I vilken förändringsfas befinner du dig?
 - Förnekar förändringen
 - Gör aktivt motstånd mot förändringen
 - Känner mig förvirrad kring förändringen
 - Utforskar och ställer om till det nya
 - Inspirerad och fullt engagerad

15. Hur lyckad anser du att den genomförda förändringen är?
- 1(ganska misslyckad)
 - 2(misslyckad)
 - 3(varken eller)
 - 4(lyckad)
 - 5(ganska lyckad)
16. Vad var det som gjordes bra?
17. Vad var det som kunde ha gjorts bättre/vad fungerade mindre bra?
18. Vilka nya möjligheter har förändringen medfört?
19. Vilka hot/hinder/utmaningar finns det med förändringen?
20. Hur skulle du beskriva dig själv när du står inför någon förändring?
- Öppen
 - Samvetsgrann
 - Utåtriktad
 - Vänlig
 - Nervös
21. Hur gör du när du ska genomgå-, bearbeta och lära dig att jobba enligt förändringen d.v.s. det nya arbetssättet?
- Fråga andra och diskuterar med andra
 - Håller det inom mig själv
 - Tar intryck och skaffar mig erfarenhet
 - Går på magkänsla och instinkt
 - Observerar och bedömer
 - Bildar mig en uppfattning
22. Hur skulle du beskriva dig själv?
- Målinriktad, handlingskraftig, dominant
 - Optimistisk, lösningsorienterad, inspirerande
 - Stabil, eftertänksam, samarbetsfokuserad
 - Analytisk, faktaorienterad, noggrann, följer regler