

FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP 2.0

Hur kan förändringsledning ske effektivt inom offentlig sektor?

Ulrika Alfredsson och Leticia Tusemererwa

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2024:

Handledare: Åsa Rönnbäck

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

FÖRORD

“Don` t fear failure. Not failure, but low aim, is the crime. In great attempts it is glorious even to fail” (Bruce Lee)

Vi vill rikta ett stort tack till handledare Åsa Rönnbäck PhD som hjälpt oss att både sikta högt och lyckas med våra höga ambitioner. Stort tack till respondenterna som delat med sig av sina erfarenheter och deltagit i undersökningen.

Våra varmaste tack till våra familjer som varit stöttande och förstående för all tid och energi som vi lagt på att uppnå uppsatsens mål.

Vi hoppas att vårt arbete blir användbart för många som önskar arbeta effektivt med förändringsledning i såväl offentlig sektor som i det privata näringslivet.

SAMMANFATTNING:

Syftet med rapporten var att identifiera förutsättningar för att leda förändring utifrån förbättringslogik och utveckla en modell för förändringsledning med utgångspunkt i kvalitetsteknik. Forskningsmetoden som användes var flermetods forskning och bestod av semistrukturerade intervjuer med fyra generaldirektörer inom offentlig sektor samt enkäter som besvarades av 24 respondenter med erfarenhet av förändringsledning i offentlig sektor. I resultatet av studien framkom att förändringsledning kunde ske effektivt inom offentlig sektor genom att fokusera på att förändring handlar om att förbättra någonting; basera beslut på fakta; målbild; engagerat ledarskap; psykologisk trygghet; allas delaktighet och förtroendeskapande; kommunikation; motivation och beteendeförändring. Utfallet av resultatet blev en modell för förändringsledning 2.0 som inkluderade vad som bör ingå-ovanstående teman- och hur dessa kunde användas praktiskt i verksamheter för att uppnå positiva resultat av förändringen.

ABSTRACT:

The aim of the report was to identify the prerequisites for managing change based on improvement logic and to develop a model for change management based on quality engineering. The research method used was mixed-method research and consisted of semi-structured interviews with four director-generals in the public sector and questionnaires were answered by 24 respondents with experience of change management within the public sector. The results of the study showed that change management can be carried out effectively in the public sector by focusing on change being about improving something; basing decisions on facts; goal setting; committed and engaging leadership; psychological safety; everyone's participation and trust building; communication; motivation and behavioral change. The result was a model for change management 2.0 that included what should be included - the above themes - and how these can be used practically in organizations to achieve positive results from the change.

1. Inledning	6
1.1 Syfte	10
1.2 Forskningsfrågor	10
1.3 Avgränsning.....	10
2. Teori	11
2.1.1 Sätt kunderna i centrum	12
2.1.2 Basera beslut på fakta.....	12
2.2.3 Skapa möjligheter för alla att vara delaktiga	13
2.2.4 Arbeta ständigt med förbättringar	16
2.2.5 Arbeta med processer.....	18
2.2.6 Utveckla ett engagerat ledarskap	18
2.2 Information och Kommunikation.....	20
2.2.1 Meningsskapande kommunikation genom storytelling	21
2.3 Motivation och beteendeförändring	22
2.3.1 Självstyre, mästerskap och mening.....	24
2.3.2 Motivation genom engagemang från ledning	25
2.4 Vision och mål.....	26
2.5 Psykologisk trygghet	30
3. Metodologi.....	34
3.1 Ontologi – konstruktivism.....	34
3.2 Kunskapsteori.....	34
3.3 Forskningsansats.....	35
3.4 Metodkritik	35
3.5 Forskningsmetod.....	35
3.5.1 Urval kvalitativ	35
3.5.1.1 Semi-strukturerad intervju	36
3.5.2 Urval kvantitativ - enkät.....	38
3.5.2.1 Enkät	38
3.6 Tillvägagångsätt datainsamling.....	39
3.7 Metod för analys.....	40
3.7.1 Tematisk analys för intervju.....	40
3.7.2 Analys för enkäter	40
3.8 Reliabilitet	41
3.9 Validitet.....	41
3.10 Etiska principer.....	42

4. Resultat och analys	44
4.1 Hur kan förändringsledning ske effektivt inom offentlig sektor?	44
4.1.1 Fokus på att förändring handlar om att förbättra någonting	44
4.1.2 Basera beslut på fakta	45
4.1.3 Målbild	46
4.1.4 Engagerat ledarskap	47
4.1.4.1 Gemba	49
4.1.5 Psykologisk trygghet	50
4.1.5.1 Prestigelös genom att kunna "ombestämma" sig	51
4.1.6 Allas delaktighet och förtroendeskapande	52
4.1.6.1 Tidigare erfarenhet och kompetens	55
4.1.7 Kommunikation	56
4.1.8 Förståelse för mänskliga beteenden	59
4.1.8.1 Motivation	60
4.2 Vad bör ingå i en modell 2.0 för förändringsledning?	64
4.2.1 Förklaring och användning av modellen för förändringsledning 2.0	65
5. Diskussion	67
5.1 Resultatdiskussion	67
5.1.1 Medvetenhet om att effektiv förändringsledning är centralt	67
5.1.2 Implementeringslogik kontra förbättringslogik i förändringsledning	67
5.1.3 Statliga sektorn kontra kvalitetsutveckling-begränsning att genomföra förbättringar på grund av statliga värdegrund och principer att förhålla sig till	68
5.1.4 Reflektion om psykologisk trygghet	69
5.1.5 Reflektion om att fira framgång	69
5.2 Modelldiskussion	69
5.6 Fortsatta studier	70
5.6.1 Skillnad mellan förändring i kris och förändring när det finns tid	70
6. Slutsats	72
7. Referenser	73
8. Bilagor	76
8.1 Följebrev enkät	76
8.2 Följebrev intervju	77
8.3 Intervjufrågor	77
8.4 Enkätfrågor	78
8.5 Resultat enkätsvar	83

Nyckelord: *Förändringsledning, engagerat ledarskap, prestigelöshet, psykologisk trygghet, medarbetare, förtroendeskapande, delaktighet, korta beslutsvägar, involvera flera, fira framgångar, bottenplatta av förtroendeskapande aktiviteter, fatta beslut utifrån tillgänglig information men ok att göra "fel" och justera, "ombestämma sig".*

1. Inledning

Här presenteras rapportens bakgrund och problematisering av ämnet samt besvarar frågan varför ämnet är aktuellt. Delen innehåller även syfte och forskningsfrågor samt avgränsning av ämnet.

“Det finns alltid ett sätt att skapa högre kvalitet till lägre kostnad” (Bergman & Klefsjö 2020 s. 57). Detta är grundregeln inom Kvalitetsteknik vilket fokuserar på hur man kan möjliggöra högre kvalitet till en lägre kostnad. Uppsatsens fokus ligger på hur man kan leda effektivt i förändring utifrån Kvalitetsteknik.

Varför är det viktigt att ha kunskap om hur man leder i förändring?

Fry (2016), Beer och Nohria (2000) menar att ca 70% av alla förändringsinitiativ misslyckas. Fry (2016) uppger att en av anledningarna är att tillräcklig hänsyn inte har tagits till faktorer som påverkar förändringen såsom ex. ovisshet om framtiden, omvärlden samt att de verktyg som används för att få till förändringen inte är designade för att ändra verksamhetskulturen. “Förändringen är den enda sanna verkligheten” (Sörqvist 2004 s.148) är ett citat från Herakleitos från år 500 f Kr, en konstant som vi även i modern tid behöver hantera. “Change or die” (Hallin m.fl. 2020 s. 11) är ett drastiskt men mycket tydligt sätt att uttrycka vikten av förändring. Utvecklingen går i allt snabbare takt, ett tankeväckande citat som utgår från kvalitetsteknik kopplat till förändring är “Det har aldrig gått så fort som det gör nu och samtidigt kommer det aldrig att gå så här sakta igen. En kittlande tanke, eller hur?” (Stretch 2017) Citatet är talande för vikten av att organisationer anpassar sig, förändras och förbättras för att uppfylla de förväntningar som ställs på dem. Reeves och Bednar (1994) förklarar hur begreppet kvalitet har varit fokus för uppmärksamhet i alla tider, från tidiga grekiska tänkare såsom Sokrates och Platon till nutida forskare. Kvalitet som koncept är mångfacetterat- det finns flera definitioner av kvalitet. Denna rapport kommer utgå från följande definition

“...förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar.” (Bergman & Klefsjö 2020 s. 24). Kvalitet handlar om “att göra rätt saker på rätt sätt vilket ställer stora krav på förmågan att förbättra, dvs. skapa värde för de vi finns till för och samtidigt respektera individerna”. (Bergendahl i Kvalitetsmagasinet 2023). Hur gör vi det på ett hållbart, funktionellt och ändamålsenligt sätt? Krav från omvärlden i form av snabbare förändringstakt, globalisering, ökad komplexitet, ökad konkurrens, politik, teknikutveckling och automatisering innebär att organisationer måste förändras för att bli mer kvalitetssäkrade, processorienterade och kundorienterade för att överleva (Huzell, 2005). Även Edmonsson (2012) menar att det snabba förändringstempot och behov av att anpassa organisationerna efter förändrade förväntningar betyder att fokus inte bör ligga på att skapa effektiva team utan om att skapa effektiv ledning av team som klarar av att arbeta i förändring. I detta menar hon att syfte, psykologisk trygghet och omfamnande av misstag är centrala delar.

Tidigare statsministern Tage Erlander myntade begreppet “de stigande förväntningarnas missnöje” och syftade då på att människor förväntar sig mer och mer av samhället ju bättre de får det. Bättre privatekonomi, högre levnadsstandard, högre förväntningar på samhället resulterar i ett behov för organisationer i offentlig sektor att erbjuda allt bättre service till sina kunder, medborgarna. Rother (2016) beskriver att de förutsättningar som styr hur vi kan arbeta ständigt förändras, som organisation måste man anpassa sig till förändringarna. Han menar att då människan inte kan se in i framtiden behövs mer än planering, man måste ha ett tydligt måltillstånd och förmågan att dra lärdom av varje steg på vägen för att uppnå önskat resultat. Ett verktyg som är användbart är förbättringscykeln PDSA Plan, Do, Study, Act (även ibland kallat PDCA) där man får möjlighet att planera, testa, utvärdera och agera framåt.

Ehn och Sundström (2020) menar att offentlig sektor påverkas av en rad olika faktorer som alla spelar in i hur den utvecklas och förändras. Bland dessa nämns politiska reformer, många privata aktörer som utför arbete åt offentlig sektor vilket i sin tur kan väcka frågor kring den statliga värdegrundens räckvidd. Här kan som ett exempel nämnas upphandlade arbetsmarknadstjänster såsom jobbsökartjänster hos Arbetsförmedlingen som istället för statligt anställda arbetsförmedlare ska hjälpa arbetssökande att förbättra sitt CV och hitta ett arbete. Ehn och Sundström (2020) nämner också att det politiska läget där regeringar byts,

allt oftare behöver minoritetsregeringar söka stöd hos andra partier vars konsekvens ofta blir kompromisser som kan vara svåra att förutse. Även internationella överenskommelser bidrar till komplexiteten, exempelvis behöver Sverige följa EU-rättsliga regler vilket ytterligare ställer krav på offentlig sektor att anpassa sig. Besparingar och krympande budgetutrymme, sociala förändringar i samhället såsom förändrad demografi i form av en åldrande befolkning samt en allt större utflyttning från mindre orter, ett ökat antal utrikesfödda individer samt segregation. Arbete med att hitta tekniska lösningar och digitalisering är centralt för samtliga statliga myndigheter. Van der Voet m.fl. (2015) belyser också komplexiteten i vad som påverkar organisationer inom offentlig sektor genom att nämna några av den stora mängd intressenter som finns. Som exempel på intressenter kan nämnas samarbetspartners inom och utanför den egna organisationen, politiker, lokalbefolkning samt medborgare i stort, media, privata företag med ekonomiska intressen i att sälja tjänster och varor.

Jakobsen (2019) beskriver att världen samtidigt är sammankopplad ekonomiskt, kulturellt och politiskt vilket gör det nödvändigt att förändra hur vi leder förändring.

Hallin m.fl. (2020) förklarar att området förändringsledarskap är mångfacetterat där det förekommer många olika strukturerade förändringsmodeller. I denna rapport kommer fokus att ligga på förändringsledarskap ur ett kvalitetsperspektiv. Att leda förändring utifrån kvalitetsperspektiv innefattar förmågan att göra medarbetarna delaktiga i förändringsledning. (Bergendahl 2023). Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga återkommer även som en av hörnstenarna i Bergman och Klefsjös modell för offensiv kvalitetsutveckling "Hörnstensmodellen" (Bergman & Klefsjö 2020).

Inom ämnet kvalitetsteknik är begreppen "kund" och "kvalitet" centrala. Begreppet kund kan definieras som "De som vi som organisation vill bidra med värdeskapande för..." (Bergman & Klefsjö 2020 s. 26). I begreppet kund omfattas även interna kunder, de som arbetar inom organisationen, såsom kollegor och medarbetare (Bergman & Klefsjö 2020). Så långt så gott, det är även ett faktum att världen förändras, även kundernas förväntningar förändras.

Implementering av organisationsförändring inom offentlig sektor anses för ofta som en utmaning (Fattore, Iacovone & Stecoomi 2018). Bridges och Kötter i Brisson-Banks (2010)

beskriver vikten av att fokusera på hur förändringsarbetet sker. Processen, huret, är den nyckelfaktor som avgör om förändringen får önskvärt resultat eller inte. Grönberg och Wallenholm, (2021) menar även att leda förändring i en organisation i alla tider varit en utmaning även om tillvägagångssätten och metoderna har skiftat och skiftar över tid. Huzell (2005) påtalar att den mesta forskningen om offentlig sektor fokuserar på implementeringslogik, det vill säga upplevelser, framgångsfaktorer, diskurs kring organisationsförändring, och översättning av idéer snarare än tillvägångsätt av hur förändring leds eller med ett annat uttryck, förbättringslogik. Eriksson (2019) förklarar skillnaden mellan begreppen “implementeringslogik” och “förbättringslogik” på följande sätt: implementeringslogik är starkt styrande uppifrån inom förändringsledning, ledningen tänker ut förändringen och medarbetarna agerar utifrån det. När det kommer till förbättringslogik är ledningen mer coachande, medarbetarna driver aktivt förbättringsarbetet vilket växer fram organiskt utifrån behov. Rother (2016) understryker i likhet med ovanstående vikten av att fokusera på genomförandefas när man leder en förändring. Han menar att “om någon påstår sig vara säker på vilka steg som ska implementeras för att nå ett visst mål bör vi se det som varningstecken. Osäkerhet är normalt - vägen kan inte förutsägas exakt - så hur vi hanterar den är av största vikt, och är här vi kan skaffa oss visshet och självsäkerhet” (Rother 2016 s. 34). Enligt honom är viktigt att fokusera på hur vi tar oss igenom det territoriet (genomförandefas för förändringen), på vilket sätt vi kan gå bortom det vi kan se samt vad ledningens roll är i detta.

Anna Russberg citerad i Kvalitetsmagasinet (2023) menar också att fokus bör ligga på hur förändringen ska genomföras. Hon menar att det är ofta förekommande att verksamheter fokuserar 80 % av tiden på vad som bör göras och bara 20 % läggs på att följa upp och återkoppla, hon menar att det borde vara tvärtom. Instruktioner och information skapar inte förändring trots att många verkar tro det. Bara för att individer får reda på målen kommer inte förändringen att ske. För att uppnå förändring menar hon, behövs motivation och att individerna i verksamheten kommer till insikt om vad den egna rollen består i.

Hallin m.fl. (2020) beskriver “nytta” som målet förändring. Detta menar även Bergendahl i Kvalitetsmagasinet (2023) som med andra ord beskriver målet med förändring som någon slags förbättring. “Förändringsledare utan gedigen förbättringskunskap kan tyvärr lätt leda organisationen i fel riktning. Det är ju till syvende och sist förbättringar och inte förändringar

en organisation behöver uppnå.” (Bergendahl i Kvalitetsmagasinet 2023) “Inga förändringar genomförs för förändringens egen skull, utan syftar alltid till att uppnå någon form av förbättring” (Olsson i Kvalitetsmagasinet 2023). Hallin m.fl. (2020) förklarar att förändringsledning innebär att de individer som ingår i organisationen ändrar sitt beteende.

Även Billström resonerar på samma sätt:

“Människor måste ta sig ur sitt nuläge och våga lämna sin trygga plats för att ge sig ut på okänd mark. Utmaningen är att vi människor är programmerade för att vara skeptiska till förändringar. Förändringar tolkas av hjärnan som ett hot mot vår överlevnad.

Förändringsledning handlar om hur vi då ska stötta individerna i att ge sig ut på förbättringsresan och ta sig till de nya målen, vilket ofta innebär en beteendeförändring för individen” (Billström citerad av Olsson, Kvalitetsmagasinet 2023 s. 9)

1.1 Syfte

Identifiera förutsättningar för att leda förändring utifrån förbättringslogik och utveckla en modell för förändringsledning med utgångspunkt i kvalitetsteknik.

1.2 Forskningsfrågor

Hur kan förändringsledning ske effektivt inom offentlig sektor?

Vad bör ingå i en modell för förändringsledning?

1.3 Avgränsning

Skillnaden mellan implementeringslogik (förändringsledarskap uppifrån) och förbättringslogik (förändringsledarskap nerifrån) har diskuterats i introduktionsdelen.

Rapporten kommer att fokusera på förbättringslogik utifrån kvalitetsteknik. Anledningen är att kursens huvudämne är kvalitetsteknik vilket gör avgränsningen lämplig. Därtill behövs förbättringslogik i förändringsledarskap alltid i alla lägen i alla verksamheter (Eriksson, 2019). Studiens utgångspunkt är offentlig sektor och samtliga respondenter är eller har varit verksamma inom offentlig förvaltning med erfarenhet av förändringsledarskap på olika nivåer.

Avseende teorin Hörnstensmodellen kommer störst fokus att ligga på hörnstenarna engagerat ledarskap, allas delaktighet, basera beslut på fakta samt ständiga förbättringar då dessa delar

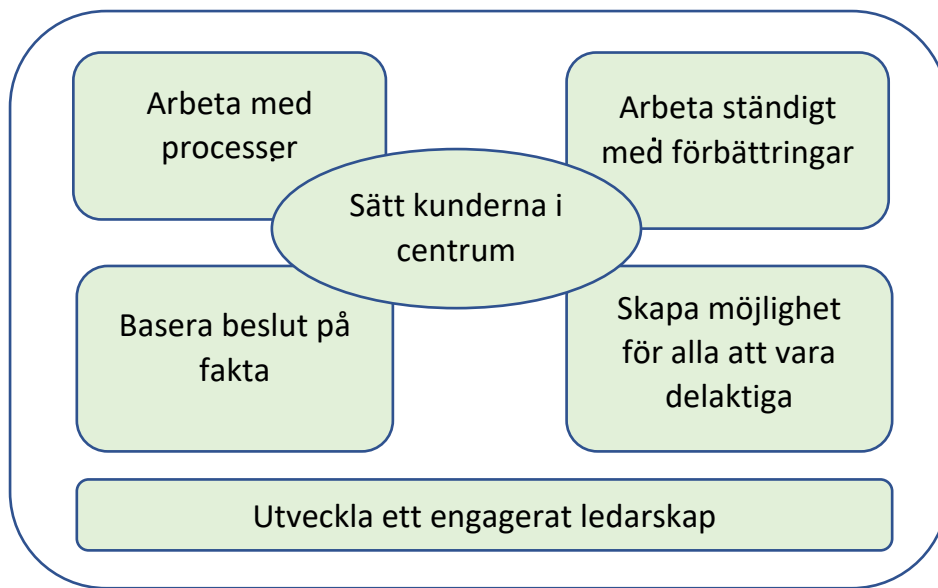
ligger i linje med insamlad empiri. Hörnstensmodellen kommer dock att presenteras i sin helhet under teoridelen då läsaren behöver en helhetsbild för att förstå hur de olika delarna bygger på varandra utifrån Bergman och Klefsjö (2020) intention.

2. Teori

Här beskrivs olika teorier som har används för analys av resultat.

2.1 Hörnstensmodellen:

Hörnstensmodellen är kopplad till teorin om offensiv kvalitetsutveckling. En definition av offensiv kvalitetsutveckling är nödvändig innan en djupare diskussion av konceptet. Enligt Bergman och Klefsjö (2020, s.49) innebär "offensiv" "*att aktivt förebygga, förändra och förbättra och inte kontrollera, hantera och reparera*" samt "utveckling" handlar om att ständigt kvalitetsarbete men också att stödja den personliga utvecklingen av medarbetare. Offensiv kvalitetsutveckling innebär enligt Bergman och Klefsjö (2020 s. 42) "*att ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bästa möjliga kostnadseffektivitet genom att driva ett ständigt arbete med förbättringar i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på hur vi arbetar i organisationen och inte bara på vad vi producerar*". Enligt ovanstående författare kan offensiv kvalitetsutveckling ses som ett system där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar i sin helhet för att uppnå högre kundnöjdhet med mindre resurser (Bergman & Klefsjö 2020). Arbetet vilar på ett kontinuerligt engagerat ledarskap och en kultur som grundar sig i en lämplig värdegrund. Detta innebär att ledningen måste skapa utrymme för medarbetarna att vara delaktiga på alla nivåer. Bergman och Klefsjö (2020) förklarar för att arbetet med offensiv kvalitetsutveckling ska lyckas måste det baseras på en kultur med sex olika kärnvärderingar, som ska ses som helhet: Sätt kunden i centrum; basera beslut på fakta; arbeta med processer; arbeta ständigt med förbättringar; skapa möjlighet för alla att vara delaktiga samt utveckla ett engagerat ledarskap.



Figur 1 Hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö 2020 s. 49)

2.1.1 Sätt kunderna i centrum

Den centrala hörnstenen som är klistret som håller ihop hela modellen består av att sätta kunderna i centrum. Begreppet kund definieras som "De som vi som organisation vill bidra med värdeskapande för..." (Bergman & Klefsjö 2020 s. 26) För att arbeta med offensiv kvalitetsutveckling och uppnå mervärde för kunden måste organisationen hela tiden ha kunden i åtanke. Det är kundens förväntningar som angör vad som är kvalitet, för att veta vad som förväntas behöver verksamheten kunna uppfylla, förutse och helst överträffa kundernas förväntningar.

2.1.2 Basera beslut på fakta

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är att basera beslut på fakta, förmågan att skilja verkliga saker från överkliga saker, inklusive saker som är vilseledande. Risken med att inte ta sig tid att ta all nödvändig information i beaktande är att man tänker fort men fel (Bergman & Klefsjö 2020). Det vill säga att ha ett kritiskt förhållningssätt för att ha en bra grund för beslut om olika förändringsarbeten för en förbättring. De förklarar vidare att ett sätt att göra detta är genom att samla in relevant information, strukturera och analysera informationen. Här menar författarna att det är viktigt att reflektera över hela den kunskapsbas man har tillgång till och hur de observationer man har ska tolkas för att inte hamna fel med beslutet i förändringsarbetet för en förbättring. Vissa verktyg ges för hur man kan driva arbetet med att basera beslut på fakta, men det är inte syftet med denna rapport att diskutera dessa. Två verktyg som skulle kunna användas för att basera beslut på fakta under förändringsprocessen

är till exempel styrdiagram som visar förändringen eller utfallet som funktion av tiden och släktskapsdiagram som används för att strukturera stora mängder data. Såsom idéer och åsikter från en grupp i samband med brainstorming så att alla åsikter hörs och bidra till att möjliggöra förändringen. Mer av intresse kan dessa hittas i Bergman och Klefsjös bok om Kvalitet från behov till användning, 2020.

I studien “embracing change-evidence-based management in action” Greenwood och Cleeve, (2007) upptäckts att ett evidensbaserat förhållningssätt - eller basera beslut på fakta - av bibliotekshantering gav avsevärda fördelar när det gäller personalens attityder till datahantering. När personalen förstår syftet och fördelarna med att samla in data och har kompetens att hantera den, är de mer benägna att ta ägande av dessa processer.

Kritik mot faktabaserat ledarskap framförs i en studie av Hulpke och Fronmueller (2021) som menar att ett alltför stort fokus på mätning och insamlande av data riskerar att underskatta och underanvända den kunskap som skapas genom känsla och upplevelser. Hulpke och Fronmuller (2021) förklarar sin kritik genom att dela upp nödvändig information inför beslut i två system. System 1 innefattar en helhetssyn som används naturligt av människan och system 2 innefattar rationalitet i organisationer. Humpke och Fronmuller (2021) presenterar den nya termen “faktassisterad” istället för “faktabaserad” beslutsfattande.

2.2.3 Skapa möjligheter för alla att vara delaktiga

” Den som ges förutsättning att göra ett bra arbete och få möjlighet att känna yrkesstolthet, och som uppmärksammas för sin insats, kommer också att engagera sig i sitt arbete och bidra till förbättringar i processerna och produkterna” (Bergman & Klefsjö 2020 s. 59).

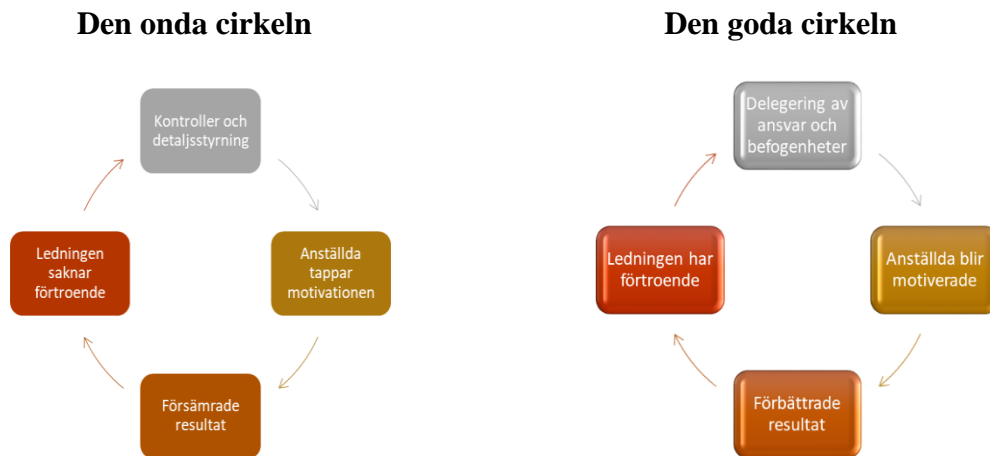
“Delaktighet är en del av motivationsarbetet som antas leda till att medarbetarna presterar en entusiastisk arbetsinsats och uppnår organisationens mål” (Kahn 1990 s. 694 citerad i Tanwar, 2017). Enligt Bergman och Klefsjö (2020) handlar detta värde om att eliminera hinder och negativa förväntningar för att bidra till alla medarbetares engagemang och motivation att till exempel delta i en förändringsprocess. Det är också ett ansvar för en medarbetare att vara medskapande och ha ett aktivt förhållningssätt. En förutsättning för att skapa medarbetarengagemang och delaktighet är ledarskapet som stimulerar handlingskraft. Och å andra sidan medarbetare som tar initiativ till att vara medskapare, även kallat "medarbetarskap". Ett sätt att få medarbetare att ta initiativ och skapa möjligheter till utveckling, gemenskap och samarbete är att medarbetare känner att de behövs och kan bidra och att ledningen sänder signaler som präglas av förväntningar på att de är medskapande och

bidrar till utveckling (Bergman & Klefsjö 2020). Det ska vara möjligt för medarbetare att våga ta initiativ, våga prova något nytt för att lyckas och att det ska vara möjligt att också våga utsätta sig för risken att misslyckas och lära sig av varje misslyckande.

Andersson.T och Tengblad.S (2009) menar att ett gemensamt ansvar och initiativ som utövas av både chef och medarbetare skapar förutsättningar för medarbetare att bli delaktiga i att hitta konstruktiva lösningar på de problem som verksamheten står inför. För att detta ska genomsyra verksamheten krävs även förtroendefulla relationer, upplevelse av meningsfullhet, känsla av gemenskap och engagemang.

Värdet "skapa möjlighet för alla att vara delaktiga" i förändringsledning förekommer även som en teori i Granberg och Wallenholm (2021, s.96) där det kallas involverande förändringsledarskap. Enligt författarna upphävs behovet av att förankra en förändring när tillräckligt många människor är involverade i ett tidigt skede och det bidrar till att minska tiden till implementering. Inkluderande förändringsledarskap baseras på ledningsnivå (Granberg & Wallenholm 2021). För högre chefer, eller ledningen, kan det handla om att involvera fler personer i planeringen och på mellanchefernivå handlar det om att involvera fler personer, skapa arbetsgrupper, förbereda för förändring för att genomföra beslutade aktiviteter. På teamledarnivå kan det handla om coaching. Sörqvist (2004) menar att om människor upplever förändring utifrån uppfattas den lätt som kraftfull och skrämmande, men om individen istället är delaktig och involverad i förändringen kan den i sig upplevas som ett normalt och stabilt läge. Han understryker dessutom vikten av ett aktivt och synligt ledarskap i förändring/ förbättringsarbete (Sörqvist 2004).

Effekten av ledningens möjlighet att delegera ansvar och befogenheter beskrivs i Bergman och Klefsjös (2020) modell den onda och goda cirkeln (se figur 2). Genom att delegera ansvar blir medarbetare motiverade och engagerade vilket leder till ett bättre resultat med ökad förtroende och tillit från ledningen. I den goda cirkeln har ledningen en positiv människosyn. Medan i den onda cirkeln kontrollerar och detaljstyr chefer vilket minskar motivationen och kreativitet hos medarbetare som i sin tur försämrar resultat och minskar förtroende och tillit från ledningen.



Figur 2: En ond och en god cirkel kopplade till delegering av ansvar och befogenheter (Bergman och Klefsjö, 2020, s.58)

En ledarskapsstil som Bergman och Klefsjö (2020) rekommenderar till att skapa möjligheter för alla att vara delaktiga är *Stödjande ledarskap*. “Att makten ska delas med andra, sätter medarbetenas behov främst och hjälper dem att utvecklas och prestera” (Bergman och Klefsjö, 2020, s.59). Att ha människosynen att få sina medarbetare att utvecklas som människor. Här skulle man till exempel delegera för medarbetarna att arbeta med “huret” av en förändring. Jan Carlzon (2018 s.7) nämner fyra viktiga element att skapa delaktighet i en organisation:

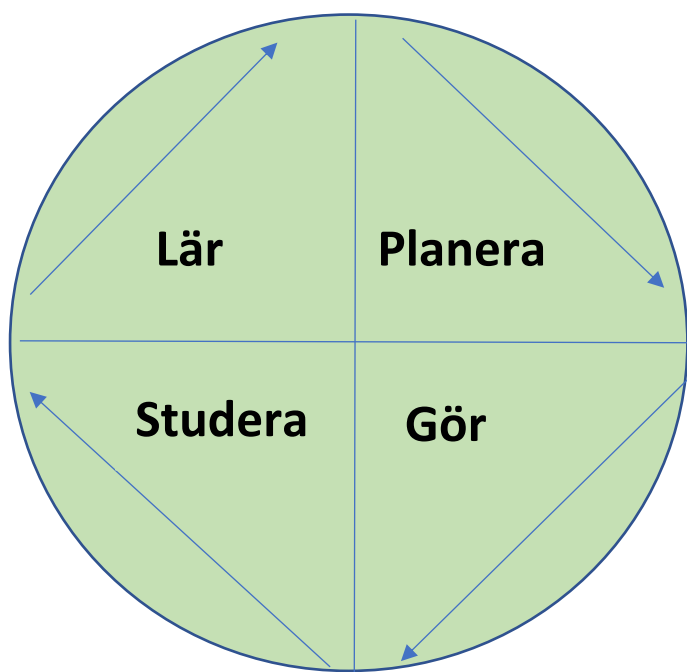
- “- Det viktigaste för en människa är att veta och känna att hon behövs
- Varje människa vill bli behandlad som en individ
- När en människa i frihet får ta ansvar frigörs resurser som annars inte är tillgängliga
- En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar.”

En studie av Paluku Kazimoto (2016) visar att medarbetares delaktighet resulterar i positiva faktorer som motivation och engagemang för arbetet vilket leder till bättre prestationer. Att skapa möjlighet för allas delaktighet vilar på ett engagerat ledarskap.

2.2.4 Arbeta ständigt med förbättringar

Att ständigt arbeta med förbättringar beskrivas som en viktig del av hörnstenmodellen i offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). Det sätter ord på att bli bättre som organisation *”den organisation som slutar sträva efter att bli bättre slutar snart att vara bra eftersom andra konkurrenter spring ikapp och förbi”* (Bergman & Klefsjö, 2020 s. 54).

Ständiga förbättringar avser enligt Bergman och Klefsjö alla typer av förbättringar, från små till stora. Ett begrepp myntat av Masaaki Imai som används för att beskriva ständiga förbättringar är *”Kaizen”* vilket innebär förbättringar varje dag, förbättringar där alla deltar och förbättringar inom hela verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020). En metodik för att genomföra ständiga förbättringar är förbättringscykeln Planera-Gör-Studera-Lär (Plan-Do-Study-Act) som vanligtvis förkortas PDSA. Tanken bakom förbättringscykeln är att initiera planering av förändring som kan leda till en förbättring, genomföra förändringen och sedan studera resultat för att lära sig. Om förändringen föranleder en förbättring ska man försöka implementera och standardisera den. Om förändringen misslyckades så finns det möjlighet att lära av sig av det.



Figur 3 PDSA cykel (Bergman & Klefsjö 2021 s. 93)

- *Planera* innebär att man utreder orsaken till problem som uppstår och föreslår lösningar. Utveckla önskvärt måltillstånd.
- *Gör* innebär att man genomför de åtgärder till orsak som föreslagits i steg planera, antingen som pilotstudie, tester inför större implementering eller fullt ut. Här är det viktigt att alla inblandade personer har uppfattning med problemet och det överenskommit åtgärder
- *Studera* innebär att studera effekterna, se om dem genomförda åtgärder leder till avsedd förbättring. Om så är fallet säkerställer man här att de nya förbättringarna fortsätter att användas
- *Lär* gäller att hela tiden ta lärdom av förändringsarbetet så att man undvik samma problem. Om förändringen lyckades ska den implementeras och standardiseras och om inte dra lärdomar av den genom att lära sig varför man inte lyckades och sedan prova om ytterligare.

En annan metodik för att arbeta med ständig förbättring är att skapa en grupp som arbetar med delaktighet och engagemang (Bergman & Klefsjö 2020). Detta bidrar till personlig utveckling. I denna metod har varje medarbetare två arbetsuppgifter, vanliga arbetsuppgifter och att ständigt bidra till verksamhetsutveckling genom att förbättra verksamheten (Bergman & Klefsjö 2020).

Det behövs fler utgångspunkter för att skapa en kultur med ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2021). En av dessa är utgångspunkten är *lärande i organisation* som betonar vikten av mästerskap, gemensam vision, och systemtänkande. Annan utgångspunkt är att skapa organisatoriska rutiner för att finna och lösa problem, skapa träning i verktyg för förbättringsarbete, och finner strukturer för förbättringsarbetet såsom kvalitetscirklar eller grupper.

Khattak m.fl. (2020) beskriver kopplingen mellan tillit till ledning och ansträngning att arbeta med ständiga förbättringar. Resultatet innebär att ledningen bör lägga vikt vid att öka tillit och psykologisk trygghet i organisationen för att öka viljan till att arbeta med ständiga förbättringar och därmed öka kvaliteten på dess varor eller tjänster som i sin tur skapar större mervärde för kunden.

Även begreppet “Toyota Kata” eller “gemba kata” med inspiration från Toyota, är en utgångspunkt för att skapa en kultur med ständig förbättring. Gemba kata bygger på ett systematiskt sätt att driva förändringsarbete och utveckla chefer och medarbetare genom att arbeta med två olika rutiner, förbättringsrutiner och coachningsrutiner (Bergman & Klefsjö, 2021). Coachningsrutiner handlar om en dialog mellan chef och medarbetare där chefen till exempel vägleder medarbetaren att skapa förbättringar genom att ställa förändringsrelevanta frågor (Bergman & Klefsjö, 2021). Förbättringsrutiner handlar om att tillämpa förbättringsrytmen Planera-Gör-Studera-Lär samt gå och se eller besöka platsen för problemet (så kallad gemba). Genom att tillämpa ovanstående skapar man lärande i en organisation samt att verksamheten utvecklas (Bergman & Klefsjö, 2021).

2.2.5 Arbeta med processer

Ordet process kan ha flera olika definitioner beroende på sammanhang, exempelvis en juridisk process, ibland används ordet för att beskriva något som är jobbigt som man inte ser fram emot ex. “en riktigt lång process”. I kvalitetsteknik har ordet process en tydlig definition som förklaras av Bergman och Klefsjö (2021 s. 106) *“En process har en eller flera kunder och en eller flera leverantörer, och består av antal ingående aktiviteter, den producerar ett resultat som skapar värde i samverkan med kunden, och den upprepas från start till slut gång efter gång”*.

Genom att definiera och teckna ner processen i en processkarta går det att analysera processens effektivitet och se vilka delar som är värdeskapande och hur de samverkar. En processkarta förenklar också introduktion av nya medarbetare som ska lära sig ett nytt flöde vilket leder till möjlighet att skapa bättre resultat för kund.

2.2.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

Ledarskap spelar en viktig faktor för att förändringsarbete till förbättring ska lyckas (Norberg, 2019). I offensiv kvalitetsutveckling har det att göra med distinktion i chefskap och ledarskap (Norberg, 2019). En chef utses för att tillämpa de formella processerna såsom att planera, budgetera, organisera och kontrollera (Norberg, 2019, Yukl, 2012, Bergman & Klefsjö 2021). Däremot handlar om att leda om att få acceptans från sina medarbetare vilket vilar på en ledarens förmåga att skapa förtroende bland medarbetarna, motivera och inspirera (Norberg, 2019, Yukl, 2012, Bergman & Klefsjö 2021). Att utveckla ett engagerat ledarskap handlar om att chefen är aktiv i att utveckla engagemanget i hela organisation (Norberg, 2019). Chefer ska leda förändringen inte bara stödja den (Illés m.fl. 2017 citerad i Norberg,

2019). Bergman och Klefsjö (2020) lyfter fram vikten av en ledare som är stödjande och engagerad för att uppnå förbättringsarbete i förändring, engagerande ledarskap bottenar i att bidra till medarbetares engagemang. Sörqvist (2004, s.143) menar i linje med Bergman och Klefsjö (2020) att det är avgörande med ledningens engagemang och beteende för hur förbättringsarbete inom förändring kommer att fungera i verksamheten. Hur en ledare agerar har en indirekt påverkan på hur medarbetarna upplever och agerar i en förändringssituation. Sörqvist (2004) menar vidare att bland andra förutsättningar för ett effektivt förändringsarbete är ett aktivt och synligt ledarskap avgörande. Enligt Bergman och Klefsjö (2021) kan engagerande ledarskap göras genom att se, respektera, lita på och kommunicera. Med att se medarbetare menar de att kunna ha förmåga att lyssna på sina medarbetare och försöka se hur de uppfattar verksamheten och ta hänsyn till de utmaningarna och tankar de bidrar med. Att vara ödmjuk genom att visa medarbetare att man har lärt sig något från dem (Bergman Klefsjö 2021). En chef som synliggör och visar uppskattning till sina medarbetare i dagliga framgångar i arbetet, här skulle det i en förändring bidra högt till engagemang och energi och förstärka förbättringskulturen hos medarbetare. Ett renodlat sätt av att utveckla ett engagerat ledarskap bland annat som nämns i Bergman och Klefsjö (2021) är en inspiration av Heléne Barnekow VD på Microsoft som fördelar hennes ledarskapstid med en 50-30-20 regel. Vilket betyder att 50 procent av hennes tid går åt till externa möten, kunder och partners. 30 procent är hon närvarande med sina medarbetare där hon tar spontana diskussioner. Hon menar att som chef kan man få en rejäl utväxling av den tid man lägger på sina medarbetare. 20 procent använder hon på hur organisationen ska styras och på att utvärdera affärer.

Med ett engagerat ledarskap - att vara synlig, tydlig, lyhörd, motiverande och inspirerande - kan verksamheten lyckas skapa det som Kotter (2012) kallar för *sense of urgency* i förändringsledning. Förståelse för att något ska ändras och varför (Kotter 2012 citerad i Norberg, 2019). Utifrån begreppet kaizen "*förutsätts att en chef använder ett delaktigt och synligt ledarskap för att visa vägen och skapa förutsättningar för att genomföra förbättringar*" (Imai, 1993; Sörqvist, 2015 citerad i Norberg, 2019). Ett engagerat ledarskap innebär att en chef ska vara ute i verksamhetens verklighet för att främja och delta i förändringsarbete till förbättring (Norberg, 2019). Enligt Sörqvist (2022) bör informella ledare i verksamheten även involveras i förändringsarbetet. Informella ledare är personer som väljs ut av de övriga medarbetarna på grund av sin delaktighet, kunskap, och erfarenhet, detta

eftersom övriga medarbetare är lyhörda och kan relatera eller identifiera sig med vad dessa säger Sörqvist (2022).

2.2 Information och Kommunikation

Att förklara, beskriva och argumentera är en viktig del av ledarskap för att kommunicera olika frågeställningar, till exempel under en förändring (Bergman Klefsjö, 2021). Detta skapar delaktighet, förståelse, och övertygelse. Enligt Norberg (2019) påverkar chefens kommunikation tillfredsställelse med arbete, högre produktivitet, och lägre sjukfrånvaro. För att människor ska acceptera en förändring är det väsentligt att förändringsarbete ska genomsyras av transparens och öppenhet (Sörqvist, 2004). Detta kan uppnås genom att ständigt och aktivt informera och kommunicera samt involvera berörda redan i ett tidigt skede (Sörqvist, 2004). Eftersom förändringsarbete ofta leder till rädsla, känsla av hot, missuppfattningar och ryktesspridning lyfter Sörqvist (2004) vikten av att göra en riskanalys med berörda för att förbygga dessa. Det krävs att budskapet som ska nå fram är välformulerat och lätt kan förstås av berörda. Det lyfts även av Bergman och Klefsjö (2021) där de menar att Retorik - läran om konsten att tala väl och medryckande - är en central del av förändringsarbete och som vilar på tre grundstenar beskrivna av den grekiska filosofen Aristoteles, för att man på ett bra sätt ska övertyga: *etos*, *lagos*, och *patos*. *Etos* handlar om att skapa förtroende, trovärdighet och intresse från dem som lyssnar. Hur man visar att man vet det som man talar om och frågan som diskuterats är viktigt för dig. Hur man vill bli uppfattad och agera. Det handlar om integritet. Enligt Bergman och Klefsjö associeras *etos* med ”karisma”- självförtroende (Yukl, 2012). *Lagos* handlar om språkbruk - att välja och tillämpa ett språk som är förståeligt för dem som lyssnar. Att det som sägs speglar verkligheten på ett bra sätt och att resonemanget är konsekvent. *Patos* handlar om att väcka känslor hos lyssnaren för att budskapet ska nå fram genom att använda mentala bilder som ger associationer hos lyssnaren, till exempel genom användning av metaforer. Bergman och Klefsjö (2020) ger följande råd för kommunikation:

- Att alltid tänka igenom vilka som ska lyssna och vad de har för kunskap, mentala modeller och förutfattade meningar
- Att vara tydlig. Men inte alltför tydlig för att ge lyssnaren möjlighet att skapa sin egen bild.
- Att handla enligt retoriken. Till exempel hålla löften som utlovats till medarbetarna

- Eftersom strategisk förändring handlar om att göra en okänd framtid tydligare, önskvärd och greppbar föreslås det att skapa denna framtid i form av visioner, berättelse och mentala bilder
- Att upprepa med olika ordval beroende på vilka som lyssnar för att nå vidare spridning
- Att inte underskatta dem som lyssnar
- Att efterfråga medarbetarnas feedback på ens sätt att kommunicera och uttrycka sig i syfte att utveckla den egna presentationsförmågan

2.2.1 Meningsskapande kommunikation genom storytelling

Ett annat sätt av att kommunicera för att på ett effektivt sätt uppnå mål med förändringsarbete är till exempel genom meningsskapande kommunikation (Norberg, 2019). Meningsskapande kommunikation handlar om vilka signaler människor upptäcker och finner mening i. Att bli medveten om det som undkommer från det normala markerar början av den meningsskapande processen. Enligt Norberg (2019) görs mänsklig erfarenhet meningsfull genom berättelser - det som ses som ett sätt att skapa förståelse för det som har hänt och göra sig en bild av det som kommer att hända. Weick, 1995 citerad i Norberg 2019 såg meningsskapande kommunikation som kunskapsförmedlare, där berättelser kan ge medarbetare kunskap, förståelse och mening om organisationen och sin egen roll i verksamheten mellan ledning och medarbetare. Ett sätt att uppnå meningsskapande kommunikation är i form av storytelling (Norberg 2019). Storytelling är ett sätt att påverka och återskapa organisationen (Winker och Etter 2018 citerad i Norberg 2019). Storytelling är en narrativ metod som myntades inom den så kallade narrativa forskningen (Mossberg m.fl., 2010 citerad i Norberg 2019). Filosofin bakom storytelling som koncept är att människor är berättare och vi lever utifrån berättelser, förstår och tar beslut utifrån berättelser samtidigt som vi är författare eller medförfattare till andras berättelser genom det som vi berättar, skriver eller upplever. Enligt Bergman och Klefsjö (2022) är storytelling utifrån marknadsperspektiv ett sätt att kommunicera en historia som bygger på något som många vet eller känner igen för att förstärka upplevelsen och bilden av en produkt, varumärke eller en organisation.

I organisationsförändringar används storytelling som en metod för att studera kulturen i en verksamhet för att påverka organisationskulturen (Boje 2018, Murgia & Poggio 2009 citerade i Norberg 2019). Att skapa bilder och känslor som konkretiserar något man vill lyfta fram genom berättelser (Bergman & Klefsjö, 2022). Ett historieberättande om fördelar med en

tjänst, produkt eller varumärke och att få människor att känna gemenskap på sociala medier, under en presentation eller via visning av en video (Bergman & Klefsjö, 2022). Här kan man till exempel ge en *story* av ett förändringsarbete som lyckades och vad som gjorde att det lyckades eller kanske det som inte fungerade innan och hur den nya förändringen kommer att göra skillnad. Berättelser hjälper människor att förstå vad som har hänt och hur de kan gå vidare (Yang 2014, citerad i Norberg 2019). Gill, 2021 citerad i Norberg 2019) beskriver att storytelling i ledarskapet kan stärka relationer, öka öppenhet och främja samarbete. Auvinen m.fl. (2013 citerad i Norberg 2019) menar att chefer kan använda berättelser till att förmedla sin makt och visa förtroende samt stärka kreativiteten i organisationens förändring. Spear och Roåer (2016 citerad i Norberg 2019) menar att medarbetarnas tolkning har en betydande roll i skapandet och reproducerandet av berättelsen i organisationen. Härvid är det viktigt att veta vilka berättelser som används och hur de bör användas (Norberg, 2019). Storytelling möjliggör för en ledare att kommunicera idéer som går utöver det rationella och strukturella; de hjälper oss att föreställa oss och representera det svåra (Kornberger, 2008)

2.3 Motivation och beteendeförändring

Sörqvist (2004) menar att det är centralt att förstå motivation och hur den kan ökas när man arbetar med förändring, detta eftersom motivation har en avgörande del i människors vilja och förmåga att kunna prestera det som krävs. Hallin m.fl. (2020) menar också att förändringsinitiativ i en organisation betyder att människorna som finns i organisationen behöver ändra sitt beteende, sitt sätt att agera, vilket kan vara en utmaning. De menar att målet med förändringsledning är att uppnå nytta, någon slags förbättring, men om individerna inte ändrar sitt beteende kommer denna förbättring, nytta, inte att uppnås. Hallin m.fl. (2020 s.132) beskriver "känslan av meningsfullhet" som en viktig faktor för motivation. För att uppnå känsla av meningsfullhet behöver alla veta varför en förändring behövs, inte bara vad och hur den ska genomföras. Känslan av att det finns ett angeläget behov av förändringen är central.

Förändring i en verksamhet kräver att människorna i den ändrar sitt beteende och arbetar mot samma mål. Organisationspsykologerna Sundlin och Sundlin (2019) förklarar vikten av att alla i verksamheten är medvetna om roll, mål och sammanhang, och utifrån det bedöma vad som är funktionellt beteende för att nå det gemensamma målet. Att utgå från roll, mål och sammanhang kan också förhindra att människor tar sådant som är relaterat till arbetet personligt och istället ha fokus på gemensamt mål. Rollbegreppet ska inte förväxlas med att spela en roll där man låtsas vara något man inte är och förklaras istället som "*Vi tar roll när*

våra tankar, känslor, kommunikationsmönster och beteenden står i samklang med det sammanhang där vi befinner oss. Då är vårt fokus och våra resurser riktade mot det mål som motiverar att sammanhanget överhuvudtaget existerar” (Sundlin & Sundlin 2019 s. 15).

Hallin m.fl. (2020) menar att en utmaning när det kommer till att bibehålla hög motivation under förändring är att det ofta tar lång tid att se resultatet av förändringen. De menar att ett sätt att komma runt det är att sätta upp mindre mål på vägen, delmål, för att kunna mäta och se goda resultat av förändringen även på kortare sikt. Delmål kan också minska känslan av stress, om målet med förändringen är en stor förbättring som i början kan verka ouppnåelig. Detta kommer att förklaras närmare längre ner i teoriavsnittet.

Möjlighet att delta och bidra i förändringsinitiativ kan enligt Bergman och Klefsjö (2020) i sig själv vara en faktor som motiverar, inbjudan till delaktighet och *“möjlighet till självbestämmande under ansvar”* (Bergman & Klefsjö 2020 s. 155)

Deci och Ryan (1990) beskriver hur källan till motivation kan komma antingen inifrån eller utifrån. Inifrån i form av tillfredsställelse över att ha uppnått mål, känsla av att utvecklas och bli bättre på något, eller utifrån i form av belöning eller straff vilket kan komma i form av social acceptans eller risk för uteslutning, ekonomisk vinning eller förlust. En liknelse av detta är morot och piska. Även Pink (2010), Deci och Ryan (2020) beskriver resultat av undersökningar genomförda om morot och piska, som i många studier visat sig vara komplext och visat sig ha negativ effekt på motivationen att leverera. Även belöning har visat sig ha negativa effekter på resultat tvärt emot vad man tidigare trott. De som erbjuds belöning för att klara en uppgift fokuserar mer på belöningen och tar längre tid att lösa uppgiften. *“Belöningar kan ge ett uppsving på kort sikt - precis som en koffeinchock kan få oss att orka några timmar till. Men effekten avtar och, ännu värre, kan minska en persons långsiktiga förmåga att fortsätta med projektet”* (Pink 2010 s.13). Forskning har visat att detta gäller för uppgifter som kräver kreativt tänkande där lösningen till en början inte är självklar vilket är fallet med de allra flesta arbetsuppgifter i vår moderna värld. Vid repetitiva, rutinartade uppgifter med en självklar lösning utan behov av att problemlösaren tänker ut en egen lösning kan dock morötter vara positivt för prestation. Lön för förvärvsarbete menar Pink (2010) dock är en grundplatta som inte ska falla under begreppet morot, en skälig månadslön är istället en faktor som måste finnas för att inte missnöje och känsla av orättvisa ska uppstå, en förutsättning för att kunna utveckla motivation överhuvudtaget, en “hygienfaktor”. Sörqvist (2004) förklarar Hertzbergs tvåfaktorsteori som menar att två faktorer påverkar motivation

och missnöje, dessa är hygienfaktorer och motivationsfaktorer. En hygienfaktor är något som måste finnas för att man inte ska bli missnöjd men som inte kan skapa motivation i sig. Motivationsfaktorer innebär saker som får människor att vilja prestera exempelvis känsla av ansvar och utmaningar. Ett exempel på hygienfaktor är enligt tvåfaktorsteorin skälig lön för förvärvsarbete som behandlats ovan.

Ett sätt att påverka individers beteende med små steg kan sammanfattas i begreppet "nudging" eller på svenska "puffning" som uppmärksammades 2017 världen över när Richard Thaler fick Ekonomipriset till Alfred Nobels minne för sin forskning kring ämnet. Nudging går ut på att beteende kan styras av aktiverare som medvetet eller omedvetet leder människor till beteende som i sin tur går i en viss riktning. Hallin m.fl. (2020) beskriver hur både ord och agerande kan vara aktiverare, exempelvis om chefen alltid är sen till möten påverkar det hur medarbetarna uppfattar vikten av punktlighet och kanske även uppfattar hela mötet som mindre viktigt. Bringselius (2023) beskriver nudging som mer kraftfullt än vad många tror. Exempelvis kan blommor, välkomstkort, dator och telefon som är beställd och finns tillgänglig första dagen för en nyanställd signalera att arbetsplatsen är hjälpsam och välkomnande vilket i sin tur ökar den nyanställdas vilja och förmåga att prestera. Bringselius (2023) beskriver ett annat exempel där nudging visat sig vara effektivt, i ett försök att förmå människor att bli hälsosammare genom att konsumera mer handla mer grönsaker delades kundkorgen upp i olika delar beroende på livsmedel där delen som avser frukt och grönsaker var större än övriga delar.

2.3.1 Självstyre, mästerskap och mening

Deci och Ryan (2020), Pink (2010) menar dock att belöningar, med vissa förbehåll, kan vara effektfulla även för uppgifter som kräver kreativt tänkande. För att få önskad effekt krävs att man följer särskilda instruktioner för användande. För att få positiv effekt på motivationen ska belöningar inte ska användas som morot likt "om du gör jobbet bra så får du en belöning" utan måste då ges när en uppgift är avslutad, belöningen får inte heller vara förväntad. Belöningar som erbjuds för att fira och visa uppskattning för ett avslutat projekt som inte kräver framtida motprestation har visat sig öka produktivitet och motivation. Än bättre blir det ifall denna uppskattning kommer i form av beröm, positiv feedback, inte materiella belöningar.

Självstyre, mästerskap och mening beskriver Pink (2010) som centrala element för människors motivation. "Självstyre" innebär större frihet att själv bestämma hur och när en uppgift ska utföras för att uppnå det som förväntas utan att bli kontrollerad. Fyra faktorer är nödvändiga för att åstadkomma detta, en tydlig uppgift, tid att utföra uppgiften, arbetssätt som hjälp att utföra uppgiften samt ett team att stöttas av likt ett socialt nätverk. För att uppnå "mästerskap" krävs det att man är engagerad. Känslan av att uppnå beskrivs med ordet "flow". *"Det viktigaste var att i flow var förhållandet perfekt mellan vad en person måste göra och vad han kunde göra. Utmaningen var inte för lätt, de var inte heller för svår. Den låg ett eller två snäpp ovanför hans nuvarande förmåga"* (Pink 2010 s. 97). "Mening" skapar ett sammanhang till de två övriga delarna "självstyre" och "mästerskap" och tillsammans bidrar de tre delarna till en ännu högre motivation och möjlighet att prestera mer. Pink (2019) beskriver sökande efter mening som grundläggande i människans natur, det inneboende drivet efter att finna eller skapa mening är stort. Han förklarar att mening i organisationer skapas genom *"mål, ord och policy"* (Pink 2010 s.113). Eriksson (2019) beskriver också de tre drivkrafterna självstyre, mening och mästerskap som centrala delar som påverkar motivation. Han menar dock att det inte är chefens uppdrag att "motivera" sina medarbetare men som chef behöver man skapa förutsättningarna för sina medarbetare att motiveras. Medarbetarna behöver få frihet att bestämma över sina arbetsuppgifter, att ha möjlighet att bli bättre på sitt uppdrag och uppgifter samt att syftet med arbetet man utför ligger i linje med det större mål som verksamheten strävar emot vilket tillsammans påverkar medarbetarnas motivation positivt.

2.3.2 Motivation genom engagemang från ledning

Raharjo och Eriksson (2017) presenterar en studie som visat att ledning och engagemang hos de som arbetar i en organisation är de två kriterier som har störst inverkan på resultatet. Ledning och engagemang visar sig vara viktigare än strategisk planering, *"att få med folk och få en delaktighet i verksamheten har varit väldigt viktigt"* (Eriksson 2019 s. 134). Många organisationer riskerar att lägga mycket tid på strategisk planering som inte används, ledningen bestämmer något som sedan inte efterlevs då medarbetarna saknar engagemang. Eriksson (2019) presenterar en Gallupundersökning från 2017 som visar andel engagerade, oengagerade och aktivt oengagerade (aktivt motarbetande) på arbetsplatser i Sverige. 14% är engagerade, 75% är oengagerade och 11% är aktivt oengagerade. Sverige ligger enligt liknande studier sämre till vad gäller engagemang

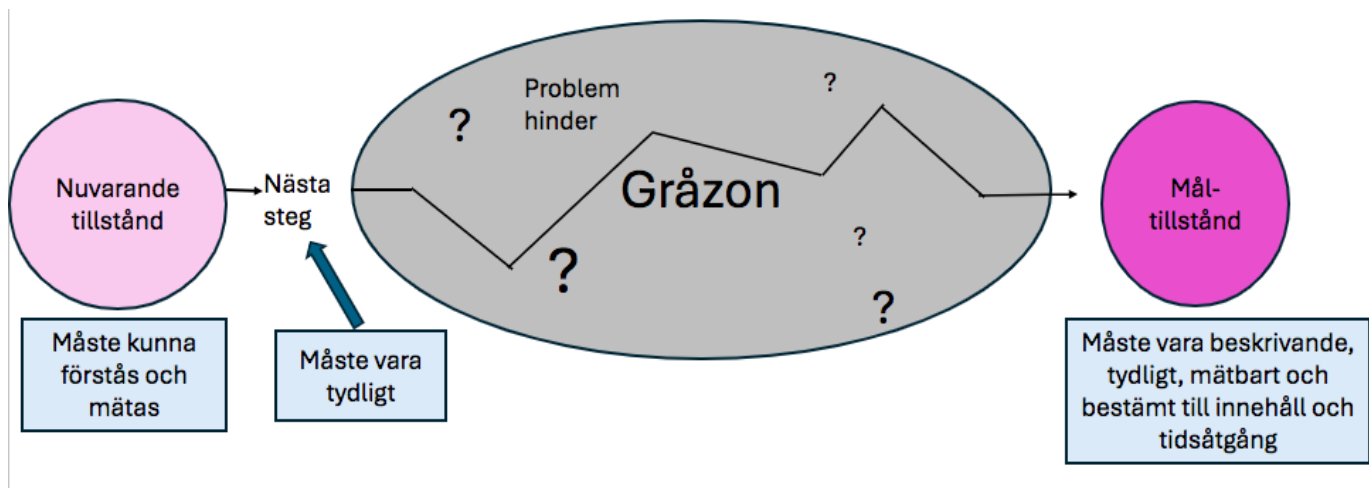
jämfört med våra grannländer. I förlängningen ger aktivt motarbetande medarbetare en negativ effekt på kundnöjdhet. Hamel och Zanini (2020) beskriver på liknande sätt att vikten av engagemang i en organisation och vad som driver det har varit känt i 60 år, trots det lägger organisationer lite fokus på att öka motivation och engagemang, *“it seems that every generation rediscovers the essential elements of human engagement and then does nothing”* (Hamel & Zanini 2020 s.16). De menar fortsättningsvis att attityder och beteenden hos chef har en stor påverkan på hur medarbetarnas motivation och engagemang ser ut. Fokus bör alltså ligga på att få upp engagemanget genom att se till att förutsättningarna för motivation finns på arbetsplatsen.

2.4 Vision och mål

En vision klargör vart organisationen strävar, en önskad bild av framtiden. Ett mål är vad man vill uppnå inom en given tidsram (Bergman & Klefsjö, 2022). Att få medarbetare att förstå varför en förändring ske och vad man vill uppnå bedöms som väsentlig för att effektivt lyckas genomföra en förändring (Sörqvist, 2004). *“Kan man ge alla medarbetare samma målbild uppnår man en total inriktning av vilja och energi”* (Sörqvist 2004, s.157). En förändringsledare som kan skapa och kommunicera tydlig vad verksamheten syftar att uppnå under förändringen lyckas att få med sig medarbetarnas fokus och syn under förändringen. När de som är involverade i förändringen har en gemensam förståelse av en vision och riktning för förändringen, skapas en önskvärd framtid. Detta hjälper till att motivera och samordna den typ av åtgärder som skapar förändringar (Kotter, 2012).

“Om vi tror att vägen framåt är utstakad och tydlig tenderar vi att blint genomföra en förutfattad implementeringsplan snarare än att vara lyhörda inför... det som uppstår längs vägen... Osäkerhet är normalt - vägen kan inte förutsägas exakt- så hur vi hanterar den är av största vikt och det är här vi kan skaffa oss visshet och självsäkerhet...Hur tar vi oss igenom det territoriet? På vilket sätt kan vi gå bortom det vi kan se? Vad är ledningens roll i detta?” (Rother 2016 s.34)

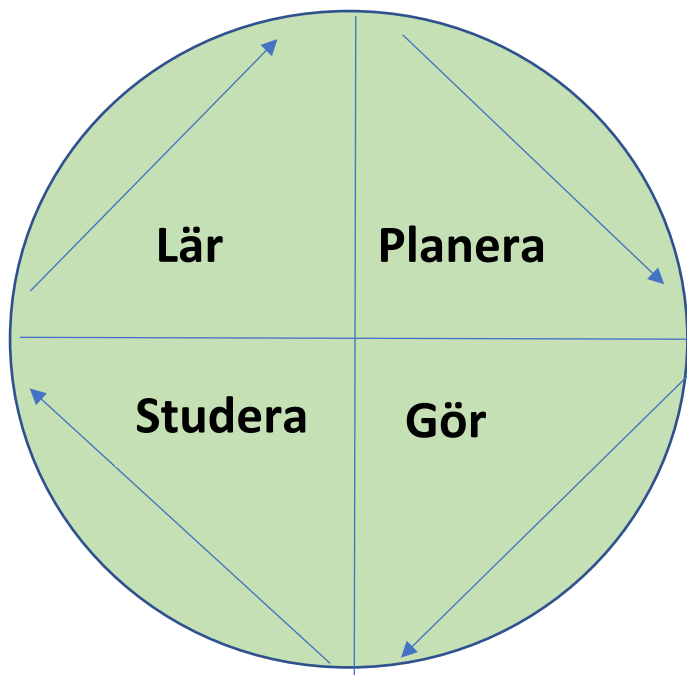
Rother (2016) beskriver förändring som en väg mellan nuvarande tillstånd genom en gråzon till ett måltillstånd. För att nå måltillståndet måste man acceptera att vägen dit, gråzonen, inte är helt tydlig och utstakad. Planen för att ta sig till måltillståndet är alltså en plan som måste kunna justeras efter vägen.



Figur 3 Förbättringskarta/ gråzon (Fritt från Rother 2016 s.196)

“Hur skulle du som passagerare känna om piloten beräknade en flygrutt för att landa flygplanet och sedan inte tillät några justeringar av kursen?” (Rother 2016 s. 160)

Citatet belyser vikten av att inse att man från början inte vet exakt vad som kan påverka vägen till målet och att det måste finnas utrymme för att justera planerad väg allteftersom. Denna insikt måste vara med från början, att det är normalt att ändringar i planen sker och att en orubblig plan med stor sannolikhet kommer att leda fel. Rother (2019) beskriver hur Toyota arbetar sig mot måltillstånd genom små steg som utvärderas allteftersom, varje steg pekar ut riktningen för nästa beroende på utfall och består i sig av en PDSA cykel för att Planera, Göra, Studera och Lära. PDSA cykeln utvecklades av Edward Deming och kallas även ibland för Demings förbättringscykel och beskrivs ingående bland annat av Bergman & Klefsjö (2020) och Rother (2016).



Figur 4 PDSA (Plan Do Study Act) cykel (Bergman & Klefsjö 2020 s. 196)

- *Planera* innebär att man utreder orsaken till problem som uppstår och föreslår lösningar. Utveckla önskvärt måltillstånd.
- *Gör* innebär att man genomför de lösningar som föreslagits i steg planera, antingen som pilotstudie, tester inför större implementering eller fullt ut.
- *Studera* innebär att se ifall de åtgärder som satts in har lett till det som avses. Om så är fallet säkerställer man här att de nya förbättringarna fortsätter att användas
- *Lär* innebär att man bestämmer vilket nästa steg ska bli. Dels sprida förbättringen i organisationen, dels förhindra att liknande problem uppstår på nytt. Fokus sätts även på sättet problemet lösts på för att förbättra den fortsatta problemlösningsförmågan.

Eriksson (2019) och Laloux (2019) menar att en organisations mål ska styras av syfte snarare än vinst. Eriksson (2019) menar att om man vill nå långsiktiga framgångar kan inte syftet i sig vara en ekonomi i balans. Om man istället arbetar syftedrivet, med värdeskapande aktiviteter och med att förbättra verksamheten kommer den ekonomiska vinsten ändå. Han

lägger fram behovs- och syftedriv som en av de principer som genomgående är viktiga för de framgångsrika verksamheter han studerat, de sex principer, han menar tillsammans är viktiga för framgångsrika organisationer är:

- Vi förbättrar. Syftet med förbättringen ska vara att skapa mervärde för kund.
- Vi har värdeskapande processer och nätverk. Utgångspunkt ska vara kunden och hur samverkan kan skapa mervärde för kund.
- Vi leder. Detta innebär engagemang och långsiktighet för att förbättra verksamheten.
- Vi är motiverade. Motivation ligger nära engagemang som viktiga delar i viljan att utveckla och förbättra verksamheten.
- Vi är behovs och syftedrivna. Verksamheter behöver identifiera vad som är viktigt och som ska göras mer av och även vad de ska sluta göra. Allt arbete ska ske utifrån behov och syfte med fokus på kund.

“Genom att fokusera på syfte snarare än vinst, tycks vinsten strömma in i desto rikligare mängd” (Laloux 2019 s. 245). Han menar att vinsten ska ses som något nödvändigt för att kunna hålla verksamheten igång men det är däremot inte så att syftet med att hålla verksamheten igång är vinsten. Laloux (2019) beskriver den nya tidens framgångsrika organisation som syftedrivna, en Teal organisation, som kännetecknas av tre genombrott *“självstyre...helhet... evolutionärt syfte”*. (Laloux 2019 s. 83-84) Självstyre innebär enligt Teal - teorin att alla i organisationen är jämlika. Relationer är viktiga, inte hierarki och för att lyckas med detta behövs strukturer och rutiner. Helhet syftar till att se utrymme för människans hela personlighet på arbetsplatsen, inte längre fokusera på att tona ner de delar av sin personlighet som inte passar in i ett professionellt arbetssammanhang. Evolutionärt syfte betyder att alla som finns i organisationen verkar för att uppmärksamma och förstå syfte, vad organisationen naturligt behöver utvecklas till och sträva dit istället för att på förhand försöka förutse hur framtiden kommer att se ut.

Både Eriksson (2019) och Laloux (2019) beskriver behovet av att gå ifrån ett gammalt synsätt till ett nytt “organiskt” synsätt där fokus ligger på kundens behov snarare än regelverk, verksamhetens syfte snarare än vinst, motivation som kommer inifrån i form av egen vilja snarare än utifrån i form av piska och morot, ledarskap går ut på att förbättra och skapa de förutsättningar som behövs snarare än kontroll och styrning.

2.5 Psykologisk trygghet

Edmonsson (2019) menar att psykologisk trygghet handlar om att inte känna sig begränsad av sociala rädslor på sin arbetsplats. *“Psykologisk trygghet kan definieras som en kultur där människor känner sig bekväma med att ta upp farhågor och misstag utan att behöva vara rädda för att bli förnedrade eller bestraffade. De vet att de kan ställa frågor när de är osäkra på något. De litar på och respekterar sina kollegor.”* (Edmonsson 2019 s.8)

Bringselius (2023 s. 15) definierar psykologisk trygghet som *“Med psykologisk trygghet avser jag ett organisationsklimat där anställda känner sig trygga att ge uttryck för sitt omdöme, utan rädsla för att bli bestraffade av omgivningen. Det kan innebära att du vågar berätta om missförhållanden i verksamheten med vetskap om att dina synpunkter kommer tas väl emot av kollegor och chefer.”* Hon tar också upp den filosofiska “väl villighetens princip” som en grundläggande princip för psykologisk trygghet i stort. Principen innebär att man väljer att tolka vad andra gör och säger välvilligt. Utgångspunkten är alltså att andra vill väl och att de gör gott, ett modernt begrepp som sammanfattar denna princip är att “snälltolka” andras ord och beteenden. Bringselius (2023) menar att psykologisk trygghet har stora likheter med tillit, dock appliceras ofta begreppet tillit på individ och psykologisk trygghet på grupp. En annan skillnad är att tillit innebär att man är villig att acceptera risk, man vågar uttrycka en åsikt utan att veta hur den landar, medan psykologisk trygghet innebär en upplevelse av att det är riskfritt.

Hamel och Zanini (2020) beskriver innebörden av psykologisk trygghet utan att använda begreppet i sig. De beskriver bland annat att människor behöver känna sig trygga nog att vara sig själva samt visa ömsesidig respekt. I en sådan miljö kan människor lita på att de kan begå ärliga misstag utan att bli bestraffade.

En studie genomförd av Amy Edmonsson (2019) har visat att en hög nivå av psykologisk trygghet bland vårdpersonal har visat sig kunna minska antalet vårdskador och dödlighet bland patienter. Detta genom att vårdpersonalen känner sig trygga att uppmärksamma brister och problem, exempelvis genom flitig avvikelserapportering, samt att dessa kommer att hanteras på ett konstruktivt sätt utan fara för bestraffning.

Bringselius (2023) menar också att den psykologiska tryggheten inte bara innebär att man kan tala riskfritt utan även att man kan handla riskfritt. Motsatsen till psykologisk trygghet beskriver hon som tystnadskultur som kännetecknas av att människor säger att de håller med om sådant de egentligen inte tycker av rädsla för att tycka annorlunda, struntar i att bidra då

de ändå inte får gehör, undanhåller problem då det gör samarbetet med andra lättare eller av rädsla. I en organisation som präglas av tystnadskultur är risken stor att visseblåsare råkar ut för repressalier av olika slag av både kollegor och chefer.

Både Edmonsson (2019) och Bringselius (2023) förklarar även att det är av vikt att vara tydlig med var begreppet psykologisk trygghet *inte* innebär. Edmonsson (2019) menar att det inte betyder att det sankas konsekvenser eller avsaknad av kritik om medarbetare inte uppfyller de förväntningar som ställs på dem. Medarbetare som utifrån förmåga inte kan eller vill sköta sitt jobb kan fortfarande bli omplacerade eller uppsagda. Fortsättningsvis förklarar hon att det inte innebär att vara snäll där man håller med varandra för att vara trevlig eller för att undvika att tycka olika. Det motsatta kan gälla, alltså att medarbetarna vågar uttrycka avvikande åsikter och berätta öppet vad de tycker är fel. Bringselius (2023) menar också att gränserna för vad som omfattas är viktiga. *“Din rätt att tala ska inte ske till priset av att andra människor kränks. Den enes frihet kan nämligen bli den andres ofrihet, där vi använder vår röst på ett sätt som kränker och förminsakar”* (Bringselius 2023 s. 84). Hon menar också att det exempelvis aldrig är acceptabelt att ta risker med andras liv och hälsa eller att hänvisa till att man saknar psykologisk trygghet för att inte ingripa när andra är i fara. Misstag som återupprepas gång på gång av samma person eller kränkningar måste hanteras. Det krävs en medvetenhet om skillnaden mellan acceptabla misstag och medveten misskötsel samt risktagande som inte är rimliga. I en organisation med hög psykologisk trygghet hanteras medveten misskötsel och orimligt risktagande kraftfullt vilket i sin tur bidrar till en ökad psykologisk trygghet då gränserna för vad som är acceptabelt blir tydliga för alla.

Hur kan man då skapa en organisation med en hög grad psykologisk trygghet? Bringselius (2023) menar att man både som chef och medarbetare behöver mod att kunna erkänna misstag och prata om dem (enligt tabell 1). Misstag ska också hanteras på ett sätt som skiljer dem från den individ som har begått misstaget för att undvika syndabockar. Två sätt att förhålla sig till misstag är misstro eller tillit där ett tillitsfullt förhållningssätt ökar den psykologiska tryggheten. Modellen visar skillnaden mellan hur en organisation förhåller sig till fel utifrån fokus, åtgärd, perspektiv och konsekvens, se tabell 1.

Tabell 1 Två ytterligheter i förhållningssätt till fel och misstag på arbetsplatsen (Bringselius 2023 s.39)

	Misstro	Tillit
Fokus	Vem är ansvarig?	Varför hände det?

Åtgärd	Fördela skuld och utdela bestraffning	Reparera skadan samt lära av misstaget
Perspektiv	Tillbakablickande	Framåtblickande
Konsekvens	Rädsla	Psykologisk trygghet

Rother (2016) beskriver också vikten av att fokusera på misslyckandet i sig snarare än vem som har begått det. En framgångsfaktor hos Toyota är en kultur som inte skambelägger individer som begår misstag utan istället lägger tid på problemlösningen i sig.

En parallell kan dras till Jurans modell för misstag som begås pga den mänskliga faktorn och hur de bör hanteras som beskrivs av Sörqvist (2004). Juran menar att problem och misstag som begås av individer kan delas in i olika klasser och beroende på vilket ursprunget är ska det hanteras på olika sätt. Menar att orsaken till misstag kan delas in i fyra grupper, ofrivilliga fel, metodfel, kommunikationsfel, medvetna fel, såsom visas i tabell 2.

Tabell 2 Jurans modell fritt tolkad- individberoende problem samt lösningar (Sörqvist 2004 s.384)

Undergrupp av fel	Hantering
Ofrivilliga fel	Förebyggande, felsäkring, poka yoke
Metodfel	Identifiera och sprid de bästa arbetssätten
Kommunikationsfel	Standardisera informationsflöde och språk
Medvetna fel	Öka spårbarhet, felsäkra, omplacera

Den första gruppen, ofrivilliga fel, kan lösas genom att förebygga och skapa strukturer som omöjliggör att fel görs. Ett uttryck från japanskan som illustrerar detta är poka yoke. (Ursprungligen från uttrycket *baka yoke* med den osmickrande betydelsen idiotsäkring som omformulerats till poka yoke med den snällare omskrivningen felsäkring). Ett exempel på detta är hårda spärrar i ett datasystem för att handläggaren inte ska glömma att mata in data.

Den andra gruppen, metodfel beror på sättet arbetet utförs. Dessa fel hanteras genom att identifiera vilka metoder och arbetssätt som fungerar bäst och sprida dessa arbetssätt till övriga som har samma arbetsuppgifter.

Den tredje gruppen kommunikationsfel som beror på att olika eller felaktig kommunikation går ut hanteras genom att säkerställa att lämpliga enhetliga informationskanaler identifieras

och används. Språket standardiseras ex genom mallar. Även mottagande och förståelse bör säkerställas.

Den fjärde gruppen för medvetna fel där individen vet att fel begås utan att agera. Dessa hanteras genom att säkerställa att det finns en spårbarhet för att öka möjligheten till felsäkring. Granskningar och regelbundna revisioner behövs för att hitta dessa. Medarbetare som begår medvetna fel kan behöva omplaceras till andra arbetsuppgifter.

Edmonsson (2019) beskriver hur man kan skapa psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Hon menar att grunden för psykologisk trygghet är en gemensam syn, mål och förståelse för utmaningar. Hur man talar om misslyckanden påverkar också den psykologiska tryggheten. Det går att minska rädsla för att erkänna misslyckanden genom att se på misstag som lärdomar och en möjlighet att lära. Som ledare behöver man förmedla vikten av kommunikation och återkoppling av det medarbetarna gör. Edmonsson (2019) lyfter också fram synen på chefen och medarbetarnas roller som en viktig faktor i att skapa en psykologisk trygg miljö vilket illustreras i tabell 3. En inställning från ledaren som visar ödmjukhet och öppenhet att acceptera och dela med sig av egna fel som samtidigt visar att han eller hon inte har facit ökar möjligheten för medarbetarna att vågar ta den sociala risk det innebär att föreslå nya saker. Edmonsson visar på skillnaden mellan synen på chef och andra i tabell 2 nedan. "Standardsyn" ökar social rädsla medan "Förändrad syn" ökar psykologisk trygghet, se tabell 2.

Tabell 3 Synen på chefs roll (Edmonsson 2019 s.155)

	Standardsyn	Förändrad syn
Chefen	Har svar, ger order, bedömer andras prestationer	Sätter riktningen, ber om återkoppling för att förtydliga och förbättra. Skapar förhållanden för fortsatt lärande för att uppnå framgång
Andra	Underordnande som måste göra som de blir tillsagda	Bidragande parter med viktiga kunskaper och insikter

Bringselius (2023) tar upp 7 etiska principer som är grundläggande för att skapa psykologisk trygghet och tillit. Principerna ligger nära den statliga värdegrunden som i sin tur är förankrade i grundlagar och gäller som ledstjärna för all statlig verksamhet. De sju etiska principer, hon menar, är av grundläggande vikt för en psykologisk trygg verksamhet är:

1. Demokrati och hållbarhet
2. Effektivitet och service
3. Respekt
4. Legalitet
5. Objektivitet
6. Åsiktsfrihet
7. Transparens

Bringselius (2023 s. 113-114)

3. Metodologi

Rapportens metodologi och tillvägagångsätt utifrån forskningssyfte-och frågor, och etiska principer beskrivs i denna del av rapporten.

3.1 Ontologi – konstruktivism

Ontologi berör frågor som handlar om sociala företeelser och kan delas in i objektivism och konstruktionism. Ontologi kretsar kring om företeelser kan ses som självständiga, oberoende av sociala aktörer vilket kallas för objektivism eller om de sociala företeelserna påverkas av och förändras av sociala aktörer vilket kallas för konstruktionism (Bryman 2021). Rapportens ontologiska ståndpunkt är konstruktionism. Utgångspunkten är att leda effektiv förändring är något som vilar på chefers vilja att leda förändring och medvetenhet samt förståelse om hur viktig förändring är respektive medarbetares viljan att vara delaktiga i förändringsarbete.

Förändringsledning är något som påverkas av chefer, medarbetare och andra intressenter i en organisation.

3.2 Kunskapsteori

Kunskapsteori berör frågor som handlar om vad som är kunskap och kan delas in i positivism, interpretativism och realism (Bryman 2021). Studien utgångspunkt är

interpretativism, kallas även tolkningsperspektiv, vilket handlar om att förstå och tolka. Att förstå människors beteende är centralt vilket också varit utgångspunkten för rapportens fokus. I rapporten har intervjuerna och enkäterna tolkats för att förstå hur chefer och personer som jobbar inom offentlig sektor leder förändring på ett effektivt sätt.

3.3 Forskningsansats

Forskningsansats berör frågor som handlar om hur teori och praktik förhåller sig till varandra. Induktiv forskningsansats går ut på att resultatet av forskning genererar en teori. Deduktiv forskningsansats går ut på att en teori testas för att få fram resultat (Bryman 2021).

Magisteruppsatsen vilar på flermetods forskning alltså en blandning av kvalitativ induktiv metod i form av intervjuer samt kvantitativ deduktiv metod i form av enkätundersökning (Bryman 2021). Syftet med att använda både kvalitativa intervjuer och kvantitativa enkäter var att öka trovärdigheten i intervju svaren genom att testa det resultat som framkommit i analysen av intervjuerna i en större population genom enkäter vilket lyfter kvaliteten på studien. Anledningen till val av metod är att det krävdes aktuell, relevant information inom ämnet förändringsledning, den existerande forskningen var inte tillräckligt uttömmande och fokuserade inte på offentlig förvaltning på ett tillräckligt specifikt sätt.

3.4 Metodkritik

Bryman (2021) beskriver att det finns argument mot användandet av flermetods forskning då kvalitativ och kvantitativ forskning utgår från två olika paradigmen och utgår från olika kunskapsteoretiska utgångspunkter vilket kräver ställningstaganden som står emot varandra. Detta är argument som menar att de är oförenliga och inte kan kombineras. Följaktligen betyder detta enligt metodkritiken att användandet av en kvalitativ studie som sedan testas i en större population genom en kvantitativ studie inte betyder att de två metoderna slagits ihop, endast att de på ett mycket ytligt plan berör varandra. I denna studie har de två metoderna använts för att komplettera varandra och bekräfta det resultat som framkommit.

3.5 Forskningsmetod

3.5.1 Urval kvalitativ

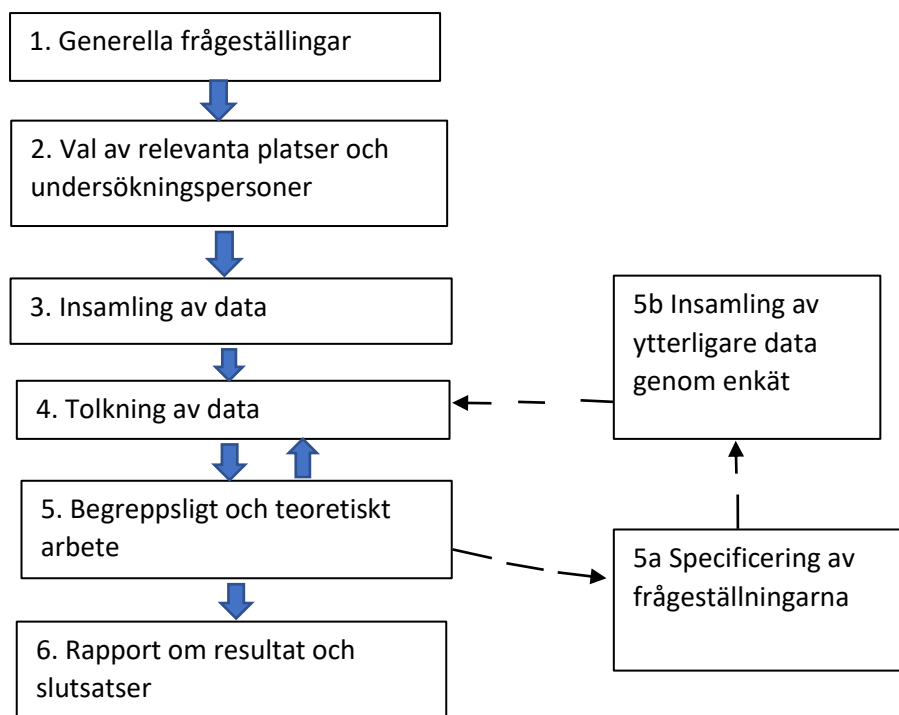
Kriteriestyrt urval beskrivs av Bryman (2021 s. 497) som *“individer som uppfyller ett eller annat kriterium”*. Kriteriet som var av vikt utifrån rapportens syfte och frågeställningar var att respondenterna skulle ha gedigen och bevisad erfarenhet av förändringsledning. Genom kriteriestyrt urval kontaktades fyra generaldirektörer, två kvinnor och två män, som på något

sätt gjort sig kända för sitt goda arbete med förändringsledning. (Se bilaga 1 Intervjuförfrågan). I e-målet förklaras syfte, hur materialet kommer att användas samt att det är helt frivilligt att delta enligt råd som framförs av Bryman (2021) för att skapa en tillitsfull relation mellan frågeställare och respondent. Att antalet respondenter begränsades till fyra var att tidsramen för rapporten var begränsad och för att säkerställa att samtliga intervjuer skulle hinna genomföras, transkriberas och analyseras.

Respondenterna av intervjun begränsades till fyra då intervjumetod är tidskrävande. Dock uppstod frågor kring om validiteten av den insamlade datan kunde påverkas negativt av så få respondenter. För att motverka detta problem har enkätfrågor baserade på intervjuvaren distribuerats till en större population bestående av olika chefer och personer som arbetar med förändringsledning i syfte att bekräfta de uppgifterna som framkom under intervjuer.

3.5.1.1 Semi-strukturerad intervju

Enligt Bryman (2021) läggs vid kvalitativ forskning fokus på analys av ord, vad som sägs, t.ex. i form av analyser av intervjuer eller fokusgrupper. Kvalitativ forskningsmetod indikerar en induktiv inställning till teori och praktik, alltså, utifrån resultatet av den kvalitativa forskningen tas en teori fram. (jmf. deduktiv där undersökningen utgår från en teori som testas och eventuellt leder fram till en revidering av teorin.) I uppsatsen har de steg tagits som Bryman (2021) anger, se figur 5 nedan.



Figur 5 Tillvägagångssätt för semistrukturerad intervju (Bryman 2021 s. 460)

Anledningen till att en semistrukturerad intervjumetod valdes var att förstå hur generaldirektörerna arbetat med förändringsledning eftersom de lyckats med att leda olika förändringar.

Intervjun baserades på en semistrukturerad intervjumodell vilket förklaras av Bryman (2021 s.563) som *“förhållandevis specifika teman som ska beröras...men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt.”* Då syftet var att inhämta mer fakta och information på ämnet behövdes en stor flexibilitet i möjligheten att besvara frågorna.

Intervjuerna genomfördes i februari och mars 2024. Innan intervjun påbörjades fick deltagarna kort information om frågeställarna och muntlig information om syfte med intervjun. Respondenterna fick också veta att deras intervjuer tillsammans med litteraturstudie, enkät samt studier av existerande förändringsmodeller utgör grunden för framtagande av en förändringsmodell. Tillfälle för frågor till frågeställare gavs också.

Efter att de fyra intervjuerna slutförts och informationen analyserats utifrån kodning där de svar och uttalanden som respondenterna givit tilldelats en teoretisk tillhörighet utformades enkätfrågorna. Ett exempel på detta är uttalanden från intervjuerna såsom *“Det bästa är om man kan ha ett generöst klimat där man kan vaska fram idéer”* och *“att vara lojal det är inte att hålla tyst, att vara lojal det är att säga vad man tycker till rätt personer vid rätt tillfälle och i rätt ton”* tolkades exempelvis som uttryck för psykologisk trygghet. Därav

formulerades frågor som har bäring på psykologisk trygghet i enkäten för att testa om fler har samma inställning till vikten av psykologisk trygghet vid förändringsledning, och på så sätt öka trovärdigheten i resultaten.

3.5.2 Urval kvantitativ - enkät

Genom målstyrt urval togs kontakt med chefer med erfarenhet av förändringsledning i författarnas kontaktnät för att efterfråga deltagande i enkätundersökningen. Målstyrt urval definieras av Bryman (2021 s. 496) som *“syftet med målstyrt urval är att välja ut fall eller deltagare som på ett strategiskt sätt så att de som väljs ut är relevanta för de forskningsfrågor som har formulerats”*. Med stöd av snöbollsurval användes även andra kanaler för att distribuera enkäten till en större population såsom det sociala nätverket LinkedIn. I båda fall riktades enkäten till personer som har erfarenhet av förändringsledning. Därefter skickades enkäten ut.

Snöbollsurval (även kallat kedjeurval) förklaras av Bryman (2021) som att forskaren först tar kontakt med en grupp individer som med stor sannolikhet har kunskap i ämnet som ska undersökas och därefter ber dessa individer att lämna enkäten vidare till individer de i sin tur tror med stor sannolikhet har kunskap om ämnet och kan svara på frågorna.

3.5.2.1 Enkät

I uppsatsen används enkäten för att undersöka om en större population håller med om de resultat som framkommit ur intervjuerna. Därför har respondenterna bara fått alternativen “håller med”, “håller inte med” samt “vet ej”

Hagevi & Viscovi (2016) behandlar frågan om svarsalternativet “vet ej”. Om svarsalternativet “vet ej” finns med som alternativ minskar det sannolikheten att respondenterna väljer ett annat alternativ som de inte är säkra på för att det finns en vilja att “hjälpa till” med svar. Den andel som väljer att svara “vet ej” kan också användas som en del av analysen eftersom ett lågt antal som använder sig av svarsalternativet kan indikera att respondenterna har en djupgående kunskap om ämnet som enkäten berör och därmed kan svara på flertalet frågor utan att använda sig av möjligheten att svara “vet ej”.

Svarsalternativen kan innehålla en jämn eller udda skala. En jämn skala tvingar respondenten att ta ställning för eller emot, det enda de kan välja i vilken grad denne är för eller emot ifall fler grader än “håller med” och “håller inte med” finns. En udda skala innehåller ett mittenalternativ, “varken eller” och ger respondenten möjlighet att svara undvikande utan att

ta ställning. En udda skala gör det svårare att utvärdera resultatet då mittenalternativet inte går att klassificera åt någotdera håll, det kan dock vara ett mer exakt sätt för respondenten att beskriva sin uppfattning om frågan. Även anledningen till att respondenten använder mittenalternativet kan variera såsom en ovilja att svara på frågan, att respondenten inte förstår frågans innebörd, åsikt saknas, frågan anses oviktig eller ointressant (Hagevi & Viscovi, 2016).

3.6 Tillvägagångssätt datainsamling

Genom att intervjua fyra individer som har en nuvarande eller tidigare tjänst som generaldirektör på en eller flera statliga myndigheter garanterades med rimlig säkerhet en hög nivå på intervjurespondenternas kunskap och erfarenhet inom området. Som generaldirektör har man blivit utvald och utnämnd av regeringen att vara den högsta ledaren vid en myndighet vilket ställer mycket höga krav på förtjänst och skicklighet. Detta ökar i sin tur kredibiliteten för studien. I Regeringsformen (RF 1974:152 12:5 2 st) slås fast att *“Vid beslut om statliga anställningar ska avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet.”*

Samtliga fyra tillfrågade generaldirektörer svarade ja på förfrågan om intervju.

Intervjun konstruerades som en semi-strukturerad intervju för att dels ge svar på specifika frågeställningar, dels lämna frågor öppna för respondenterna att bidra friare med sin kunskap i ämnet. Intervjuerna transkriberades i efterhand och analyserades genom att ta ut citat som grupperades utifrån mönster som framkommit för att få fram viktiga teman för förändringsledning.

Som utgångspunkt för enkätfrågorna användes de analyserade svaren från de fyra intervjuerna och konstruerades för att utvärdera de insamlade svaren från intervjuerna. Syftet var att undersöka om fler delade samma inställning till förändringsledning i de olika delar som framkommit under de fyra intervjuerna.

Urvalet till respondenterna till enkäterna skedde genom kriteriestyrt urval med inslag av snöbollsurval. Kriteriestyrt då de personer som först tillfrågades att delta valdes ut på grund av sin dokumenterade förmåga att arbeta framgångsrikt med förändringsledning. Exempelvis tillfrågades individer som arbetade som chef på samma myndighet som författarna samt kontakter med erfarenhet av ledarskap på den digitala plattformen Linked In. Då dessa personer också ombads att i sin tur vidarebefordra enkäten till ytterligare individer med

kunskap av ledarskap inom offentlig sektor har metoden även inslag av snöbollsurval (Bryman, 2021).

3.7 Metod för analys

3.7.1 Tematisk analys för intervju

Processen för dataanalys innebär att skapa mening ur text- och bild data. Det handlar om att förbereda data för analys, genomföra olika analyser, gå djupare och djupare in i förståelsen av data (vissa kvalitativa forskare tycker om att tänka på detta som att skala av lagren på en lök), representera data och göra en tolkning av den större innebörden av data (Creswell, 2017).

Tematisk analys har använts för att analysera de empiriska uppgifterna. Återkommande teman relaterade till forskningsfrågan identifierades (Bryman, 2021). Första intervjun transkriberades, lästes igenom och relevanta avsnitt kopplade till forskningsfrågorna och syftet kodades ut i ett separat dokument. Dessa sammanställdes sedan i övergripande tematiska kategorier relaterade till teori och forskningslitteratur om effektivt förändringsledarskap. Sedan transkriberades och granskades de andra intervjuerna och liknande avsnitt relaterade till de första tematiska kategorierna plockades ut. Därefter jämfördes analysen av intervjuerna med data som erhöles via enkäter från olika nyckelpersoner som har arbetat med förändringsledning. Detta för att triangulera resultaten och bekräfta varandra ömsesidigt. Handledaren var involverad och tittade på de tematiska kategorier som utvecklades och fick ge sin feedback.

3.7.2 Analys för enkäter

Totalt 24 individer svarade på enkäten. Det är svårt att avgöra hur stor andel som svarat då det inte är klart hur många individer som kommit i kontakt med enkäten. Den skickades dock ut via e-mail direkt till 9 respondenter samt publicerades på LinkedIn med instruktion om att den riktade sig till personer med erfarenhet av förändringsledning.

Analysmetod för den kvantitativa datan har varit statistisk signifikans. Metoden beskrivs av Bryman (2021) som ett sätt för forskaren att beräkna hur säker han eller hon kan vara på att det finns en korrelation mellan det som ska undersökas i en större population. I den aktuella rapporten har ett resultat av 50% eller högre som "håller med" räknats som statistiskt signifikant. Åtkommande teman noterades som bekräftade de uppgifter som uppenbarats i intervjuer med generaldirektörerna (Bryman, 2021).

Stapeldiagram användes för att synliggöra vilka påståenden som hade högst antal svar där respondenten håller med. Fritextfrågan presenterades i form av ett "ordmoln" där de mest vanligt förekommande orden får störst storlek. Denna data kontrollerades sedan genom att jämföra med intervju svaren för att bekräfta de uppgifter som framkommit samt bekräfta återkommande teman vilket i sin tur ligger till grund för modellen för förändringsledning.

3.8 Reliabilitet

Eftersom flera metoder har använts för att samla in empirisk data kommer reliabilitet och validitet att diskuteras ur både ett kvalitativt och ett kvantitativt perspektiv.

Inledningsvis är reliabilitet ett viktigt kriterium för uppsatsens kvalitet. Reliabilitet handlar om replikerbarhet - om samma resultat kan erhållas om studien studeras igen (Bryman, 2021). Med ett annat ord indikerar det att forskarens tillvägagångssätt är konsekvent mellan olika forskare och olika projekt (Gibbs, 2007 citerad i Creswell, 2012).

När det gäller kvalitativ forskning har LeCompte och Goetz, som citeras i Bryman (2021), kategoriserat reliabilitet i två olika spektrum - extern och intern reliabilitet. Extern reliabilitet fokuserar på i vilken utsträckning forskningen kan upprepas. Intern reliabilitet handlar om att forskaren har samma syn på vad som har tolkats i forskningen. För att uppnå kriteriet för extern reliabilitet i den här studien har studiens process tydligt och i detalj dokumenterats och förklarats tydligt, allt från undersökningens planering, intervjufrågor, tillvägagångssätt och urval av fokusgrupper. Forskarna har samarbetat i varje steg för att ha en gemensam förståelse och synvinkel för tolkningen av studien. Koherens i kodanvändningen har upprätthållits (Creswell, 2012, & Bryman, 2021).

Reliabilitet i kvantitativ forskning handlar främst om att alltigenom upprätthålla studiens mått och mätningarnas pålitlighet och följdriktighet (Bryman, 2021). För att åstadkomma det skickades enkäter till olika utvalda chefer och övriga personer på Linked In som arbetar eller har arbetat med förändringsledning. Därefter extraherades de i svarsresultaten frekvent återkommande teman som bekräftade de uppgifter som var förekommande i kvalitativa intervjuerna. Härvid förstärks studiens stabilitet (Bryman, 2021).

3.9 Validitet

Validitet i kvalitativa forskningar förklaras som en av styrkorna med kvalitativ forskning (Creswell, 2012). Den baseras på om resultaten är korrekta ur forskarens, deltagarens eller läsarens synvinkel (Creswell 2012). För att säkerställa validiteten i forskningsresultaten

genomfördes en peer review av intervjufrågorna med handledare. För att ytterligare säkerställa att intervjufrågor och enkätfrågorna var relevanta och lätta för utomstående att förstå tillfrågades en prefekt tillika doktor i datavetenskap vid ett annat universitet som är van vid att bedöma innehållet i akademiska rapporter att läsa frågorna och ge sin feedback till författarna. Studien skickades också till fokusgruppen- generaldirektörer och personer som arbetar med förändringsledning för återkoppling (Bryman, 2021). En triangulering genomfördes också genom användning av tidigare forskning om ämnet och en enkätstudie för att bekräfta uppgifter i de kvalitativa intervjuerna.

I kvantitativ forskning handlar validitet om huruvida indikatorer eller forskningsfrågor som utformats i syfte att mäta ett begrepp eller bekräfta förekommande tema verkligen mäter just det begreppet eller teman (Bryman, 2021). För att säkerställa att utformade frågor i enkäten verkligen mäter återkommande uppgifter som bekräftar de uppgifter som var förekommande i de kvalitativa intervjuerna har handledaren tillfrågats att granska frågorna kopplat till uppsatsens syfte och angav hennes synpunkt, vilket efterföljs. En test-pilot av frågorna gjordes med två olika personer som svarade och gav sin återkoppling.

3.10 Etiska principer

Etiska principer ska beaktas när man genomför vetenskaplig forskning det vill säga att integritet, konfidentialitet och anonymitet av de personer som är inblandade i forskning beaktas, dessutom ska de ges möjlighet att frivilligt delta i forskningen (Bryman, 2021).

Vetenskapsrådet (2002) specificerar fyra huvudsakliga forskningsetiska krav; Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet. Se också Bryman (2021, s.170)

3.10.1 Informationskravet

Kravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2016) och Bryman (2021) att respondenterna ska informeras om syftet med studien samt vilken roll deras medverkande kommer att spela. Respondenterna ska också informeras om att de närsomhelst har möjlighet att avbryta sin medverkan. Respondenterna i studien informerades om detta i de e-mail som skickades ut inledningsvis. Vad gäller enkätrespondenterna fick de återigen informationen i den inledande texten till enkäten, vad gäller intervjurespondenterna informerades de även muntligen vid intervjuens start.

3.10.2 Samtyckeskravet

Kravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2016) och Bryman (2021) att forskaren ska försäkra sig om att respondenterna samtycker till att medverka samt själva kunna bestämma hur länge de vill medverka i studien. I de fall respondenterna väljer att avbryta sin medverkan får inga repressalier eller påverkan ske. I den aktuella studien fick samtliga respondenter både vid den initiala förfrågan om medverkan samt vid deltagartillfället fått information om hur lång tid deras medverkan beräknas ta samt möjlighet till att tacka ja eller nej eller avbryta att medverka.

3.10.3 Konfidentialitetskravet

Kravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2016) och Bryman (2021) att respondenternas personuppgifter och svar inte ska spridas på ett sätt att obehöriga kan få information om dem. Svaren ska inte kunna härledas till en individ om de inte i förväg givit sitt medgivande till det. I den aktuella studien har intervju svaren avidentifierats och information som kan härledas till specifika individer har tagits bort. Vid insamlandet av enkätsvar användes det digitala enkätverktyget "Survey monkey" som samlar in data anonymt.

3.10.4 Nyttjandekravet

Kravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2016) och Bryman (2021) att den information som samlas in från respondenterna enbart får användas för forskning, inte lämnas ut för annan användning, exempelvis kommersiella syften eller beslut och åtgärder som påverkar den enskilde respondenten. Målgruppen för studien informerades om forskningens syfte och att det var frivilligt att delta och att det fanns möjlighet att hoppa av utan att ange skäl samt att det skulle vara anonymt. Det informerades också att det som förekom i studien var konfidentiellt och endast skulle användas för forskningsändamålet (Vetenskapsrådet 2016, Bryman 2021). Se bilaga 1 för informationsbrev som skickades ut vid förfrågan för att genomföra studien. Samtliga deltagare bestämde själva över.

4. Resultat och analys

Denna del presenterar resultat, analys kopplat till existerande teori som behandlats i tidigare teoriavsnitt.

4.1 Hur kan förändringsledning ske effektivt inom offentlig sektor?

Åtta huvudsakliga teman med koppling till forskningssyfte och forskningsfrågor kunde identifieras och dessa får konsekvenser för utfallet av hur en förändring kan genomföras. Dessa är: Fokus på att förändring handlar om att förbättra någonting, basera beslut på fakta, målbild, engagerat ledarskap, psykologisk trygghet, allas delaktighet, kommunikation, förståelse för mänskliga beteenden och motivation. Dessa teman presenteras och analyseras nedan.

Tabell 4 Sammanställning av resultat från intervjuer och enkäter

Tema som framkommit under intervju	Andel och (antal) som bekräftar temat i enkät
Förändring= förbättring	62% (15 personer)
Basera beslut på fakta	92% (22 personer)
Målbild	100% (24 personer)
Engagerat ledarskap	87% (20 personer)
Psykologisk trygghet	100% (24 personer)
Allas delaktighet	87% (20 personer)
Kommunikation	83% (19 personer)
Förståelse för mänskliga beteenden	96% (23 personer)

Tabellen visar helheten av resultaten genom att illustrera de åtta tema som framkommit under intervjuerna samt andel och antal respondenter i enkäterna som håller med om att temat är viktigt i förändringsledarskap. Nedan följer en uttömmande presentation av resultat samt analys.

4.1.1 Fokus på att förändring handlar om att förbättra någonting

I intervjuerna med generaldirektörer återkom uttalanden om att ett effektivt sätt att leda en förändring är att lägga fokus på att förändringen också ska leda till en förbättring

“Jo...det innebär att man hela tiden funderar på hur man ska kunna förbättra någonting. Försöker se större perspektiv, titta inåt och inte utåt.”

“(Myndighetsnamn) kan man säga att alla ville att det skulle bli något bättre utav, medborgare, arbetsökande, företagare, politiker, medarbetare, rubbet!”

“Syftande till att hela tiden kontinuerligt förbättra verksamheten.”

62.5 % av respondenterna i enkäten höll med om att all förändring ska leda till förbättring vilket bekräftar påståendet.

Utifrån studier som presenteras i Bergman och Klefsjö (2020, 2021) bekräftas att förändring ska leda till förbättring och att man ska ständigt arbeta med förbättringar för att effektivt sätt uppnår mål med förändringen. Som tidigare betonat av Khattak m.fl. (2020) bör det finnas psykologisk trygghet och tillit mellan ledning och medarbetare för att lyckas arbeta med ständiga förbättringar.

4.1.2 Basera beslut på fakta

Uttalanden som ligger i linje med faktabaserade beslut återkom vid ett flertal tillfällen under intervjun med Generaldirektörer.

“Vi utredde vad medborgarna behövde för att känna sig trygga och även vad företagen behövde för att kunna uppfylla reglerna, vi behövde skifta perspektiv där”

“Tex gjorde vi en undersökning- vad vet du om (Myndighets namn)”

“Ja men det är ju att man har missat i kommunikationen, att någon har känt sig förfördelad, att man har missat vissa konsekvenser av saker och ting, det är väldigt svårt att se alla konsekvenser”

“...här undrar jag om vi borde ha mätt lite mer, snarare då för att kunna berömma medarbetare ännu mer och vara bättre på att visa upp för samhället vad som hände faktiskt. Ofta vill ju folk mäta saker för att de tror att det ser dåligt ut, med det är jävligt bra att mäta sådant som går bra, det finns ju en väldigt stor styrka i det.”

“det här mätte vi hela tiden sedan”

“mätetal alltså smarta nyckeltal.”

“väldigt behjälpt av att du har en omvärldsförståelse omvärldsanalys. Och den måste ju sträcka sig framåt i tiden, du måste försöka iallafall tycker jag förstå, om du sätter igång ett förändringsarbete här och nu, då är ju det i viss mån alltså - När har du tänkt dig att effekten av det ska komma fram? Och hur ser samhället ut då? Om du inte förstår det så kan du ju utveckla din verksamhet på ett sätt som inte passar omvärlden när du väl kommer fram så att säga. Så en omvärldsanalys på en 3-5-7 års sikt beroende på vad du siktar på det tycker jag är det ena.”

91.7% av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att basera beslut på fakta genom att följa upp resultatet av förändringsprocessen regelbundet vilket bekräftar påståendet.

Bergman och Klefsjö (2020) påpekar att det är viktigt att basera beslut på fakta i förändringsarbete. Det vill säga att ha ett kritiskt förhållningssätt för att identifiera olika variationer och ha en grund för beslut. Detta igenom att samla in relevanta information, strukturera och analysera informationen.

4.1.3 Målbild

Vikten av att vara målinriktad när man leder en förändring var återkommande under intervjuerna med generaldirektörer:

“Om man som chef är tydlig med vart man vill nå är det lättare för medarbetarna att göra det som behövs. Att man har förståelse av vart man vill nå.”

“vi skapade då remissmöten där vi bjöd in alla som berördes på ett antal platser i hela Sverige, där vi förklarade hur det var tänkt.”

“budskapet är otroligt viktigt”

“om man gör avsteg från någonting så måste man förklara, om och om igen, varför man gör avsteg, och när man kommer tillbaka, för att det var inte så att vi tyckte att suboptimering var bra, generellt, vi hade inte ändrat, vi hade inte konverterat utan det var- i det här läget så måste vi göra någonting.”

“motivera varför, förklara beslut”

“det handlar ju om att förstå om och se om det finns en differens emellan önskat läge och nuläge. Och sedan förmå att formulera var är organisationens nya läge, vad är ett önskat läge, en förväntansbild från, det kan ju vara ägare i privat verksamhet men det kan vara medborgare och politiker i offentlig verksamhet.”

“Och sedan så handlar det väldigt mycket om i förändringsledning att, helt enkelt kunna ta verksamheten från A till B med alla dess inneboende parametrar.”

100% av respondenterna i enkäten håller med om att det är viktigt att kunna skapa och kommunicera en tydlig målbild i förändringsledning.

Existerande teori och forskning kopplat till vision och mål bekräftar de resultat som framkommit i undersökningen vad gäller vision och mål. Den samlade bilden av den kvalitativa och kvantitativa undersökningen är att en tydlig målbild och vision av vad förändringen ska leda fram till är avgörande för hur väl förändringsarbetet kommer att falla ut. Däremot är insikten att vägen till målet inte kan vara helt utstakad utan måste vara flexibel och möjlig att justera efter händelser längs vägen som inte går att förutse. Vikten av målbild återfinns i Rother (2016), Bergman och Klefsjö, (2021), Sörqvist (2004), Kotter (2012).

4.1.4 Engagerat ledarskap

Många uttalanden hade stark koppling till att den som leder förändringen bör vara engagerad för att uppnå målen av förändringen med god effekt.

“En ledare är att få med sig människor i att göra förändringar som gynnar myndigheten och dess medarbetare och gör politiken nöjd för det är så en demokrati fungerar. Hela tiden liksom tänka att, däremot måste man kunna vara bestämd.”

“att vara ledare är att få med sig människor, det finns liksom inget annat, och att kunna ge medarbetare förutsättningar till att göra ett bra jobb i de delarna. Det är egentligen att förstå vad det är som gör att människor vill följa dig eller tycket att det är ok att följa dig”

“För det är ju alltid bra att tro på någonting själv, alltså om du fattar ett beslut som du inte riktigt tror på själv, du har en massa mentalt läckage”

“det väl bra att ha lite karisma och ha lite, pumpa mod och så ... det är viktigt att ledningsgruppen tex känner att, fan vi tror på detta.”

“Det är ju en förutsättning- att ha en bra ledningsgrupp skulle jag säga! I övrigt får man ganska dåliga förutsättningar i offentlig sektor i förändring, jag i förändringsledning och där tror jag det viktigaste är att där får man ju konstruera dem själv. Det är ingen som kommer att ge dig några förutsättningar, särskilt inte i staten, utan man får skapa sig de förutsättningarna helt enkelt.”

“Alltså, man måste vara nyfiken och kunna läsa mellan raderna, då måste man ofta förstå verksamheten lite bra, alltså, med medarbetarna, ställer de en konstig fråga eller en bra fråga, så är det inte så himla viktigt exakt vad de frågar utan man måste förstå varför de frågar, och så, det där är nyfikenhet, verksamhetskunskap, också vara nyfiken och prata med chefer-du den där medarbetaren sa ju så här, vad tror du han eller hon menade? En chef kan ju då tro att man är ute efter att förstå exakt vad medarbetaren sa, men jag är ju intresserad av VARFÖR ställde de den här frågan. Sedan är det ju viktigt att snacka lite skit med medarbetarna va”

“ganska många chefer ville också lyckas, det vill väl alltid chefer, men lyckas på en högre nivå, än att just JAG ska lyckas, man var liksom taggad på att ta emot det här uppdraget. Det är min bild.”

87% av respondenterna i enkäten höll med om att engagerat ledarskap genom att vara synlig skicklig och lyhörd är viktigt i förändringsledning. Flera kommentarer i enkäten föreslog att ta bort ordet “skicklighet” och istället ersätta med annat såsom “tydlighet” “konsekvent” “uthållig” och “tillgänglig” Samtliga förslag ligger i linje med betydelsen av engagerat ledarskap såsom förklarar i Bergman och Klefsjö (2020).

Att det framkom många uttalanden om att engagerat ledarskap är väsentlig för att effektivt leda förändring inom offentliga sektor och att 80 procent enhetschefer och andra personer som arbeta med förändringsledarskap höll med tyder på vikten av att vara engagerad när man leder förändringar. Detta kan kopplas till Norberg, 2019, Sörqvist, 2022, Yukl, 2012 och Bergman och Klefsjö, 2021 påstående om att ett synligt och delaktigt ledarskap är en central del i förändringsarbete. Genom att respektera sina medarbetare, vara lyhörd, tydlig, motiverande under genomföring av en förändring kan den personen som leder förändringen

bidrar högt till engagemang, energi, och skapa förtroende bland sina medarbetare. Och skapa också förståelse för det som ska ändras och varför (Kotter, 2012 citerad i Norberg, 2019).

4.1.4.1 Gemba

Vikten av att jobba nära verksamheten var återkommande i flera av intervjuerna med generaldirektörerna. Enligt uppgifterna från intervjuerna är gemba, att som chef jobba nära verksamheten, är starkt kopplat till temat engagerat ledarskap. Därav presenteras gemba som en underrubrik till engagerat ledarskap.

“det vanligaste misstag som chefer gör att man har ett antagande som bygger på någonting teoretiskt och sedan så görs det i verkligheten och oftast så måste man förändra, man kan förändra allt eller så kan man justera”

“jag har ändå försökt att ha, du har ju en bra vittnesbild där, det får ju du bedöma, men att så gott det går vara ganska så nära medarbetarna. Både för att förstå liksom, om man förstår sina medarbetare, då vet man ju bättre hur de tar mot vissa budskap och liksom signaler. Förstår man inte sina medarbetare så är det ju jättelätt att man skjuter snett, och då får man väldigt låg effekt av sina ambitioner va. Jag har ju försökt att jobba med de högsta cheferna men samtidigt ligga ganska nära medarbetargänget då.”

“Ja det skiljer sig ju också, om man ser till storlek, om man tar (myndighet) så är det ju en gigantisk, det ena är ju att prata med medarbetarna, man kunde vara ute i landet och så träffade man ett kontor eller en enhet eller en sektion det, man ska ju vara väldigt receptiv på de frågor man får då, det är inte så viktigt vad de frågar om utan man måste förstå vad de egentligen menar.”

66.6 % av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att ha kännedom om organisationens bakgrund genom att arbeta nära verksamheten.

Att gå till “gemba” att gå ut i verksamheten- genom ett nära, observant, stöttande och lösningsorienterat ledarskap där man går titta hur sina medarbetare arbetar och ställa reflekterande frågor till sina medarbetare om arbetet har även lyfts i Bergman och Klefsjö 2021 som ett effektivt sätt till ett förbättringsarbete. I just när en förändring genomförs kan personen som leder förändringen sitta med några medarbetare för att identifiera förändring genomförs för att se vilka utmaningar och möjligheter till förändringen.

4.1.5 Psykologisk trygghet

Uttalanden som innehåller stark koppling till begreppet psykologisk trygghet förekom frekvent under samtliga intervjuer.

“Har vi några som håller på och förstör och argumenterar på ett sätt som inte gynnar myndigheten eller medarbetarna så blir det helt enkelt fulspel, för så kan det bli och då är jag stenhård och det är mitt ansvar att se till att man inte har medarbetare som förstör för andra helt enkelt. Då får man ju söka sig någon annanstans”

“att man pekar ut de brister som finns på ett ärligt sätt.”

“Det bästa är om man kan ha ett generöst klimat där man kan vaska fram idéer.”

“Det saknades förtroende i början. Det kom vi runt genom ett ständigt förtroendeskapande. Med just externa så var det ju jobbigt med folk som hade dåliga synpunkter. Det var jobbigt med frågor. Istället fick vi hantera det med bekräftelse och svara på behov...det handlar att man lyssnar på folk och tar synpunkt på allvar”

“Då fick vi börja med att hitta lösning tillsammans som alla berörda kan acceptera”

“att vara lojal det är inte att hålla tyst, att vara lojal det är att säga vad man tycker till rätt personer vid rätt tillfälle och i rätt ton”

“Jag är ju väldigt resultatfokuserad, men samtidigt med empati skulle jag vilja säga för att jag tror att det är nyckeln. När man pratar om arbetsmiljö i de olika delarna så tror jag att visa att man levererar och bli lite uppskattad och bekräftad, det mår man bra av och då föder det bra arbetsmiljö”

100% av respondenterna i enkäten höll med om att det måste finnas psykologisk trygghet i form av att medarbetarna alltid måste våga säga vad de tycker under förändringsprocessen.

86% av respondenterna i enkäten höll med om att medarbetarna behöver få utrymme att dela med sig av förslag som inte är helt genomtänkta under förändringsprocessen vilket är ett kännetecken för psykologisk trygghet.

87.5 % av respondenterna i enkäten höll med om att psykologisk trygghet genom att visa empati för sina medarbetare är en nyckel i förändringsledning.

Existerande teori och forskning presenterad av Edmonsson (2019) Bringselius (2023) Rother (2016) bekräftar de resultat som framkommit i undersökningen vad gäller psykologisk trygghet. Att våga säga vad man tycker, dela med sig av förslag som inte är helt genomtänkta, att våga peka ut brister. Tydligt gränssättande och säkerställa att personer som betar sig på ett oacceptabelt sätt hanteras är också en del av att skapa en psykologisk trygg miljö där alla vet vilka ramar som gäller för det gemensamma arbetet.

4.1.5.1 Prestigelös genom att kunna “ombestämna” sig

Konceptet att byta åsikt utan att känna skam över kursändringen kan beskrivas med ordet “ombestämna”. Ordet “ombestämna” finns på norska och har liknande betydelse som svenskans “ångra” men utan den underliggande implikationen att det är något negativt. Det handlar om att kunna acceptera att man själv inte alltid fattar perfekta beslut. Uttalanden i linje med detta förekom flertalet gånger i intervjuerna och att som ett tankesätt för att effektivt genomföra en förändring. Denna del framkommer i intervjuerna och enkäterna som starkt kopplad som en del av psykologisk trygghet och presenteras därmed som en underrubrik till detta tema.

“Provtänka- man får provtänka och sedan backa ifall det skulle bli “fel”

“Det har hänt mig ett antal gånger där jag gått ut med ett mail där jag säger - jag är ledsen men ni har missförstått det här, jag vill förklara, eller -jag backar, jag ber om ursäkt det här blev inte bra, jag tar omtag. Och då kommer i förändringsledningen det här med prestigelösheten som är så viktig. Jag brukar prata om att man kan ombestämna sig, att om man märker att det här blev inte bra, ja men då får man väl erkänna det då, jag ombestämmer mig, jag är bara människa liksom.”

“man tänker att det här kanske inte var rätt beslut och det är då jag menar att, kanske rätt beslut men inte i alla delar och så får man ta ett omtag i alla de här delarna och se vad kan vi göra”

“du måste ha bottenplattan du måste ha vissa delar för att få trovärdighet för att gå in i det hela så att. Då har du en god relation till de olika delarna och då kan du också tappa poäng som jag brukar säga, och det gjorde jag

hävromdagen, med arbetstagarorganisationerna, jag hade missat en grej, jag sa, jag är ledsen, kan vi göra någonting av det här? Ja ja vi fattar att menade inte det, du tappade det, därför att jag hade samlat poäng liksom och så måste du göra i organisationen också. Du måste ha en viss status för att kunna få trovärdighet i det du gör, eller status, vad du kallar det, så.”

“och sedan så kommer man på någonting, här behöver vi nog justera, det har du rätt i, då plötsligt finns det konstitutionsfundamentalister i organisationen som hänvisar till ens egen konstitution att -”du har ju sagt” och “nu ska det vara så här”, så man tar en strid mot sitt eget ord, och ens eget ord företräds då av andra. Det är viktigt att man inte fastnar i den fällan- eftersom vi hade ett gediget förarbete så kan ingenting gå ändras- och att det skulle vara ett misslyckande, det är det inte. Det är väldigt viktigt att säga, nu kör vi, och det måste finnas ett utrymme för förändring även efter dagen D.”

87.5% av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att kunna “ombestämma” sig under förändringens gång genom att ändra riktning vid behov.

Rother (2016) lägger vikt vid att inte ha en fast kurs från början. Han menar att en nulägesbild och en målbild samt första steg är nödvändigt i förändringsledning, dock måste det första steget visa vägen för hur nästa steg ska tas då vägen till målet är en gråzon och inte kan bestämmas på förhand. Även Fry (2016) förklarar att vägen till målet i en förändring inte kan vara helt tydlig samt att justeringar behövs. Den kvalitativa undersökningen, den kvantitativa undersökningen ger resultat som har stöd i existerande teori vilket resulterar i analysen att prestigelöshet och att kunna ändra riktning under förändringens gång kan anses vara en viktig komponent i en modell för förändringsledning 2.0.

4.1.6 Allas delaktighet och förtroendeskapande

“Medarbetarna kan ta fram de bästa lösningarna.”

Flera uttalanden tydde på att generaldirektörerna värderade delaktighet hos medarbetarna högt och förklarade på olika sätt hur de skapar förtroende samt möjlighet för alla att vara delaktiga i förändringsprocessen. Det framkom också att delaktighet i ledningsgruppen bland chefer på olika nivå hade en positiv inverkan på förändringsledning.

“Man behöver inse att man inte kan göra någonting själv, man måste se till att man samlar medarbetare som har olika kompetens för att kunna tillsammans med dem göra förändringsarbete. Ett bra teamwork är viktigt.”

“Jag vet inte om det är förändringsledning men respekten och förklara, lyhörd och visa att man lyssnar. Om man leder i förändring och någon inte tycker att något känns bra: lyssna. Om man kommer ihåg att människor inte är förändringsbenägna, det kan ju skada flokken så bara gå inte igång på reaktionerna, om du blir kallad den sämsta GD:n i historien, gå inte igång på det, bara stå och lyssna! Gå inte i svaromål...lyssna. Jag brukar säga att man kan aldrig ta från någon annan en upplevelse. Det dom upplever är deras upplevelse, det kan inte jag säga att den är fel, sedan hur man beter sig. Men det är också viktigt att säga- ok, du känner så här, förklara för mig så kanske jag kan förklara tillbaka. Ofta är det så att det blir en tsunamivåg av synpunkter och kast och sådär, men låt det lugna ner sig så brukar men, så kan man hitta incitament och så där.”

“Viktigt att delegera, låta andra träna på att ta uppgifter, träna på ledarskap. Vissa kan man ge större frihet, andra mindre. Det är ett ledarskap jag förespråkar, man behöver inte ha policyer eller mall hela tiden, ibland behövs fingertoppskänsla, en del personer kan arbeta helt självständigt för där vet jag att det här kommer att bli jättebra, medan andra behöver mer stöd där man som chef behöver få mer tydliga återkoppling på vad som blir gjort. Det är något man som ledare behöver använda sig av i en förändringsledarsituation”

“En förståelse för hur saker och ting fungerar men inte i onödan lägger in sig i detaljer”

“jag måste bygga bottenplatta, jag måste bygga förtroende med arbetstagarorganisationer, jag måste bygga förtroende med min ledningsgrupp, jag måste liksom bygga förtroende med politiken, förtroende kring media”

“en tigt ledningsgrupp som får vara med från allra första stund och blir därför väldigt delaktiga i vad det är vi ska göra. Det är ju en förutsättning- att ha en bra ledningsgrupp skulle jag säga!”

“det är kris inom förlossningsvården, någon chef har varit och snackat, och så hade chefen lämnat ett blädderblock, och sagt likasom att: “om ni kommer på bra idéer så skriv upp det här”. Och det där blev ju förlöjligt, “titt på idioterna, vilken idiot till chef, va.” Men det är ju jätteschysst, om ni kommer på något så skriv upp det, det är ju som gama förslagslådan, ständiga förbättringar, jag tror att man ska vara beredd på att de här enklaste delarna också hålls emot, därför att media inte förstår det där”

“de ville ju liksom att jag skulle bestämma någonting. Kan inte du bara säga hur det ska vara här då? Jo det kan jag väl göra men det vill jag inte. Det går inte att säga- skulle jag ha sagt- det nu ska jag bestämma det här nu! Men det vill jag inte för jag tänkte att om medarbetarna själva får komma på det här så blir det ju mycket bättre. Då anses man ju vara en idiot helt enkelt va. Så det finns en kamp om hur en chef ska vara och ett spel den ska spela va.”

“ledningsgrupp som är delaktig i hela förändringsarbete och tar sin del av ansvaret”

86.9 % av respondenterna i enkäten höll med om att allas delaktighet och förtroendeskapande är viktigt under förändringsprocessen då de höll med om att medarbetare bör få utrymme för att komma till tals. I kommentarsfälten i enkäten uttryckte flera att det finns delar i processen där beslut fattas där medarbetarna inte kan komma till tals men att det behöver vara tydligt. De uttryckte även att förändring är en två-vägsprocess där medarbetarna behöver kunna utveckla sina arbetssätt för att verksamheten ska kunna förbättras.

70.8% av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att ha medarbetarnas förtroende för att leda förändring effektivt.

Bergman och Klefsjö, (2020), Andersson och Tengblad (2009), Granberg och Wallenholm (2020) beskriver hur en effektiv förändringsledning kräver en involverande och stödjande ledarskap som skapar möjlighet för allas delaktighet. Det handlar om att eliminera hinder och förväntningar för att bidra till medarbetares engagemang och motivation (Bergman & Klefsjö, 2020). För att uppnå arbetet med allas delaktighet anses det viktigt att bygga förtroendefulla relationer, upplevelse av meningsfullhet och känslan av gemenskap och engagemang bland medarbetare (Bergman & Klefsjö, 2020).

4.1.6.1 Tidigare erfarenhet och kompetens

Nytta av tidigare erfarenhet och kompetens, att se medarbetarnas erfarenhet av olika verksamhetsområden som en tillgång samt använda dessa på ett funktionellt sätt nämndes som centralt av generaldirektörerna. Detta resultat är starkt kopplat till resultaten som rör allas delaktighet och förtroendeskapande. Detta då medarbetarna genom att använda sin tidigare kompetens gör dem delaktiga. Detta avsnitt slås i modellen ihop med allas delaktighet och förtroende i modellen och visas därför här som en underrubrik.

“Jag har kunnat använda kunskap och erfarenhet från tidigare arbetslivserfarenhet på olika uppdrag jag har haft, tagit vara av erfarenhet i mitt eget ledarskap, kunnat ta till vara på erfarenhet av ledarskap i praktiken, samla det i mitt eget ledarskap. Jag har jobbat på många olika ställen och har kunnat ta till vara på all erfarenhet”

“Respektera andras kunskaper”

“Jävlar vad folk kan växa internt av sådant här, jag skulle nog säga, att om har rätt personer som har verksamhetskunskapen och som tillägnar sig den teoretiska modellen i förändringsledarskap, oj vilken kraft det är! Har man den resursen så ska man absolut gå in house” (detta tolkas som att man ska använda den kompetens som redan finns i verksamheten)

“Sedan alltid ha med, ta dialog med arbetstagarorganisationerna. Det är väldigt viktigt, för mig ger det väldigt mycket, jag får mycket input. Visa respekt mot dem också, se deras roll, förstå- vad är en arbetstagarorganisation.”

“att få min tanke att brytas mot en ledningsgrupps tankar och att tillsammans liksom, det blev ju lite som tes, antites, syntes, att det är klart att jag som högsta chef driver på en sådan diskussion men man måste också vara väldigt receptiv och anpassa sig efter bättre idéer”

“det var en stor artikel i DN någon gång, för då hade ett IT system lagt av, då var det en undersköterska som, det var larmsystemet som hade lagt av, den undersköterskan sprang ut på stan och köpte visselpipor, så att man kunde liksom larma. Det där blev ju förlöjligt i artikeln “Titt på idioterna på ... nu köper de visselpipor”. Men kan du fatta vilken stjärna den där tjejen eller

mannen var som stack iväg och köpte visselpipor. Hon eller han ska ju ha en staty va! Och liksom det är fantastiskt situations anpassat”

91.7% av respondenterna i enkäten håller med om att det är viktigt att ta till vara på tidigare erfarenhet och kompetens i förändringsledning.

De uttalanden och resultat angående att nytta av medarbetares tidigare erfarenheter och kompetens när förändring genomförs återspeglas i Bergman och Klefsjö (2021) som avgörande. Detta möjliggör för medarbetare att vara delaktiga i förändringsprocessen som att alla behöver bidra till det gemensamma målet.

4.1.7 Kommunikation

Uttalanden om att kommunikation är väsentlig för att effektivt genomföra en förändring var återkommande under intervju med de flesta generaldirektörer. Se nedanstående citat

“Och sedan ska vi komma tillbaka efter det. Så det måste man kommunicera. Så ibland måste man kommunicera att någonting är fel”

“cheferna är ju jätteviktiga, speciellt om du har en organisation en hierarki med 4, 5 chefer, du når ju aldrig ut till linjeföraren, förutom vid ett besök såhärlig, hej, trevligt! Vad jobbar ni med här? Du vet. Och sedan allting som man kommunicerar som chef internt kring förändring, det är videosnuttar och text och kanske något möte någonstans med någon. Man kan ju inte dra lasset själv utan det viktigaste är att cheferna är ombord, och har man ett sådant mellansteg så måste de vara ombord”

”Genom remissmöten där experter osv deltog och satt tillsammans så vände man på det, då kunde frågor utifrån bemötas. Forum för dialog, det ligger nog något i vad du säger, man kunde få folk med sig och det var mycket lättare att jobba då. Det är svårt att få sina kritiker med sig men det handlar om att man lyssnar på folk och att man tar andra på allvar”

“Men om man kan förklara det för någon annan, att det här är vår ambition, vi är inte här för att vi tycker illa om er eller för att vi vill göra någonting sämre utan för att vi vill göra någonting bättre, då är det lättare att få förståelse om man också kan lyssna på vad andra säger. Förtroendeskapande aktiviteter, ta synpunkter på allvar.”

“man måste ha en process där man kan prata med varandra, det är en tillgång när det kommer med förslag på förbättringar”

“för att använda att folk faktiskt börjar acceptera beslut så bör man också förklara varför, och inte bara genom att- ja men det är jag som bestämmer. Utan vad var det som gjorde att jag landade på A istället för B, hur landade jag där, det brukar folk acceptera. Ibland handlar det inte om att övertyga, det är också någonting man kan tänka på, man måste inte övertyga varenda en”

“Något jag lärt mig när man ska göra någonting och ha medarbetare med sig så ska man tänka högt- så här tänker jag och så här tror jag att det skulle kunna fungera och vara tydlig i kommunikationen. Man behöver inte förklara lösningar utan medarbetare kan resonera fram lösningar, ta fram de bästa lösningarna.”

“Så har jag gjort när jag inte har varit chef, att förstå den personen som man jobbar för hur den tänker så är det mycket lättare att utföra de saker som behövs. Det tror jag är väldigt viktigt man behöver vara tydlig med vad man vill uppnå. Man behöver inte vara tydlig med lösningarna men man behöver vara tydlig med vad man vill uppnå. Skapa förståelse hos medarbetarna var man vill nå.”

“vi gick ut med informationskampanjer på tv, anslagstavlan. Samarbetspartners fick använda informationsmaterial vilket hjälpte till att sprida budskapet, våra ambassadörer.”

“Förtroende saknades från början men det kom vi runt, vi slutade inte att prata med någon- vi måste göra det här, tillsammans.”

“Där kommer information in väldigt mycket också, att alla känner att de är med på banan, att ingenting kommer som en överraskning att man förstår argument för varför man gör någonting. Man kan inte tro att man bara gör och alla förstår för så fungerar det inte. Och så behöver man ta de där samtalen som man behöver ta även om de kan vara jobbiga.”

“Och då var det viktigt att sätta upp en plan- ok, vi ska inspektera hur gör vi då? Ja, vi börjar med att ta kontakt med högsta ledningen för att träffa dem, för att visa respekten, och att få med sig dem och vara tydliga med att vi vill ju

gärna att vi samverkar kring det här så att det blir så bra som möjligt för att då kan vi ju föra fram det som är positivt sedan även konstruktiv kritik då.”

“Och då kommer jag väl till nästa sak som kanske inte egentligen har med förändringsledning att göra men ändå har med det, ska du genomföra någonting som är arbetsamt, som är tufft, som är svårt, som kommer att röra väldigt många- hitta de positiva incitamenten och visa att jag behåller dem för att jag tycker att det är bra. Det var ju som min numera avlidne far sa- för varje negativ sa, för att det upplevs kanske som negativt, så vill jag höra två positiva.”

“budskapet är otroligt viktigt”

“Man måste berätta varför. Och min erfarenhet av förändringsledning det är att om du på ett bra sätt kan förklara varför då, 99% accepterar det, även om de är emot det. Vi är lite skolade demokrater än så länge”

“Sedan måste man ju vara lite kommunikativ. Alltså det är jättesvårt att vara hög chef idag och vara, inte vara verbalt skicklig, och sedan skulle jag vilja hitta, om det finns ett ord för, vad är motsvarigheten till verbalt skicklig men att kunna lyssna skickligt?”

“Vad var det som gjorde att vi fick det såpass bra, och det finns ju ett par pusselbitar som jag tycker är intressanta, en sak som jag kämpade väldigt mycket med, det var ju att beskriva den här gruppen personer som en kompetensreserv”

“Där var en väldigt genomtänkt och bestämd strategi, att jag åkte ju runt i landet och använde begreppen “kompetensreserv” de här är en lösning på ett problem vi har, alltså att ställa in människor på att de här ska vi inte tycka synd om, de här ska vi inte ta om hand, de är en lösning på ett problem vi och företagen i Sverige har!”

“tydligt kommunicera och ställa in människors tanke på att det här var resurser. Det är ju kanske den yttersta formen av ledarskap, ledarskap handlar ju väldigt mycket om att få andra människor att tänka på ett visst sätt och utifrån de tankarna agera på ett önskvärt sätt.”

“Du måste berätta vart ni ska, men det är också väldigt bra o du kan berätta i vilket skick ni är, vi är va, när vi är där. Är det här en helt turn around? Är det en stor förändring? Eller är det en liten förändring, mer daglig förbättring som vi nu ska göra under ett antal år?”

82.6 % av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt med kommunikation t.ex. genom att förklara tydligt varför en förändring är nödvändig.

Vikten av tydlig och aktiv kommunikation när en förändring genomförs lyfts också fram av författarna (Norberg, 2019, Sörqvist 2022, & Yukl, 2012). De poängterar vikten av att budskapet når fram till och förstås av de som berörs av förändringen. Ett sätt att aktivt kommunicera under en förändring för att få medarbetarna engagerade är genom till exempel, den ovan nämnda *berättelsen eller storytelling* (Norberg,2019). Detta ökar förtroendet, relationen och öppenheten mellan berörda personer eller medarbetare och möjliggör samarbete under förändringen. På så sätt uppnås målet att på ett effektivt sätt genomföra och leda en förändring.

4.1.8 Förståelse för mänskliga beteenden

Svar från generaldirektörerna som kunde kopplas till vikten av förståelse för mänskliga beteenden var vanligt förekommande.

“För mig är det väldigt viktigt att förstå mänskliga egenskaper, ungefär som ett djur, hur vi fungerar, hur vi människor fungerar. Våra hjärnor har ju inte utvecklats på hur många 1000 år som helst, då måste man komma ihåg att, vi är inte förändringsbenägna, vi är trygghetsnarkomaner, vi är väldigt olika i flocken och då måste man ha respekt för vad en person tål kanske en annan inte tål.”

“Då måste du bekräfta, och se och respektera, därför att människans DNA är ju att jag vill bli bekräftad, jag vill bli uppskattad, jag vill bli en del av ett sammanhang, jag vill känna en tillhörighet liksom, och dom, i varje förändringsledning så måste du kunna en hel del om mänskliga beteenden och det är inte så himla svårt.”

“när man kommer till ett kontor som man aldrig har besökt, om man pratar lite skit, på väg in till mötet, vid kaffemaskinen, när man står i kö till någonting, alltså snacka lite med medarbetarna. De berättar ju saker, va. Man ska inte

alltid lyssna på VAD de säger utan VARFÖR säger de det. Det tror jag är viktigt”

“vad är det för typ av medarbetare, vad driver, vad är det som driver dem? Jag brukar själv när jag kommer ny, när jag är ny chef så brukar jag alltid tänka och försöka lista ut- Vart kommer den här organisationen att ta vägen om jag inte styr den alls?”

95.8 % av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att ha en god kunskap om mänskliga beteenden i förändringsledning. I kommentarsfältet angavs att kunskap om psykologi och förståelse för mänskliga beteenden är viktiga redskap vilket också har poängterats av Bergman och Klefsjö (2020), Eriksson (2019), och Sundlin och Sundlin (2019).

4.1.8.1 Motivation

Att inspirera och motivera medarbetare under förändringsresan förespråkades starkt av generaldirektörerna som viktigt för att genomföra en effektiv förändring. Temat motivation är starkt kopplat till förståelse för mänskliga beteenden då motivation driver hur individer och grupper beter sig. Därav presenteras temat motivation som en underrubrik till förståelse för mänskliga beteenden.

“När man pratar om arbetsmiljö i de olika delarna så tror jag att visa att man levererar och bli lite uppskattad och bekräftad, det mår man bra av och då föder det bra arbetsmiljö, man kan känna att man är stolt över sin arbetsplats och att man gör ett bra jobb och det där är så mångfacetterat för det har ju med extern syn och annat”

“ganska många chefer ville också lyckas, det vill väl alltid chefer, men lyckas på en högre nivå, än att just JAG ska lyckas, man var liksom taggad på att ta emot det här uppdraget. Det är min bild.“

“Självdriften, om ingen säger till medarbetarna vad de ska göra utan de bara gör saker, var är den här organisationen om två år då? Då får man ofta en hjälp i, om man börjar tänka så, att förstå - Vad är det som driver de här medarbetarna, vad är det de vill göra? Överensstämmer det med ägaren eller uppdragsgivarens ambitioner?”

“Och sedan när man är klar, då ska man fira! Mycket tårta, kakor ska man ha, det är viktigt”

99.7 % av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att fira sina framgångar när man leder förändring för att öka medarbetarnas motivation. Det nämndes även i kommentarsfältet att det är viktigt att fira delmål.

41.7% uppger att de faktiskt firar ett framgångsrikt förändringsarbete i praktiken.

Existerande teori och forskning bekräftar de resultat som framkommit i undersökningen vad gäller motivation och beteendeförändringar (Deci & Ryan 1990, Pink 2010, Deci & Ryan 2020). Teorin visar att även om morot och piska minskar motivationen kan firande av framgångar i efterhand öka motivationen. Analys av resultatet visar att en övervägande majoritet av respondenterna anser att det är viktigt att fira och uppmärksamma goda resultat, dock är det en mindre andels om faktiskt gör det i verkligheten.

4.1.9 Sammanfattning av resultat

Resultatet av enkäten visar att svaren från intervjuerna till stor del överensstämmer med svaren från enkätsvaren.

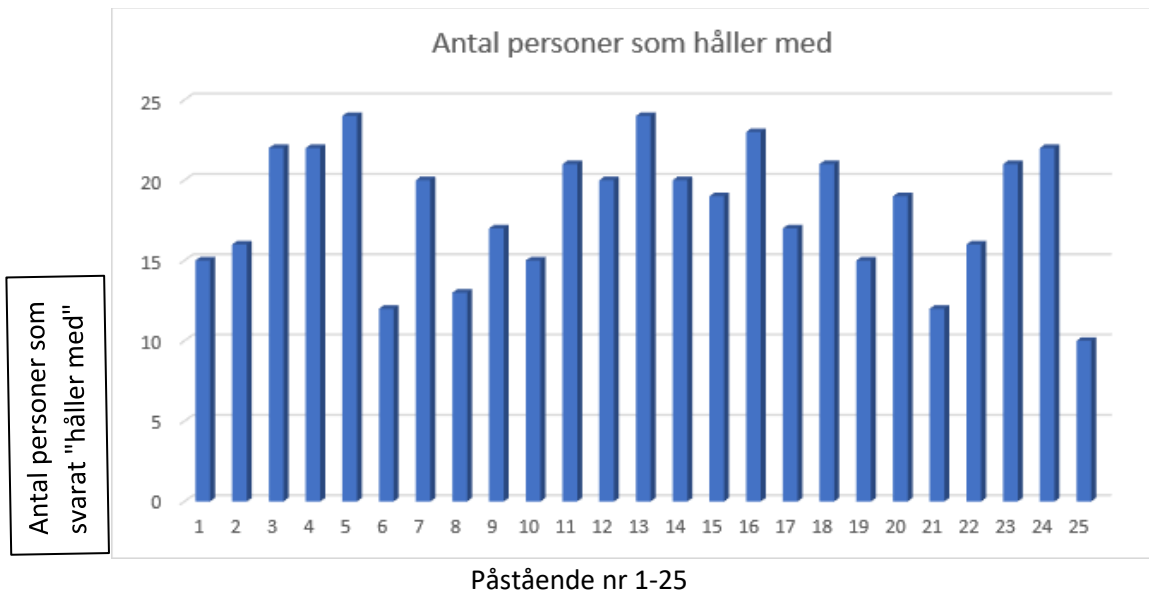
Figur 6 Ordmoln är en illustration över återkommande ord som respondenterna av enkäten uppgett för att beskriva förändringsledarskap. Respondenterna fick fritt välja fyra enskilda ord. De tre mest förekommande orden var “kommunikation”, “delaktighet”, “engagemang” samt “transparens”. Samtliga ord förekommer på olika sätt i övriga resultat samt teori.

Kommunikation, delaktighet och engagemang (engagerat ledarskap) förekommer som delar av förändringsmodellen och transparens kan kopplas till begreppet psykologisk trygghet.

Bringselius (2023) nämner transparens som en av de etiska principer som måste iaktas när det kommer till psykologisk trygghet.



Figur 6 Ordmoln baserat på svar från enkätfråga 4 “Skriv fyra ord som beskriver förändringsledarskap för dig”



Figur 7 Stapeldiagram över antal personer som håller med om påståenden i enkäten

Diagrammet illustrerar antal personer som håller med om de påståenden som finns med i enkäten. Samtliga påståenden har framkommit ur svar i de fyra intervjuer som hållits.

Nedan följer de 25 påståenden som respondenterna svarat på utifrån nummer på horisontalaxel.

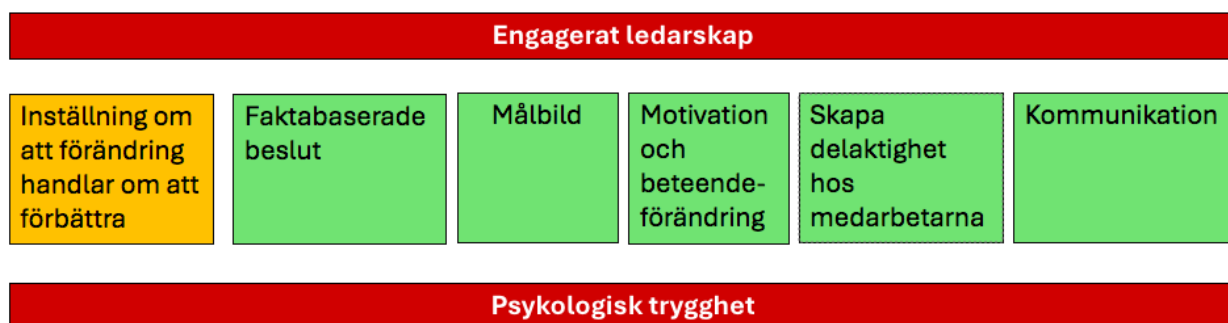
Totalt besvarade 24 individer enkäten.

1. All förändring ska leda till förbättring (15 personer håller med, 63 %)
2. Man behöver ha en god kännedom om organisationens bakgrund innan man går in i förändringar (16 personer håller med, 67 %)
3. Det är viktigt att följa upp resultat av förändringsprocessen regelbundet (22 personer håller med, 92 %)
4. Det är viktigt att ta tillvara på olika kompetenser när man leder förändring (22 personer håller med, 92 %)
5. I förändringsledning är det viktigt att kunna skapa och kommunicera en tydlig målbild (24 personer håller med, 100%)
6. Det är bättre att förändra i flera småsteg än att ha större organisationsförändringar (12 personer håller med, 50 procent)
7. För att kunna leda effektivt i förändring måste man som chef vara synlig, skicklig och lyhörd (12 personer håller med, 50%)
8. För att kunna leda förändring effektivt måste man utstråla självsäkerhet (13 personer håller med, 54%)
9. För att kunna leda förändring effektivt måste ledaren själv tro på att förändringen är positiv (17 personer håller med, 71%)
10. Korta beslutsvägar är viktigt för förändringsledning (15 personer håller med, 63%)
11. Att erbjuda sina medarbetare kompetensutveckling i förändringsprocessen är viktigt (21 personer håller med, 88%)
12. Det är viktigt att involvera medarbetare genom att ge dem utrymme att komma till tals under hela förändringsprocessen (20 personer håller med, 87%)
13. Medarbetare ska alltid våga säga vad de tycker under förändringsprocessen (24 personer håller med, 100%)
14. Det är ok att medarbetare kommer med förslag om förändringsprocessen som inte är genomtänkta (20 personer håller med, 87 %)
15. Om man på ett bra sätt kan förklara varför en förändring är nödvändig kommer de allra flesta att acceptera den även om de i början är emot den (19 personer håller med, 83 %)

16. Det är viktigt att förstå mänskliga beteenden när man leder i förändring (23 personer håller med, 96 %)
17. Det är omöjligt att leda i förändring om man inte har medarbetarnas förtroende (17 personer håller med, 71 %)
18. Det måste absolut finnas utrymme för att justera förändringen efter att det har startat (21 personer håller med, 88 %)
19. Det är viktigt att den personal som anställs har grundläggande värderingar som stämmer överens den egna verksamheter (15 personer håller med, 63 %)
20. Förändringen tar alltid mycket längre tid än man tror (19 personer håller med, 89 %)
21. Det är viktigare att fokusera på snabbhet än korrekthet när man fattar beslut under förändring som sker i kris. (12 personer håller med, 12 procent)
22. Det är viktigt att ta hänsyn till det som gjorts förut när man leder i förändring (16 personer, 67 %)
23. Att visa empati för sina medarbetare är en nyckel i förändringsledning (21 personer håller med, 88 procent)
24. Det är viktigt att fira sina framgångar när man leder förändring (22 personer håller med, 92 procent)
25. Vi firar alltid framgångar efter ett lyckat förändringsarbete (10 personer, 42 procent)

4.2 Vad bör ingå i en modell 2.0 för förändringsledning?

Förändringsledarskap 2.0 skulle kunna uttryckas genom uttrycket “the next process is your employee” för att förtydliga vikten av att se sina medarbetare som nyckeln till att skapa högre kvalitet till lägre kostnad genom effektiv förändringsledning. Den kvalitativa undersökningen, den kvantitativa undersökningen ger resultat som har stöd i existerande teori och forskning vilket har resulterat till vad som bör ingå i modellen 2.0. Psykologisk trygghet och engagerat ledarskap har visat sig vara en förutsättning för att kunna uppnå målen tillsammans med övriga teman; inställning om att förändring handlar om att förbättra någonting, faktabaserade beslut, målbild, motivation och beteendeförändring, skapa delaktighet hos medarbetarna, kommunikation.



Figur 8 Modell för förändringsledning 2.0

4.2.1 Förklaring och användning av modellen för förändringsledning 2.0

Modellen består av två delar, en bild med rutor i tre färger, gul, röd och grön, som innehåller “vad” samt kompletterande text som beskriver “hur”. I bilden med de tre färgerna som visar “vad” finns de åtta faktorerna som representerar en väg med röda skyddslinjer som ska skydda förändringsledaren från att köra i diket. De röda skyddslinjerna består av psykologisk trygghet samt engagerat ledarskap. Den gula bilden, *inställningen att förändring handlar om att förbättra någonting*, handlar om att anledningen till förändringen ska ligga i linje med verksamhetens syfte. Denna medvetenhet gör det lättare att applicera de andra faktorerna och ta sig vidare på ett tryggt sätt. Bilden är gul för att signalera utgångspunkt för övriga förändringssteg. Efterkommande steg är gröna och innehåller faktabaserade beslut, målbild, motivation och beteendeförändring, delaktighet samt kommunikation. De olika delarna går in i varandra där t.ex. delaktighet kräver psykologisk trygghet, om personerna i verksamheten inte känner sig tillräckligt trygga att dela med sig kommer de inte ha förmåga att vara delaktiga i förändringen. I nedanstående framgår *hur* man kan arbeta med de olika delarna:

★ *Engagerat ledarskap*

Skapa en kultur där människor vill delta i förändringar som gynnar verksamheten genom att vara lyhörd, synlig, tydlig, motiverande och stöttande. Ledaren bör vara i verksamheten, ställa relevanta frågor och informera sig om läget, vara i "gemba." Engagemang genom att vara synlig, lyhörd, och involverande under förändring. Lita på medarbetare och deras kompetens

★ *Psykologisk trygghet*

Bygg förtroende för att skapa psykologisk trygghet. Fokusera på problemlösning, inte leta syndabockar. "Snälltolka" andras intentioner, förutsätt att andra vill mig väl. Föregå med gott

exempel genom att erkänna fel och misstag. Tydlighet med förväntningar och snabb hantering av medveten misskötsel av arbetet.

★ *Inställning om att förändring handlar om att förbättra*

Etablera psykologisk trygghet och tillit. Skapa inställning om att förändring handlar om att förbättra verksamheten. Arbeta med ständig förbättring. Förklara varför förändringen är nödvändig - "sense of urgency"

★ *Faktabaserade beslut*

Identifiera olika slags variation och ha en grund för beslut. Samla in fakta för att visa mätbart nuläge samt mätbart mål.

★ *Målbild*

Tydlig bild av nuläge, tydlig bild av mål, varför förflyttningen måste ske samt vad nästa steg är. Omvärldsbevakning, strukturerad plan samt tidsram. Insikt och förståelse för att vägen till målet måste kunna justeras då vägen till målet är en gråzon. Ändringar längs vägen är normalt. Mål ska styras av syfte inte vinst.

★ *Motivation och beteendeförändring*

Utrymme för självstyre, mästenskap och mening, belöning efter avslutad förändring, gärna i form av positiv feedback. Fokus på beteende genom funktionellt beteende utifrån roll, mål och sammanhang. Uppmärksamma goda prestationer och fira efter avslutat förändring genom ex. Positiv feedback, tårta

★ *Skapa delaktighet hos medarbetarna*

Bygga förtroendefulla relationer, upplevelse av meningsfullhet och känslan av gemenskap och engagemang bland medarbetare. Delegera några arbetsuppgifter kopplade till förändring bland medarbetare. Ta tillvara på medarbetares erfarenheter och kompetenser

★ *Kommunikation*

Förklara beskriva och argumentera. Tänka på vem som är mottagare och anpassa kommunikationen. Så tydlig som är lämpligt utifrån mottagare och meddelande. Storytelling. Berätta om goda exempel. Upprepa med olika ordval för att få fram viktiga budskap

kommunicera "sense of urgency". Information och kommunikation ska vara planerad utifrån budskap, mottagare och när i tiden den framförs.

5. Diskussion

Här reflekteras konsekvenser och effekter studien har på ämnet samt hur forskningsfrågorna och syfte skulle kunna utvecklas. Förslag till vidare studier presenteras samt upptäckter som gjorts som gått utanför det ursprungliga syftet och frågeställningarna.

5.1 Resultatdiskussion

5.1.1 Medvetenhet om att effektiv förändringsledning är centralt

Samtliga fyra tillfrågade generaldirektörer ställde upp på att bli intervjuade. Samtliga var engagerade och svarade väldigt utförligt på frågorna som ställdes vilket signalerar att ämnet förändringsledning är centralt och värdesätts bland höga chefer inom offentlig förvaltning.

5.1.2 Implementeringslogik kontra förbättringslogik i förändringsledning

Även om rapporten har uppnått sitt mål med att få fram sätt att effektivt leda förändringen framkom under studiens gång svar som tyder på att implementeringslogik fortfarande är central i många förändringsinitiativ. Resurs ses som bas för att genomföra förändringen. Se nedan citat

“Sedan tror jag att du sa ha en tanke att förändring kostar ofta en del. Det innebär att du måste plocka ut effektivisering så att du har råd med förändringen. Om du tänker på (myndighet), jag tror inte att det är någon, ingen har nog berättat det här utåt, vi plöjde mer sjuuukt mycket pengar i IT-utveckling, chefsutbildning, det var ju 100-tals miljoner som vi lade ner på det där. Ändå steg våra resultat. Och när man tar 200 miljoner till IT, vi avsatte 100 miljoner till chefsutveckling, kulturarbete, det är liksom 600-700 medarbetare”.

I svaren på frågan om förändring alltid ska leda till förbättring tyder på ett tydligt fokus på implementeringslogik. Flera kommentarer i enkäten pekade på att det beror på varifrån kravet på förändringar kommer, exempelvis beror förändringen ibland på ett minskat budgetanslag vilket gör det svårt att se koppling mellan förändring och förbättring.

Första regeln för kvalitetsteknik är dock att det alltid finns ett sätt att skapa högre nytta för kunden till en lägre kostnad. Flera forskare (Eriksson 2019, Laloux 2019) beskriver även att

fokus på syfte även möjliggör att verksamheten slutar lägga tid på det som inte driver mot syftet och därmed hjälper till att skapa större kostnadseffektiva verksamheter utan att fokus har varit en ekonomi i balans. Förändringsarbete genom förbättring innebär också fokus på värdeskapande genom att använda interna resurser på ett bättre sätt såsom beskrivs i Hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö 2020) och Fem principer som beskrivs av Eriksson (2019).

En generaldirektör illustrerar behovet av att lyfta blicken och kunna tänka ett steg längre på följande vis:

“Henry Ford. Han sa ju så här att - hade jag frågat mina kunder vad de vill ha hade de sagt: Snabbare hästar.”

Samme generaldirektör belyser även vikten av att tänka “innanför boxen” genom att använda enkla medel som redan finns för att klara en situation ex.

“det var en stor artikel i DN någon gång, för då hade ett IT system lagt av, då var det en undersköterska som, det var larmsystemet som hade lagt av, den undersköterskan sprang ut på stan och köpte visselpipor, så att man kunde liksom larma. Det där blev ju förlöjligt i artikeln -Titta på idioterna ..., nu köper de visselpipor! Men kan du fatta vilken stjärna den där tjejen eller mannen var som stack iväg och köpte visselpipor. Hon eller han ska ju ha en staty va! Och liksom det är fantastiskt situationsanpassat”.

5.1.3 Statliga sektorn kontra kvalitetsutveckling-begränsning att genomföra förbättringar på grund av statliga värdegrund och principer att förhålla sig till

Förutom att det framkom uppgifter som tyder på effektiva sätt att leda förändringar så visade studien att det finns en utmaning när det kommer till förändringsarbete inom offentlig sektor är att det finns många intressenter som har ett kortare tidsperspektiv än det som det faktiskt tar att se resultat av förändringen. Det finns krav från medborgare och media på politiker att uppvisa statistik som visar att resultat som utlovats också har uppnåtts. Se nedanstående citat:

“För media har en bild, fortfarande, att chefen är en man, som pekar med hela handen har väldigt bestämda uppfattningar, när media skriver generellt, då är det nästan som att medarbetarna är lite rädda för chefen. Sedan är medierna hänsynslösa om medarbetarna verkligen är rädda för chefen, då tar de ju livet

av den chefen. Allt det här gör att just på apropå förändringsledning och så, det finns massor att göra där du står, men var också beredd på att en del av det där kan förlöjligas.”

5.1.4 Reflektion om psykologisk trygghet

I samtliga fyra intervjuer framkom vikten av att skapa ett verksamhetsklimat med hög psykologisk trygghet. Detta återspeglades i enkätsvaren där 100% av respondenterna höll med om påståenden som handlade om vikten av psykologisk trygghet. Orsaken att resultatet pekar så starkt mot vikten av psykologisk trygghet kan bero på att ämnet just nu är trendigt och omskrivs flitigt i artiklar samt erbjuder bra verktyg och perspektiv i denna tid.

(Bringselius citerad i chefstidningen, den 18 mar 2024). Bringselius (Bringselius citerad i chefstidningen, den 18 mar 2024) varnar dock för att psykologi på arbetsplatsen inte får användas för brett, exempelvis *“som alibi för att sprida modeller utan vetenskaplig förankring”* som förminskar människors synpunkter vid förändring till övergående motstånd eller ångest.

5.1.5 Reflektion om att fira framgång

Vikten av att fira framgångar efter genomförd förändring framkom tydligt i intervjuer vilket återspeglades i enkäterna där 92% svarade att de håller med. Dock svarade bara 42% av respondenterna i enkäten att de faktiskt firade framgångar. Detta resultat visar på ett tydligt utvecklingsområde. Vetskapen om att det är viktigt att fira framgångar finns men det efterlevs inte.

5.2 Modelldiskussion

Uppsatsens modell, förändringsledarskap 2.0 skiljer sig från andra förändringsmodeller då det utgår från förbättringslogik som vilar på genomförandefasen av förändringen där medarbetares synpunkter och engagemang i förändringsarbetet värdesätts. För att uppnå ett hållbart förändringsresultat.

Delar som återkommer från andra välkända modeller är vikten av en målbild, basera beslut på fakta, gemna samt kommunikation. I modellen förändringsledarskap 2.0 är temat psykologisk trygghet en ny dimension som inte framkommit med lika stor tydlighet i andra etablerade modeller. Även fokus på “hur” man genomför en förändring mer framträdande. handlar om att förbättra samt engagerat ledarskap.

Även om modellen till stor utsträckning har utgångspunkt i förbättringslogik skulle den kunna utvecklas till en modell med större fokus på värdeskapande processer och de verksamheten är till för.

5.3 Metoddiskussion

Många teman som framkommit i intervjuerna resulterade i många enkätfrågor. Färre antal enkätfrågor än de 33 som inkluderats skulle troligtvis ha genererat fler svar. En lösning på det hade varit att slå ihop några av de tema som framkommit i intervjuerna och ställa endast en enkätfråga för varje tema.

Metoden att använda flermetodsforskning genom intervju med påföljande enkät för att testa svaren i en större population föll mycket väl ut utifrån studiens syfte. För att ytterligare få fram information kunde paneldiskussion eller fokusgrupp ha använts istället för enskilda intervjuer. I det fallet hade det dock sannolikt varit svårt att samla generaldirektörerna på samma plats vid samma tidpunkt vilket gör dessa alternativ svårhanterliga. Vi hade även kunnat analysera eller göra en litteraturgenomgång av befintliga modeller inom förändringsledning och jämfört dessa med teori inom förbättringslogik för att ytterligare belysa skillnaden mellan den nya modell som framtagits, Förändringsledarskap 2.0. Tidsramen för projektet tillät dock inte en djupare analys av detta.

Tillämpningen av flermetodsforskning visade sig vara gynnsam då enkäterna förstärkte data som samlades in under intervjuerna. Detta ökade i sin tur studiens kredibilitet.

En begränsning i denna studie är antal respondenter som besvarat intervjufrågorna och enkäterna. Ett större antal respondenter hade givit ett säkrare underlag, dock var tiden för studien begränsad, studiens syfte och forskningsfrågor har dock kunnat besvaras med ett tillfredsställande resultat.

5.6 Fortsatta studier

5.6.1 Skillnad mellan förändring i kris och förändring när det finns tid

En reflektionsfråga för vidare studier kan vara hur förändring i kris inom statlig sektor på politisk nivå kan ledas effektivt och samtidigt behålla hög kvalitet utifrån ett Kvalitetstekniskt tankesätt- alltså att sträva efter att tillfredsställa och helst överträffa kundens och verksamhetens behov. Se citat nedan:

50% av respondenterna i enkäten höll med om att det är viktigt att fokusera på snabbhet snarare än korrekthet när det kommer till att leda i kris.

Exempel som kom upp i intervjuerna var vilka faktorer som skulle kunna ha påverkat hanteringen av snökaoset på E22 i februari 2024, förändringsledning under Covid pandemin, plötslig och stor ökning av migration.

“Man kan inte gå in i en förändring och föreställa sig att allt kommer att gå helt enligt plan. Flera uttrycker att man måste vara beredd på att ändra riktning, “ombestämma” sig, räkna med att man missar 17 av 100, vara nöjd om 70 % av förändringen går som tänkt från början. Acceptera att man kommer att missa saker och vara öppen med det inför organisationen, förbereda medarbetarna för att justeringar kommer framöver. Det är en väldigt stor skillnad, den andra sidan av spektret är kris. Så det är panik, det är kris och du måste göra någonting här och nu. Och förändringsledning i de två miljöerna är helt olika. en väldigt stabil organisation kan plötsligt befinna sig i världens, tänk Folkhälsomyndigheten, jag vet inte vad de gjorde ...så pang kommer då pandemin. Samma myndighetsamma uppdrag helt annan miljö. Och förändringsledarskap påverkas av miljön, jag tror inte att det finns one size fits all.”

“Det här med förändringsledarskap det är bara att bestämma sig, snabbt, och förhoppningsvist rätt men det är inte helt essentiellt att det blir rätt om jag får uttrycka mig så, för gör du ingenting så blir det garanterat fel.... dags för implementering så speciellt i stora organisationer så viker besluten längre ner. Någon tittar på dig och säger så här- ah, fast så kan man ju inte göra. - Va? Fast det är ju GD som har bestämt! - A, jo, men det hade ju blivit helt galet du vet. Så plötsligt så viker beslutet åt något annat håll. Någonstans så och sedan så dyker det upp, flyter till ytan något år senare och sedan så säger man, - vänta har inte jag bestämt det, min beredning och jag bestämde.. - Jo, jo men det blev aldrig riktigt så.”

“Det är en annan dimension. I kris så säger alla: Yes, sir! och så gör alla det som är tillsagt för det finns inget annat val och så, därför är det enkelt.”

Flera av svaren som framkom tyder på att implementeringslogik ligger nära till hands för respondenterna vilket är något att beakta. Hur personer med erfarenhet av förändringsledning

ser skillnaden mellan implementeringslogik och förbättringslogik, om det finns en medvetenhet kring detta, kan vara uppslag för vidare studier inom ramen för Kvalitetsteknik.

6. Slutsats

Studiens syfte var att *“identifiera förutsättningar för att leda förändring utifrån förbättringslogik och utveckla en modell för förändringsledning med utgångspunkt i kvalitetsteknik”*. Första frågan var att *“undersöka hur förändringsledning kan ske effektivt inom offentlig sektor”*. Resultat visar att förändringsledning kan ske effektivt inom offentlig sektor, genom fokus på att förändring handlar om att förbättra någonting; basera beslut på fakta; tidigare erfarenhet och kompetens; målbild; engagerat ledarskap; psykologisk trygghet; allas delaktighet och förtroendeskapande; prestigelös genom att kunna *“ombestämma”* sig; kommunikation, förståelse för mänskliga beteende; motivation; och gamba-att gå ut i verksamheten. Dessa bör ingå i en modell för förändringsledning 2.0. Hur dessa olika delar kan användas i förändringsledning förklaras i den visuella modellen som svarar på den andra forskningsfrågan, *“Vad bör ingå i en modell för förändringsledning?”*

Förutom ovanstående teman har tid, speciellt hur lång tid som behövs för att genomföra förändringen, ofta underskattats.

7. Referenser

Ahrenfelt, B. (2009) *Förändring som tillstånd - Att leda förändrings-och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Studentlitteratur AB

Andersson.T. och Tengblad.S. (2009) Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiafvförföråga. https://www.researchgate.net/publication/270218375_Medledarskap_ledarskap_som_kollektiv_initiativformaga/link/5b719d24a6fdcc87df743fba/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Beer, M. och Nohria, N. (2000) *Cracking the code of change*. Harv Bus Rev. 2000 May-Jun;78(3):133-41, 216. PMID: 11183975. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11183975/>

Bergman, B. och Klefsjö, B. (2020) *Kvalitet, från behov till användning*, Studentlitteratur AB

Bergman, B. och Klefsjö, B. (2021) *Kvalitet i alla led* Studentlitteratur AB

Bergendahl, M. (2023) Kvalitetsmagasinet 20 mars 2023 *Förbättringsarbete och förändringsledning går hand i hand*. <https://kvalitetsmagasinet.se/forbatttringsarbete-och-forandningsledning-gar-hand-i-hand/>

Bringselius, L. (2024) *Psykologiseringen är på gott och ont* Chefstidningen 18 mar 2024 <https://chefstidningen.se/ledarskap/kronika/psykologiseringen-ar-pa-gott-och-ont/>

Bringselius, L. (2023) *Psykologisk trygghet -Att välkomna den som utmanar* Livonia

Brisson-Banks, C.V. (2010) *Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities* Emerald insight Library Management, Vol. 31 No. 4/5, 2010 pp. 241-252 Emerald Group Publishing Limited http://hawbw202.pbworks.com/f/Managing_change.pdf

Bryman, A. (2021) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber AB

Carlzon, J. (2018) *Riv pyramiderna*, Volante

Creswell, J. (2013) *Research design*, Sage publications ltd, Whittier collage

Deci, L. och Ryan, M. (1990) *A Motivational Approach to Self: Integration in Personality* February 1990 Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation 38:237 https://www.researchgate.net/publication/21026291_A_Motivational_Approach_to_Self_Integration_in_Personality

Deci, L. och Ryan, M. (2020) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, American Psychologist Vol. 55, No. 1, 68-78 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Edmonsson, A. (2019) *The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet* Sanoma Utbildning AB

Edmonsson, A. (2012) *Teamwork on the fly* Harvard business review April 2012 s 72-80

Ehn, P. och Sundström, G. (2020) *Förvaltnings politik i förändring*, Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi s. 13-36, Statskontoret, Stockholm <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2020/oos38.pdf>

Elg, M. (2022) *Förstå, förutse & förbättra* Studentlitteratur AB

Eriksson, H. (2019) *Sveriges bästa verksamheter* Förbättringsakademin Vulkan

Fattore, G., Iacovone, D. och Steccolini, I. (2018) 'Managing successful change in the public sector': a view from the consultants' world, *Public Management Review*, 20:4, 587-606, DOI: [10.1080/14719037.2017.1340504](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340504)

Fry, R. (2016) *How to Really Excite Your People About Change*, videoföreläsning, Mittuniversitetet [How to Really Excite Your People About Change \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Greenwood, H. och Cleeve, M. (2007) *Embracing change, evidence-based management in action* <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/01435120810855304>

Grönberg, O. och Wallenholm, H. (2021) *Involverande ledarskap* Studentlitteratur AB

Hallin, A., Olsson, A. och Widström, M. (2020) *Förändringsledning*, Studentlitteratur AB

Hagevi, M och Viscovi, D (2016) *Enkäter, att formulera frågor och svar*, Studentlitteratur AB

Hamel, G. och Zanini, M. (2020) *Humanocracy- creating organizations as amazing as the people inside them* Harvard business review press

Hulpke, J. F och Fronmueller, M. P (2021) *What's not to like about evidence- based management: a hyper rational fad?* International journal of Organizational analysis ISSN: 1934-8835 Article publication date: 28 July 2021 Issue publication date: 19 December 2022 <https://www-emerald-com.proxybib.miun.se/insight/content/doi/10.1108/IJOA-06-2020-2278/full/html>

Huzell, H. (2019) *Management och motstånd, offentlig sektor i omvandling* [Microsoft Word - avhandlingoktober.doc \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org/...)

Jacobsen, D.I (2013) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur AB

Kazimoto, P. (2016) *Employee Engagement and Organizational Performance of Retail Enterprises* American Journal of Industrial and Business Management Vol.6 No.4, April 2016 <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=65896>

Khattak, M. N., Zolin, R. och Muhammed, N. (2020) *Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust* Management research review ISSN: 2040-8269 Article publication date: 28 January 2020, Issue publication date: 18 June 2020
<https://www-emerald-com.proxybib.miun.se/insight/content/doi/10.1108/MRR-06-2019-0268/full/html>

Kotter, J. P. (2012) *Leading change* Harvard business review press

Klefsjö, B, Eliasson, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A. och Sandström, M. (2010) *De sju ledningsverktygen för effektivare planering av förbättringsarbetet* Studentlitteratur AB

Kornberger, H. (2008), *The Power of Stories: Nurturing Children's Imagination and Consciousness*, Atheneum Press, Great Britain

Laloux, F. (2019) *Reinventing organizations- En guide till att skapa kreativa organisationer* Liber AB

Norberg, M. (2019) *Engagerat ledarskap för att skapa förutsättningar för allas delaktighet: Utgångspunkter i kvalitetsarbetet* Uppsala universitet, doktorsavhandling https://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?faces-redirect=true&aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=LIST_LATEST&sortOrder2=title_sort_asc&query=&language=sv&pid=diva2%3A1325599&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=author_sort_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dswid=3301

Olsson, L (15 feb 2023) *Kvalitetsmagasinet Förbättringsarbetet visar vägen för förändringsledarna* <https://kvalitetsmagasinet.se/forbattningsarbetet-visar-vagen-for-forandningsledarna/>

Pink, D (2010) *Drivkraft, den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*, Bookhouse

Raharjo, H. och Eriksson, H. (2017) *Exploring differences between private and public organizations in business excellence models*. International Journal of Operations and Production Management, 37(12): 1795-1816. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593>

Reeves, C. and Bednar, D. (1994) *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 419–445.

Rother, M. (2013) *Toyota Kata- lärande ledarskap varje dag*, LiberAB

Russberg, A. (6 mars 2023) Kvalitetsmagasinet *Inga framgångar utan förändrade beteenden* <https://kvalitetsmagasinet.se/inga-framgangar-utan-forandrade-beteenden/>

Sundlin, A-L. Och Sundlin, P (2019) *Ta din roll på jobbet* Liber AB

Stretch (2017) *Ökat tempo skapar reflektion* <https://www.stretch.se/insights/okat-tempo-skapar-reflektion/>

Sveriges riksdag (2023) *Sveriges rikets lag* <https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kungorelse-1974152-om-beslutad-ny-regeringsform-sfs-1974-152/>

Sörqvist, L. (2004) *Ständiga förbättringar* Studentlitteratur AB

Tanwar.A (2017) Impact of employee engagement on performance. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS) [Vol-3, Issue-5, May- 2017] DOI: <https://dx.doi.org/10.24001/ijaems> .3.5.16 ISSN: 2454-1311

Van der Voet, J., Kuipers B. S. och Groeneveld, S. (2016) Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context, Public Management Review, 18:6, 842-865, DOI: [10.1080/14719037.2015.1045020](https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020)

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Wenemark, M. (2017) *Enkätmetodik, med respondenten i fokus*, Studentlitteratur AB

Yukl, G. (2012) *Ledarskap i organisationer*, Prentice Hall

8. Bilagor

8.1 Följebrev enkät

Hej,

Stort tack för att du vill delta i enkätundersökning om ämnet förändringsledning!

Syftet med enkäten är att samla in kunskap på området förändringsledning som ska användas i en magisteruppsats inom ämnet kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet.

Din medverkan är anonym och kommer att användas tillsammans med studier av existerande forskning på området samt intervjuer.

Din medverkan är mycket viktig för oss och vi uppskattar verkligen att du tar dig tid att besvara frågorna. Tveka inte att kontakta någon av oss om du har några frågor.

Tack igen!

Leticia Tusemervera och Ulrika Alfredsson

(följebrev med inspiration från Wenemark 2017 s.225)

8.2 Följebrev intervju

Hej,

Vi är två studenter som under våren 2024 skriver magisteruppsats på ämnet förändringsledning. Studierna bedrivs inom ramen för magisterutbildningen inom Kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet. Syftet är främst att kartlägga kännetecknen för framgångsrik förändringsledning samt att ta fram en egen förändringsmodell. Empirin kommer att bestå dels av intervjuer med ledare som arbetat framgångsrikt med förändring, dels av enkäter som besvaras av personer med erfarenhet av förändringsledning.

Det är vår stora förhoppning att vi kan få ta del av (*generaldirektörens namn*) tankar kring ämnet förändringsledning vid en intervju och på så sätt bidra till vårt fortsatta arbete med magisteruppsatsen. Vi räknar med att intervjun tar ca en halvtimme och vi vill om möjligt utföra intervjun under februari månad vid en tid som passar (*generaldirektörens namn*)

Det är helt frivilligt att delta och informationen kommer enbart att användas för forskningsändamål. Den kommer inte att användas på något sätt att någon kan identifiera dina individuella svar. När undersökningen är klar kommer den anonyma informationen att lagras så att andra forskare har nytta av den. Du kan tacka nej till att medverka eller när som helst avbryta din medverkan utan att motivera varför.

Skicka svar till någon av oss ifall du känner att du kan och vill bidra med din kunskap gällande vårt forskningsområde. Om du har några frågor om undersökningen kan du ställa dem när som helst. Tveka inte att kontakta oss i så fall.

Med vänlig hälsning,

Ulrika Alfredsson 076-1016012 ulal1900@student.miun.se

Leticia Tusemererwa 070-4915093 letu2000@student.miun.se

8.3 Intervjufrågor

1. Berätta kort om din arbetslivserfarenhet när det kommer till förändringsledning
2. Vad innebär förändringsledarskap för dig?
3. Vilka förutsättningar har varit viktiga när du leder förändring?
4. Kan du berätta om ett specifikt förändringsarbete som du varit delaktig i som fått positivt resultat?

5. Hur gjorde ni? (Vilka förutsättningar gjorde att resultatet blev bra vid det tillfället?)
(Hur, vad, i vilken ordning och varför?)
6. Var det någonting som saknades och varför och hur hanterades de? Stötte ni på problem?
7. Kan du identifiera några specifika delar i ledarskapet som bidrog till resultatet?
På vilket sätt?
8. Kan du identifiera några särskilda värderingar i organisationskulturen som bidrog till resultatet?
9. Hur gör du som chef medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen?
10. Utifrån dina erfarenheter med förändringsarbete- hur skulle du konstruera en förändringsmodell, steg för steg manual, vilka delar hade varit med?
11. Finns det något övrigt du vill tillägga?

8.4 Enkätfrågor

1. Hur gammal är du? Kryssa i nedanstående åldersspann
 - Under 30 år
 - 30-50 år
 - Över 50 år
2. Yrkesroll?
 - Chef
 - Har varit chef
 - Annat:.....
3. Hur många år har du jobbat som chef?
 - 0 år
 - 0-3 år
 - 4–10 år

- Mer än 10 år

4. Skriv fyra ord som beskriver förändringsledarskap för dig

-
-
-
-

5. Hur mycket erfarenhet har du av att leda i förändring?

-Mycket erfarenhet
-Lite erfarenhet
-Vet inte

6. All förändring ska leda till förbättring

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

7. Man behöver ha en god kännedom om organisationens bakgrund innan man går in i förändringar

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

8. Det är viktigt att följa upp resultat av förändringsprocessen regelbundet

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

9. Det är viktigt att ta tillvara på olika kompetenser när man leder förändring

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

10. I förändringsledning är det viktigt att kunna skapa och kommunicera en tydlig målbild

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

11. Det är bättre att förändra i flera småsteg än att ha större organisationsförändringar

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

12. För att kunna leda effektivt i förändring måste man som chef vara synlig, skicklig och lyhörd

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

13. För att kunna leda förändring effektivt måste man utstråla självsäkerhet

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

14. För att kunna leda förändring effektivt måste ledaren själv tro på att förändringen är positiv

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

15. Korta beslutsvägar är viktigt för förändringsledning

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

16. Att erbjuda sina medarbetare kompetensutveckling i förändringsprocessen är viktigt

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

17. Det är viktigt att involvera medarbetare genom att ge dem utrymme att komma till tals under hela förändringsprocessen

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

18. Medarbetare ska alltid våga säga vad de tycker under förändringsprocessen

- Håller med (Förklara kort varför)
- Håller inte med (Förklara kort varför)
- Vet inte (Förklara kort varför)

19. Det är ok att medarbetare kommer med förslag om förändringsprocessen som inte är igenomtänkta

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

20. Om man på ett bra sätt kan förklara varför en förändring är nödvändig kommer de allra flesta att acceptera den även om de i början är emot den

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

21. Det är viktigt att förstå mänskliga beteenden när man leder i förändring

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

22. Det är omöjligt att leda i förändring om man inte har medarbetarnas förtroende

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

Om du har kryssat "håller inte med", förklara gärna varför

23. Det måste absolut finnas utrymme för att justera förändringen efter att det har startat

- Håller med

- Håller inte med
- Vet inte

24. Det är viktigt att den personal som anställs har grundläggande värderingar som stämmer överens den egna verksamheten.

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

25. Förändringen tar alltid mycket längre tid än man tror

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

27. Det är viktigare att fokusera på snabbhet än korrekthet när man fattar beslut under förändring som sker i kris.

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

28. Vem ska ta störst plats i en förändringsprocess (välj en)

- Ledningsgruppen
- Högsta chefen
- Medarbetare
- Inhyrda konsulter
- Alla ska ta lika stor plats

29. Det är viktigt att ta hänsyn till det som gjorts förut när man leder i förändring

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

30. Att visa empati för sina medarbetare är en nyckel i förändringsledning.

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

31. Det är viktigt att fira sina framgångar när man leder förändring

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

33. Vi firar alltid framgångar efter ett lyckat förändringsarbete

- Håller med
- Håller inte med
- Vet inte

8.5 Resultat enkätsvar

Q1

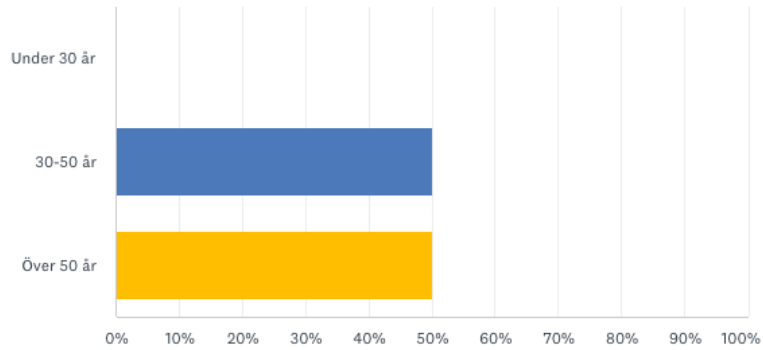


Customize

Save as ▾

Hur gammal är du? Kryssa i nedanstående åldersspann

Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Under 30 år	0.00% 0
▼ 30-50 år	50.00% 12
▼ Över 50 år	50.00% 12
TOTAL	24

Q2

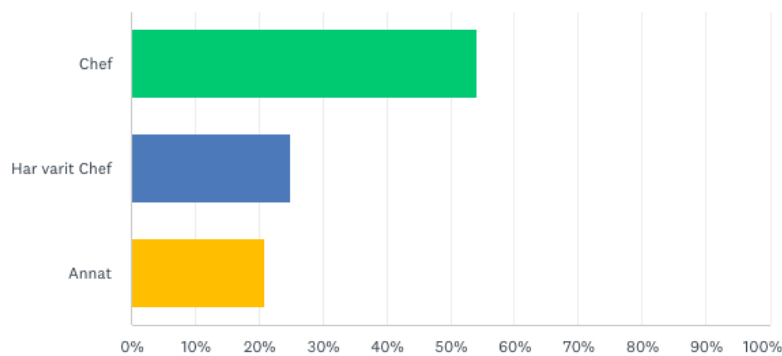


Customize

Save as ▾

Vad är din yrkesroll?

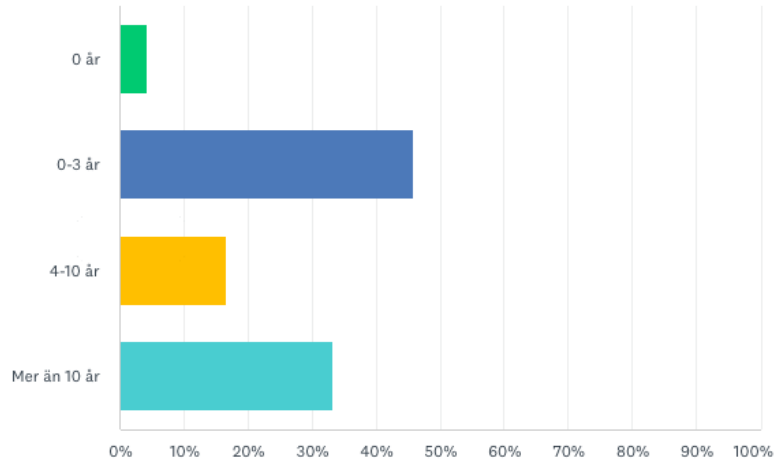
Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Chef	54.17% 13
▼ Har varit Chef	25.00% 6
▼ Annat	20.83% 5
TOTAL	24

Hur många år har du jobbat som chef?

Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
0 år	4.17% 1
0-3 år	45.83% 11
4-10 år	16.67% 4
Mer än 10 år	33.33% 8
TOTAL	24

Skriv fyra ord som beskriver förändringsledarskap för dig

Answered: 20 Skipped: 5

RESPONSES (20)

WORD CLOUD

TAGS (0)

 Filter: by tag ▾ Showing 20 responses

Förståelse Vilja Kompetens Uppföljning

Dialog Förbättringslogik Mod Entreprenöriell

Medarbetarskap, lyhörd, våga, kommunicera

Engagemang, delaktighet, uthållighet och öppenhet

systematik, varaktig förändring, verksamhetsutveckling, medarbetarfokus

Vilja. Målfokus. Tillgänglighet. Information.

Medarbetare är subjekt och leder sin förändring

Engagemang Kommunikation Delaktighet Uthållighet

Förankring, effektmål, delaktighet, planering

Delaktighet, nyfikenhet, lyhördhet och engagemang.

Förbättring, uthållighet, uppföljning, kommunikation

Inkludering, kommunikation, transparens, lyhördhet.

Coachning trygghet tydlighet nytta

Kommunikation, närvaro, dialog och förståelse

Delaktighet, nytta, kunskapsinventering, humor

Kommunikation Klarhet Motivation Mandat

Enkelhet, transparens, lyhördhet, reflektion

Tålmod, delaktighet, tydlighet, mål

Meningsfullt, engagemang, transparens, självstyre

Q5

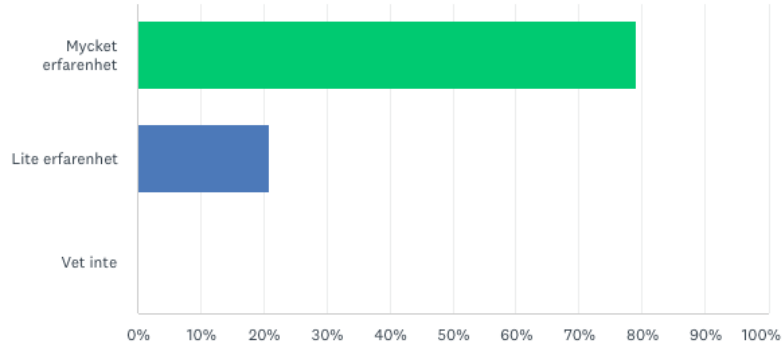


Customize

Save as

Hur mycket erfarenhet har du av att leda i förändring?

Answered: 24 Skipped: 1



Q6

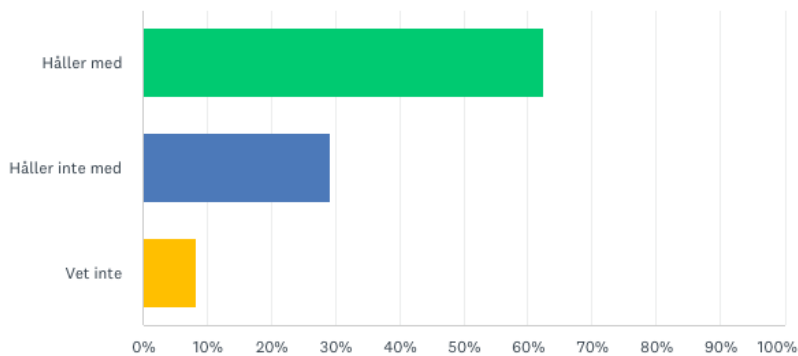


Customize

Save as

All förändring ska leda till förbättring

Answered: 24 Skipped: 1



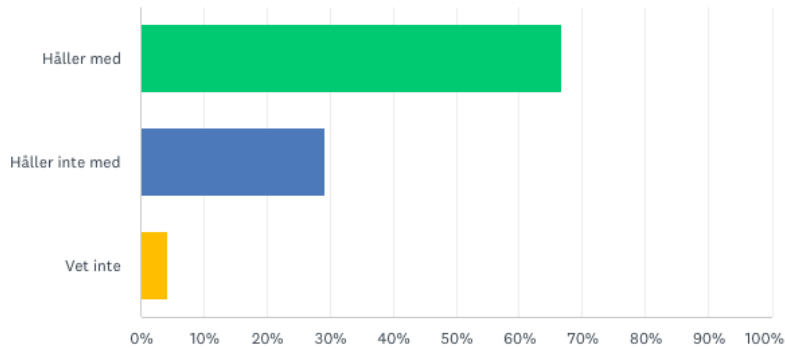
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	62.50% 15
Håller inte med	29.17% 7
Vet inte	8.33% 2
TOTAL	24

Q7

Customize Save as

Man behöver ha en god kännedom om organisationens bakgrund innan man går in i förändringar

Answered: 24 Skipped: 1



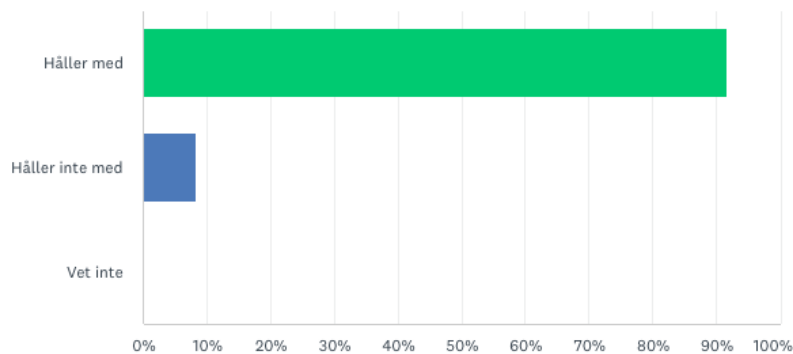
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	66.67% 16
Håller inte med	29.17% 7
Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

Q8

Customize Save as



Det är viktigt att följa upp resultat av förändringsprocessen regelbundet

Answered: 24 Skipped: 1



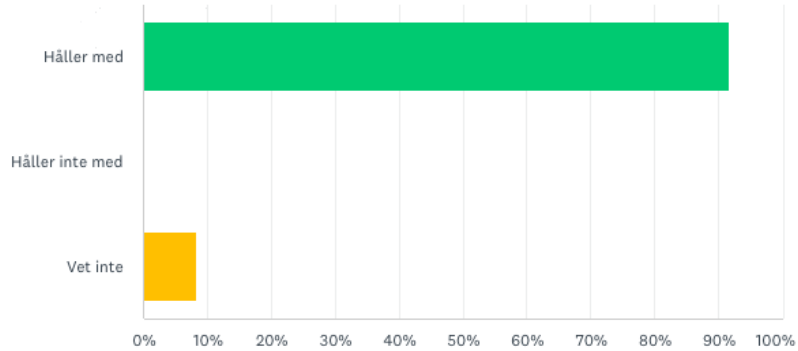
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	91.67% 22
Håller inte med	8.33% 2
Vet inte	0.00% 0
TOTAL	24

Q9

 Customize  Save as ▼



Det är viktigt att ta tillvara på olika kompetenser när man leder förändring

Answered: 24 Skipped: 1



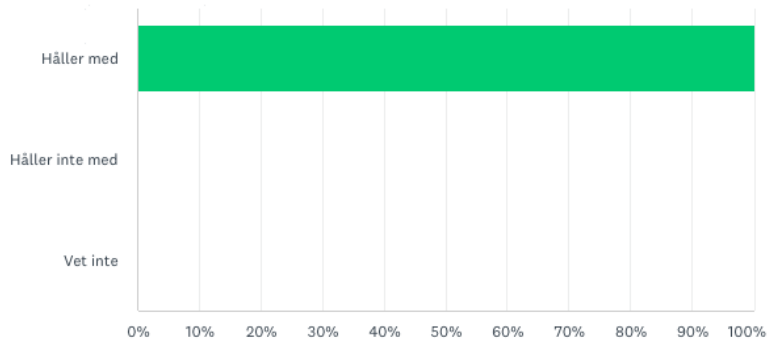
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	91.67% 22
▼ Håller inte med	0.00% 0
▼ Vet inte	8.33% 2
TOTAL	24

Q10

 Customize  Save as ▼

I förändringsledning är det viktigt att kunna skapa och kommunicera en tydlig målbild

Answered: 24 Skipped: 1

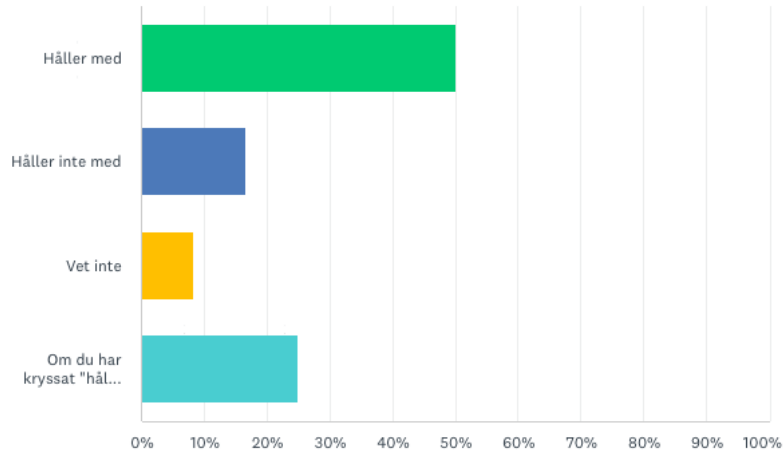


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	100.00% 24
▼ Håller inte med	0.00% 0
▼ Vet inte	0.00% 0
TOTAL	24



Det är bättre att förändra i flera småsteg än att ha större organisationsförändringar

Answered: 24 Skipped: 1



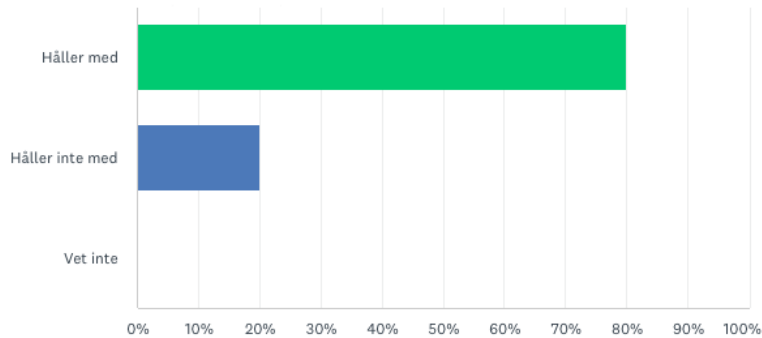
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	50.00% 12
▼ Håller inte med	16.67% 4
▼ Vet inte	8.33% 2
▼ Om du har kryssat "håller inte med", motivera gärna varför	Responses 25.00% 6
TOTAL	24

Q12

Customize Save as

För att kunna leda effektivt i förändring måste man som chef vara synlig, skicklig och lyhörd

Answered: 25 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	80.00% 20
Håller inte med	20.00% 5
Vet inte	0.00% 0

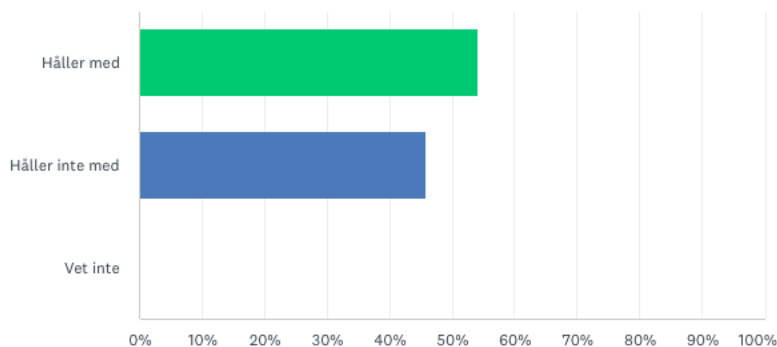
Total Respondents: 25

Q13

Customize Save as

För att kunna leda förändring effektivt måste man utstråla självsäkerhet

Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	54.17% 13
Håller inte med	45.83% 11
Vet inte	0.00% 0

TOTAL 24

Q14

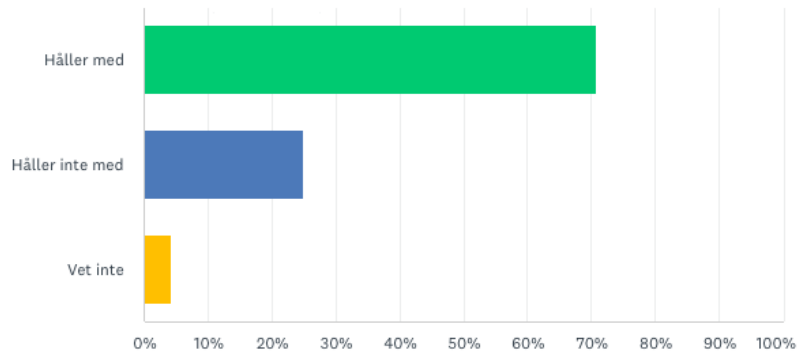


Customize

Save as

För att kunna leda förändring effektivt måste ledaren själv tror på att förändringen är positiv

Answered: 24 Skipped: 1



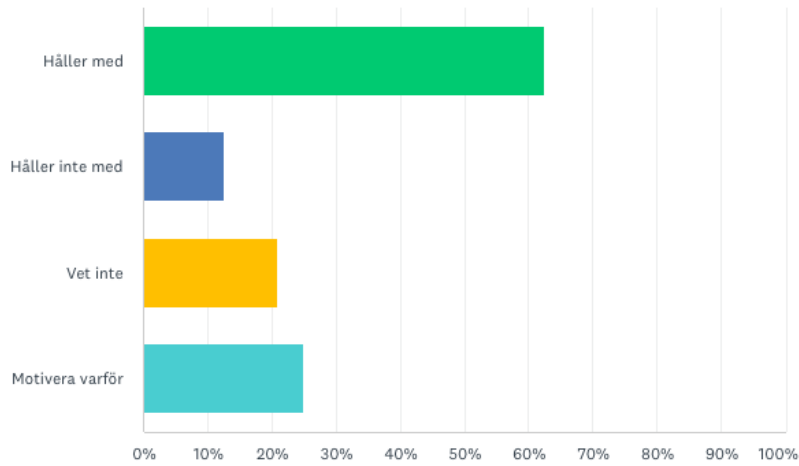
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	70.83% 17
▼ Håller inte med	25.00% 6
▼ Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

[Comments \(7\)](#)





Korta beslutsvägar är viktigt för förändringsledning

Answered: 24 Skipped: 1



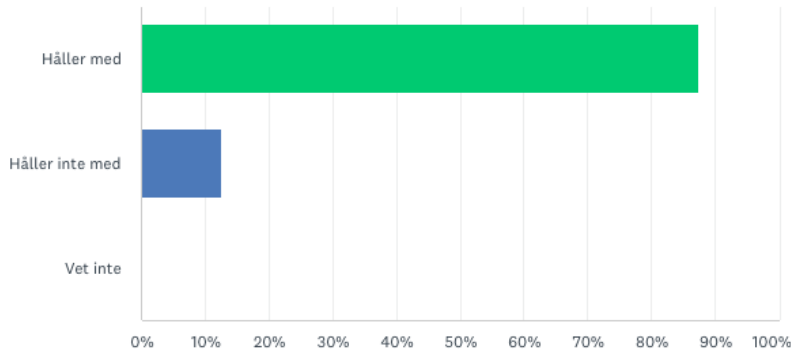
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	62.50% 15
▼ Håller inte med	12.50% 3
▼ Vet inte	20.83% 5
▼ Motivera varför	Responses 25.00% 6
Total Respondents: 24	

Q16

 Customize  Save as



Att erbjuda sina medarbetare kompetensutveckling i förändringsprocessen är viktigt

Answered: 24 Skipped: 1



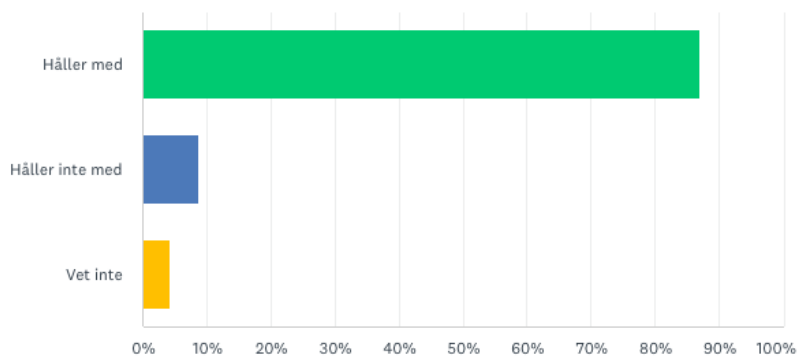
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	87.50% 21
Håller inte med	12.50% 3
Vet inte	0.00% 0
Total Respondents: 24	

Q17

 Customize  Save as



Det är viktigt att involvera medarbetare genom att ge dem utrymme att komma till tals under hela förändringsprocessen

Answered: 23 Skipped: 2



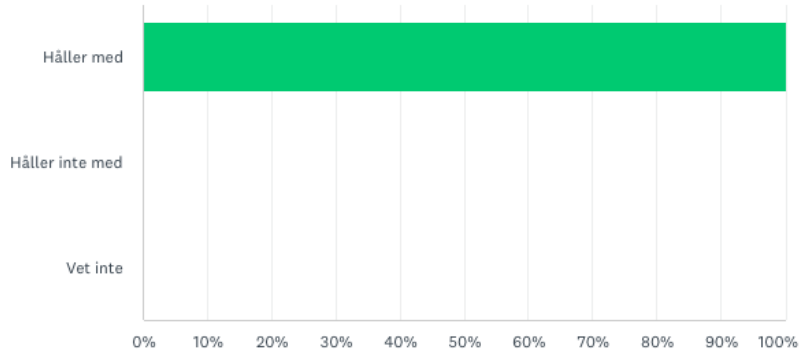
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	86.96% 20
Håller inte med	8.70% 2
Vet inte	4.35% 1
TOTAL	23

Q18

 Customize  Save as



Medarbetare ska alltid våga säga vad de tycker under förändringsprocessen

Answered: 24 Skipped: 1



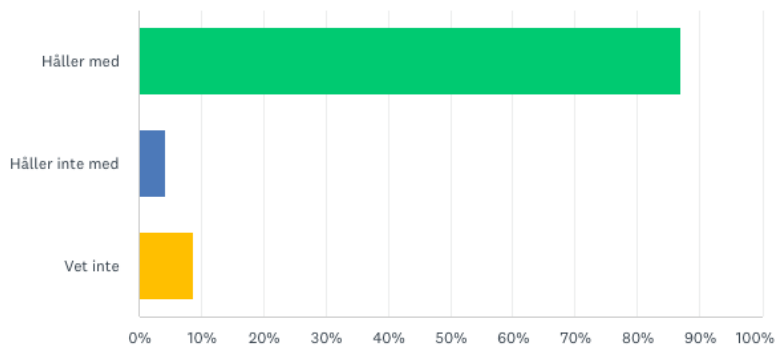
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	100.00% 24
Håller inte med	0.00% 0
Vet inte	0.00% 0
TOTAL	24

Q19

 Customize  Save as



Det är ok att medarbetare kommer med förslag om förändringsprocessen som inte är igenomtänkta

Answered: 23 Skipped: 2



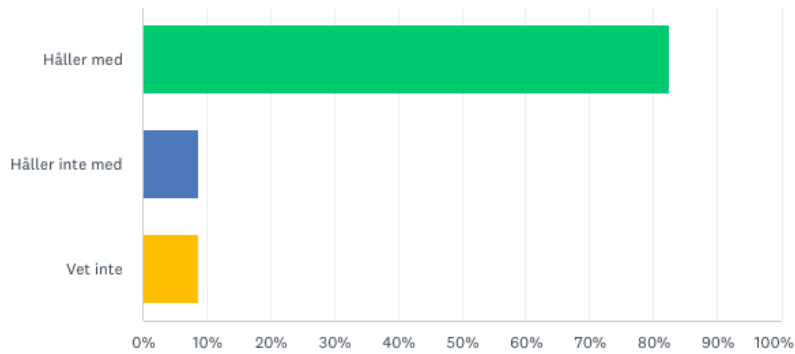
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	86.96% 20
Håller inte med	4.35% 1
Vet inte	8.70% 2
Total Respondents: 23	

Q20

 Customize  Save as ▼



Om man på ett bra sätt kan förklara varför en förändring är nödvändig kommer de allra flesta att acceptera den även om de i början är emot den

Answered: 23 Skipped: 2



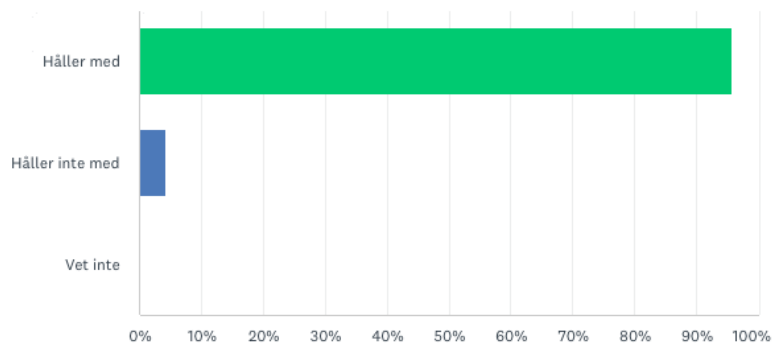
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	82.61% 19
▼ Håller inte med	8.70% 2
▼ Vet inte	8.70% 2
TOTAL	23

Q21

 Customize  Save as ▼



Det är viktigt att förstå mänskliga beteenden när man leder i förändring

Answered: 24 Skipped: 1



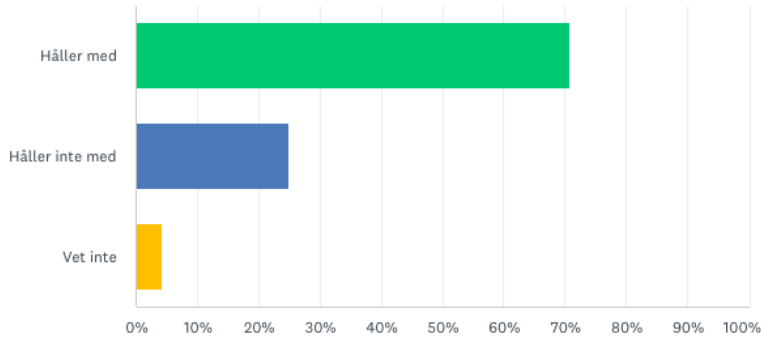
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	95.83% 23
▼ Håller inte med	4.17% 1
▼ Vet inte	0.00% 0
TOTAL	24

Q22

 Customize  Save as ▼



Det är omöjligt att leda i förändring om man inte har medarbetarnas förtroende

Answered: 24 Skipped: 1



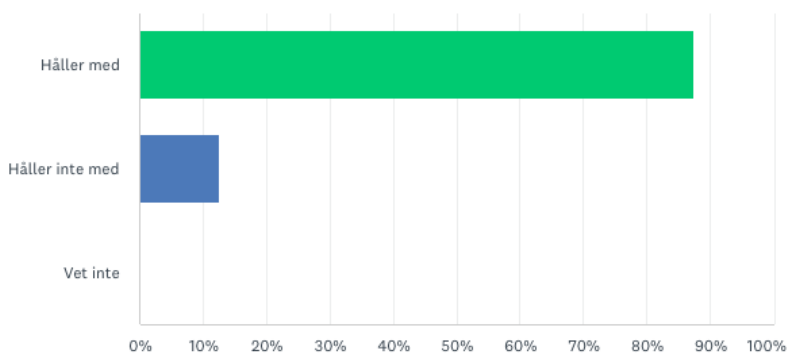
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	70.83% 17
▼ Håller inte med	25.00% 6
▼ Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

Q23

 Customize  Save as ▼

Det måste absolut finnas utrymme för att justera förändringen efter att det har startat

Answered: 24 Skipped: 1



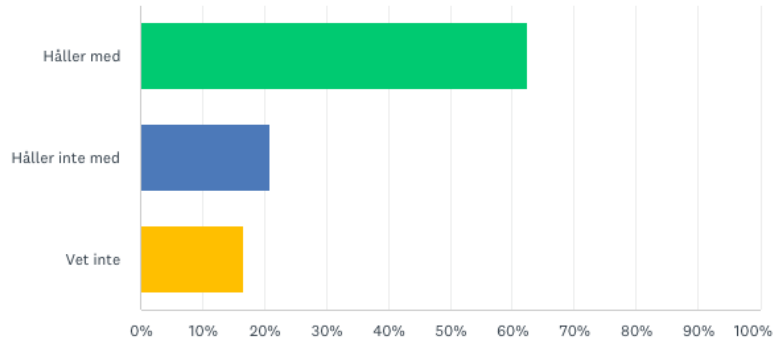
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	87.50% 21
▼ Håller inte med	12.50% 3
▼ Vet inte	0.00% 0
TOTAL	24

Q24

Customize Save as

Det är viktigt att den personal som anställs har grundläggande värderingar som stämmer överens den egna verksamheten

Answered: 24 Skipped: 1



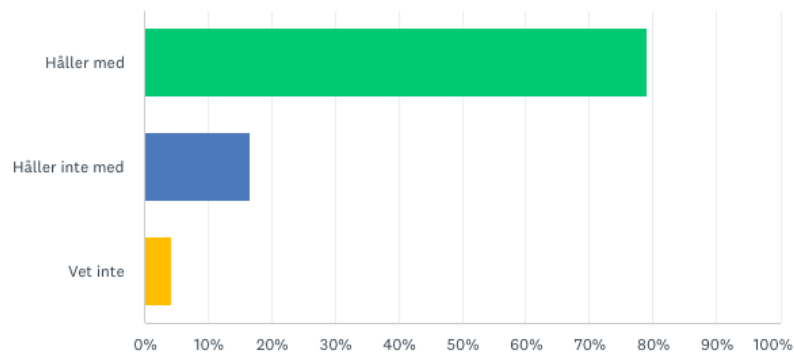
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	62.50% 15
Håller inte med	20.83% 5
Vet inte	16.67% 4
TOTAL	24

Q25

Customize Save as

Förändringen tar alltid mycket längre tid än man tror

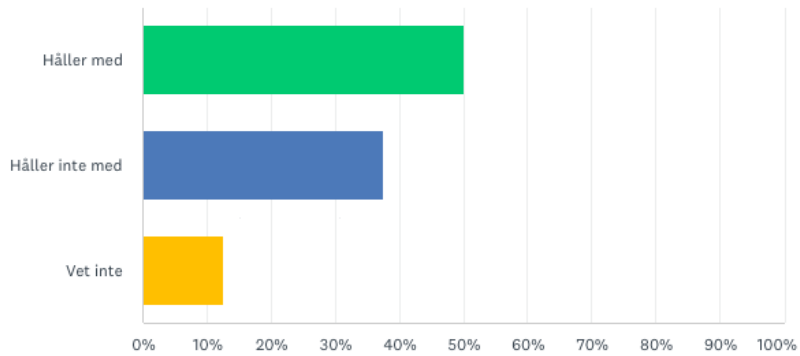
Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	79.17% 19
Håller inte med	16.67% 4
Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

Det är viktigare att fokusera på snabbhet än korrekthet när man fattar beslut under förändring som sker i kris.

Answered: 24 Skipped: 1



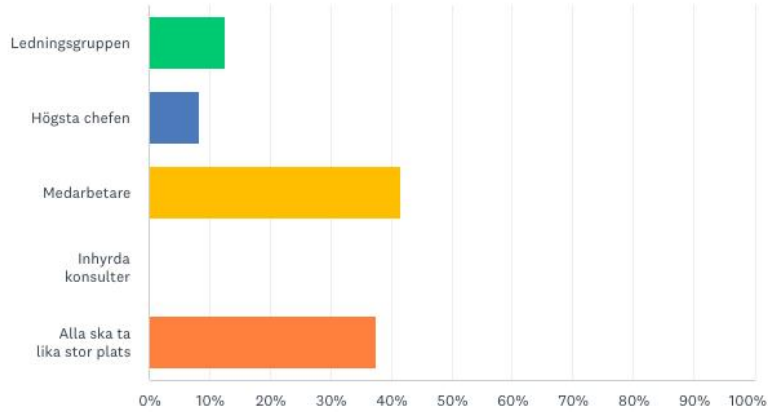
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller med	50.00% 12
▼ Håller inte med	37.50% 9
▼ Vet inte	12.50% 3
TOTAL	24

Q27

Customize Save as

Vem ska ta störst plats i en förändringsprocess (välj en)

Answered: 24 Skipped: 1



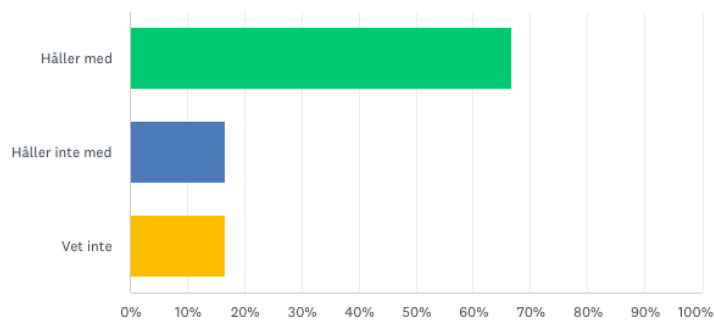
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ledningsgruppen	12.50% 3
Högsta chefen	8.33% 2
Medarbetare	41.67% 10
Inhyrda konsulter	0.00% 0
Alla ska ta lika stor plats	37.50% 9
TOTAL	24

Q28

Customize Save as



. Det är viktigt att ta hänsyn till det som gjorts förut när man leder i förändring

Answered: 24 Skipped: 1



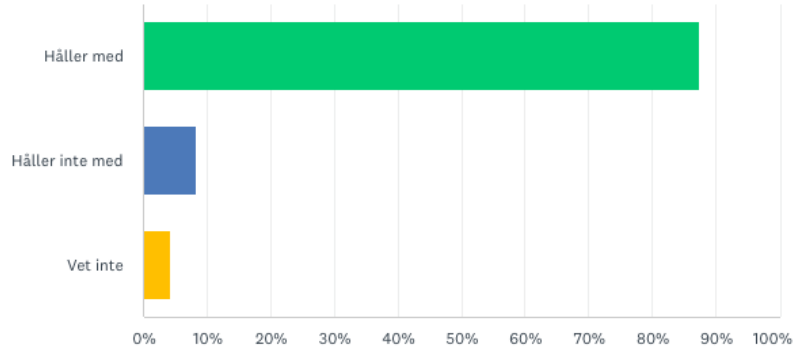
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	66.67% 16
Håller inte med	16.67% 4
Vet inte	16.67% 4
TOTAL	24

Q29

 Customize  Save as



Att visa empati för sina medarbetare är en nyckel i förändringsledning.

Answered: 24 Skipped: 1



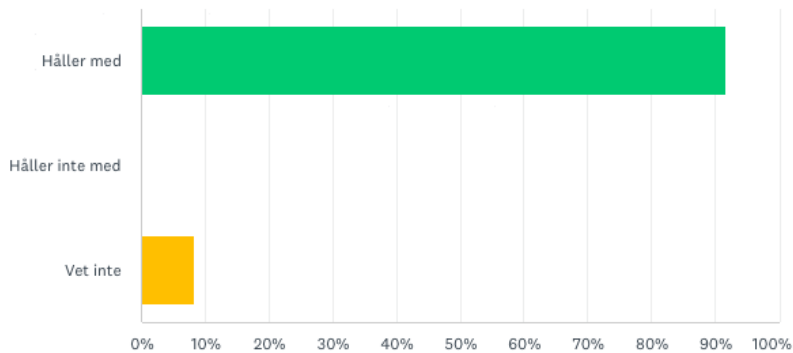
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	87.50% 21
Håller inte med	8.33% 2
Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

Q30

 Customize  Save as

Det är viktigt att fira sina framgångar när man leder förändring

Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Håller med	91.67% 22
Håller inte med	0.00% 0
Vet inte	8.33% 2
TOTAL	24

Q31

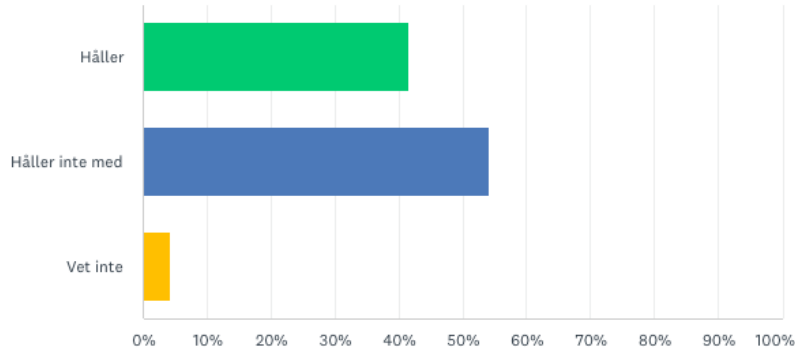


Customize

Save as ▼

Vi firar alltid framgångar efter ett lyckat förändringsarbete

Answered: 24 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Håller	41.67% 10
▼ Håller inte med	54.17% 13
▼ Vet inte	4.17% 1
TOTAL	24

Q32



Save as ▼

Ange i fyra korta meningar hur du leder förändringsarbete?

Answered: 21 Skipped: 4

RESPONSES (21)

WORD CLOUD

TAGS (0)

Filter: by tag ▼

 Showing 21 responses

 Medarbetarinvolvering Grundar i förståelse Pekar ut riktning Lyhörddhet

2024-04-13 06:42

[View respondent's answers](#)[Add tags ▼](#)
 Information och kommunikation, delaktighet Dialog på olika sätt Tydlighet och visa riktning Olika kompetenser bidrar med sin kunskap

2024-04-05 07:04

[View respondent's answers](#)[Add tags ▼](#)
 Jag är lyhörd inför medarbetarna och lyssnar. Jag är tydlig med förväntningarna och efterfrågar input. Jag accepterar att det tar tid. Jag följer upp förändringsarbetet.

2024-04-02 20:46

[View respondent's answers](#)[Add tags ▼](#)
 Jag involverar medarbetare, jag är transparent, jag engagerar och följer upp (tar hand om motstånd)

2024-03-28 06:10

[View respondent's answers](#)[Add tags ▼](#)

- Genom att tydligt kommunicera syfte och mål med förändringen. Genom kontinuerlig uppföljning och justering av genomförandet utifrån resultatet. Genom att göra medarbetarna aktiva i förändringen. Medarbetarna ska känna sig sedda och bekräftade och ska få fatta delbeslut inom yttre ramar.

2024-03-20 20:42

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- SMARTa mål. Agil uppföljning.

2024-03-20 10:27

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Kommunicerar och involverar

2024-03-19 19:45

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Jag behöver ha en engagerad ledare på plats som är den som faktiskt leder och ansvarar för förändringen. Jag ser till att vi klargör vad som är målet/måltillståndet och/eller behovet. Ställer frågor om var vi befinner oss nu, om det finns något som hindrar oss från att redan vara vid måltillståndet, vad vi behöver göra, och hur vi ska följa upp det vi gör. Sedan följer vi upp och justerar utifrån det vi upptäcker och lär oss tills vi förhoppningsvis når målet.

- Formulera ett "varför-budskap", gör en plan

2024-03-18 21:46

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Mina medarbetare behöver förstå varför förändringen ska göras. De ska vara inkluderade och deras feedback ska tillvaratas i förändringsprocessen. Vi ska ta tillvara tidigare lärdomar och ta tillvara möjligheterna med förändringen. Vi ska ha kul tillsammans längs med vägen.

2024-03-18 16:56

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Förtroendebyggande (som ledare, innan ens förändringar påtänkts) Förberedelse, ihop med medarbetare om möjligt. Förankring, ifall medarbetare inte varit med på föregående steg. Närvara i arbetsgrupper (som arbetar med förändringen). Uppföljning - av förändringen. Justering - av det som inte föll väl ut - i det här stadiet har de flesta funnit sig i att förändringen gjorts.

2024-03-18 15:06

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Jag förklarar bakgrunden och planerar förändringen. Jag öppnar upp för frågor före, under och efter förändringsarbetet. Jag ändrar i små steg och korrigerar riktningen om det kommer signaler om att ngt inte fungerar.

- Jag leder förändringar genom att vara transparent och kommunicera mycket. Jag tar mig tid att lyssna på alla medarbetare oavsett hur negativa de är. Jag försöker ha personer runt mig som kan ge mig bilden av hur det verkligen ser ut så att man inte får en förskönad bild av verkligheten. Jag är nogga med att formulera ett tydligt Varför vi gör en förändring.

2024-03-18 10:37

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Beskriver motivet till förändringen, problem/utmaning/uppdrag för medarbetare. Ramar in medarbetares delaktighetsnivå och skapar engagemang i förändringen. Löpande kommunicerar, utvecklar och skapar nytt läge tillsammans med gruppen. Följer upp.

2024-03-18 09:36

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Jag försöker vara tydlig med målbilden, vart vi ska och varför, därefter för vi dialog kring hur detta ska gå till. Viktigt att vara lyhörd, ha forum för dialog och låta det ta tid, om man kan

2024-03-18 09:04

[View respondent's answers](#) [Add tags](#)▼

- Delaktighet, kommunikation, tillit, transparens

- Presentera framtidsbilden Skapa kontrollmekanism Hålla tidsplanen/milstolpar Kommunicera
2024-03-17 06:48 [View respondent's answers](#) [Add tags▼](#)

- Jag leder förändring genom att vara transparent. Jag har en tydlig process. Enkelhet är en viktig ingrediens. Att låta det ta tid så alla är med i de olika stegen är viktigt
2024-03-15 21:58 [View respondent's answers](#) [Add tags▼](#)

- Välgrundade beslut, tydligt syfte, tydliga mål och delaktiga medarbetare
2024-03-15 21:46 [View respondent's answers](#) [Add tags▼](#)

- Tydlighet, engagemang, transparens, självstyre
2024-03-15 09:49 [View respondent's answers](#) [Add tags▼](#)

- Veni vidi vici
2024-03-14 21:11 [View respondent's answers](#) [Add tags▼](#)

Har du något övrigt att tillägga som vore värdefullt för oss att veta?

Answered: 13 Skipped: 12

RESPONSES (13)

WORD CLOUD

TAGS (0)

Filter: by tag ▼

 Showing 13 responses

-
- Att förändrings- och förbättringsprocesser ska formas för att locka in till engagemang och nyfikenhet
2024-04-05 07:04 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- 2024-04-02 20:46 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Viktigt att ta hand om motstånd, viktigt att förstå människors behov, kommunicera även när det inte finns ny info och skapa trygghet
2024-03-28 06:10 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Tag fasta på positiva aspekter och effekter av förändringen. Genom att göra det som är bra ännu lite bättre, påverkas även problemen indirekt utan att vi behöver lägga stort fokus vid själva problembilden.
2024-03-20 20:42 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Det kan nog vara bra att skilja mellan de stora förändringarna som måste genomföras i en hel organisation - de tar väldigt mycket energi och man orkar inte med så många såna - och de för mindre förändringarna som pågår mer eller mindre hela tiden. Jag tror även det är stor skillnad mellan "det här måste vi göra" för att lösa ett problem, och "det här vill vi göra" för att nå ett mål.
2024-03-19 06:08 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Nej.
2024-03-18 16:56 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Fick nog med allt, tack för att jag fick delta!
2024-03-18 15:06 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)
- Har jobbat både privat och offentligt, likheterna är större än skillnaderna!
2024-03-18 13:27 [View respondent's answers](#) [Add tags ▼](#)

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).

Ort och datum

Kristinehamn 20240514

Malmö 2024051

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Ulrika Alfredsson

Leticia Tusemererwa

1978

1994

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.