Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Mellanchefens roll i förändring

Framgångsfaktorer från en myndighets storskaliga organisationsförändring

Anna Franov Hörlin och Patrik Lindkvist

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15
Termin/år VT/2026:
Handledare: Christer Hedlund
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Tack till organisation och informanter som bidragit med tid, engagemang samt erfarenheter från den undersökta organisationsförändringen.

Tack till vår handledare Christer Hedlund som varit en vägledande stjärna genom hela arbetet med uppsatsen.

Tack till familj och vänner som stöttat samt visat förståelse.

Slutligen vill vi så klart tacka varandra!

Falsterbo och Solna, maj 2026

Anna Franov Hörlin och Patrik Lindkvist

Sammanfattning

Myndigheter inom den statliga förvaltningen har stora förändringsbehov som påverkas av både yttre och inre drivkrafter. Hur chefer leder förändringar påverkar förändringars framgång. Uppsatsförfattarna undersöker vilka framgångsfaktorer mellanchefer identifierar i en storskalig organisationsförändring. Genom en kvalitativ fallstudie ger uppsatsförfattarna en inblick i en stor myndighets organisationsförändring och hur mellanchefer genom förändringsledning bidrar till att förändringsarbetet uppnår uppsatta mål. Styrkebaserade semistrukturerade intervjuer och en workshop med mellanchefer genomförs och bearbetas till kategorier som analyseras mot ett teoretiskt ramverk baserat på Kotters (1996) åtta steg. Ramverket fångar inte alla faktorer på grund av deras komplexitet. Mellancheferna upplever att förändringen lyckats, med förbättringar för både kunder och medarbetare. Särskilt framgångsrikt är att förändringen förankrats i organisationen, att riktningen var tydlig och att förändringen fick ta tid. Förändringen underlättas av att organisationen genomsyras av en förbättringskultur. Till nästa förändring ser mellancheferna det som viktigast att ha en planerad tydlig kommunikation och att skapa förutsättningar för delaktighet samt möjlighet att påverka. Studien visar att val i förändringsarbetet bör ses i ljuset av den organisatoriska kontexten.

Nyckelord: ledarskap, förändringsledning, organisationsförändring, mellanchefer, appreciative inquiry, statlig förvaltning, myndighet.

Abstract

Government agencies are in need of change and are affected by both outer and inner driving forces. How managers lead change initiatives affect the success of the initiatives. The writers of the study investigate success factors identified by middle managers in a large-scale organizational change initiative. Through a qualitative case study, the writers give an insight into organizational change of a large government agency and how middle managers through change management contribute to the change initiative reaching the set-up goals. Strength-based semi structured interviews and a workshop with middle managers are carried out. The data is analyzed into categories that are matched to a theoretical framework based on Kotter´s (1996) eight stage-process. The framework fails to capture all the factors due to their complexity. The experience of the middle managers is that the change initiative succeeded with improvement both for customers and for employees. They highlight the success of the change being anchored in the organization, that the direction was clear and that the change was given time. The change is facilitated by the organization having a culture of continuous improvement. The most important factors the middle managers bring with them to the next change process are the importance of having planned and clear communication, creating the opportunity to affect and the conditions to partake. The study shows that change efforts should be seen in the light of the organizational context.

Keywords: leadership, change management, organizational change, mid-level manager, appreciative inquiry, public sector, national government agencies.

1 Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Syfte 2
1.3 Forskningsfrågor 2
2 Teori 3
2.1 Kvalitetsledning 3
2.2 Organisationsförändring 3
2.3 Leda förändring 6
2.3.1 Chefskap och ledarskap 6
2.3.2 Engagerat ledarskap 7
2.3.3 Förändringsledning 7
2.3.4 Modeller för förändringsledning 8
3 Metod 13
3.1 Inledning – arbetets process 13
3.2 Ansats 14
3.3 Urval 15
3.4 Beskrivning av fallet 15
3.4.1 Förändringen som undersöks 16
3.5 Datainsamling 18
3.5.1 Intervjuer 18
3.5.2 Workshop 19
3.6 Databearbetning 19
3.6.1 Analysram 20
3.7 Objektivitet 20
3.8 Validitet 21
3.9 Reliabilitet 22
3.10 Etiska aspekter 22
4 Resultat och analys 24
Sammanfattning av resultat 24
4.1 Sammanställda kategorier från kodning 25
4.2 Resultat och analys strukturerade utifrån anpassad Kotter-modell 25
4.2.1 Skapa en känsla av akut behov 25
4.2.2 Bilda en samordnad styrgrupp 27
4.2.3 Formulera och förmedla vision samt strategi för förändringen 28
4.2.4 Ge de anställda möjlighet att agera 30
4.2.5 Skapa kortsiktiga framgångar 32
4.2.6 Befästa, fortsätta utveckla och förankra förändringarna i organisationens kultur 34

4.2.7 Utöver Kotters modell 36
4.3 De viktigaste framgångsfaktorerna 38
4.3.1 Fler framgångsfaktorer....40
4.4 Kort sammanfattning....41
5 Diskussion....43
5.1 Resultatdiskussion....43
5.2 Metoddiskussion 46
5.3 Fortsatta studier....47
6 Slutsatser....48
Publiceringsvillkor....72

1 Inledning

I kapitlet presenteras bakgrunden till denna uppsats. Studiens problemområde beskrivs och kapitlet avslutas med syfte.

1.1 Bakgrund

Det har länge talats om att förändringstakten ökar och att den går snabbare än någonsin (se exempelvis Kotter, 1996, 2012; Accenture, 2024). Förändringstakten påverkar alla, såväl individer som företag och offentliga organisationer. Samtidigt som förändringstakten ökar visar forskning att mellan en tredjedel och uppemot 80 procent av förändringsinitiativ misslyckas (Appelbaum m fl., 2012) och att personer i ledande positioner endast tror att en av tre planerade organisationsförändringar lyckas (Stouten m.fl., 2018).

Forskning pekar på att själva genomförandet av en förändring är en nyckelfaktor för huruvida en förändring lyckas eller misslyckas (Pollack och Pollack, 2014). Många av misslyckandena beror på att initiativen endast delvis uppnår uppsatta mål, utvecklas åt fel håll eller helt avstannar (Oakland och Tanner, 2007). Det finns ett stort utbud av litteratur inom organisationsförändring, men att det saknas forskning inom området förändringsledning att använda sig av för att påverka organisationsförändringar (Pollack och Pollack, 2014; Appelbaum m fl., 2012).

Statskontoret (2024) pekar ut medarbetare, organisationer och ledare inom det offentliga Sverige som målgrupper med ett behov av att öka förmågan att omhänderta förändring. När Statskontoret (2024) identifierat faktorer för effektivt förändringsarbete inom stora myndigheter lyfter de bland annat behov av att analysen för förändringen är välgrundad och utgår från organisationens förutsättningar för förändring. Vidare pekar Statskontoret (2023) på vikten av att cheferna tar plats som nyckelpersoner som motiverar och gör medarbetare delaktiga samt förmedlar intentionerna ledningen står bakom. Ledarskapet inom offentlig förvaltning behöver vara en möjliggörare genom att skapa kollektiv och individuell förmåga att möta förändringar (Tammeaid, 2024).

Relevansen för olika typer av färdigheter hos ledare beror bland annat på omgivningens natur, typ av organisation och ledningsnivå (Yukl, 2012). Mellancheferna är länken mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan, som de följer upp, men också förser med resurser (Mintzberg, 1980). Trots att en av mellanchefernas viktigaste uppgifter kopplat till förändringsledning är att implementera strategiska beslut finns lite forskning som utforskar deras roll samt vad som kan stötta och bidra i deras arbete (Balogun, 2003).

Utifrån förväntan om behov av fortsatta förändringar, en föreliggande hög förändringstakt och forskning som indikerar att en hög andel av förändringsinitiativ misslyckas undrar uppsatsförfattarna om det finns goda exempel att lära av. Hur ser dessa exempel ut från mellanchefers perspektiv? Och finns det framgångsfaktorer som kan förändra tron på att förändringsinitiativ löper en hög risk för att misslyckas?

1.2 Syfte

Uppsatsförfattarna vill undersöka synen på framgångsfaktorer hos mellanchefer som både varit mottagare och bärare av en planerad förändring. Syftet med denna studie är att bidra med kunskapsutveckling kring vilka framgångsfaktorer chefer tar fasta på i genomförandet av en storskalig nationell organisationsförändring inom en statlig myndighet.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur upplevde mellanchefer förändringsarbetet utifrån ett styrkebaserat synsätt?
- Varför upplever mellanchefer att förändringsarbetet var framgångsrikt?
- Vilka är de viktigaste faktorerna i förändringsledarskapet som kan bidra till att framtida förändringar lyckas enligt mellancheferna?

2 Teori

I kapitlet beskrivs tidigare forskning och teori inom de för uppsatsen centrala ämnesområdena.

2.1 Kvalitetsledning

Inom offensiv kvalitetsutveckling, TQM, finns flera viktiga delar som brukar lyftas fram. Det som binder samman delarna är det engagerade ledarskap och att sätta kunden i centrum. Till detta kommer delarna: arbeta med processer, arbeta med ständiga förbättringar, basera beslut på fakta och skapa möjligheter för alla att vara delaktiga. Ett framväxande intresse för statistisk problemlösning banade väg för filosofier som till exempel Lean, med sitt fokus på att minska slöseriet i de värdeskapande kedjorna och en stark organisationskultur byggd på värderingar som delaktighet, ständiga förbättringar och kundfokus (Bergman & Klefsjö, 2020). Lean består av övergripande strategier för hur verksamheten ska drivas med effektiv användning av resurser med fokus på kunden. Att processerna förbättras kontinuerligt och en styrning utifrån kundorder är kärnan tillsammans med huvudprinciper som till exempel närvarande ledarskap, allas delaktighet och engagemang samt ständiga förbättringar (Sörqvist, 2004).

2.2 Organisationsförändring

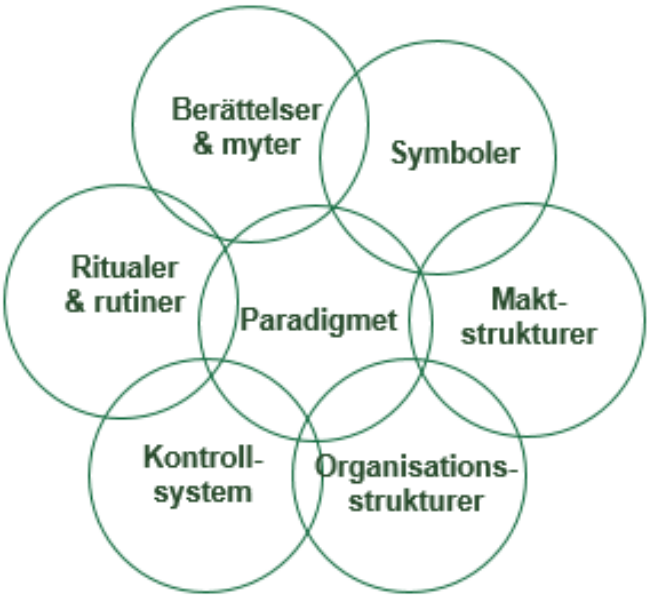
Normalt söker organisationer förutsägbarhet och stabilitet, men inre och yttre drivkrafter kan motivera att starta en förändringsprocess från en nuvarande organisation mot en ny organisation (Jacobsen, 2018). Kontextuella faktorer som kan påverka förändringar är både externa: teknik, lagar, politik, ekonomi, och interna: resurser, organisationskultur, organisationsstruktur, förändringsförmåga samt tid (Dmitrijeva m fl., 2020). En organisationsförändring är ett organisatoriskt åtagande och bör planeras och slå rot i organisationen för att implementeringen ska kunna integreras i samklang med verksamheten (Hasson & von Thiele Schwarz (2023).

Det finns flera olika perspektiv av vad en organisation är:

- Strukturer, mål och styrformer

- En plats där medarbetarnas behov behöver matcha organisationens för att verksamheten ska bli framgångsrik
- Något som kan förstås genom berättelser, rutiner, ritualer och symboler som anses vara viktiga
- En arena där kompromisser, förhandlingar och maktkamper pågår med mot- och medkrafter (Bolman & Deal, 2019).

Johnson (1992) illustrerar sammanlänkningen av de olika delarna som bygger en organisationskultur enligt nedan.



Figur 2.1. Organisationskulturens nätverk. Källa Johnson (1992), bearbetad.

Paradigmet är en kognitiv struktur som är uppbyggd av de antaganden och uppfattningar som tas för givna i en organisation, vilka i sin tur utgör en organisationskultur (Johnson, 1992). För att kunna planera ett strategiskt förändringsarbete krävs en förståelse för den rådande kulturen i organisationen (Hallin m fl., 2019). En stark kultur kan ha ett större värde än till exempel ledarskap, organisationsstruktur och strategi (Ljungberg & Larsson, 2012). Komplexiteten i organisationsförändring kan beskrivas genom att likna den med ett nätverk uppbyggt av relationer och kommunikation. Människorna i nätverken påverkar varandra och skapar gemensamt organisationens identitet och beteende. Informationsutbytet

och det ständigt pågående identitetsskapandet gör organisationsförändringar svåra att kontrollera (Karp, 2006).

En organisationsförändring är i sig komplex eftersom en organisation kan vara stor och bestå av många grupper samt individer som har egna förutsättningar och behov för att ta till sig en förändring. Bååthe (2018) beskriver det som ett slags förväntad oförutsägbarhet där det inte går att vara helt säker på en förändrings utfall. Yukl (2012) understryker att komplexa förändringar normalt framskrider med stor del av experimenterande och lärande för att justera planering samt göra rätt vägval. Jacobsen (2018) beskriver att de centrala elementen för en planerad förändring handlar om drivkrafter, innehåll och omfattning, kontexten och processen. Alla dessa element samspelar med varandra och kräver en förståelse för både stabilitet samt dynamik i förändringen (Jacobsen, 2018).

Røvik (2008) lyfter i sin forskning fram att vid implementering av etablerade idéer såsom exempelvis offensiv kvalitetsutveckling, TQM, behöver organisationen vara medveten om att idéer behöver översättas för att passa den unika organisationens förutsättningar. Om detta inte görs löper organisationen stor risk att idéerna inte kommer att bli användbara. Det finns ett behov av kunskap om såväl vilken kontext idéerna som ska implementeras kommer ifrån, som den kontext som de ska implementeras i. För att en idé ska få den verkan som avses behöver den stämma överens med den praxis organisationen utövar. Idén måste vidare stämma in i organisationens normer och värderingar. Dessutom måste implementeringen av idén ta hänsyn till olika gruppers intressen för att inte uppfattas som utmanande eller hotfull (Røvik, 2008).

Kunskapen om den egna organisationen kan skapa förutsättningar för att omhänderta aspekter som Røvik (2008) lyfter kopplat till det som han formulerar som *virusteorin* vid implementering av organisationsidéer. Det är vanligt att organisationsidéer omformas, eller *muterar*, efter det att de introducerats till nya branscher eller organisationer. Ofta sker mutationen genom att man döper om en idé vid introduktionen. En omdöpning kan vara ett sätt att göra en idé till sin egen och samtidigt ett sätt att kringgå ett internt motstånd i organisationen. Precis som virus kan idéer försvinna och

ibland inte lämna några representationer efter sig (Røvik, 2008).

2.3 Leda förändring

2.3.1 Chefskap och ledarskap

En chefs arbetsuppgifter går ut på att leda daglig verksamhet, leda personal, låta andra leda och leda förändring. Just att leda förändring kan växla mellan att vara omöjligt till lätt, beroende på medarbetargruppens mognadsgrad. Grupper som genomsyras av tillit och öppenhet har goda förutsättningar att ta till sig förändringar (Sandahl m fl., 2010). Chefer på alla nivåer behöver kunna skapa förutsättningar för gemensam tolkning av organisationen och därigenom vägleda organisationens medarbetare. Ledarskapet är viktigt för skapandet av gemensamma delar som organisationskultur, identitet, framtidsbilder och handlande (Cregård m fl., 2018).

Olika ledningsnivåer behöver olika grader av färdigheter (Yukl, 2012). Mellanchefer är de chefer som befinner sig mellan organisationens högsta och lägre nivåer och som sammanlänkar de strategiska och operationella nivåerna genom tolkning, medling och förhandling (Currie och Procter, 2000 refererad i Balogun, 2003; Floyd och Wooldridge, 1997 refererad i Balogun, 2003). Mellanchefens roll är att skapa förutsättningar för att de mål och riktlinjer som beslutats i ledningen kan implementeras. Rollen kräver en jämn fördelning av begreppsmässiga, tekniska och interpersonella färdigheter (Yukl, 2012). Genom sin roll spelar mellanchefen en viktig roll i förändringsprocesser (Balogun, 2003). Balogun (2003) menar att mellanchefens roll i förändring snarast kan beskrivas som en förändringsförmedlare (change intermediary) med fyra sammanlänkade ansvar. Mellanchefen ska inte bara förmedla och genomföra de förändringar som åläggs dem, de befinner sig samtidigt själva i förändring och behöver hantera förändringen samtidigt som de tolkar förändringens betydelse för både sig själva och sitt team. Vidare behöver mellancheferna implementera förändringen och hålla verksamheten igång under tiden. En nyckelfaktor som Balogun (2003) menar ofta blir förbisedd är

mellanchefens tolkning av förändringens intention som i sin tur påverkar deras bidrag till förändringens slutresultat.

2.3.2 Engagerat ledarskap

Det engagerade ledarskapet handlar om vikten av att högsta ledningen har ett starkt och tydligt engagemang i utvecklingsarbetet. Ledningen bör leva som den lär, vara förebilder och vara tydliga i sin kommunikation. Detta är viktigt för medarbetarnas delaktighet och engagemang, vilket bidrar till både självkänsla och självförtroende hos medarbetarna (Bergman & Klefsjö, 2020). Engagemang och motivation påverkar medarbetarnas hälsa, närvaro, prestation, vilja att stanna kvar samt kundnöjdheten i förlängningen. Genom att tillfredsställa behov som samhörighet, kompetens och autonomi skapas förutsättningar för autonom motivation (Söderfjäll, 2012). Eisenbach m fl. (1999) har identifierat likheter mellan att leda förändring och transformativt ledarskap. Yukl (2012) beskriver det transformativa ledarskapet där det är viktigt med en tydlig vision och att det går att beskriva hur den ska uppnås. Ledaren behöver agera med självförtroende, visa på optimism och uttrycka förtroende för medarbetarna. Det är också viktigt att betona framträdande värderingar genom symboliska handlingar och leda genom att fungera som förebild. Kramer (2007) ser att arbetet och lärandet inte kan särskiljas samt att det kontinuerliga lärandet möjliggör förändring. Ledare behöver lära att lära och uppmuntra medarbetarnas reflektion och lärande.

2.3.3 Förändringsledning

By (2005) beskriver att behovet av förändringsinitiativ ofta startar som en reaktiv handling till följd av oförutsägbara händelser. Hallin m fl. (2019) menar att ett förändringsinitiativ oftast inleds efter att organisationens ledning fattat beslut om att möta ändrade förutsättningar som kräver mer resurser utöver det vardagliga operativa arbetet. Initiativet innebär formulerade önskade resultat inom en tidsram och det är förändringsledningens ansvar att planera, genomföra och organisera arbetet (Hallin m fl., 2019).

För att förändringsinitiativ ska bidra till ändrade beteenden och nytta betraktas förändringsledning ofta som en central förutsättning. Genom att med vilja och planering stötta verksamhetens medarbetare genom förändringen för att nå i mål på ett effektivt sätt (Hallin m fl., 2019). En planerad förändring kan beskrivas som förflyttning från nuvarande läge till ett önskat framtida läge och genom förändringsledning hittas ett strukturerat arbetssätt som tar hänsyn till medarbetare och nyttan med förändringen (Statskontoret, 2024). Förändringsprocessen fångar *vad* som görs, med vilka *verktyg*, på vilket sätt – *hur* och *vem* eller *vilka* som är ledare för aktiviteten (Reiss, 2012). En förändring behöver inte ses som enskild händelse, snarare en del av en vardaglig kontinuerlig förändring. Förändringar sker inte i ett tillstånd av stabilitet, snarare kan man se de som att en del förändringar sker stegvis mellan perioder av förändringar av mer omfattande karaktär (By, 2005).

Ledningen har inflytande över mycket som kan försvåra eller underlätta implementeringen och som påverkar motivationen. Ledningen består ofta av linjechefer som är chef för en eller flera andra chefer i organisationen. För att kedjan från högsta chef till chef närmast medarbetarna ska fungera, bör linjechefer behöva agera i likhet med första linjens chefer. Den enes agerande påverkar sannolikheten och möjligheten för att andra ska vilja och kunna agera. För att understryka förväntningen om att det är deras ansvar att implementera förändringen kan satsning på kompetensutveckling och andra förutsättningsskapande insatser för arbetet vara viktigt (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023).

2.3.4 Modeller för förändringsledning

Till stöd för att genomföra förändringar finns modeller för förändringsledning. Modeller gör ansatser att fånga en förändringsprocess beståndsdelar och hur dessa delar bäst understöds för att nå framgång i förändringen. Modellerna skiljer sig åt i antal steg och faser. Många moderna förändringsmodeller går att koppla till Kurt Lewins teorier om planerad förändring (Rosenbaum m fl., 2018) som tar sin utgångspunkt i att individer och organisationer tenderar att söka sig till förutsägbarhet och stabilitet. Lewins tre steg beskriver en förändring översiktligt med

upptining av nuvarande tillstånd, genomförande av förändring och nedfrysning i det framtida tillståndet (Jacobsen, 2018; Brisson-Banks, 2010; Rosenbaum m fl., 2018). När en organisation förändras finns både drivkrafter som driver på förändringen och motkrafter som sätter käppar i hjulen för att bevara stabiliteten. Därför behöver drivkrafterna förstärkas (Jacobsen, 2018).

Hallin m fl. (2019) lyfter fram tre modeller för förändringsledning som de anser vara de viktigaste att känna till: Proscis metodik med ADKAR, standard för förändringsledning enligt ACMP samt Kotters åttastegsmodell. Proscis metodik innehåller tre olika delar. Prosci change triangle (PCT) etablerar och sammanlänkar ledarskap/sponsorskap för förändringen, projektledning samt förändringsledning. Dessa delar identifieras tillsammans med en tydlig definition initiativets framgångsfaktorer som de viktigaste delarna för ett framgångsrikt förändringsinitiativ (Prosci, 2026). Proscis metodik innehåller en trestegsprocess som riktar in sig på förändring på organisatorisk nivå. Processen definierar tre faser som förändringsledare utgår ifrån för att nå framgång i förändringsprojekt: förbereda tillvägagångssätt, genomföra förändring och upprätthålla resultat. ADKAR modellen återfinns i centrum av Proscis metodik som ett sätt för att lyfta fram att organisationsförändring också kräver förändring på individnivå (Prosci, 2026). Modellen lägger stort fokus på individen och att få medarbetare att fungera som ambassadörer i förändringsprocessen. ADKAR är en akronym där alla beståndsdelar behöver vara på plats för framgångsrik förändring

- Awareness – förståelse för behovet av förändring
- Desire – viljan att delta och engagera sig i förändring
- Knowledge – information och kunskap om hur förändring genomförs
- Ability – förmåga att omsätta kunskap i praktik
- Reinforcement – interna och externa faktorer som befäster förändringen såsom personlig tillfredsställelse och firande (Hiatt, 2006).

Standard for change management är en internationellt accepterad och öppen standard för förändringsledning framtagen av Association of Change Management Professionals (ACMP). Deras process består av fem steg: utvärdera förändringens konsekvenser och analysera organisationens beredskap, formulera förändringsstrategi, utveckla förändringsplaner, genomföra förändringsplaner, samt avsluta förändringsinsatsen (ACMP, 2026) ACMPs standard går att använda i kombination med många olika förändringmodeller och som utgångspunkt för de organisationer som vill arbeta fram en egen förändringsmodell (Hallin m fl., 2019). Statskontoret har exempelvis tagit fram en egen förändringsprocess med utgångspunkt i ACMPs standard. Förändringsprocessen utgår från de tre huvudfaserna förbereda, genomföra och förstärka (Statskontoret, 2024).

Kotters modell

Kotter (2007) identifierade orsaker till att förändringar misslyckades, bland annat lyfte han brist på motivation, ineffektiv kommunikation och för lite tid till att undanröja hinder. Utifrån detta utvecklade han en modell med åtta steg som beskriver vad som behövs för att en förändring ska lyckas. Genomgående är att förändringsarbete kräver ett aktivt ledarskap (leadership) snarare än ett förvaltande chefskap (management) för att nå framgång. De första fyra stegen i modellen handlar om att luckra upp nuläget medan steg fem, sex och sju fokuserar på att introducera och förändra arbetssätt, det är i det åttonde och sista steget som förändringarbefästs och blir en del av organisationen. Stegen bör hanteras i rätt ordning, men Kotter (1996) medger att det är vanligt att man ofta arbetar i flera av faserna parallellt.

Stegen i Kotters (1996) modell sammanfattas nedan, se bilaga 1 för utförlig information.

Tabell 2.2. Kotters åtta steg beskriven av Kotter (1996).

1. Skapa en känsla av akut behov	Organisationen och alla berörda medarbetare måste vara övertygade om att förändring är nödvändigt. Behovet behöver visualiseras i organisationen.
2. Bilda en samordnad styrgrupp.	Det är viktigt att ha en ledning för förändringen som styr åt samma håll och som kommunicerar samma budskap. Det krävs en styrgrupp, av ledare med tillräcklig kompetens, status och makt i organisationen.
3. Formulera en vision och en strategi för förändringen	Varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en sammanfattandeframtidsbild som tilltalar samtliga berörda personer. Visionen klargör vart förändringsarbetet ska leda och skapar engagemang.
4. Förmedla visionen	En vision kan vara en drivkraft även om den endast förstås av en mindre grupp, men uppnår sitt fulla syfte när de flesta som berörs av förändringsarbetet förstår dess mål och riktning.
5. Ge de anställda möjlighet att agera	Ge människor möjlighet att agera genom att eliminera hinder. Det kan vara regler eller olika beroenden som hindrar förändringen. Det kan också vara brist på tid, kompetens eller stöd.
6. Skapa kortsiktiga framgångar	Tydliga och tidiga framgångar håller engagemanget uppe genom att visa att arbetet går framåt. Planera för att aktivt skapa, kommunicera och fira framstegen för att skapa en framgångskänsla.
7. Befästa det som uppnåtts och skapa fler förändringar	Stora förändringar i stora organisationer tar ofta lång tid. Att fira tidiga framgångar får inte uppfattas som att förändringsarbetet är klart. Följ upp, utvärdera och fortsätt förändra.
8. Förankra förändringarna i organisationens kultur	Beteendenormer och gemensamma värderingar utgör en kultur. Sista steget är att förankra förändringarna i organisationens kultur så att de blir den nya accepterade normen.

Kritik gällande Kotters modell

Det finns kritik mot de modeller som beskriver angreppssätt för planerad förändring. By (2005) beskriver det framväxande tillvägagångssättet (emergent approach) för förändringsledning som ett svar på kritiken. Enligt det framväxande tillvägagångssättet ska förändring växa nerifrån och upp och bestå av en ständigt pågående process. By (2005) menar att Kotters åttastegs-modell faller inom denna kategori.

By (2005) gör en jämförelse mellan Kotters åttastegs-modell och modellen Ten Commandments for Executing Change framtagen av Kanter m fl 1992 samt Lueckes Seven Steps från 2003 vilka By (2005) placerar inom kategorin framväxande tillvägagångssätt. De två senare modellerna innehåller båda ett första steg som saknas i Kotters modell. Det första steget handlar om att analysera organisationen och dess problem för att identifiera behov av förändring och lösningar (By, 2005). Stouten m fl. (2018) identifierar att detta första steg även finns i Beers sexstegs förändringsmodell från 1980 som dessutom lägger vikt vid att förankra analysen.

Mento m fl. (2002) lyfter Jicks (Jick, 1991 refererad i Mento m.fl. 2002) förändringsmodell som en kontrast till Kotters (1996) modell. Förändringsmodellen fokuserar på taktisk nivå och understryker att förändring är en kontinuerlig process och trycker på vikten av att undersöka organisationens behov av förändring samt dess förutsättningar innan ett förändringsinitiativ sjösätts. Mento m.fl. (2002) förtydligar också att förändringen samspelar med organisationskulturen snarare behöver säkerställas i planeringsskedet, än i förändringens sista steg. Pollack och Pollack (2014) fann i sin studie av en förändring som planerats utifrån Kotters (1996) modell att alla steg av modellen gick att identifiera, men stegen överlappade varandra och medlemmar i organisationen befann sig i förändringens olika steg vid olika tidpunkter.

Appelbaum m fl. (2012) granskade Kotters (1996) modell för att undersöka om dess relevans 15 år efter att den tagits fram. I sin granskning fann de att den inte är tillräckligt detaljerad för alla typer av organisationsförändringar. De identifierade också förändringar då alla stegen inte är aktuella. Vidare menar de att modellen är för rigid då den enligt Kotter (1996) ska följas stegvis och inte möjliggör för att beakta

organisationens kultur i ett tidigt stadium av förändringen. Appelbaum m fl. (2012) identifierar också att modellen saknar praktiska verktyg för att hantera motstånd mot förändring. Vidare lyfter de problematiken i att fånga och utvärdera omfattningen av en hel förändringsprocess då det finns få studier som dokumenterat en förändring utifrån Kotters (1996) modell. Ytterligare värt att notera är att det saknas forskning som validerar Kotters (1996) modell (Appelbaum m fl., 2012).

3 Metod

I kapitlet beskrivs arbetets process samt design för studien och motiven till val av metoder. Organisationen som ingick i studien samt författarnas förförståelse inom ämnet presenteras även tillsammans med en redogörelse för reliabilitet och validitet.

3.1 Inledning – arbetets process

Nyfikna frågor kan väckas av dem som identifierar något unikt eller funderar kring skeenden i samhället, frågor som kan besvaras med hjälp av samhällsvetenskaplig forskning (Bryman, 2018). Den här studien grundar sig i frågor kring ledarskap, organisationsförändring och förändringsledning. Utifrån arbetslivserfarenhet hos båda författarna och den kunskap som författarna tillgodogjort sig under studierna inom området kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet finns en kännedom om de många utmaningar förändringsprojekt kan genomgå. När en av författarna bytte arbetsplats och fick ta del av en beskrivning av en genomförd organisationsförändring påbörjades en dialog mellan författarna kring möjligheterna att undersöka förändringen inom ramen för examensarbetet.

För att kunna positionera studien i relation till tidigare forskning och identifiera relevanta begrepp och perspektiv genomfördes en litteratur- och dokumentstudie (Hellspong och Santesson, 2023; Bryman, 2018). Urvalet av litteratur gjordes genom ett snöbollsurval (Bryman, 2018). Litteraturstudien baseras på facklitteratur inom områdena kvalitetsutveckling, ledarskap och förändringsledning. Artiklar och forskning söktes i databaser som Google Scholar, Scopus, DiVA och Retriever. Sökord som förändringsledning,

change management, change leadership, mellanchef, public sector, myndighet etc. Litteraturstudien har kompletterats med en dokumentstudie bestående av rapporter, metodstöd och interna dokument om och av den för studien aktuella organisationen.

Parallellt med uppsatsens dokument- och litteraturstudie påbörjades tankarna kring lämplig forskningsdesign och metod. Då en del av en särskild organisation skulle undersökas behövde idén om studien tidigt förankras med den berörda organisationen. I samband med att intervjuer och workshop bokades in togs en intervjuguide fram. Efter avslutade intervjuer genomfördes en första analys av data. De kategorier som framkom testades på deltagarna i workshopen. I den fortsatta beskrivningen av resultat och analys bearbetades data i studiens analytiska ramverk. Resultat och analys och ledde fram till studiens diskussion som identifierar kopplingar av studiens empiri och tidigare forskning.

3.2 Ansats

I denna uppsats ämnar författarna undersöka mellanchefers upplevelse av framgångsfaktorer från en förändring och har därför valt att utgå från en kvalitativ metod och induktiv, hermeneutisk ansats. Det hermeneutiska tolkningsperspektivet ämnar fånga en förståelse av människors handlingar och beteende (Bryman, 2018). Mellanchefer intervjuas i denna uppsats för att förstå deras syn på vad som bidragit till en lyckad förändring vilket talar för att den hermeneutiska ansatsen är lämplig. Den kvalitativa metoden passar väl för undersökningen då lägger vikt vid ord och individens egen uppfattning samt tolkning av verkligheten. Vidare har semistrukturerade intervjuer valts för att låta intervjun röra sig i den riktning som behövs för att fånga kunskap om vad personen lägger vikt vid (Bryman, 2018).

En del av en enskild organisation har valts ut som ett positivt avvikande exempel att undersöka i en single case-studie. Undersökningen genomförs genom en fallstudie för att förstå de viktiga kontextuella förhållanden som är utmärkande för en specifik förändring (Yin, 2014). Uppsatsförfattarna menar att fallstudien faller inom det som Yin (2014) beskriver ett extremfall eller ett positivt avvikande fall; ett fall som avviker från de teoretiska

normerna. Detta baseras på kunskap om att förändringar ofta misslyckas genom att endast delvis uppnå uppsatta mål, utvecklas åt fel håll eller helt avstanna (Oakland och Tanner, 2007), och dokumentstudien samt bakgrundsintervjun indikerar att förändringen som undersökts upplevs som väldigt framgångsrik.

Målsättningen med genomförandet av en fallstudie är att göra en generaliserbar analys (Yin, 2014), vilket passar väl för denna studie som syftar till att bidra med kunskapsutveckling kring framgångsfaktorer utifrån mellanchefers perspektiv.

3.3 Urval

Urvalet som gjorts för studien är ett målstyrt urval genom identifiering av ett positivt avvikande fall för en förändringsprocess (Bryman, 2018). I det första urvalet identifierades organisationen och förändringen. Vid en genomgång av teori smalnades intresseområdet av och fokus riktades till att fånga mellanchefens perspektiv. Då den aktuella förändringen genomförts i två delar valdes den senare delen av förändringen ut som en form av avgränsning i tid och storlek för studien. Urvalet av deltagare var därmed givet – mellanchefer som arbetat i samma roll under den förändring som genomfördes mellan 2022 och 2024. Mellancheferna - områdeschefer - är chefer för första linjens chefer, enhetschefer, och har två chefsnivåer över sig på den berörda avdelningen, verksamhetsområdeschefer samt avdelningschef. Antalet chefer som innehar titeln områdeschef inom de berörda verksamhetsområdena är i dagsläget sexton. Två av mellancheferna arbetade inte som områdeschef under förändringen varför deras svar inte beaktats. Då fjorton chefer intervjuats ingår hela populationens svar.

3.4 Beskrivning av fallet

Försäkringskassan är en av Sveriges största myndigheter med nära 14 000 anställda vid slutet av 2025. Myndighetens främsta uppgift är att förvalta en stor del av den svenska socialförsäkringen. Utgifterna för de bidrag och försäkringar som Försäkringskassan administrerar utgjorde 262,1 miljarder kronor år 2025 (Försäkringskassan, 2026). Myndigheten bildades 2005 genom en sammanslagning av det som då var 21 allmänna

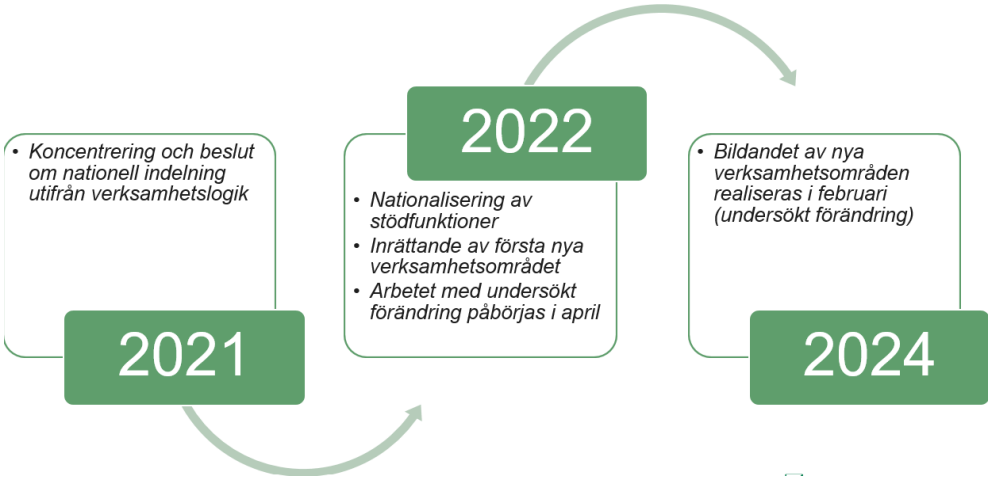
försäkringskassor och Riksförsäkringsverket. Myndigheten är organiserad i elva avdelningar. Den största avdelningen, avdelningen för sjukförsäkring (SF), som är aktuell för denna studie har cirka 3 800 anställda och hanterar förmånerna sjukpenning, förebyggande sjukpenning, rehabiliteringsersättning och sjuklönegaranti.

Förändringsarbetet på Försäkringskassan har studerats av statliga myndigheter såsom Inspektionen för socialförsäkringen (ISF) vars uppdrag är att granska och analysera socialförsäkringsområdet och Statskontoret vars uppdrag bland annat är att utreda och följa upp statlig verksamhet. ISF sammanfattar i sina iakttagelser från sin rapport *Försäkringskassan i förändring* (2016) att myndigheten genomför verksamhetsförändringar med täta intervaller och därför ofta befinner sig i en förändringsprocess.

Ett av myndighetens större förändringsinitiativ är införandet av Lean som verksamhetsstrategi på myndigheten. Införandet påbörjas runt 2012 och bedrivs i flera parallella spår som fokuserar på arbetssätt, systematik och värderingar (ISF, 2016). Under vår bakgrundsintervju lyfter vår informant att *"Leanarbetet har varit grunden för organisationen att arbeta med ständiga förbättringar vilket gör att utgångspunkten är snabbt hitta lösningar på problem som uppstår"* (O. Kristiansson, personlig kommunikation, 27 februari 2026).

3.4.1 Förändringen som undersöks

I början av 2021 startades ett förändringsarbete på myndigheten som syftade till att förbättra förvaltningen av sjukförsäkringen. Vid tidpunkten hade problem i handläggningen och förvaltningen av sjukförsäkringen identifierats externt såväl som internt (se Statskontoret, 2023 samt Försäkringskassan, 2024) Generaldirektören fattade beslut om att genomlysa verksamheten som hanterar sjukförsäkringen och ett flerårigt förnyelseprogram. Avdelningschefen för SF fattade 2021 beslut om en ny konceptuell indelning av verksamheten. Indelningen utifrån nya verksamhetsområden innebar en omorganisation för hela avdelningen (Statskontoret, 2023).



Figur 3.1: Viktiga händelser under förändringen 2021–2024.

Den nya indelningen syftade till att komma tillrätta med utmaningar kopplat till ledning och styrning, komplexitet och bredd i uppdraget, oönskade variationer i handläggningen samt personalomsättning. Det första verksamhetsområdet inrättades 2022. Förändringsarbetet kopplat till skapandet av verksamhetsområdena Fördjupad utredning och Stöd för återgång bedrivs i ett gemensamt projekt under perioden april 2022 – januari 2024 (Försäkringskassan, 2024). Det är det senare förändringsarbetet som kommer att studeras i denna uppsats. Förändringsarbetet berörde cirka 2 500 anställda.

• Före förändringen	• Efter förändringen
Fem operativa verksamhetsområden (VO), geografisk indelning, alla VO ansvarade för alla delar av uppdraget, med undantag för mindre förmåner som delats upp.	Tre operativa verksamhetsområden (VO), nationell indelning utifrån verksamhetslogik – kortfattat 1 – första anspråk, 2 – mindre komplexa sjukfall, 3 – komplexa sjukfall.
Stödfunktioner som stöttade utveckling och samordning fanns inom respektive VO	Stödfunktioner nationaliserades och det rättsliga stödet förstärktes

Bild 3.2. Före och efter förändringen.

Försäkringskassan (2024) beskriver att arbetet tidigt utgick ifrån ett ställningstagande att arbeta för involvering och transparens i arbetet som ett sätt att skapa förståelse för behovet av förändringarna. Arbetet påbörjades i en större arbetsgrupp med bred representation, men smalnades av till ett mindre team som arbetade nära styrgruppen och förändringsledaren som drev arbetet. Förändringen beskrivs generellt ha gått mycket väl utifrån att medarbetare och chefer fick i mycket stor

utsträckning den placering de önskade i den nya organiseringen samt att personalomsättning och sjuktal minskade. Utöver att ha uppnått syftet med förändringen ledde den även till en effektivisering av verksamheten. Försäkringskassan (2024) har i sin egen beskrivning av förändringen identifierat följande framgångsfaktorer

- Förändringsledningen och dess struktur
- Involvering genom kommunikation som skapade förutsägbarhet
- Bred tilltro till att det nya innebar en förbättring
- Löpande dialoger med fackliga parter som medförde förankring och genomarbetade beslutsunderlag.

Arbetet har inte varit upplagt utifrån en specifik metod eller modell, däremot lyfter vår informant att förändringsarbetet genomförts med ADKAR i åtanke (O. Kristiansson, personlig kommunikation, 27 februari 2026).

I den här uppsatsen undersöks förändringsledningen kopplat till delar av omorganisationen på avdelningen för sjukförsäkring. Förändringarna som beslutades på myndighetsnivå kommer inte att analyseras. Förändringsledningen undersöks ut mellanchefernas perspektiv och kompletteras med dokumentstudie samt bakgrundsintervju.

3.5 Datainsamling

En bakgrundsintervju genomfördes först med chefen som ansvarade för förändringen. Svaren från intervjun bidrar i helhetsbilden av organisationsförändringen såsom organisationens interna dokument, men svaren har inte tagits med i bearbetningen av data. I nästa steg genomfördes intervjuer med informanterna. Därefter genomfördes en workshop i vilken kategorier från analysen presenterades och frågor om de främsta framgångsfaktorerna ställdes.

3.5.1 Intervjuer

Korta fokuserade intervjuer har använts i genomförandet av denna studie (Yin, 2014). En intervju á en timme bokades in per informant. Intervjuerna

löpte mellan 25 minuter och en timme. De semistrukturerade intervjuerna vägleds av en framtagen intervjuguide, se bilaga 3, med utgångspunkt i Appreciative Inquiry. Undersökningens intervjuguide utgår från metodens första steg, *discover*, som går ut på att upptäcka och uppskatta när en organisation fungerar på sitt bästa sätt i stort och smått. Undersökningens workshop har avslutats med att lägga fokus på andra steget i metoden som går ut på att genom dialog skapa en vision av en önskad framtid, *dream* (Cooperrider m fl., 2005). Intervjuerna har genomförts i Microsoft Teams med ljudspelning för AI-baserad transkribering under intervjuerna.

Likertskala

För att mäta upplevelsen av förändringen används en femgradig likertskala (Bryman, 2018). I slutet av intervjun får informanterna ta ställning hur lyckad de upplever förändringen var, där 1 betyder inte alls lyckad och 5 betyder mest lyckad. Informantens val av värde möjliggör ytterligare reflektion och motivering.

3.5.2 Workshop

I nästa steg samlades de informanter som hade möjlighet i en workshop där sammanställningen av kategorier från intervjuerna presenterades. Workshopen genomförs i Teams. Utifrån dessa kategorier diskuterar cheferna i smågrupper vilka av dessa faktorer som anses vara särskilt viktiga i en förändring. Diskussionen presenteras i helgrupp och avslutas med enskilda svar om vilka faktorer som cheferna tar med till nästa förändring med sammanställning genom verktyget Mentimeter. Informanterna fick utifrån detta möjlighet att undersöka andra steget i Appreciative Inquiry, *dream* (Cooperrider m fl., 2005), för att tillsammans identifiera framgångsfaktorer att ta med i kommande förändringar.

3.6 Databearbetning

Efter intervjuerna bearbetas data i en initial kodning. Data från intervjuerna arbetades induktivt igenom nerifrån och upp för att identifiera nya kopplingar och områden (Yin, 2014). I en öppen kodning färgmarkerades intressanta svar i transkriptionerna. Dessa svar märktes så att det gick att följa från vilken intervju respektive svar kom ifrån. Sedan klistrades alla

svar in som post-it-lappar i en digital whiteboard, Collaboard. I ett första steg klistrades 525 stycken lappar in.

I svaren identifierades värdeord eller meningar såsom exempelvis tid *"Det tänker jag, att vi fick ta den tid det behövde"* (I 11). Utifrån den initiala kodningen strukturerades svaren från intervjuerna sedan upp i kategorier i ett släktskapsdiagram. Verktyget användes då det är användbart för att strukturera stora mängder verbal information (Klefsjö m fl., 1999). En kategori blev exempelvis *Förändringen fick tid* inom vilket 36 svar identifierades. I ett nästa steg sorterades identifierade kategorier in i analysramen, se avsnitt nedan.

3.6.1 Analysram

Studiens analytiska ramverk utgår från Kotters (1996) förändringsmodell som beskrivits i teorikapitlet. Då Kotters (1996) tredje och fjärde steg, ur mellanchefens perspektiv, båda fångar aspekter av att kommunicera förändringen slås de ihop och bildar ett gemensamt steg– **formulera och förmedla vision samt strategi för förändringen.** Då den studerade förändringen implementerades för drygt två år sedan vid studiens genomförande har det varit svårt att urskilja de två stegen ifrån varandra. Därför slås de två sista stegen i modellen också ihop och bildar steget - **befästa, fortsätta utveckla och förankra i organisationskulturen**. Kotters (1996) modell har anpassats i samband med bearbetningen av studiens data. Den kategoriserade datan har tolkats utifrån den anpassade modellen.



Figur 3.2. Anpassad modell utifrån Kotter (1996).

3.7 Objektivitet

Kvalitativ forskning är ofta induktiv, tolkningsinriktad och bygger bland annat på intervjuer, fokusgrupper eller observation. Detta för att så långt det är möjligt uppfatta situationen på samma sätt som informanterna. Visst utrymme läggs på att beskriva kontexten i vilken händelsen ägt rum och ge studien flexibilitet. Kritiken mot kvalitativ forskning är bland annat att den

är för subjektiv, en konsekvens av de val som forskarna behöver göra utifrån en öppen startpunkt (Bryman, 2018). Att en av författarna arbetar inom den undersökta organisationen bör självfallet beaktas kopplat till objektiviteten för studien. Anställningen påbörjades efter förändringens genomförande och därför finns inte en stark personlig koppling till förändringens genomförande. Uppdelningen av informanter att intervjua mellan uppsatsförfattarna har gjorts med omsorg, så att intervjuerna kunde genomföras utan för stor personlig närhet.

I genomförandet av kodning av data bytte uppsatsförfattarna transkriptioner med varandra för att frigöra sig från förutfattade meningar om viktiga begrepp. I intervjuer och workshop har det också förtydligats att de genomförs som en del av studien.

3.8 Validitet

Den externa validiteten möter frågan huruvida en studies resultat går att generalisera utöver det specifika fallet. När det gäller fallstudier som undersöker det unika eller extrema fallet handlar det istället om att hitta något som är specifikt och belysa detta på ett ingående sätt (Bryman, 2018). Det positiva fallet som undersöks identifierades genom dokumentstudie och bekräftades sedan genom en bakgrundsintervju. Personerna som valts ut utgör ett representativt urval av de mellanchefer som deltog i förändringen då alla chefer som innehöll rollen mellanchef i berörda områden har intervjuats. På så sätt fångar undersökningen mellanchefens syn på förändringen.

Studiens forskningsfrågor har sin huvudsakliga utgångpunkt i att undersöka hur cheferna upplevde förändringsarbetet vilket är ett sätt att stärka validiteten i fallstudier (Yin, 2014). Utöver detta använder sig studien av beprövad teorin som att sätt att stärka validiteten (Yin, 2014).

Vidare använder sig studien av beprövad teori i form av Kotters åttastegsmodell som analytiskt ramverk och Appreciative Inquiry som utgångspunkt för intervjuguide och workshopfrågor. Under workshopen där nio av fjorton intervjuade chefer deltog återgavs de kategorier som identifierats under arbetet utifrån släktskapsdiagrammet. Genom att cheferna fick ta del av och reflektera kring resultatet har den interna

reliabiliteten stärkts genom respondentvalidering (Bryman, 2018). Studiens interna validitet har också stärkts genom att kodning av intervjuerna genomförts av den person som inte genomförde intervjun och att analys genomförts av författarna gemensamt.

3.9 Reliabilitet

För att säkerställa studiens reliabilitet beskrivs studiens design och genomförande med transparens. För att säkerställa transparens finns en beskrivning av tillvägagångssätt i metodkapitlet och i bilagorna återfinns intervjuguide, information till chefer, inbjudan till intervju samt sammanställning av kategorier efter sortering i släktskapsdiagram. Vidare har reliabiliteten har säkrats genom att databearbetning och analys har gjorts i gemensam dialog.

3.10 Etiska aspekter

I undersökningen har etiska ställningstaganden tydliggjorts i skriftlig kommunikation med organisationen och enskilda informanter, se bilaga 4 och 5. Bryman (2018) lyfter några av de etiska principer som gäller svensk forskning och som beaktats vid genomförd undersökning. Utifrån att informanterna intervjuas om framgångsfaktorer i en slutförd förändringsresa ses inga risker att någon ska lida skada. Informanterna gavs inblick i undersökningens syfte, delmoment samt att deltagande är frivilligt. Intervjuerna har genomförts under arbetstid och har endast syftat till att besvara frågor kopplat till förändringsrean. Materialet från intervjuerna ämnas bara att användas för att besvara de uttalade forskningsfrågorna. Samtycke till intervju och inspelning av material gavs muntligt under intervjutillfället innan inspelningen startade. Individens data har använts lagenligt och sparats separat. Individerna har anonymiserats, koderna för intervjuerna sparas separat och data raderas efter slutförd undersökning. Den aktuella avdelningen som undersöks framgår med namn vilket förankrats med organisationen. Material från intervjuer och workshop används endast för den aktuella studien.

Användning av artificiell intelligens, AI, för transkribering har hanterats inom ramen för Mittuniversitets digitala miljö vilket relaterar till Vetenskapsrådets (2024) riktlinjer.

4 Resultat och analys

I kapitlet presenteras studiens empiri, resultatet från studiens olika delar och analysen. Först presenteras sammanställning av var förändringen placerades på en Likertskala och sammanställda kategorier från den initiala databearbetningen. Efter detta presenteras resultat och analys av innehåll utifrån den anpassade Kotter-modellen. Sist presenteras resultat och analys från workshop samt en kort sammanställning. Vilket citat som kommer från vilken intervju visas enligt: I 1 – intervju 1 till och med I 14 – intervju 14.

Sammanfattning av resultat

Fråga som ställdes: På en skala 1–5 var skulle du sätta den här förändringen, där 1 är inte alls lyckat och där 5 är mest lyckad?

Uppfattningen bland mellancheferna är att förändringen gått otroligt bra. Genomsnittsbetyget blev 4,5.

Tabell 4.1. Fördelning av svar från informanter.

Värde	*Antal*
5	*6 informanter*
4,5	*1 informanter*
4	*7 informanter*
3	*0 informanter*
2	*0 informanter*
1	*0 informanter*

Cheferna lyfter att *"det [finns] inte så mycket som kunde ha gjort bättre, tror jag... det här var ju verkligen ett teamwork så. Och det som också var roligt att alla delar klaffar i varann"* (I 14). Något som många lyfter fram är att de högsta cheferna har var drivit och genomsyrat förändringen. *"De sitter inte vid sidan av utan de har stått längst fram"* (I 12). Reflektioner om förändringens resultat lyfts också i samband med placeringen av förändringen på skalan *"Ser vi till den förändring som är genomförd och då tänker jag skapandet av verksamhetsområde från grunden till strukturerna, byggt upp till resultaten vi gör till en kvalitet som systemet levererar"* (I 10). Samtidigt säger flera informanter att det alltid finns utrymme för förbättring *"Det kommer alltid vara utveckling*

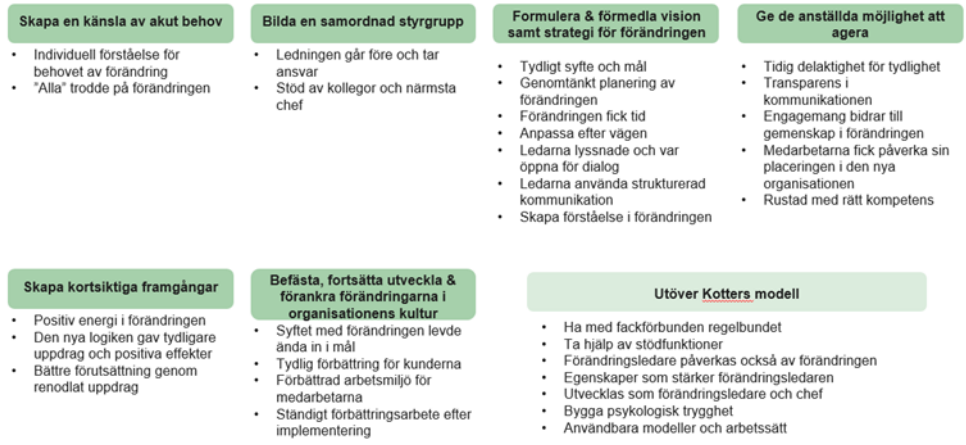
och förbättringar, så ska det vara" (I 2).

4.1 Sammanställda kategorier från kodning

De teman som identifierades i databearbetningens första steg delades in i olika kategorier. Se mer i bilagorna 6 och 7.

4.2 Resultat och analys strukturerade utifrån anpassad Kotter-modell

I detta avsnitt presenteras identifierade resultat och analys av hur mellancheferna upplevde förändringen i förhållande till den anpassade Kotter-modell som presenterats i metodkapitlet.



Figur 4.2. Kategoriserade teman i anpassad modell samt resultat som hamnar utanför modellen.

4.2.1 Skapa en känsla av akut behov

Till det här steget identifierades 27 svar i följande kategorier:

- Individuell förståelse för behovet av förändring
- "Alla" trodde på förändringen.

Mellancheferna upplevde att i princip alla var med på förändringen, då interna drivkrafter skapat en känsla av ett akut behov. Det fanns en vilja och tro på förändringen bland chefer och medarbetare enligt informanterna. Detta uttrycks exempelvis som att *"Vi var alla med på tåget"* (I 3) och *"...det var logiskt att förändringen behövde ske"* (I 6). Det fanns en

individuell förståelse för att förändringen som innebar specialisering var nödvändig. *"Ingen chef eller försäkringsutredare i det vi jobbade i tidigare kunde greppa hela uppdraget att göra det med kvalitet"* (I 9).

Tolkning av resultat

Svaren från våra informanter visar på att organisationens berörda chefer och medarbetare hade en insikt i att det var nödvändigt att genomföra förändringen vilket ligger i linje med Kotters (1996) första steg. Känslan av akut behov behövde inte skapas, den fanns redan. I beskrivningen av fallet (avsnitt 3.4) framgår att det fanns ett tryck på avdelningen vid tidpunkten för starten av förändringen. Behoven av förändring hade identifierats både externt såväl som från myndighetens ledning. Det fanns en insikt i att det inte fungerade som det var, att greppa alla delar i uppdraget, vilket ledde till en känsla av inte räcka till. I intervjusvaren ser finns flera exempel på förståelse för behovet av förändring *"Väldigt många, både chefer och medarbetare har jobbat relativt länge med sjukförsäkringen och kunde därför förstå att någonting behöver förändras"* (I 6), vilket tyder på att kunskapen om behovet av förändring fanns inom organisationen. Det finns ett fåtal exempel som specifikt pekar ut det externa trycket som en drivkraft för förändringen *"en vilja och önskan både från myndigheten själva, oss själva, att göra en förflyttning, men också att det fanns det externa"* (I 12). Detta stämmer överens med det Kotter (1996) lyfter – att externa krafter kan förstärka behovet av förändring.

I bakgrundsintervjun lyfts att generaldirektören och avdelningschefen var relativt nya på sina uppdrag när man började analysera behoven, vilket möjliggjorde att se på organisationen med nya ögon och identifiera nya lösningar (O. Kristiansson, personlig kommunikation, 27 februari 2026). Utifrån intervjuerna framgår det inte att det varit en framgångsfaktor att ledningen varit nya på sina positioner, men att de varit det ligger i linje med vad Kotter (1996) framhåller. Kotter (1996) lyfter att det är enklare för personer som inte förknippas med tidigare vägval att initiera en förändringsprocess. Vidare menar Kotter (1996) att synliggörandet påbörjas ofta enklare av personer som nyligen fått en ledande position då de inte är förknippade med historiska vägval. Här ligger förändringens start i linje

med det Kotter (1996) lyfter som en framgångsfaktor, men våra informanter belyser det inte som en sådan.

4.2.2 Bilda en samordnad styrgrupp

Till det här steget identifierades 41 svar i följande kategorier:

- Ledningen går före och tar ansvar
- Stöd av kollegor och närmsta chef.

I svaren från informanterna identifieras att avdelningsledningen tog ansvar för verksamheten i och med förändringen. Mellancheferna lyfter att det fanns ett mod hos ledningen i att testa något nytt i lösningen som togs fram. Stabilitet och uthållighet lyfts fram som framgångsfaktorer kopplat till styrningen:

> Att vi under den här perioden har haft en och samma avdelningsdirektör och samma generaldirektör är helt avgörande för den här frågan, det har varit framgångsrikt [att] vi haft kurs, stabiliteten i styrningen. Och uthålligheten i styrningen också då från vår verksamhetsområdeschef. (I 9)

Tolkning av resultat

Likt Kotter (1996) lyfter våra informanter att stabiliteten i styrningen både från högsta ledning samt från förändringsledare varit avgörande. Ett exempel på detta är en informant som lyfter fram att "*Högsta ledningen också tog operativt ansvar"* (I 5). Styrgruppen behöver, enligt Kotter (1996), vara både kompetent och inneha makt och förtroende. Att förändringsledaren som vid förändringen också var chef för ett antal av mellancheferna hade ett förtroende i organisationen uttrycks bland annat av en informant genom "*att jag har en chef som har stort förtroende för mig och jag för honom. Att jag har bra, kollegor, jag känner samma alltså att vi är en del av en större helhet"* (I 4).

Ur mellanchefernas perspektiv var en framgångsfaktor att kollegorna i ledningsgruppen arbetade gemensamt för att nå framgång i förändringen "*vi startade ju det arbetet i ledningsgruppen"* (I 1). I de ledningsgrupper som berördes av förändringen fanns det förtroende och riktning vilket Kotter (1996) lyfter som viktig för styrgruppen i förändringen. Här kompletterar informanterna Kotters ståndpunkt med att teamet behöver arbeta gemensamt för förändringen på flera nivåer, inte bara i styrgruppen. I

studiens bakgrundintervju lyfter förändringledaren att det fanns ett team från organisationen som jobbade nära tillsammans med honom i att driva förändringen. I den undersökta förändringen har det utöver en styrgrupp i vilken förändringsledaren ingick funnits team på flera nivåer, på det sättet har organisationen på ett annat sätt än det Kotter (1996) förespråkar hittat representation från flera delar av organisationen.

4.2.3 Formulera och förmedla vision samt strategi för förändringen

Till det här steget identifierades märkbart flest svar. 184 svar faller inom följande kategorier:

- Tydligt syfte och mål
- Genomtänkt planering av förändringen
- Förändringen fick tid
- Anpassa efter vägen
- Ledarna lyssnade och var öppna för dialog
- Ledarna använde strukturerad kommunikation
- Skapa förståelse i förändringen.

Informanterna upplevde att förändringen hade ett tydligt syfte och en tydlig riktning. *"Det har varit väldigt tydligt vart vi ska"* (I 1), *"Min chef har varit tydlig"* (I 7) och att *"... oavsett roll och funktion känner sig trygg i vad som komma skall"* (I 12). Informanterna upplevde att det fanns en genomtänkt planering, med gott om tid och öppenhet för anpassning efter vägen.

I intervjuerna lyfter informanterna att det gavs utrymme för olika typer av kommunikation och att förutsättningar för att skapa förståelse i organisationen fanns på plats "*Det har ju varit mycket i förankringen och skapa förståelse om liksom bara vårt uppdrag här och på vilket sätt vi behöver förflytta oss"* (I 11). Kommunikationen innehöll riktning och förtydligande av förändringen, förmedlar en av informanterna "*Vad förändringen innebär: vart vi var på väg, vad var vad var skillnaden då mot nu"* (I 1). Flera av informanterna lyfter att kommunikationen anpassades längs vägen och efter mottagarna, exempelvis genom *"Det var inte FAQ högläsning utan jag kunde liksom resonera och expandera och förhålla mig både till frågorna och svaren*

på ett sätt som jag tror var trovärdigt" (I 6) och *"Lyssna in synpunkter, tankar, idéer, våga också bemöta det"* (I 7). Informanterna lyfter genomgående att förändringen gavs tid, även kopplat till kommunikationsinsatserna lyfts "s*truktur, tid, tålamod och en förtroendefull dialog"* (I 4) som framgångsfaktorer.

Tolkning av resultat

I likhet med Kotter (1996) upplever informanterna att det varit tydligt vad förändringsarbetet ska leda till. Strategi och planering uppfattades som genomtänkt och bidrog till att förändringen upplevdes *"strukturerat och tryggt"* (I1 3) och *"... vi hade en tydlig kommunicering, en tydlig strategi för vilka steg vi tog när"* (I 10). Detta tyder på att det fanns en konkret plan med definierade steg mot det övergripande målet. Informanterna beskriver att det funnits ett tydligt syfte och mål, men nämner inte just begreppet "vision" och inte heller framtagandet av en sådan. Det senare kan tänkas bero på att de inte varit en del av det team som aktivt drev förändringen.

Informanterna lyfter att fanns utrymme att anpassa under förändringens gång genom att det fanns en *"förmåga att styra om när det behövdes och det byggde på att vi fick upp saker underifrån, från våra arbetsplatsträffar och team"* (I 13). *"Det fanns en förståelse för att allting inte kommer vara klart dag ett"* (I 6). Flera informanter beskriver att det fanns ett agilt förhållningssätt under förändringen till exempel genom att *"vi måste våga prova och testa och som sagt att inte allting är fixat och färdigt alltid, utan vi måste kunna jobba agilt för att få till det på det bästa sättet…"* (I 7). Detta stämmer väl överens med den flexibilitet som Kotter (1996) anser vara en viktig beståndsdel av en effektiv vision.

Upplevelsen att förändringen fick gott om tid beskrivs här genom *"systematisk god tid på oss att förankra medvetenheten om förändringen"* (I 6), *"… att man har realistisk bild av hur högt tempo kan man hålla i förändring"* (I 9) och att *"… när man går in i den nya, man känner sig redo, vi har jobbat igenom det"* (I 13). Vidare framgår det i intervjuerna att man arbetat aktivt med kommunikationen löpande under förändringen. Informationen har anpassats och det har funnits en "s*ammanhållen förändringskommunikation"* (I 6). Det aktiva och välplanerade kommunikationsarbetet som informanterna beskriver stämmer överens med Kotters (1996) syn på att för

förändringens vision ska nå sitt syfte bör den förstås av de flesta som berörs av förändringen och för att möjliggöra detta måste den kommuniceras flera gånger i olika kanaler. Kopplat till förändringskommunikationen lyfter flera informanter vikten av återupprepad, och anpassad kommunikation, här exemplifierat genom

> Löpande kommunikation och dialog även när vi inte hade facit. Och att vi har hållit en linje. Det är vad vi har pratat om. Ibland har jag känt mig nästan löjlig när jag kommer med samma budskap om och om igen. Men jag tror att det har bidragit till att vi har fortsatt att hålla kursen. (I 9)

Under intervjuerna lyfts begreppet dialog vid flera tillfällen och av flera informanter, "[det] *gavs så pass mycket tid till just dialoger kring det."* (I 3). Dialog ligger delvis i linje med Kotters (1996) tvåvägskommunikation som ska säkerställa medarbetarnas förståelse. Men informanterna i denna studie lyfter ett bredare perspektiv än just tvåvägskommunikation när de återkommande lyfter att det handlat om dialog snarare än kommunikation. Detta kan exemplifieras genom beskrivningen att "s*kapa samsyn"* (I 1) har varit ett syfte med dialogerna. Dialogerna har också syftat till att föda tillbaka till de som lett förändringen "*förstå vilka frågor som dyker upp, vad är det som vi behöver omhänderta? ... Och att man bemöter det snabbt."* (I 14).

Ett exempel på hur krockar eller frågor bemötts ges av en informant: "*Man måste på något sätt ha örat mot marken kring vilka frågor som det bubblar runt i fikabordet som man är orolig för och att man bemöter det så att man inte kommer in med helt fel." (I14).* Detta skulle kunna knytas till det Kotter (1996) beskriver gällande att bemöta eventuella krockar med visionen, men uttrycks i ett lite bredare perspektiv av informanten.

Då kommunikationsperspektivet här fångas av mellanchefen som är ett eller två steg närmare medarbetarna kan synen på effektiv kommunikation skilja sig från det strategiska perspektivet som Kotter (1996) beskriver. I informanternas svar syns inte exempel på det Kotter (1996) beskriver som effektiv kommunikation av en vision genom enkelhet och metaforer.

4.2.4 Ge de anställda möjlighet att agera

Till det här steget identifierades 66 svar i följande kategorier:

- Tidig delaktighet för tydlighet
- Transparens i kommunikationen
- Engagemang bidrar till gemenskap i förändringen.
- Medarbetarna fick påverka sin placering i den nya organisationen
- Rustad med rätt kompetens.

I intervjuerna beskriver informanterna att det skapades tydlighet genom delaktighet, transparent kommunikation och engagemang för förändringen. En informant beskriver att hen *"...försöker jobba nära enhetschefen, men också medarbetarna så för att ja, möta dem där de var"* (I 7). Delaktigheten som flera informanter kan också exemplifieras genom följande beskrivningar "*Min uppgift är att tala om vart vi ska någonstans, men skapa utrymme för medarbetarna och enhetschefen att bestämma på vilket sätt vi ska ta oss dit"* (I 5).

> Förberedelsearbetet, förankringen kring vad syftet med det här är tiden vi har gett och sen sättet vi har jobbat med att få med medarbetarna, att man själv får vara med och påverka i den i den utsträckning det varit möjligt kring sin framtid, sitt framtida arbetsinnehåll. (I 12)

Informanterna understryker att deras enhetschefer har varit viktiga för att skapa engagemang *"helt och hållet ett lagarbete"* (I 4).

Tolkning av resultat

Ett återkommande begrepp som informanterna betonar är transparens i kommunikationen. Det finns tydliga exempel i svar som "*...öppen och transparent med varje steg så bygger man ju hela tiden samtidigt en förståelse"* (I 3) och "*...jag var transparent i vad vi gör och vart vi är på väg och vilket behov vi ser"* (I 11). Informanterna lyfter också perspektivet att de i sin kommunikation bemött det som varit obekvämt eller där frågetecken kvarstått "*...vi vågar också och djupa i de här lite mer obekväma frågan"* (I 4) och *"ha en löpande dialog och aldrig ducka för det som var kritik och det som man funderade kring om man var skeptisk till /.../ även när det varit som tuffast så har vi alltid mött upp och haft diskussioner* (I 9). Genom arbetssättet gavs informanterna möjlighet upptäcka brister och säkerställa samsyn. Arbetssättet som beskrivs av våra informanter fångar det Kotter (1996) lyfter kopplat till att styra och anpassa efter visionen för att skapa

förståelse. Vidare eliminerade informanterna hinder genom att möta chefer och medarbetares farhågor samt att lösa ut frågetecken.

Något som också bidrog till engagemang var att medarbetarna fick påverka sin placering i den nya organisationen, en informant beskriver det som att *"Få med sig chefer och medarbetare på resan i själva förändringen och att själva vara med och påverka utvecklingen framåt"* (I 10). Arbetssättet att medarbetarna själva fick påverka gjorde också att *"... man kände att varje medarbetares kompetens togs tillvara"* (I 1). Arbetssättet ligger i linje med Kotters (1996) beskrivningar om att medarbetares möjlighet att påverka ger en ökad motivation i förändringen.

Inom kategorin rustad med rätt kompetens beskriver två informanter att de haft eller utvecklat kompetens under förändringens gång. "...kompetensmässigt så var det bra förutsättning" (I 7) och "så bygger man ju på med kunskap där dessutom, längs med vägen hela tiden" (I 3). Detta tyder på att mellancheferna haft kompetens eller givits möjligheter till kompetensutveckling, något som Kotter (1996) anger som en viktig del för att kunna agera. Dock är det få informanter som lyft kompetensutveckling som en avgörande framgångsfaktor i just den här förändringen.

4.2.5 Skapa kortsiktiga framgångar

Till det här steget identifierades 48 svar i följande kategorier:

- Positiv energi i förändringen
- Den nya logiken gav tydligare uppdrag och positiva effekter
- Bättre förutsättning genom renodlat uppdrag.

Kopplat till framgångar pekar våra informanter ut både en positiv känsla och positiva resultat av förändringen. Under intervjuerna lyfts känslan av att man upplevt en positivitet redan i början förändringen, det uttrycks bland annat av att *"jag upplevde att många gick in i den här förändringen med en positiv känsla, ett väldigt bra startskott"* (I 14). Det nya arbetssättet med omställning till nationellt inflöde upplevdes som framgångsrikt *"Det har också konkret medfört förbättrade verksamhetsförutsättningar för oss i vårt uppdrag"* (I 6) Förändringen har också inneburit ett mer avgränsat uppdrag som gjort det *"tydligare vad vi ska åstadkomma"* (I 7).

Tolkning av resultat

Att tron på förändringen bidragit till motivation återkommer flera informanter till. *"Jag tänkte att jag trodde på den..."* (I 9) och *"Jag har liksom känt hela tiden att jag har gjort skillnad"* (I 4). Cheferna har, precis som Kotter (1996) pekar ut, varit med på tåget *"när vi körde igång den dagen minns jag väl och det kändes som att vi var väl rustade att körde igång. Att få köra igång i dom nya konstellationerna var också en höjdpunkt."* (I 13)

Informanterna lyfter olika aspekter av framgångar i sina svar exempelvis att *"Vi har stärkt vår samlade kvalitet, det får vi kvitto på i våra kvalitetsundersökningar"* (I 10) och det gick *"ganska snabbt att hitta formerna för hur vi skulle jobba"* (I 12). Mellancheferna upplever också att det är *"roligare nu när man är specialiserad i uppdraget"* (I 13). Förändringen utmynnade i att de *"jobbar standardiserat med våra olika utredningsmetoder"* (I 1) och att *"uppdraget blev ju mer avgränsat i den nya organisationen ... för vi fördelar det liksom jämt över hela landet"* (I8). De olika exemplen visar på sätt som olika framgångar med förändringen omhändertas i verksamheten, detta stämmer överens med Kotters (1996) syn på vikten av att löpande lyfta framgångar.

En av informanterna beskriver hur arbetet fortsatt efter att startskottet för den nya organisationen trätt i kraft:

> Första året 2024 jobbade vi väldigt mycket med att sätta vårt uppdrag. Vad ska identifiera oss? Vi jobbar mycket med vad som kännetecknar vår verksamhet och hur vill vi uppfattas. Så för det här skapade vi en form av involvering och utifrån den så har vi sedan jobbat ut det här för att berättiga hela organisationen. (I 10)

Delaktigheten som informanten beskriver är också något som Kotter (1996) lyfter kopplat till vikten av att skapa kortsiktiga framgångar - att skapa initiativ för att få med organisationen i förändringen.

Likt Kotter (1996) ser informanterna att man arbetat med att identifiera tidiga framgångar och fortsatt hålla fast vid den positiva känslan som funnits *"Alltså att det är när man börjar kunna se och visa påminna om det som vi faktiskt har gjort och hur det var då för att tillbaka det och var är vi nu? Då får man också lite kraft och energi till"* (I 2).

Även om flera exempel på hur framgångar identifierats, fortsatt implementerats och hur man fortsatt arbeta för delaktighet, saknas det exempel i informanternas svar på det Kotter (1996) beskriver som att specifikt fira framgångarna.

4.2.6 Befästa, fortsätta utveckla och förankra förändringarna i organisationens kultur

Till det här steget identifierades 61 svar i följande kategorier:

- Syftet med förändringen levde ända in i mål
- Tydlig förbättring för kunderna
- Förbättrad arbetsmiljö för medarbetarna
- Ständigt förbättringsarbete efter implementering.

Informanterna upplevde att förändringen tog sig ända in i mål genom att *"Man har lite i hållit ut och hållit fast"* (I 2). De lyfter också aspekter av vad förändringen medfört för resultat såsom att förändringen har inneburit förbättringar för kunderna *"Vi lyckas med vårt uppdrag idag på ett helt annat sätt än vad vi gjorde tidigare"* (I 5). Utöver en förbättring för kunderna lyfter fler informanter att ett resultat är en förbättrad arbetsmiljö *"väldigt god effekt både för våra medborgare, framför allt för det är ju dom till syvende och sist vi är här för, men också för oss internt, arbetsmiljön och glädjen i arbetet och känna att vårt jobb är viktigt"* (I 7).

Framgångsfaktorer som lyfts av informanterna handlar om att förbättringsarbetet fortsätter efter att förändringen trätt i kraft. Detta uttrycks bland annat i form av ett *"ständigt pågående arbete som aldrig liksom upphör på något sätt. Att rapportera avvikelser och skapa förutsättningar för mina närmaste medarbetare."* (I 4) och att arbetet fortsatt genom att *"göra justeringar och att man också har jobbat med det har skapat trovärdighet i systemet* (I 13).

Tolkning av resultat

Fler av informanterna lyfter att arbetet med syftet för förändringen tydliggjorts tidigt i förändringsprocessen och att man löpande återkopplat till "*vad är syftet? Vad är målsättningen? Försöka hålla kvar i det"* (I 2). I de lägen där det kan uppstå skav beskriver en informant att är det behjälpligt

att *"ändå ha ett tydligt varför, vad vi ska göra då? Det är liksom mycket lättare att bära det..."* (I 13). Målsättningen med förändringen har varit levande inför, under och efter att den nya organisationen sjösatts. Detta ligger i linje med det Kotter (1996) lyfter kopplat till att ledarskapet har ett långsiktigt tänkande och återknyter till visionen.

Genom flertalet exempel lyfter våra informanter att olika utvärderingar förekommer. Förändringen har resulterat i förbättring för kunderna genom att *"hantera stora mängder har vi ju lyckats med, men vi har ju också sett att vi har kunnat förbättra vår kvalitet"* (I 4). En möjlig orsak är att *"nöjda medarbetare ger bättre service och bättre stöd till våra försäkrade"* (I 8). Den förbättrade arbetsmiljön lett till att *"idag har vi i princip ingen personalomsättning och det beror ju på att vi har fått fortsätta att jobba mer specialiserat"* (I 5). *"Vi ville skapa bättre förutsättningar både för verksamheten och för medarbetarna att klara sitt uppdrag och det fick vi ju"* (I 4). Utvärderingar för fortsatt förbättringsarbete stämmer väl överens med det Kotter (1996) betonar kopplat till att befästa det som uppnåtts och fortsätta utveckla.

När vår informant i bakgrundsintervjun beskriver avdelningens förbättringsarbete säger han att "*arbetet med ständiga förbättringar sitter i organisationen*" (O. Kristiansson, personlig kommunikation, 27 februari 2026). Informanterna i intervjuerna beskriver efter förändringen *"ett positivt beteende var att fortsätta inkomma med förslag till förbättringar för det leder oss fram"* (I10) och att *"när den stora liksom organisatoriska förändringen var klar så fortsätter vi att driva utveckling"* (I 10). Uttrycken kan indikera att förändringen är en del av den rådande kulturen och att förbättringsarbetet nu fortsätter från det nya läget vilket kan anses ligga i linje med det åttonde steget i Kotters (1996) modell. *"Det kommer alltid vara utveckling och förbättringar, så ska det vara"* (I 2). Utifrån våra informanters perspektiv lyfts inga exempel på att ifrågasätta utkomsten av förändringen eller att en annan väg skulle ha varit den rätta. Detta skulle kunna implicera att förändringen förankrats i organisationens kultur.

4.2.7 Utöver Kotters modell

84 av svaren i den initiala kodningen kunde inte kopplas till ett specifikt steg i Kotters (1996) modell. Dessa svar föll inom följande kategorier:

- Ha med fackförbunden regelbundet
- Ta hjälp av stödfunktioner
- Förändringsledare påverkas också av förändringen
- Egenskaper som stärker förändringsledaren
- Utvecklas som förändringsledare och chef
- Bygga psykologisk trygghet
- Användbara modeller och arbetssätt.

Att involvera och ha en regelbunden dialog med företrädare för fackförbunden underlättar inför riskbedömningar och framdrift av förändringen vilket flera av informanterna nämnde. *"Vi hade också med oss de fackliga parterna i varje steg, vilket [sedan underlättar vägen] framåt"* (I 8).

Flera av informanterna tog upp att ta hjälp av stödfunktioner som en framgångsfaktor, vilket innebar att mellancheferna fick stöd av till exempel HR, kommunikation, administratör, verksamhetssamordnare och controllers. *"Jag har ju kunnat använda våra stödresurser som ett stöd till cheferna så att jag kunnat vara med och driva utvecklingen framåt"* (I 10). Att knyta verksamhetsutvecklingen närmare ledningen beskrivs som att *"det blev ännu roligare och mer spännande att jobba på det sättet"* (I 13).

Som förändringsledare påverkades mellancheferna också av förändringen vilket flera av informanterna nämnde. *"Jag var också mottagare av förändringen, samtidigt som jag ledde förändringen"* (I6). *"För mig blev det ju betydligt enklare i mitt uppdrag till att leda en organisation"* (I 8).

En kategori handlade om att det finns egenskaper som stärker förändringsledaren. Informanterna nämner till exempel att det handlar om att vara prestigelös, tydlig i ledarskapet, inlyssnande, leda med långsiktighet och att vara kommunikativ. *"Jag är en person som är förändringsbenägen och väldigt nyfiken på det som kommer"* (I 7).

Att utvecklas som förändringsledare och chef under förändringen nämndes av många av informanterna. Det handlar bland annat om att *"skapa*

förståelse och förstå för att kunna leda andra" (I 4), men också att man *"hela tiden bygger förståelse både hos sig själv och hos andra"* (I 3). Att skapa förutsättningar i ledningsgrupp och att *"klä på enhetscheferna så mycket som möjligt, så att de var förberedda inför den uppgift de skulle genomföra"* (I 14).

Flera av informanterna nämner att utveckla välfungerande grupper som genomsyras av psykologisk trygghet, tillit och förtroende. En av informanterna beskriver att hen utdelar *"mandat och förtroende från mig, förståelse och stöd"* (I 1).

Den sista kategorin användbara modeller och arbetssätt innehåller dels Proscis modell ADKAR, som några av informanterna återkom till som stöd i sin egen och andras förändringsresa. Vad gäller arbetssätt så handlade det dels om att förbereda sig inför de digitala möten som genomfördes, till exempel genom att etablera spelregler. *"Jag jobbade ganska mycket med formerna och möten via distans för att alla skulle känna sig sedda och hörda. Jag hade mycket individuella möten"* (I 8). Dels handlade det om att använda centralt framtaget material för kommunikation, workshops och lära känna-övningar. *"Vi hämtade materialet från samma ställe. Vi satt inte och gjorde egna små bildspel och hittade på egna små berättelser om varför det här var nödvändigt utan vi hade gemensamma processade kärnor som vi kommunicerade utifrån"* (I 6).

Tolkning av resultat

Samtliga av dessa kategorier svävar över hela förändringen och kan inte kopplas till en specifik del i implementeringen, det tyder på att det finns delar som Kotters (1996) åtta steg saknar. Det kan ha att göra med att dessa kategorier går bortom en enskild planerad förändring. Att ha ett bra samarbete med fackförbunden och att ta hjälp av organisationens stödfunktioner ingår i den löpande verksamheten. Det här kopplar till Oakland och Tanner (2007) om att hantera intressenter, men också att identifiera behov av kommunikation och förbättring. Vad gäller byggandet av psykologisk trygghet kan det vara en viktig byggsten för att skapa det som Söderfjäll (2012) kallar autonom motivation. Att använda etablerade modeller och arbetssätt stärker förändringledaren och kan stärka mellanchefen i det vardagliga arbetet. I det här fallet påverkas förändringsledaren av förändringen eftersom den ingår i organisationen

som förändras och utvecklas genom sitt handlande i organisationsförändringen.

4.3 De viktigaste framgångsfaktorerna

Under workshopen, där nio av de intervjuade mellancheferna deltog, presenterades identifierade kategorier utifrån intervjuerna. Mellancheferna hade dialoger i slumpade grupper om vilka tre framgångsfaktorer de ser som viktigast. Under workshopen fick också informanterna ett enskilt fritextsvar ta ställning till vilka kategorier de tog med sig till nästa förändring. Se hela resultatet för nästa förändring i bilaga 8.

Nedan matchas

- Kategorier identifierade genom intervjuerna
- De viktigaste framgångsfaktorerna (gruppdialog)
- Det som informanterna tar med till nästa förändring (enskilt fritextsvar)

Tabell 4.3. Sammanställning av kategorier, viktigaste framgångsfaktorer och att ta med till nästa förändring, enligt informanterna.

Kategorier utifrån intervjuerna	Viktigaste framgångsfaktorerna	Nästa förändring
31 svar om att ledarna använde den strukturerade kommunikationen var en framgångsfaktor.	Kommunikation genom olika former, forum och nivåer. Samtidighet i förändringsledningskommunikationen.	Planerad tydlig kommunikation (4)
6 svar om tidig delaktighet för tydlighet var en framgångsfaktor. 10 svar om att bygga psykologisk trygghet	Trygghetsskapande och tydlighet i vad som var möjligt att påverka samt vad som inte var påverkansbart.	Skapa involvering/delaktighet/ möjlighet att påverka (4)

37 svar om att ledarna lyssnade och var öppna för dialog. 12 svar om att medarbetarna fick påverka sin placering i den nya organisationen var en framgångsfaktor.	Möjlighet och påverka genom kompetenskartläggning och enskilda samtal med coachande chef för rätt placering i nya organisationen.	Skapa delaktighet genom dialog (3)
25 svar om att tydligt syfte och mål var en framgångsfaktor.	Förutsättningar för att skapa förståelse, tydlig riktning samt syfte som levde under förändringen.	Tydlig riktning/tydligt syfte och mål (3)
36 svar om att förändringen fick tid.	Att den välplanerade förändringen gavs tid.	Ge förändringen tid (2).

Tolkning av resultat

Dessa teman har återkommit i så väl intervjuer, gruppdialog som i enskilt svar om nästa förändring.

Att använda strukturerad kommunikation i olika former, forum och nivåer kan kopplas ihop med en planerad och tydlig kommunikation. Likaså vad gäller samtidighet i förändringsledningskommunikationen vilket samspelar med Yukl (2012) som lyfter att cheferna behöver erbjudas stöd och nödvändiga resurser för att kunna styra mot visionen och att Reiss (2012) understödjer att kommunikation är del i att skapa acceptans för förändringen. Svar kring kommunikation har varit framträdande i både intervjuer, framgångsfaktorer och att ta med i nästa steg.

Trygghetsskapande och tydlighet i vad som var möjligt att påverka samt vad som inte var påverkansbart fanns med i några av intervjuerna. Även temat om att bygga psykologisk trygghet passar in här. Under workshopen återkom detta som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Temat stärks här vad gäller nästa förändring om att skapa involvering och möjlighet att påverka. Bååthe (2018) understryker vikten av att observera och bidra till medarbetarnas förståelse för sitt arbete. Eller som Hasson och von Thiele

Schwarz (2023) beskriver det, översätta förändringen till konkreta beteenden.

Det fanns en öppenhet för dialog, bland de vanligaste förekommande svaren under intervjuerna, precis som McHugh (1998) poängterar behovet av kommunikation och dialog med målgruppen som påverkas av förändringen.
Att det skapades möjligheter att påverka genom kompetenskartläggning, något som nämndes i flera intervjuer. Utöver kartläggning genomfördes också enskilda samtal med coachande chef för rätt placering i nya organisationen och detta samspelar med (Reiss, 2012) om att coaching och delaktighet bidrar till drivkraft i förändringen. Att mellancheferna tar med sig detta till nästa förändring tyder på att delaktighet ses som en viktig framgångsfaktor.

Det fanns förutsättningar för att skapa förståelse, tydlig riktning och syfte som levde under förändringen går i linje med Kupiers m fl. (2013) om det definierade nya läget. Detta har flera mellanchefer nämnt i intervjuer, dialog och ser som viktigt att ta med till nästa förändring.

Att förändringen fick ta tid var det enskilt mest återkommande temat i intervjuerna. Att ge tillräckligt med tid till genomförandet kan vara ett utfall av en god planering med utrymme för det oväntade i likhet med Bååthe (2018). Tiden gav utrymme för tydlighet genom kommunikation, öppen dialog och delaktighet.

4.3.1 Fler framgångsfaktorer

Det framkom ytterligare framgångsfaktorer utifrån dialogerna under workshopen, som inte kunde kopplas till det som mellancheferna ville ta med till nästa förändring. Dessa var:

- Ledningen går före att ta ansvar och vilja att tro på förändringen.
- Ledningssystem framgångsrikt ledde och förstärkte kontinuerligt i medvetenhet och lust.
- Redan genomförd förändring på Sjukförsäkring banade väg för omorganisationen, bidrog starkt som en förstärkande faktor till förändringslusten.

- Det har förstärkts att förändring genom specialisering skulle bli en vinst för såväl medarbetare som för organisationens kunder.
- Lära och fortsätta förbättra.

Tolkning av resultat

Informanterna lyfter ledningens ansvarstagande och förarbete för att ge förändringen goda förutsättningar, något som även Oakland och Tanner (2007) ser som framgångsrikt. Förstärka fördelar med förändringen återknyter till Kupiers m fl. (2013) som lyfter definierade önskade resultat. Att fortsätta lära samt förbättra lyfts som en viktig framgångsfaktor, något som Brisson-Banks (2010) menar gör att visionen hålls vid liv. Alla dessa faktorer kopplar tillbaka Kotter (1996), men lyfts inte av informanterna som något de tar med till nästa förändring när de får välja vad de tar med till nästa förändring. Det kan tyda på att mellancheferna inte har en aktiv roll i denna del i vissa framgångsfaktorer eller att de ses som grundläggande uppfyllda behov och självklarheter i den undersökta organisationen.

4.4 Kort sammanfattning

Informanterna upplever att förändringen har varit lyckad i hög grad, men att det alltid finns förbättringspotential. En del teman är tydligt kopplade till genomförandet av förändringen som att engagemang bidrar till gemenskap i förändringen medan andra teman är effekter till följd av organisationsförändringen. Till exempel att arbetsmiljön förbättrats för medarbetarna, att den nya logiken gav tydligare uppdrag och positiva effekter.

Till nästa förändring ser mellancheferna att viktiga faktorer att ta med sig är att ha en planerad tydlig kommunikation, med ett syfte och mål som bidrar till tydlig riktning. Att skapa möjligheter till delaktighet genom dialog och möjlighet att påverka är också viktigt enligt informanterna. Att tiden var inne för förändring, men också att det fanns tid för planering och genomförande av förändringen var viktigt för att förändringen lyckades.

De flesta av framgångsfaktorerna som mellancheferna prioriterar att ta med sig till kommande förändringar återkopplar till steget *Formulera och förmedla vision samt strategi för förändringen* i den anpassade Kotter-

modellen. Det är också det steg som inom vilket flest antal svar återfinns vilket pekar på att det är områden informanterna lägger allra störst vikt vid.

Genom de kategorier som mellancheferna lyfter som faller utanför den anpassade modellen identifieras att modellen inte är tillräcklig för att fånga komplexiteten i den studerade förändringen. Att löpande ha med fackförbund i förändringsarbetet identifieras inte som en framgångsfaktor i övrig studerad litteratur. Samarbete med fackförbund är något som skiljer sig mellan länder och kan eventuellt vara en särskild framgångsfaktor kopplad till förändringsarbete i offentlig sektor. Utifrån mellanchefernas perspektiv lyfts att ta hjälp av stödfunktioner samt användbara modeller och arbetssätt som framgångsfaktorer. Kotters (1996) modell innehåller inte beskrivningar på så praktisk nivå.

Övriga kategorier som faller utanför har ett fokus på individen i förändringen. Mellancheferna lyfter det perspektiv som även Balogun (2003) identifierade i sin studie – mellanchefen ska både förmedla och genomföra förändring samtidigt som de själva befinner sig i en förändringsprocess. ADKAR lyfts som en modell som använts både för personlig reflektion i förhållande till förändringen, och för de medarbetare som mellanchefen har ansvar för att guida genom förändringen. Perspektiv kring vilka egenskaper som stärker förändringsledaren och personlig utveckling som chef bidrar också till en tydligare bild av individernas behov och möjligheter i förändring. Även på gruppnivå lyfts framgångsfaktorer kopplat till tillit och psykologisk trygghet vilka inte återfinns i Kotters (1996) modell.

Förändringen verkar ha planerats och slagit rot i verksamheten på det sätt Hasson och von Thiele Schwarz (2023) lyfter för att den ska ske i samklang med verksamheten. Förståelse för den rådande kulturen (Hallin m.fl., 2019) och anpassningar till den rådande kontexten (Røvik, 2008) tycks ha fångats av ansvariga för förändringsledningen.

Studiens resultat bekräftar, men kompletterar också de framgångsfaktorer som Försäkringskassan själva identifierat kopplat till förändringsarbetet.

5 Diskussion

I kapitlet diskuteras studiens resultat tillsammans med slutsatser utifrån processen och metoden samt de effekter som observerats. Frågor som väckts kring vidare forskning presenteras även här.

5.1 Resultatdiskussion

Modellen Kotter (1996) tog fram syftar till att organisationer strategiskt ska kunna planera för ett framgångsrikt förändringsarbete. I den här studien har en anpassad modell använts för att analysera mellanchefernas syn på en redan genomförd förändring som planerades på strategisk nivå. Som visades i 4.2.1. finns det i våra informanters svar inget som indikerar att det fanns frågetecken kring behovet av förändring. Trycket på att genomföra en förändring fanns både internt och externt. Att behovet fanns beskrivs både under bakgrundsintervjun och lyfts sedan som en framgångsfaktor under nästan alla intervjuer. Svaren indikerar att det försteg med fokus på att analysera organisationen och dess problem som finns i vissa andra förändringsmodeller (se exempelvis By, 2005; Stouten m.fl., 2018) har varit uppfyllt i denna förändring. Drivkraften som Jacobsen (2018) beskriver som ett centralt element i planerad förändring har varit stark. Behovet av att *skapa* en akut känsla fanns inte, behovet verkar redan ha varit tydligt. Genom att det fanns en förankring i organisationen behövde förmodligen mindre vikt läggas vid det första steget i Kotters (1996) modell.

Idéerna kring förändringen förankrades tidigt och i flera omgångar vilket kan indikera att framgångsfaktorn som Røvik (2008) lyfter kopplat till att idéer snabbt ska omsättas i praxis delvis kan ha uppfyllts genom dialog, men det dröjde innan faktiska aktiviteter började genomföras i organisationen. Utifrån våra resultat, se 4.2.3., kopplar cheferna samman styrkan i att förändringen fick ta tid med den tydliga riktning och det strukturerade kommunikationsupplägg som förändringen hade som framgångsfaktorer. Kopplat till Røviks (2008) resonemang kring att en snabb implementering ökar chanserna att lyckas med förändringen har informanterna nästan motsatta åsikter. En av de framgångsfaktorer som lyfts allra starkas kopplat till studerade förändringen var att arbetet fick ta tid.

Kotter (1996) är tydlig med att de två sista stegen i modellen kräver ett aktivt arbete under en längre tidsperiod, uppemot tio år är ett tidsperspektiv som han lyfter kopplat till det näst sista steget. Därefter kan förändringarna på riktigt förankras i organisationens kultur. Även Røvik (2008) lyfter att det kan ta lång tid för en förändring att gå från idé tills effekterna blir synliga i organisationen. Den här studien har genomförts drygt två år efter det att den studerade förändringen trätt i kraft. Kopplat till tidsperspektivet lyfter informanterna både att det delvis är svårt att minnas förändringsarbetets detaljer, då det var ett tag sedan den genomfördes och att förändringen nästan fortfarande pågår då detaljer fortfarande förfinas och förbättras. Informanternas reflektioner stärker att förändringen fått fäste och att den är en del av den nya normen i organisation. Om så är fallet indikerar detta att de sista stegen i Kotters (1996) modell gått relativt snabbt att genomföra i den studerade förändringen. Resultaten under 4.2.6. pekar i riktningen att förändringen blivit en del av organisationens kultur och motsäger därmed i viss mån Kotters (1996) och Røviks (2008) resonemang kring att det krävs ett längre tidsperspektiv för förändringsarbete att få fäste.

Detta medför ett behov av att se det studerade fallet i ett större sammanhang, i dess organisatoriska kontext. Kopplat till de interna faktorerna som påverkar förändringar som Dmitrijeva m.fl. (2020) lyfter finns indikationer på att organisationskulturen och förändringsförmågan verkar vara nära sammankopplade. I bakgrundsintervjun lyfter informanten att en orsak till att förändringen gått så bra är att man är väl tränade i arbetet med ständiga förbättringar, man har en vana av ett utvecklingsarbete. ISF slog 2016 fast att myndigheten ofta befinner sig i en förändringsprocess. Det här indikerar att organisationen är erfaren vad gäller förändringsarbete. Ett möjligt antagande är att organisationen är vältränad i förändringsarbete och att den enskilda förändringens snabba fäste i organisationskulturen beror på bland annat detta.

En av studiens slutsatser är att Kotters (1996) modell inte fungerar fullt ut för att fånga framgångsfaktorerna i den studerade förändringen. Studien kan därmed 30 år efter att Kotter (1996) tog fram sin modell bekräfta och komplettera Appelbaum m.fl. (2012) resultat. Många av

framgångsfaktorerna går att identifiera och analysera med hjälp av den för denna studie anpassade modellen, men en del av faktorerna faller utanför modellen och en del av faktorernas komplexitet fångas inte fullt ut. Varken Kotters (1996) modell eller någon annan modell användes av organisationen vid planerandet av förändringsledningen. Organisationen har däremot tagit stöd av ADKAR modellen för att säkerställa att individens resa genom förändringen. Den uppges av informanterna ha stöttat dem i deras förändringsledarskap gentemot sina medarbetare. Den uppges också i bakgrundsintervjun ha varit en grund till att man aktivt arbetat med metoden *train the trainer*, där mellancheferna lär sig att lära andra och genom detta låtit mellancheferna ligga steget före i sin förändringsresa (O. Kristiansson, personlig kommunikation, 27 februari 2026). Upplägget kan ha bidragit till ett kontinuerligt lärande vilket Kramer (2007) lyfter som en möjliggörare för förändring.

Genom resultat och analys i denna studie finns bevis för att flera element som beskrivs som centrala vid en organisationsförändring (se exempelvis Yukl, 2012; Jacobsen, 2018; Røvik 2008) har beaktats i den studerade förändringen, utan att man använt sig av en vedertagen modell för planerad förändring. I så väl som intervjuer som workshop framträder svar som återfinns i Kotters (1996) modell. Behovet av förändring var redan etablerat, ledningen skapade stabilitet och riktning. Tydlig kommunikation, delaktighet och tidiga framgångar stärkte genomförandet. Förändringen förankrades också i organisationens kultur genom fortsatt utvecklingsarbete. Samtidigt identifierades viktiga faktorer utanför modellen: facklig samverkan, stödfunktioner, psykologisk trygghet, mellanchefers dubbla roll som både ledare och mottagare av förändringen samt användningen av ADKAR-modellen som stöd. Förändringen visar att förändringsledning kan lyckas trots att man inte använder sig av en vedertagen modell. Utifrån studiens resultat finns indikationer på att framgångsfaktorer i förändringsledningen genomförts med en känsla för den organisatoriska kontexten (Balogun & Hope Hailey, 2008) och att förändringen anpassats till och samspelar med organisationens kultur (Oakland och Tanner, 2007; Mento m fl., 2002) vilket kan ha bidragit till den positiva känsla som finns för förändringen. Studiens bidrar med att visa att inte bara planeringen av förändringar ska ses i organisatorisk kontext utan

också valet, eller icke valet, av förändringsmodell bör ses i ljuset av den organisatoriska kontexten. Kommande storskaliga förändringsarbeten kan inspireras av de identifierade framgångsfaktorerna, men bör påminna sig om att idéer bör anpassas till den specifika organisationens kontext för att idéerna inte ska försvinna likt virus utan att lämna spår efter sig (Røvik, 2008).

5.2 Metoddiskussion

Kotters (1996) förändringsmodell valdes som utgångspunkt för analysramen då den är etablerad och återkommer i flera litteraturstudier (Stouten m fl., 2018; Brisson-Banks, 2010; Oakland & Tanner, 2007; By, 2005; Rosenbaum m fl., 2018). Kotter (1996) tog fram sin modell med de åtta viktigaste stegen för att lyckas utifrån exempel på varför förändringar misslyckas. Att analysera organisationsförändringen genom den anpassade analysramen bidrog till att det blev tydligt vad som hamnar utanför modellen. På detta sätt bidrar studien med forskning som pekar på att modellen är otillräcklig för att fånga framgångsfaktorerna i den studerade förändringen. Om studiens analys istället hade utgått ifrån Proscis metodik med ADKAR (2026) eller standard för förändringsledning enligt ACMP (2026) hade andra faktorer och kategorier kunnat synliggöras.

Kategoriseringen genom släktskapsdiagrammet möjliggjorde för författarna att strukturera studiens data på ett begripligt sätt. Om analys påbörjats direkt utifrån analysramen, utan induktiv tematisering först, hade det möjligen blivit en annan fördelning av kategorierna. Dock hade de kategorier som faller utanför den anpassade modellen fortfarande synliggjorts.

Appreciative inquiry valdes som utgångspunkt för intervjuguiden utifrån studiens syfte för att möjliggöra identifiering av framgångsfaktorer. Med annat angreppssätt hade studien kunnat identifiera utvecklingsområden i ledarskap, förändringsledning och organisationsförändring. Då intervjuguiden byggts med utgångspunkt i appreciative inquiry medför det ett fokus på framgångsfaktorer. Genom att cheferna under intervjun befunnit sig i ett positivt fokus kan det medföra en viss positiv bias i samband med att förändringen placerades på likertskalan i slutet av

intervjun. Kanske hade genomsnittsbetyget sett något annorlunda ut om intervjun öppnats med frågan om att placera ut förändringen på skalan. I studien har mellanchefens dubbla roll som både mottagare och genomförare av förändringen diskuterats. Kopplat till rollen som genomförare finns ett ägarskap av förändringen, även detta medför en positiv bias då cheferna själva i viss utsträckning är ägare av förändringens resultat.

Om studien involverat första linjens chefer eller medarbetarnas perspektiv kunde deras upplevelse av förändringen ställts mot mellanchefernas. Valet att fokusera på mellancheferna grundades i viljan att genomföra en fördjupning av resultatet från intervjuerna samt att komplettera forskningsgapet kopplat till mellanchefens roll.

Att studien fångat hela populationen av mellanchefer som deltog i förändringen är positivt och synen på framgångsfaktorer har fått ett djup. Även om inte alla intervjuade mellanchefer deltog i workshopen, så fungerade formatet bra för gemensam reflektion utifrån metodens *dream*-fas.

5.3 Fortsatta studier

Intentionen med denna studie har varit att fånga mellanchefernas perspektiv. Hade undersökningen istället riktat in sig på första linjens chefer eller medarbetare hade resultaten kunnat belysa andra faktorer kopplat till framgångsrik förändringsledning. Även dessa faktorer hade varit intressanta att identifiera i en studie. Samarbetet mellan chef i första linjen närmast de operativa medarbetarna och mellanchefen under en förändring hade också varit ett intressant perspektiv att utforska. En kategori i resultatet handlade om att använda stödfunktioner i en organisationsförändring, bland annat lyftes samarbetet med fackförbund som en framgångsfaktor, något som skulle kunna studeras i jämförelse mellan olika länder eller mellan privat och offentlig sektors förändringsarbeten. Samspelet skulle också kunna studeras i detalj utifrån en förändrings olika faser.

Kategorin om att förändringen fick tid är något som skulle kunna undersökas ur olika perspektiv, exempelvis genom att undersöka “tiden”

för att etablera en förändring i förändringsvan organisation närmare. Här skulle också en jämförande fallstudie kunna undersöka om framgångsfaktorer skiljer sig mellan organisationer som är vana eller ovana vid förändringsarbete. Vidare på temat kring tidsperspektiv för organisationsförändringar och kopplat till de sista stegen i Kotters (1996) modell kan framtida studier undersöka vilken livslängd en organisationsförändring har innan det blir dags för ett nytt förändringsarbete. Det borde också finnas intressanta delar att undersöka vad gäller förhållningssättet mellan mer traditionellt planerade förändringar och användning av agil förändringsledning.

6 Slutsatser

I kapitlet presenteras de slutsatser som framkommit baserat på de forskningsfrågor studien avsåg att besvara tillsammans med studiens analys.

Syftet var att "*undersöka synen på framgångsfaktorer hos mellanchefer inom en myndighet som både varit mottagare och bärare av en planerad organisationsförändring"*. Uppsatsförfattarna ser att studien bidrar till att möjliggöra förstärkning av viktiga faktorer att ta med vid planering och genomförande av en organisationsförändring. En slutsats är att Kotters (1996) modell inte fungerar fullt ut för att fånga framgångsfaktorerna i den studerade förändringen. Många av framgångsfaktorerna går att identifiera och analysera med hjälp av den för denna studie anpassade modellen, men en del av faktorerna faller utanför modellen och en del av faktorernas komplexitet fångas inte fullt ut.

Studiens samlade bidrag visar att både planeringen och valet eller ickevalet av förändringsmodell, bör ses i ljuset av den organisatoriska kontexten.

Hur upplevde mellanchefer förändringsarbetet utifrån ett styrkebaserat synsätt?
Mellancheferna upplevde att förändringen var lyckad, på en femgradig skala blev genomsnittet 4,5. De fick bra förutsättningar att ta emot och bära förändringen som uppnådde uppsatta mål, bidrog till förbättringar för både kunder samt för medarbetarnas arbetsmiljö. Inställningen av det alltid

finns sådant som kan förbättras, kan kopplas till organisationens förbättringskultur.

Varför upplever mellanchefer att förändringsarbetet var framgångsrikt? Det fanns en drivkraft då behovet av förändringen var förankrat i organisationen och dess kontext, det fanns en tydlig riktning och att förändringen fick ta tid. Att det finns en kultur av att lära och förbättra underlättade förändringen, då den är en del av en kontinuerlig process, snarare än en enskild händelse.

Vilka är de viktigaste faktorerna i förändringsledarskapet som kan bidra till att framtida förändringar lyckas enligt mellancheferna? Särskilt framlyft är att ha en planerad tydlig kommunikation, att skapa förutsättningar för delaktighet och möjlighet att påverka.

Referenslista

Accenture. (12 januari 2024). *Businesses Anticipate Unprecedented Rate of Change in 2024, New Accenture 'Pulse of Change Index' Shows*. https://newsroom.accenture.com/news/2024/businesses-anticipate-unprecedented-rate-of-change-in-2024-new-accenture-pulse-of-change-index-shows

ACMP. (21 maj 2026). *Standard for Change Management*. Hämtad 2026-05-21, från https://www.acmpglobal.org/page/the_standard

Andersson, F., Bergström, T., Bringselius, L., Dackehag, M., Karlsson, T., Melander, S., & Paulsson, G. (2011). Organisatoriska vägval -- En studie av Försäkringskassans förändringsarbete. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 13(4), 53–76.

Appelbaum m. fl. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* (2012) 31 (8): 764–782. https://doi.org/10.1108/02621711211253231

Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. British journal of management. (2003) 14 (1): 69-83 https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266

Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change* (3 uppl.). Pearson Education.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (5 uppl.). Studentlitteratur.

Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*. 31:4/5, 241–252. DOI: 10.1108/01435121011046317

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.

By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. 5(4), 369–380. *Journal of change management*. https://doi.org/10.1080/14697010500359250

Bååthe, F. (2018). Verksamhetsutveckling i professionsbaserad verksamhet.
Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook* (1 uppl.). Crown Custom Publishing Inc.

Cregård, A., Berntson, E., Tengblad, S., Andersson, P. & Lindgren, H. (2018). En introduktion till ledarskap och organisatorisk komplexitet. A. Cregård., E. Berntson. & S. Tengblad. (Red.), *Att leda i en komplex organisation: Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet* (1 uppl., s. 9–21). Natur och kultur.

Dmitrijeva, J. Schroeder, A. Ziaee Bigdeli A. & Baines, T. (2020). Context matters: how internal and external factors impact servitization. *Production Planning & Control*, 31(13), 1077–1097. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1699195

Eisenbach, R. Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–88. DOI: https://doi.org/10.1108/09534819910263631

Försäkringskassan. (2024). *Vägen mot koncepten.* Diarienummer: *FK 2024/025158*

Försäkringskassan. (2026). *Försäkringskassans årsredovisning 2025*. Hämtad 2026-05-21, från https://www.forsakringskassan.se/download/18.6824ccfb19c0e5392cd73/1771574743917/forsakringskassans-arsredovisning-2025.pdf

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Hasson, H. & von Thiele Schwarz, U. (2023). *Implementeringsboken: Så inför du nytt som gör nytta* (1 uppl.). Natur & Kultur.

Hellspong, L. & Santesson, S. (2023). *Skriv med egen röst: Råd för uppsatsskrivande studenter* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland Colorado Prosci Learning Center.

Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464 https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

Inspektionen för socialförsäkringen. (2016) *Arbetsrapport 2016:2 Försäkringskassan i förändring. En studie av myndighetens styrande dokument år 2005–2016.* Hämtad 2026-05-21, från https://isf.se/publikationer/rapporter/2016/2016-11-15-forsakringskassan-i-forandring

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Johnson, G. (1992). Managing strategic change: Strategy, culture and action. *Long Range planning*, 25(1), s. 28–36 https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1016/0024-6301(92)90307-N

Karp, T. (2006). Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership, *Journal of Change Management, 6(1)*, 3–20, DOI: 10.1080/14697010600565186

Klefsjö, B., Eliasson, H. Kennerfalk, L. Lundbäck, A. & Sandström, M. (1999). *De sju ledningsverktygen: För effektivare planering av förbättringsarbetet* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, *85*(1), 96–103.

Kramer, R. (2007). Leading Change through Action Learning. *Public Manager*, *36*(3), 38–44.

Kupiers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2013). *The Management of change in public organizations: A literature review*. *92*.

Ljungberg , A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2 uppl.). Studentlitteratur.

McHugh, M. (1998). Rationalization as a key stressor for public sector employees: An organizational case study. *Occup Med.* 48, 103–112.

Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice (Pt. 45–59). *Journal of Change Management*, *3*(1). https://doi.org/10.1080/714042520

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. Harvard Business Review Press

Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*, (1–2). https://doi.org/10.1080/14783360601042890

Pollack, J. & Pollack, R. (2014). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*. 28, 51–66. DOI: https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0

Prosci. *The Prosci ADKAR® Model: A powerful yet simple model for facilitating individual change*. Hämtad 2026-05-05, från https://www.prosci.com/methodology/adkar

Prosci. *The Prosci Methodology.* Hämtad 2026-05-05, från https://www.prosci.com/methodology-overview

Reiss, M. (2012). *Change management: A Balanced and Blended Approach* (1 uppl.). Norderstedt. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Reiss/publication/283079335_Change_Management_A_Balanced_and_Blended_Approach/links/60129b4b45851517ef1f457a/Change-Management-A-Balanced-and-Blended-Approach.pdf

Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). *Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review*. 31(2), 286–303.

Røvik, K. (2008). *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. (1 uppl.). Liber.

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft: Om professionalism och etik i ledarskapet* (1 uppl.). Natur och kultur.

Statskontoret (1 mars 2023) *Försäkringskassans åtgärder för en bättre förvaltning av sjukförsäkringen*.

https://www.statskontoret.se/globalassets/rapporter-pdf/2023/2023_6---utskriftsversion.pdf?v=8db23dd0152b800

Statskontoret. (2024, 10 september). *Statskontorets process för förändringsledning i tre steg*. https://forum.statskontoret.se/verksamhetsutveckling/forandringsledning/esvs-process-for-forandringsledning-i-tre-steg/

Stouten m fl. (2018). *Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures*. Academy of management annals. 12-2. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap: Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Nomen förlag.

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

Tammeaid, M. (2024). Public leadership meta-skills in the 2020s. *Public Money & Managment*. 45(5), 508–513. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2396458

Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration*. https://doi.org/10.1177/0275074015574769

Vetenskaprådet. (2024). *God forskningssed 2024* (5.2-2024-06421). Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html

Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods.* (5 uppl.). Sage publications.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer* (1 uppl.). Pearson Education.

Bilaga 1. Beskrivning av Kotters modell

1. Skapa en känsla av akut behov.

Organisationen och alla berörda medarbetare måste vara övertygade om att förändring är nödvändigt. Behovet behöver visualiseras i organisationen. Om det inte redan finns en kännedom om behovet ska det synliggöras genom att visa på vad som inte fungerar. Synliggörandet påbörjas ofta enklare av personer som nyligen fått en ledande position då de inte är förknippade med historiska vägval. Belys riskerna med att inte förändras, vad som kommer att ske omförändringen inte genomförs. Om det inte finns en tillräckligt stark drivkraft för förändring kan det finnas tillfällen där ledningen behöver ”skapa” en kris för att få folk att vakna. Ibland kan behovet av förändring förstärkas av externa parter som pekar på föreliggandeutmaningar. I de fall förändringen genomförs för delar av en organisation är det viktigt att de chefer som berörs och ska leda förändringen har tillräckligt stor autonomi för att själva kunna planera för och ta rätt steg (Kotter, 1996).

Att den utlösande faktorn för förändringen är en del av förändringens strategiska sammanhang understryks av Oakland och Tanner (2007). Behovet av förändring behöver översättas så den förstås på operativ nivå (Oakland och Tanner, 2007). Van der Voet (2016) lyfter fram att medarbetare föredrar att få strategisk information om förändringen från högsta ledningen, medan hur de påverkas bör kommuniceras av närmsta chef. Appelbaum m fl. (2011) betonar att för att kunna motivera förändringen för medarbetarna finns det ett behov av att de verkligen har insikt i att det finns en diskrepans mellan organisationens nuvarande prestationer och vad som skulle kunna vara möjligt. Vidare lyfter Appelbaum m fl. (2011) forskning av Gist m fl (1989) och Armenakis m fl. (1993) som pekar på att budskap från intern kommunikation förstärks om den även lyfts av externa parter såsom konsulter eller nyhetsmedia, men att denna information samtidigt är svår att styra vilket förändringsledaren bör beakta.

2. Bilda en samordnad styrgrupp.

Det är viktigt att ha en ledning för förändringen som styr åt samma håll och som kommunicerar samma budskap. Det krävs en styrgrupp, av ledare med tillräcklig kompetens, status och makt i organisationen. De bör företräda de rätta delarna av organisationen och komma från olika nivåer för att få största möjliga trovärdighet. I gruppen behövs både det aktiva ledarskapet och det förvaltande chefskapet som arbetar gemensamt för att driva förändringen och hålla förändringsprocessen under kontroll. För att gruppen ska kunna arbeta framgångsrikt tillsammans som ett team krävs det att det finns ett förtroende mellan medlemmarna och ett gemensamt mål att arbeta mot (Kotter, 1996).

Oakland och Tanner (2007) fann att det är framgångsrikt att ledare identifierar, prioriterar och sätter riktningen för förändringen. Inför en förändring övervägs alternativ, men när beslutet väl är fattat, fokuserar ledarskapet på att stå fast vid förändringen, medveten om eventuella risker med beslutet. För att följa förändringens utveckling sätter ledarna framgångskriterier och de kommunicerar behovet av förändringen (Oakland & Tanner, 2007). Hallin m fl. (2019) lyfter erfarenheter av att lyckade styrgrupper består av medlemmar som verkligen agerar ambassadörer för förändringen och agerar för att stärka förändringens syfte i olika sammanhang.

Oakland och Tanner (2007) ser fördelar med projektformen där viktiga aktiviteter som planering, formulering av mål, kommunikation och utvärdering finns med. För att få full utväxling av projektet behöver det genomföras till avslut, så att lärdomar från förändringen kan samlas (Oakland & Tanner, 2007).

3. Formulera en vision och en strategi för förändringen.

Varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en sammanfattandeframtidsbild som tilltalar samtliga berörda personer. Visionen klargör vart förändringsarbetet ska leda och skapar engagemang. Visionen ska agera ledstjärna vid beslut. Om alla vet vart de är på väg kan de enklare fatta egna beslut som bidrar. Visionen ska hänga samman med strategier som visar hur visionen kan uppnås. Strategier i sin tur konkretiseras i planer som visar på specifika steg kring implementering av

strategier och dessa understöds i sin tur av budgetar. En effektiv vision ska vara tänkbar, önskvärd, möjlig, fokuserad, flexibel och kommunicerbar. För att uppnå en vision som innehåller alla dessa delar krävs tid och många iterationer (Kotter, 1996).

Kupiers m fl. (2013) återknyter till att det som kännetecknar en planerad förändring är det definierade nuläget och det önskade nya läget som organisationen kan styra mot, vilket definierar önskade resultat.

4. Förmedla visionen.

En vision kan vara en drivkraft även om den endast förstås av en mindre grupp, men uppnår sitt fulla syfte när de flesta som berörs av förändringsarbetet förstår dess mål och riktning. Visionen måste förmedlas till alla berörda och budskapet måste kommuniceras många gånger i olika kanaler. Viktigt är att lyssna genom att se till att det är tvåvägskommunikation och på så sätt säkerställa att folk verkligen förstår. För att kommunicera en vision effektivt så bör man luta sig på enkelhet samt metaforer och exempel. Ledarna måste också agera utifrån visionen och vara goda exempel. Om visionen krockar med andra budskap måste dessa krockar bemötas för att skapa förståelse (Kotter, 1996).

Yukl (2012) lyfter att den högsta ledningen behöver erbjuda stöd, erkännande och nödvändiga resurser till chefer på mellannivå samt lägre nivå så att de kan styra mot vision och strategin. McHugh (1998) konstaterar att medarbetarna behöver rustas för en förändring genom till exempel kommunikation, dialog, målgruppsinriktad kompetensutveckling, uppföljning av arbetsmiljö och hälsa samt återkoppling. Reiss (2012) menar att acceptansen för förändring kräver både kompetens och drivkraft. Vad gäller kompetens skapas den dels av kommunikation som till exempel workshops, nyhetsbrev och enkäter, dels av lärande som till exempel kurser, grupputveckling och simulering.

5. Ge de anställda möjlighet att agera.

Ge människor möjlighet att agera genom att eliminera hinder. Det kan vara regler eller olika beroenden som hindrar förändringen. Det kan också vara brist på tid, kompetens eller stöd. Så många medarbetare som möjligt bör få

befogenhet att lösa dessa hinder på egen hand så att processen inte stannar av och så att motivationen ökar. För ledare gäller det att kommunicera visionen så att medarbetarnas lösningar tar rätt riktning, anpassa strukturerna till visionen, säkerställa att medarbetare får kompetensutveckling samt att HR-system understödjer visionen och att konfrontera chefer som sätter käppar i hjulen för medarbetarna (Kotter, 1996).

Aktivt deltagande i och observation av lokala dialoger möjliggör att se hur diskussion och beteenden utvecklas över tid. Medarbetarnas förståelse av sitt arbete påverkar uppfattningen om vad som är relevant, intressant och viktigt (Bååthe, 2018). Hasson och von Thiele Schwarz (2023) benämner det som att ha örat mot marken vilket ger möjlighet att upptäcka och hantera hinder i tid. Det skapar förutsättningar för första linjens chefer som behöver möta medarbetarnas farhågor och förväntningar, se överarbetsbelastning samt översätta förändringen till konkreta beteenden.

Reiss (2012) menar att det som kan skapa drivkraft och vilja att verka för förändringen är goda exempel och belöningar, men också förebilder, coaching samt delaktighet. Bergman och Klefsjö (2020) poängterar att underlätta för medarbetare att vara delaktiga, få inflytande och kunna påverka för att de ska uppleva stimulans, tilltagande motivation samt att arbetet är meningsfullt.

6. Skapa kortsiktiga framgångar.

Tydliga och tidiga framgångar håller engagemanget uppe genom att visa att arbetet går framåt. Planera för att aktivt skapa, kommunicera och fira framstegen för att skapa en framgångskänsla även om själva målet inte är uppfyllt ännu. Det blir lättare att behålla cheferna på tåget och viktigast av allt skapa initiativ så att även passiva eller motsträviga personer omvänds och blir delaktiga. Genom delaktigheten skapas momentum för förändringen. I långsiktiga förändringsprogram blir det extra viktigt att löpande lyfta framgångar för att vinna trovärdighet under resan. Även i denna fas lyfts behovet av både det aktiva ledarskapet och det förvaltande chefskapet (Kotter, 1996).

För att nå framgångsrik förändring menar Karp (2006) att förändringsledningen måste kombinera ett fokus på människors värderingar, målsättningar och beteenden med ett fokus på organisationens strategier, processer och system. Vidare det är lika viktigt att skapa ett tydligt startskott för förändringsinitiativ som att avsluta och fira implementeringen i det dagliga arbetet genom ceremonier (Karp, 2006). Drivkraft skapas dels av motivation som till exempel framgångar, utmärkelser och transparens, dels av organisationens struktur för tillexempel delaktighet, förebilder och coaching (Reiss, 2012). Genom att göra förändringen mätbar, till exempel genom att mäta prestation innan och efter förändringen, möjliggör att kunna identifiera behov av kommunikation och förbättring. Datadriven analys, hantering av intressenter, processtänkande och tvärfunktionella team lyfts fram som möjliggörare (Oakland och Tanner, 2007).

7. Befästa det som uppnåtts och skapa fler förändringar.

"*Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow*" (Kotter, 1996, s. 133)

Stora förändringar i stora organisationer tar ofta lång tid. Att fira tidiga framgångar får inte uppfattas som att förändringsarbetet är klart. Tvärtom bör dessa framsteg öka intresset för att fortsätta och lyckas med kommandesteg mot visionen. Följ upp, utvärdera och fortsätt förändra. Fler personer på fler nivåer i organisationen involveras i förändringsarbetet, erfarna chefer utövar ledarskap för att hålla uppe känslan av akut behov. Genom att rensa bort onödiga beroenden mellan delar i organisationen möjliggörs snabbare förändringar. Denna del av förändringsprocessen kan ta upp till ett decennium i stora organisationer och det krävs ledare som verkligen kan stå för ett långsiktigt tänkande för att förändringen ska nå hela vägen i mål (Kotter, 1996).

För framgångsrik förändring behövs ledare som återkommande utmanar prioriteringar och strukturer så att de driver mot önskade beteenden samt nyttor (Oakland & Tanner, 2007). Att fortsätta lära och förbättra, möjliggör att visionen hålls vid liv (Brisson-Banks, 2010). Första linjens chefer anses vara avgörande för om en implementering når i mål eller åker i diket. De

behöver motivera medarbetarna genom att förstärka fördelarna med förändringen och prioritera implementeringen (Hasson & von Thiele Schwarz, 2023). Røvik (2008) menar likt Kotter att det ofta kan ta lång tid från det att implementeringen av en idé påbörjas tills dess att effekterna av en idé blir synliga i organisationen. För att idéerna ska få fäste behövs sedan en anpassning av strukturer och rutiner för genomförande i organisationen. De nya idéerna måste relativt snabbt få genomslag i aktiviteter för att det inte ska skapas ett glapp mellan ledarnas prat och praxis. En snabb implementering ökar chansen att idén får fäste i organisationen.

8. Förankra förändringarna i organisationens kultur.

Kotter (1996) beskriver att det är beteendenormer och gemensamma värderingar som utgör en kultur. Sista steget är att förankra förändringarna i organisationens kultur så att de blir den nya accepterade normen. För det krävs bådetålamod och handlingskraft. Det nya tillståndet behöver bli en naturlig del av den rådande kulturen. Först då är förändringen garanterad att bli bestående. En kulturförändring kan ibland kräva att man byter ut folk på vissa positioner och att man ser över befordringsvägarna i organisationen. Detta steg menar Kotter (1996) behöver komma sist då det är i slutet av en förändringsresa som beteendenormer och värderingar kan förändras.

Oakland och Tanner (2007) lyfter att det mest effektiva är om förändringen kan anpassas till organisationens kultur, då kulturen möjliggör och förstärker förändringen. Då kulturen står i vägen för förändringen behöver motståndet minimeras genom ledarnas handlingar och kommunikation.

När Statskontoret (2016) undersöker hur lång tid en omorganisation tar att genomföra konstateras att det ofta från ledningen finns ett intresse att minska tiden för genomförandet av omorganisationen från start till mål för att visa sig handlingskraftig. De som har makten att definiera tid i omorganisationen skapar också förutsättningar för vad som ryms inom ramen för förändringen.

Bilaga 2.
Bakgrund Försäkringskassan

Myndigheten Försäkringskassan bildas 2005. Under 2005–2007 fortsätter myndigheten vara organiserad utifrån länsindelning uppdelat på tre divisioner och under en avdelning. Myndigheten tar under första halvåret fram en förändringsplan med identifierade utvecklingsområden för organisationen. Drivkraften för de första årens utvecklingsarbete är rättssäkerhet och fokuset för arbetet ligger på organisationen med nya krav på arbetsformer, teknik, ledarskap och medarbetarkompetens. Redan 2004, innan bildandet av en gemensam myndighet, påbörjades ett arbete för att effektivisera produktionsprocesserna genom processbeskrivningar och systematiska processgenomgångar (ISF, 2016).

2008 genomgår Försäkringskassans verksamhet en ny omorganisation till vad som kallas Kundmötesorganisationen. Här förändrar myndigheten verksamhets- och ledningsstrukturen från den geografiska organiseringen till en organisation med tre kundkanaler. Handläggare får en ny tillhörighet i verksamheten och nya enheter för ekonomi, IT och administration skapas. En förändring mot kundorientering påbörjas också. Drivkraften för förändringen och de kommande årens utvecklingsarbete är effektivitet, bland annat genom specialiserad och automatiserad handläggning, och fokus ligger på produktion (ISF, 2016).

Åren 2012–2015 präglas utvecklingsarbetet av att skapa ett ökat förtroende för Försäkringskassan och kundfokuset ökar ytterligare. I början av perioden påbörjas införandet av Lean som verksamhetsstrategi på myndigheten. Arbetet bedrivs i fyra spår

- Leanbaserat arbetssätt och ständiga förbättringar
- Systematiskt arbete med flödesutveckling
- Värderingar som operationaliseras till attityder och beteenden
- Värderingsstyrt ledningssystem som omsätts i olika styrmodeller

Handläggarna utbildas i både lean och teambaserade arbetssätt. Det senare blir ett arbetssätt utifrån vilket arbetet organiseras och teamen äger ansvar

att planera, fördela och följa upp sitt arbete. Ett arbete med att ta fram en ny standard för utveckling och anpassning av produktionsprocesserna påbörjas (ISF, 2016).

Myndighetens utvecklingsarbete fokuserar från 2016 på effektivitet, rättssäkerhet och god service. Myndighetens styrning utgår sedan 2014 från individers livssituationer och kundernas behov används som utgångspunkt i en ny kvalitetsdefinition (ISF, 2016).

Statskontoret (2023) granskade åtgärderna som Försäkringskassan vidtog i sitt förändringsarbete på myndighetsnivå. I sin granskning bedömde de

- Om åtgärderna omhändertar identifierade brister i förvaltningen,
- Om åtgärderna förbättrar handläggarnas förutsättningar att handlägga med hög kvalitet,
- Hur myndigheten utvecklar arbetet inom sitt samordningsuppdrag samt hur stödet till handläggarna är utformat och
- Om uppföljningsindikatorer och -mått är ändamålsenliga.

Bilaga 3. Intervjuguide

	Frågor
Bakgrund	Beskriv din roll i förändringen
Värde	Kan du beskriva höjdpunktsupplevelser i förändringen?
	Varför är just den här upplevelsen en "höjdpunktsupplevelse" av en framgångsrik förändring?
	Vad möjliggjorde denna upplevelse?
Stödfråga	Vad hos andra?
Stödfråga	Vad i omgivningen?
Stödfråga	Vad hos dig?
	Vad gjorde skillnad i förändringen?
Framgångsfaktorer	Vad var framgångsrikt i förändringen?
	Kan du ge ett exempel på vilket sätt ditt ledarskap bidrog till att skapa framgång i förändringen?
	Vad tror du gjorde att det verkligen fungerade?
	När du tänker på dina största framgångar som ledare i förändringsprocessen, vad spelade en avgörande roll?
Stödfråga	Varför då?
	På en skala 1-5 var skulle du sätta den här förändringen, där 1 betyder “inte alls lyckat” där 5 betyder “mest lyckad”.
	Är det något mer du vill tillägga?

Bilaga 4. Informationsmejl till chefer

Skickat till verksamhetsområdeschefer för vidare information till områdeschefer (mellanchefer).

Hej,

Här kommer en kort beskrivning om vår uppsats för att informera era områdeschefer. Hör av er om ni tycker att vi missat något!

Deltagande i styrkebaserad studie om förändringsresa på Försäkringskassan

Anna Franov Hörlin, till vardags verksamhetsutvecklare på SF stab och Patrik Lindkvist, till vardags kompetensutvecklare på Arbetsförmedlingens HR-avdelning läser magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Under våren kommer vi skriva magisteruppsats och vi har intresserat oss för förändringsresan som gjorts på SF i skapandet av VO Fördjupad utredning och VO Stöd för återgång. Vi vill undersöka vilka faktorer som bidragit till förändringens framgång.

Det kommer att genomföras enskilda styrkebaserade intervjuer med områdeschefer för att identifiera faktorer som bidragit till den lyckade förändringen.

Intervjuerna följs upp med en workshop där områdescheferna tillsammans identifierar faktorer att ta med sig till framtida förändringar.

Ungefärlig tidsuppskattning per deltagare:

Intervju 1 timme och workshop 1 timme.

Deltagande är frivilligt och studiens informanter anonymiseras.

Vänliga hälsningar

Anna och Patrik

Bilaga 5. Inbjudan till intervju

Hej [namn],

Anna Franov Hörlin, till vardags verksamhetsutvecklare på SF stab och Patrik Lindkvist, till vardags kompetensutvecklare på Arbetsförmedlingens HR-avdelning läser magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Under våren kommer vi skriva magisteruppsats och vi har intresserat oss för förändringsresan som gjorts på SF i skapandet av VO Fördjupad utredning och VO Stöd för återgång. Vi vill undersöka vilka faktorer som bidragit till förändringens framgång.

Jag vill bjuda in dig till en enskild styrkebaserad intervju för att identifiera faktorer som bidragit till den lyckade förändringen.

Intervjuerna följs upp med en workshop där områdescheferna tillsammans identifierar faktorer att ta med sig till framtida förändringar.

Ungefärlig tidsuppskattning:
Intervju 1 timme och workshop 1 timme (bokning kommer senare).

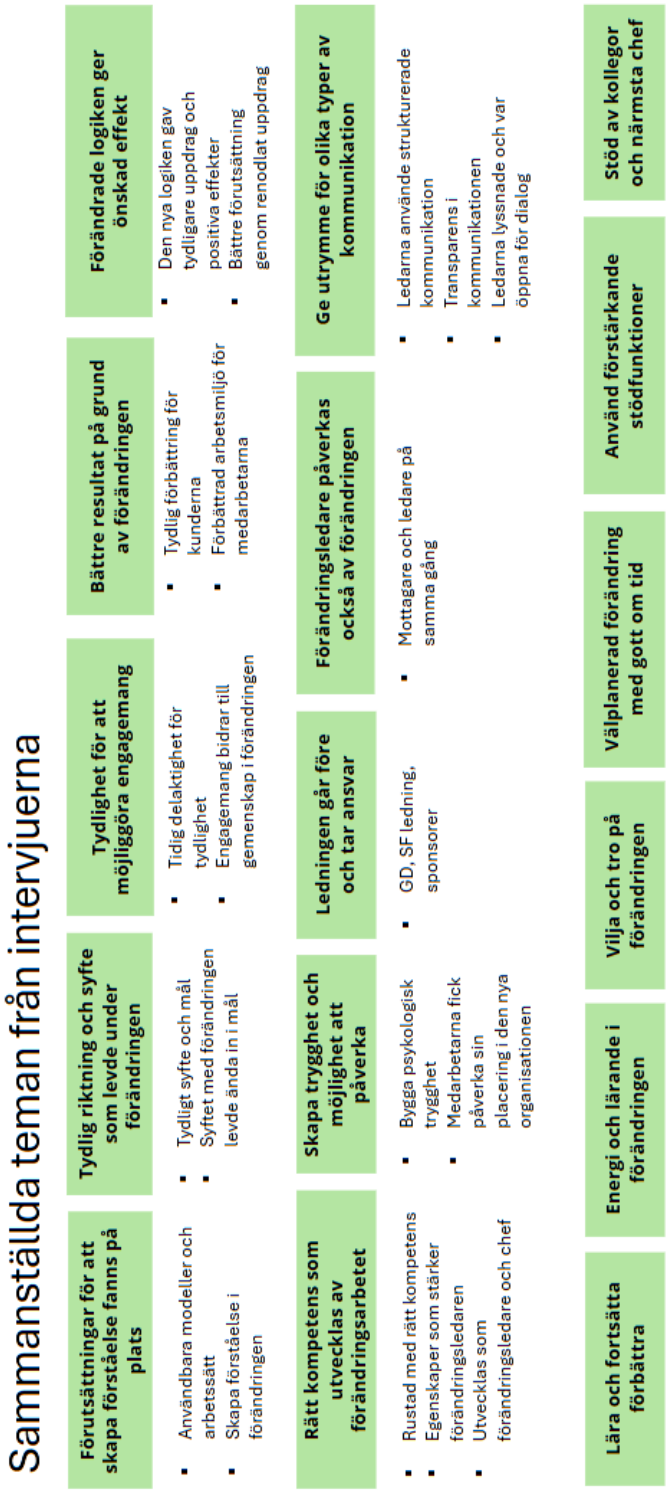
Deltagande är frivilligt och studiens informanter anonymiseras. Intervjuerna genomförs i Teams och spelas in. Efter att uppsatsen färdigställts kommer det inspelade materialet att kastas.

Hoppas du vill vara med!

Med vänliga hälsningar

Anna Franov Hörlin/Patrik Lindkvist

Bilaga 6. Sammanställning av kategorier



Bilaga 7.
Kategorier och antal svar

Kategori	Antal svar
Förändringen fick tid	36
Ledarna lyssnade och var öppna för dialog	35
Engagemang bidrar till gemenskap i förändringen	31
Förbättrad arbetsmiljö för medarbetarna	26
Den nya logiken gav tydligare uppdrag och positiva effekter	25
Tydligt syfte och mål	25
Stöd av kollegor och närmsta chef	22
Utvecklas som förändringsledare och chef	21
Ledningen går före och tar ansvar	21
Genomtänkt planering av förändringen	19
"Alla" trodde på förändringen	18
Anpassa efter vägen	18
Skapa förståelse i förändringen	18
Egenskaper som stärker förändringsledaren	15
Användbara modeller och arbetssätt	14
Bättre förutsättning genom renodlat uppdrag	14
Tydlig förbättring för kunderna	13
Ledarna använde strukturerad kommunikation	13
Ständigt förbättringsarbete efter implementering	13
Medarbetarna fick påverka sin placering i den nya organisationen	12

Bygga psykologisk trygghet	10
Positiv energi i förändringen	9
Individuell förståelse för behovet	9
Ta hjälp av stödfunktioner	9
Syftet med förändringen levde ända in i mål	8
Transparens i kommunikationen	8
Tidig delaktighet för tydlighet	6
Förändringsledare påverkas också av förändringen	6
Ha med fackförbunden regelbundet	5
Rustad med rätt kompetens	2

Bilaga 8.

Faktorer att ta med till nästa förändring

Informanterna fick svara på frågan: Vad kan jag göra för att leva framgångsfaktorerna i nästa förändring?



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.

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

Falsterbo/Solna 7 juni 2026

Program/Kurs
Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling,

Namn
Anna Franov Hörlin
Patrik Lindkvist

Födelseår
1982
1985