

FÖRÄNDRINGSLEDNING

- Från funktionsbaserad till processbaserad organisation

Patrik Sjölin



EXAMENSARBETE

Författare:

Patrik Sjölin

Utbildningsprogram och ort:

Teknologibaserat ledarskap, Vasa

Handledare:

Roger Nylund, Novia

Markus Lönnqvist, LKI Källdman

Titel: Förändringsledning – från funktionsbaserad till processbaserad organisation

Datum: 9.5.2014

Sidantal: 75

Bilagor: 4

Abstrakt

Huvudsyftet med studien var att öka vår förståelse för förändringsledning och göra en analys över fallstudien ”Engineering split” vid LKI Källdman. Hur har vi lyckats hittills med omorganiseringen? Studiens delsyfte var att utreda vilka möjliga problem det framtida upplägget kan leda till och göra förslag till utveckling. Med litteraturstudier som grund gjordes en referensram för den fortsatta studien. Metodval blev att göra både en kvantitativ ansats som bas med kvalitativa intervjuer som uppföljning. Studiens empiriska del utgjordes av enkät utskick till planerare inom den tidigare gemensamma Engineering avdelningen. Uppföljningsintervjuer gjordes med utvalda planerare och processägare.

Resultatet av litteraturstudien visar att man kan dela in förändringsledning i två kategorier: *strategiska* (hårda värden) och *psykologiska* (mjuka värden). För att planera en förändring behöver man kartlägga vilka förutsättningar som finns i organisationen; vilka faktorer som beteenden, företagskultur, processer kommer att arbeta för eller emot en förändring. Studiens empiriska resultat visar på att man skulle önskat mera planering innan själva genomförandet. Ett sätt att minska på motståndet till förändringen skulle ha varit att involvera planerarna mera i själva beslutsprocessen. Information och kommunikation under processens gång kunde även ha varit bättre. Annars har flera åtgärder blivit gjorda för att involvera medarbetare under förändringens gång, vilket har uppfattats som positiva. Ännu återstår en del arbete innan man ser några större resultat från omorganiseringen. Det finns lärdomar att ta till sig även av denna förändringsprocess.

Språk: Svenska

Nyckelord: Förändringsledning, Organisationsutveckling, Processer

MASTER'S THESIS

Author: Patrik Sjölin
Degree Programme: Technology Based Leadership, Vasa
Supervisors: Roger Nylund, Novia
Markus Lönnqvist, LKI Kälman

Title: Change Management – from function based to process based organization

Date: 9.5.2014

Number of pages: 75

Appendices: 4

Abstract

The objective of this Master's Thesis objective was to increase our understanding of change management and to make an analysis of the case study "Engineering split" at LKI Kaldman. How have we managed the reorganization so far? Subsidiary aim of the study was to investigate the possible problems the reorganization can lead to and make proposals for solutions and development. With literature as a base, a reference for the study was made. Choice of method in the empirical part of the thesis was to make a quantitative approach and to do qualitative interviews as follow up. The quantitative study consisted of mailed questionnaires to planners in the former Engineering department. Follow-up interviews were conducted with selected planners and process owners.

The results of the literature study show that one can divide the change management in two categories: strategic (hard values) and psychological (soft values). To plan a change you need to identify the conditions that exist in the organization; factors like behavior, corporate culture, processes that will work for or against a change. The study's empirical results indicate that it would be useful to do more planning before making a reorganization of this proportion. To reduce resistance to the change planners could have been more involved in the initial decision making. Information and communication during the process could also have been better executed. Otherwise, several measures have been made to involve employees in the change, which has been seen as overall positive. But still there is work to be done and lessons to be learnt before we can see any major benefits of the reorganization.

Language: Swedish Key words: Change Management, Organizational change, Processes

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Arbetets syfte	2
1.3	Avgränsning.....	2
1.4	Studiens disposition	3
2	Företaget LKI Källdman.....	5
2.1	Företagets historia.....	5
2.2	Organisationsupplägg 2013	7
2.3	Organisationsupplägg 2014	9
2.4	Fall studie ”Engineering split”.....	11
2.5	Min egen bakgrund i företaget.....	12
2.6	Tidigare förändringsförsök	12
3	Teori	14
3.1	Processer	14
3.1.1	Olika typ av processer	16
3.1.2	Processägare	17
3.1.3	Processkartläggning.....	17
3.2	Förändringsledning	17
3.2.1	Olika typer av förändringar	18
3.2.2	Förberedande arbete	20
3.2.3	Vision	21
3.2.4	Förändring för individen.....	22
3.2.5	Motstånd till förändring.....	24
3.2.6	Hinder vid förändringsarbeten.....	27
3.2.7	Management / Ledarskap vid förändring.....	28
3.2.8	Ledarskapsstilar	29
3.2.9	Kommunikation.....	31
3.2.10	Genomförandet av förändringar	32
3.3	Modeller och analysmetoder.....	33
3.3.1	Lewins tre steg.....	34
3.3.2	Kotters åtta stegs modell	35
3.3.3	ADKAR modellen	37
3.3.4	SCARF modellen.....	39
3.3.5	”Force field” analys	40
3.3.6	SWOT-analys	40
3.4	Förutsättningar i organisationen	41
3.4.1	Beteenden	41
3.4.2	Organisationskultur	42
3.4.3	Motivation och engagemang	43
3.4.4	Lärande i organisationen	44
3.5	Sammanfattning	47
4	Referensram.....	48
5	Metoddel.....	49
5.1	Vetenskapligt förhållningssätt	49
5.1.1	Reliabilitet och validitet.....	50
5.2	Deduktion, induktion och abduktion	51
5.3	Kvantitativ metod	51
5.3.1	Enkätens struktur	51
5.4	Kvalitativ metod	52
5.4.1	Olika stadier i en kvalitativ intervju	53

5.5	Skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ metod	54
5.6	Sammanfattning och argument för metodval.....	55
5.7	Undersökningens uppbyggnad.....	55
5.7.1	Val av frågor i den kvantitativa metoddelen	55
5.7.2	Val av frågor i den kvalitativa metoddelen	56
6	Resultatredovisning	57
6.1	Enkätens upplägg.....	57
6.2	Organisationsanalys	57
6.3	Fallstudie ”Engineering split”	60
6.4	Intervjuresultat	62
6.4.1	Intervjuresultat planerare	62
6.4.2	Intervjuresultat processägare	63
6.5	Sammanfattning av resultaten.....	63
7	Sammanfattning och diskussion	65
7.1	Möjliga problem med nya organisationsstrukturen	66
7.2	Utvecklingsförslag	67
7.2.1	Resursplanering	67
7.2.2	Kontinuerlig förbättring.....	67
7.2.3	Ansvarig för arbetsverktyg	68
7.2.4	Karriär som specialist	68
7.2.5	Kommunikation och information	69
7.2.6	Kunskapsdatabas	69
7.2.7	Personlig ledning	69
7.2.8	Kompetenshöjning.....	70
7.2.9	Avslutande diskussion	70
7.3	Förslag till framtida forskning	71
	KÄLLFÖRTECKNING	72

Figurförteckning

Figur 1 Studiens disposition	3
Figur 2 Antal anställda/omsättning 1995-2012 och resultat för LKI 2008-2013	6
Figur 3 Organisationsschema 2013	7
Figur 4 Engineering avdelning 2013	8
Figur 5 LKI Process overview	9
Figur 6 Indelning efter "Engineering split" 2014	10
Figur 7 Olika typer av processer (egen tolkning av Dicander 1998:29)	16
Figur 8 Typ av förändring och svårighetsgrad (Svedberg 2010).....	19
Figur 9 Kubler Ross förändringskurva (Dicander, 1998:94).....	22
Figur 10 Olika typer av motstånd (Kreitner, 2002:544).....	24
Figur 11 Hinder vid förändringsarbeten (Kotter 2012)	28
Figur 12 Skillnaden mellan management / ledarskap (Kotter, 2012:29).....	29
Figur 13 Uppgifter management / ledarskap (Kotter, 2012:29)	29
Figur 14 Situationsanpassat ledarskap (Kauffmann & Kaufmann, 2010: 464).....	30
Figur 15 Förändring och inflytande - tre modeller (Bruzelius & Skärvad (2011:438)	33
Figur 16 Lewins 3 stegs modell.....	34
Figur 17 Kotters 8-stegsmodell	35
Figur 18 ADKAR modellen (Prosci [®] , 2014)	38
Figur 19 SCARF modell (Rock, 2013).....	39
Figur 20 Synliga / Osynliga faktorer vid förändring (Dicander 1998:92).....	41
Figur 21 Tecken på organisationer med låg/hög förmåga till utveckling och lärande	44
Figur 22 Enkelkretslärande och dubbelkretslärande (Jacobssen & Thorsvik, 2008:384)	45
Figur 23 Den lärande organisationen (Albinsson, 1998:40).....	45
Figur 24 Faktorer som påverkar kompetensutveckling (Önnevik, 2010:77)	46
Figur 25 Huvudfaktorer som påverkar förändringsledning (egen figur).....	48
Figur 26 Kombination av modeller för förändringsledning (egen figur)	48
Figur 27 Den traditionella forskningsprocessen (Backman, 1998:25)	49
Figur 28 Några led i forskningsprocessen som kan ge låg reliabilitet (Holme & Solvang).....	50
Figur 29 Några skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskning (Bryman 1997:113)	54
Figur 30 Fördelar/nackdelar hittills med förändringen "Engineering split"	61

Tabellförteckning

Tabell 1 Skillnad mellan inkrementell och strukturell förändring (Bruzelius & Skärvad)	19
Tabell 2 Olika förändringstyper (Jacobssen & Thorsvik, 2008:417)	19
Tabell 3 Strategier för att minska motstånd (Kreitner, 2002:557)	27
Tabell 4 Avdelningens topp 5 styrkor och svagheter	58
Tabell 5 Resultat från organisationsanalysen	58
Tabell 6 Resultat av faktorer som påverkar medarbetarens engagemang	59

Bilagor

- Bilaga 1: Enkät frågor "Organization analysis" och Organization change "Engineering split".
- Bilaga 2: Enkät resultat "Organization analysis"; avdelningens styrkor och svagheter.
- Bilaga 3: Enkät resultat från "Organization analysis" enligt kategori.
- Bilaga 4: Enkät resultat från fallstudie "Engineering split".

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Enligt Bruzelius (2012) har den snabba teknikutvecklingen och globaliseringen under de senaste årtionden gjort att företag idag har bredare marknad, men också tuffare konkurrens. Man måste kunna hantera förändring; en helt stillastående organisation blir inte långlivad. Tyvärr är det inte lätt att lyckas med förändringar; människor och organisationer gör oftast motstånd till förändring. Många gånger misslyckas man helt enkelt för att det inte finns tillräckligt med insikt i det dagliga arbetet i organisationen. En förändring i beteenden är nödvändig för att få till stånd en kultur att kunna hantera ständiga förbättrings- och förändringsarbeten.

(Kreitner, 2002:540)

Enligt Obeng (1996:123) kan hantering av förändring räknas in bland de främsta affärsintressena om man ser på publicerat material. Trots detta har många organisationer och företagsledare svårt att få framgång vid förändringsarbete. En undersökning av McKinsey (2006) kunde endast 6% av förändringsprojekt betecknas som fullständigt lyckade (ca 32% delvist lyckade). Stämningen i organisationen vid misslyckade förändringsförsök betecknades många gånger av förvirring, frustration och förändringströtthet. De mer lyckade försöken kännetecknades av fokus, entusiasm, känsla av moment och förtroende.

(Green, 2007)

LKI Källdman har tidigare försökt genomföra ett flertal förändringar utan att de har lett till några varaktiga resultat. Flera förändringar är på gång inom företaget för tillfället. Vi håller på att arbeta fram våra processer inom företaget; utmaningen där är hur vi ska få förankrat dessa i organisationen och att vi verkligen börjar arbeta enligt de kartlagda processerna.

Under det senaste året har vi inom vår Engineering avdelning gjort en relativt stor förändring; Vi har delat upp planerare (mekanikplanering, elplanering och programmering), enligt tre huvudprocesser. Dessa är produktion, projekt och nyutveckling. Bakgrunden till detta arbete är att öka vår förståelse för förändringsarbete (Change Management). Hur ska vi gå tillväga för att lyckas och få till stånd en bestående förändring?

1.2 Arbetets syfte

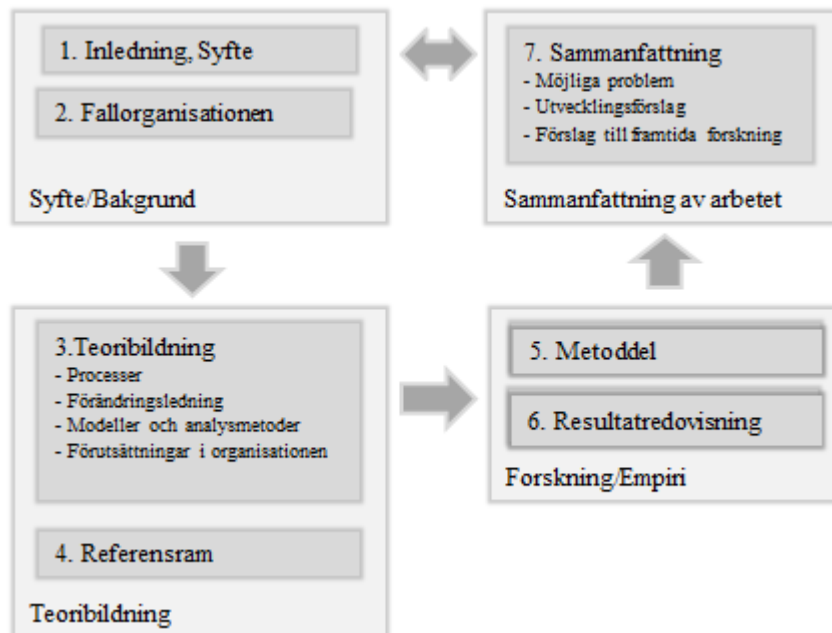
Huvudsyftet med arbetet är att öka vår förståelse för vilka faktorer som påverkar ett lyckat förändringsarbete. I arbetet ingår även en fallstudie av vår pågående omorganisering av tidigare Engineering avdelningen. Vi vill veta hur väl vi har lyckats med pågående förändringsledning och ge förslag till förbättringar och ”lessons learned” för framtida förändringsarbeten. Som delmål var att undersöka möjliga problem med framtida upplägg. Vilka möjliga svagheter kan delningen av avdelningen orsaka?

1.3 Avgränsning

Jag kommer att gå igenom ganska stort antal faktorer och förutsättningar för förändringsledning och organisationsutveckling. Det innebär att arbetet har mera bredd än djup. Antalet tillgängliga modeller till förändringsledning är också många och jag har valt ut några som jag tycker passar vår organisation bäst. Processkartläggningen sker i hela organisationen, men jag har fokuserat min studie på den tidigare Engineering avdelningen, som även har genomgått den största förändringen. Jag har även gjort en avgränsning i och med att jag inte utreder vilka möjliga alternativ vi kunde haft att organisera oss i. Nu har vi ändå valt att göra en omorganisering och indelning enligt våra huvudprocesser.

1.4 Studiens disposition

Detta kapitel är till för att få en snabb överblick över de olika kapitlen som finns i studien och deras mål och sammanhang.



Figur 1 Studiens disposition

Studiens disposition kan indelas i fyra olika huvudkategorier;

1. Syfte och bakgrund, kapitel 1 och 2
2. Teoribildning, kapitel 3 och 4
3. Forsking och empiri, kapitel 5 och 6
4. Sammanfattning av arbetet, kapitel 7

Syfte och bakgrund

I de två första kapitlen redogör jag för studiens syfte och bakgrund. En beskrivning av företaget och vilken förändring och omorganisering vi står inför. Varför har vi ett behov av att lära oss något om förändringsledning?

Teoribildning

Efter inledningen går jag igenom tidigare forskning och teorier inom området och bildar mig en referensram som grund till den praktiska delen av arbetet. Detta för att ha en teorigrund att stå på innan jag tog ställning till någon forskningsansats. Teoribildningen är den viktigaste delen i detta arbete för ett av studiens huvudmål var även att öka vår förståelse vilka faktorer som påverkar förändringsledning.

Forskning och empiri

I kapitel fem går jag igenom forskningsmetodik och redogör för mitt val av forskningsmetod. Själva genomförandet och analys av den empiriska delen av rapporten görs i kapitel sex. För att få en uppfattning om hur väl förändringen tagits emot gjordes både en kvalitativ och kvantitativ ansats i arbetet. Intervjuer gjordes med utvalda personer inom organisationen, samt att en enkät skickades ut till alla inblandade planerare, som är de som mest påverkats av denna förändring.

Sammanfattning

Det sista kapitlet innehåller en sammanfattning av arbetet och förslag till framtida forskning inom området. Återkoppling till problemformulering och syftet med arbetet görs. Jag ger även utvecklingsförslag för att få åtgärdat några av problemen vi har och möjligtvis står inför.

2 Företaget LKI Källdman

För att få bakgrunden till varför en förändring görs så behöver företagets resa från entreprenörsstyrt företag till dagens organisationsupplägg beskrivas.

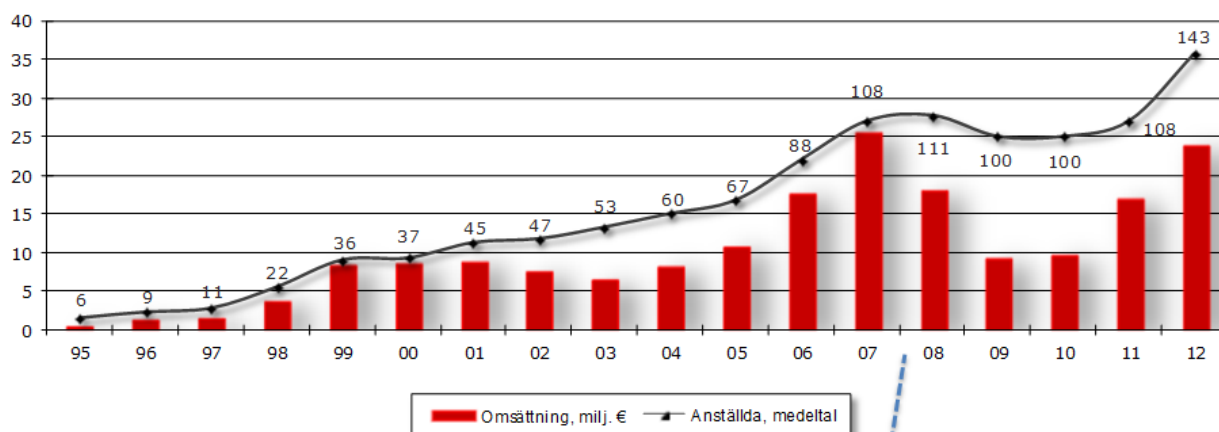
2.1 Företagets historia

Leif Källdman grundade företaget LKI 1979 och 1984 tillverkades den första produkten; ett programmerbart anhåll till en kantpress. Den första medarbetaren anställdes 1987. 1994-1995 utvecklades automation "LKI 200 Manipulator", som enkelt kunde anslutas till stansmaskiner. Amada, som är världsledande inom plåtindustrin ville ha maskinen i sitt sortiment och ett samarbete inleddes 1995. Företagets kraftiga expansion började i.o.m. serietillverkning av automation åt Amada. Idag äger Amada 30% av aktierna i LKI Källdman Ltd. och har en plats i LKIs styrelse.

Idag serietillverkas många olika produkter; laddare, plockrobotar och lagersystem till Amada stans- och lasermaskiner. Även kundprojekt i form av modifierade standardmaskiner och lagersystem tillverkas och levereras. År 2012 köpte man upp mjukvaruföretaget Camline från Villmanstrand. Ett samarbete hade inletts några år tidigare och i.o.m. köpet fick företaget mjukvarukompetens och har möjlighet att sälja helhetslösningar till maskinleveranser och projekt. Man fick även kompetens av FMS-lösningar ¹ till lagersystem. "FMS & Intralogistic solutions" är ett nytt affärsområde utanför samarbetet med Amada som LKI satsar på för tillfället.

Under ca 15år har LKI gått från att vara en helt entreprenörstyrd organisation med några få anställda till dagens 152st. En del av entreprenörens tankesätt finns kvar, vilket i sig är en styrka, men med denna organisationsstorlek krävs ändå att man kan stödja sig mot standardiserade processer. Detta för att få en tydlighet; vad som bör ske i varje arbetsskede.

¹ FMS = Flexible Manufacturing Systems



LKI Källdman Oy	2008/12	2009/12	2010/12	2011/12	2012/12	2013/12
Omsättning (1000 EUR)	17833	9219	9602	16628	23802	23891
Omsättningens förändring (%)	-29.10	-48.30	4.20	73.20	43.10	0.4
R.periodens vinst (1000 EUR)	1832	-1074	-133	1569	828	774
Rörelsevinst (%)	15.60	-12.40	-3.00	9.80	4.20	3.20
Anställda (st)	111	100	100	104	143	152

Figur 2 Antal anställda/omsättning 1995-2012 och resultat för LKI 2008-2013

Företagets rörelsevinst låg kontinuerligt på en nivå mellan 10-20% innan konjunktur nedgången 2008. Året efter visade företaget röda siffror för första gången och marginalerna har inte riktigt hämtat sig sedan dess. LKI blev även tvungna att permittera och säga upp personal 2009, vilket var en helt ny situation för företaget. Permitteringarna blev inte heller helt jämt fördelade, vilket ledde till att en del medarbetare länge kände sig orättvist behandlade.

Det har visat sig i en studie av Collins och Porras (2002) att framgångsrika företag lyckats kombinera två delvis motstridiga kulturella normer; disciplin och entreprenörskap. Exempel på företag som lyckats med detta är Apple, Microsoft, McDonald's och Ikea. När ett företag växer kräver det en helt annan disciplin för att styra organisationen.

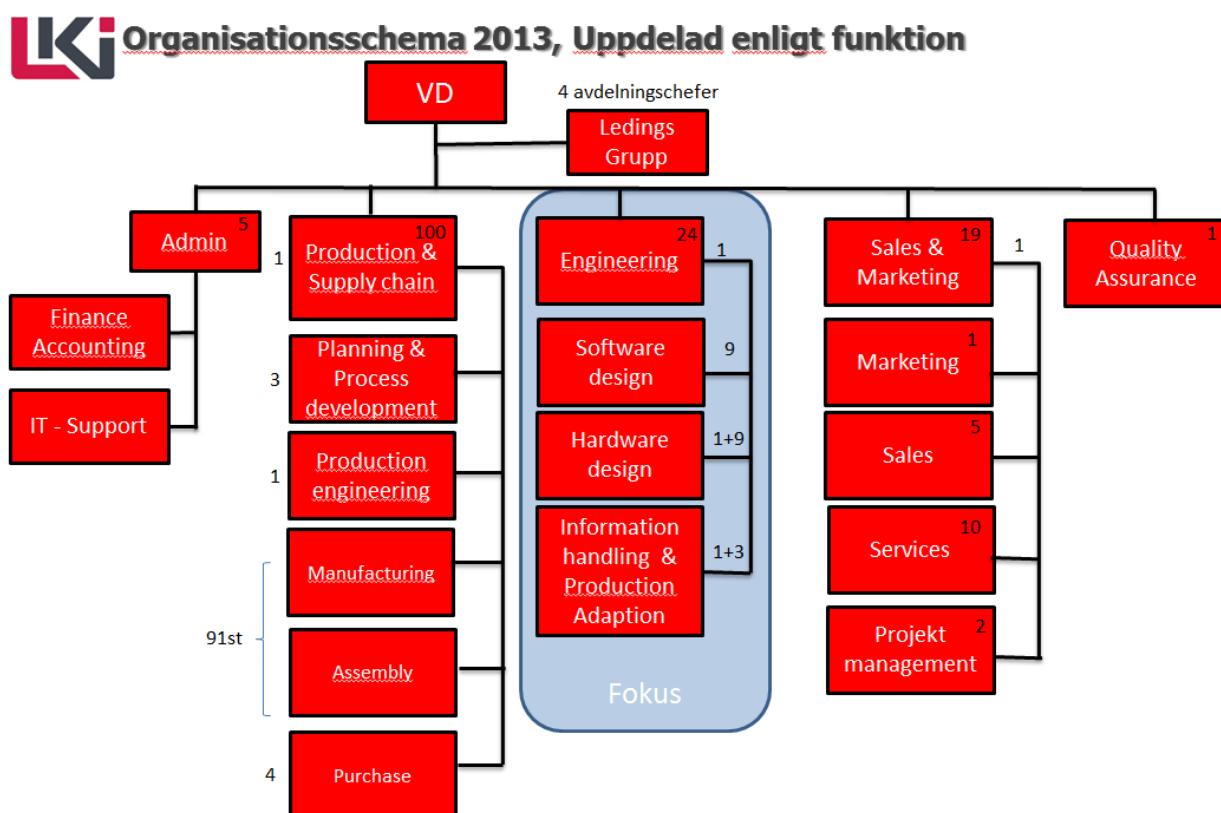
Enligt mig har LKI hittills kunnat kombinera rätt bra entreprenörskap med tidigare upplägg med funktionsstyrd organisation. Företagsgrundaren och majoritetsägaren är ännu aktiv i utvecklingsprojekt. Något måste ha blivit gjort rätt tidigare i.o.m. att vi i princip har lyckats bli enda leverantören av automation åt Amada i Europa och nu även levererar till Amerika.

Empiriska studier visar på att företag som varit länge framgångsrika oftast har störst problem att lära och ändra sättet att göra saker på. Man har varit bra och framgångsrik på det man gjort och i och med det växt som företag. En större och mer strukturerad organisation orsakar även en strukturell och kulturell tröghet. Det är svårt att förkasta något om organisationen är optimerad för att göra det den är bäst på. Ändrade externa förhållanden kan fånga ett framgångsrikt företag i den så kallade framgångsfällan; företaget klarar inte av att göra en nödvändig omställning för att överleva.

(Jacobssen&Thorsvik, 2008:390)

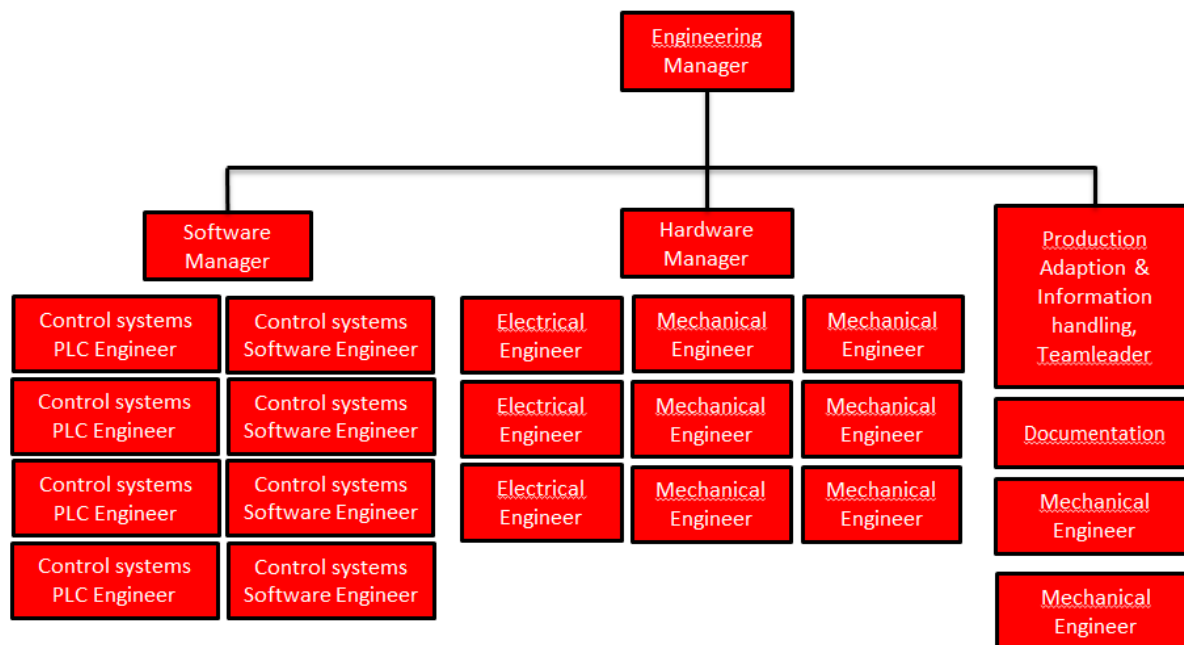
2.2 Organisationsupplägg 2013

LKI är ganska unikt i dagens tillverkningsindustri i Finland genom att tillverka största andelen själv; allt från svetsning, delmontering till slutmontering. Nedan finns ett organisationsschema där siffrorna anger hur många anställda som finns inom varje funktion. Fokus för mitt arbete kommer att ligga på vår tidigare Engineering avdelning.



Figur 3 Organisationsschema 2013

Att börja arbeta enligt definierade processbeskrivningar behöver inte vara en stor förändring. Men för vår Engineering avdelning kommer förändringen att bli störst eftersom resurserna kommer att bli indelad i tre separata avdelningar med olika förmän.



Figur 4 Engineering avdelning 2013

Fokus har tidigare varit på serietillverkning av standardmaskiner. Varje maskinmodell har en ansvarsperson och reservperson inom el, mekanik och programmering. För planerare och programmerare innebär det att vara specialist på sin maskin och stå till tjänst med produktionssupport, kundsupport och uppdateringar för sitt ansvarsområde.

En stor utmaning med detta upplägg är:

- Fragmenterad arbetstid, mycket växling mellan uppgifter.
- Projekthantering inte effektivt (både utvecklings- och kundprojekt).
- Svårt att få prioriterat produktionens utvecklingsförslag.
- Oklara prioriteringar mellan kundprojekt, utveckling och produktion.
- Vissa arbetsmetoder mera lämpliga för serietillverkning än projekthantering.

Många av dessa punkter kom också fram i ett initierande möte vi hade hösten 2013 för att få kartlagt de upplevda effektivitetsproblemen som upplevts från ledningshåll inom Engineering avdelningen. Från detta möte fick vi en lista med punkter vilken jag återkommer till i min enkätundersökning.

2.3 Organisationsupplägg 2014

Som jag tidigare nämnt så håller kartläggning av företagets processer på för tillfället och huvudprocesserna har definierats enligt följande:



Figur 5 LKI Process overview

I Figur 5 ser man LKI's huvudprocesser. En kort förklaring av huvudprocesserna:

Solution Development; Process för nytveckling av maskinmodeller ämnade för serieproduktion.

Solution Proposals; Försäljningsprocessen med dess underprocesser och aktiviteter.

Product Realisation; Produktionsprocessen, hela kedjan från resursplanering, inköp och produktion till leverans av maskin eller projekt.

Project Delivery; Projekthantering, från kick-off till planering och mottagande av kund.

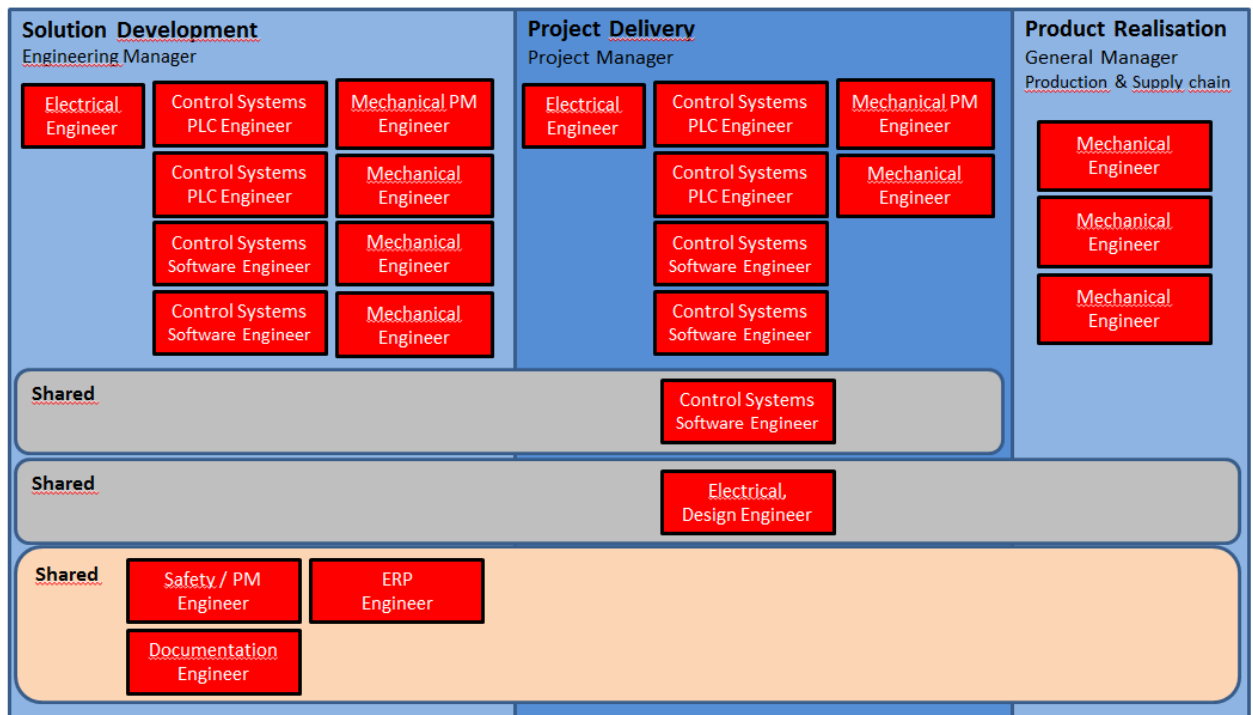
After Sales Services; Processer för efterleverans aktiviteter. Reservdelsförsäljning, support, underhållsavtal, hantering av garantiärenden mm.

Till stödjande processer räknas HR², redovisning, IT, underhåll och kvalitetssäkring.

Av huvudprocesserna är det framförallt tre processer som kräver understöd från tidigare Engineering; Solution Development, Product Realisation och Projekt Delivery. För att få

² HR = Human Resource, kallas hanteringen av ett företags mänskliga resurser, hur företag och organisationer arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation. (Wikipedia, läst 2014)

möjlighet att göra egna prioriteringar beslöts att resurserna från planering skulle delas in enligt huvudprocesserna.



Figur 6 Indelning efter "Engineering split" 2014

Efter omorganiseringen är det tänkt att planerare under Solution Development avdelningen ska ta hand om:

- Nyutveckling
- Utveckling av "standard options"
- Utvärdering av komponentbyten
- Större uppdateringar
- I samarbete med försäljning uppdatera vår standardlista för aktiva maskiner.

Planerare under Product Realisation kommer att ta hand om:

- Produktions support av standard maskiner.
- Förbättringsförslag inom ramarna för 5S "ständig förbättring" av våra produkter
- Utveckling av tillverkningsmetoder.

Planerare inom "Project delivery" tar hand om alla kundprojekt inklusive all support för dessa. I *Figur 6* ser man även att det finns vissa delade resurser; detta för att vissa stödfunktioner krävs i alla tre processerna, men det är inte vettigt att ha dessa i varje avdelning. Ett annat problem är att vi ändå är ett relativt litet företag med begränsade resurser, så att helt dela in tre elplanerare i

olika avdelningar skulle inte varit praktiskt eller flexibelt. Därför är en av elplanerarna en delad resurs, som är tänkt att ska kunna hjälpa till i flera avdelningar. Förstås har man endast *en* förman fast man är en delad resurs. Risken med det är att andra avdelningars behov inte alls prioriteras utan endast den egna förmannens.

Enligt tidigare upplägget hade planerarna på tok för många impulser från alla möjliga håll. Dessutom verkar antalet projekt som vi hanterar öka, så då är det vettigt att ha en separat projekt avdelning. En hel del arbete återstår innan vi är i hamn med detta organisationsupplägg; därför är det extra viktigt att vi kan hantera förändringsledning och allt vad det innebär.

Vi har haft problem med för lång ledtid i vår produktutveckling. En delorsak är att våra planerare som är involverade i produktutveckling även varit produktansvariga för maskiner i produktion. Enligt Bloisi (2013) är innovations process och nyutveckling av produkter en typ av planerat förändringsarbete. För att nyutveckling ska vara effektivt behöver man ha en separat avdelning för detta. Innovativa organisationer inser att man inte hinner både ta hand om nyutveckling och att underhålla de befintliga produkterna. Bägge uppgifterna är viktiga men det rekommenderas att man delar upp dessa i organisationen.

2.4 Fall studie "Engineering split"

Vilka skeden har avdelningen gått igenom i denna förändring och vilka förutsättningar finns som grund? Jag kommer att referera till vissa skeden i studien.

- *September 2013* gjordes effektivitets möten inom Engineering avdelningen initierad från ledningshåll. Grunden vara att få adresserat upplevd brist på effektivitet.
 - Initierande möte för att få fram upplevda problem från medarbetare
 - Uppföljande möte för att få fram möjliga förslag på lösningar av problemen.
- *Oktober 2013* meddelades i ett möte initierat av vår VD³ att Engineering avdelningen delas upp i huvudprocesserna. Tidsplan öppen.
- *November 2013* Workshops⁴ arrangerades för att få fram vilken kompetens som krävs för var avdelning. Vilka kompetenser och egenskaper är viktiga om man tillhör projekt avdelning i förhållande till nyutveckling eller produktion.

³ VD = Verkställande direktör

⁴Inom vetenskap och forskning definieras en *workshop* som ett möte kring ett fokuserat tema med ett begränsat antal deltagare, som särskilt inbjudits på grund av kompetens för att aktivt diskutera ett problem vid forskningsfronten. (Wikipedia, läst 2014)

- *December 2013* Arbetsintervjuer hölls med alla inom Engineering. Har man förstått organisationsförändringen? Vilken avdelning önskar man tillhöra?
- *Januari 2014* Nya organisationsupplägget tas i bruk. Övergångstid första kvartalet för planerare / programmerare som behöver slutföra vissa projekt.

Vissa gamla rutiner som maskinansvar finns kvar för planerare på nyutveckling. Inom april 2014 ska planerare ha flyttat sina sittplatser enligt vilken avdelning man tillhör. Tredje kvartalet är lagt som mål att få i bruk arbetsprocesserna.

2.5 Min egen bakgrund i företaget

Jag har själv arbetat som elplanerare inom företaget från 2002 till 2013 då jag fick tjänsten som Hardware manager med ansvar för elplanering och mekanikplanering. Som elplanerare hade jag även en tjänst som ”Team leader” för elplanerarna under en period när vi testade att ha separata mellanchefer för mekanik, el och programmering (2010-11). Efter att det gjordes upp nya vakansbeskrivningar enligt teknikförbundets riktlinjer för alla på kontoret, så ändrades även tjänsterna för vår del. Efter denna ändring arbetade jag som ”Chief desing engineer” inom elplanering (2011-2013). För min del kommer omorganiseringen förstås att innebära en del nytt; det blir en ”tillplattning” av avdelningen *utan* mellanchefer. Inom nyutveckling kommer ersättande tjänst att vara projektledare, vilket är den tjänst som jag kommer att tillträda framöver.

2.6 Tidigare förändringsförsök

Det finns ganska många exempel på förändringsinitiativ inom LKI, men jag tar här upp två stycken typiska förändringsinitiativ som gjorts inom företaget. År 2011 gjordes ett försök att börja arbeta enligt standardiserade tvärfunktionella⁵ processer; Innovative Engineering, Production Engineering och Sales Proposals. Det blev lagt mycket tid på dessa processer, men de används inte mera idag. Dessa grupper hade några möten och sen rann det ut i sanden.

År 2011 gjordes även en personalenkät bland anställda. Företaget var på väg upp ur den svåra svackan 2009-10 och arbetseffektiviteten upplevdes som låg. Resultatet från enkäten blev en rapport med planerade korrigeringar och mål inför 2012. Flera planerade förbättringar har blivit

⁵ Tvärfunktionell = I detta fall gränsöverskridande samarbete mellan t.ex. försäljning, produktion och planering.

gjorda, men inget har *blivit kommunicerat ut* och ingen uppföljningsenkät har blivit gjord fastän det fanns mål för 2012 i rapporten som skickades åt personalen.

Vad kan vi lära oss av de försöken till förändring? Vi har varit bra på att ta initiativ till förändringar (nästan för bra), men få av dessa har lett till några varaktiga resultat. Många företag påbörjar mycket flera förändringsinitiativ än de på något sätt kan hantera (man talar om "Initiative overload"). Man har så många projekt på gång att endast ledningen och nyanställda orkar vara entusiastiska. Resten av arbetarna blir mer och mer frustrerade eftersom deras dagliga arbete blir lidande, med sämre resultat som följd. Efter många initiativ utan förbättringar blir även motstånd och cynism stark.

(Abrahamson, 2004:2)

3 Teori

I detta kapitel går jag igenom teorier och tidigare forskning inom förändringsledning och organisationsutveckling. Detta för att få en referensram från teorin till den empiriska delen.

3.1 Processer

Eftersom vi omorganiserar oss enligt huvudprocesserna och titeln på studien är "Förändringsledning - från funktionsbaserad till processbaserad organisation", så börjar teoribildningen med att definiera vad en process är. Vad betyder det att arbeta enligt processer?

Det är viktigt att identifiera och förbättra kärnprocesserna som ger mest konkurrensfördel och bästa möjliga kundnytta. Processer och kompetenser ska göra att kunden ska uppskatta det som organisationen har att erbjuda. Eftersom ändrade kundkrav och konkurrens kan göra att förutsättningarna ändras är det viktigt att organisationer har en förmåga att förnya och förbättra sina verksamheter.

(Skärvad & Bruzelius, 2011:414)

Processledningens främsta fördelar:

- Utgår från kunden; Intresserar och analyserar kundens behov.
- Kedjan ska visa alla aktiviteter ända fram till kund.
- Ökar förståelsen både för helheten men också för detaljerna.
- Man ser tydligare konsekvenserna av det egna arbetet.
- Förbättrad kommunikation mellan medarbetare, avdelningar och funktioner.
- Minskar avdelningars suboptimering av sitt arbete; egna avdelningens arbete kan se effektivt ut, men den organisatoriska helhetsnyttan kan ändå vara dålig.
- Arbetssättet leder till förbättring och tydlighet. Klargörning av uppgifter.
- Minskning av kostnader och höjd kundnytta; ökad konkurrenskraft.
- Klargör ansvarsfrågor; rätt person tar tag i rätt saker.

(Dicander, 1998:19-38)

Enligt Dicander (1998:24) är styrkan med processmetoden att man tar tillvara kunskapen som finns bland medarbetarna i företagets olika processer. För att lyckas måste man bygga inifrån och få folk engagerade; arbetet ska inte vara toppstyrt.

Det finns tre steg i processledning;

1. *Fokusera*; Nulägesanalys över vilka processer som finns inom företaget.
2. *Styra*; Processerna måste styras upp och brister elimineras, så man får tillförlitligt resultat varje gång.
3. *Förbättra*; När processerna är kartlagda ska man kontinuerligt arbeta på att förbättra dem. För att öka effektiviteten och kundvärdet.

(Dicander, 1998:36)

Tuominen (2000:153) anser att man inte får ett process styrt arbetssätt enbart genom att kartlägga processerna eller att omorganisera. Det krävs en helt annat grundläggande sätt att tänka. Man behöver ta i beaktande att det även krävs en *förändring i beteende och attityder vilket tar tid*.

Processer kan inte *endast* finnas som grund för organisationens struktur därför att även funktionsfärdigheter och produktledning förblir viktiga. All aktivitet fungerar inte genom att endast samordnas i processer utan även tvärfunktionella arbeten krävs. Dessutom krävs ett flertal kontroll och planerings aktiviteter på en högre nivå än själva processerna. Många företag föredrar att implementera process styrning som en extra dimension till befintlig funktionsorganisation. Problemet med det organisationssättet är att processägarna inte får någon organisatorisk legitimitet.

(Vanhaverbeke & Torremans 1998)

Samarbete mellan teamen blir oftast lidande i en organisation uppbyggd strikt enligt funktioner. Det visar sig genom att det ofta uppstår missförstånd och dåligt informationsutbyte. Dessutom kan det bli så att avdelningarna tävlar sinsemellan vilket resulterar i att helhetsnyttan försämras. Åtminstone ledningsgruppen och chefer behöver ha gemensamma linjer och prioriteringar. Många gånger förloras helhetsbilden även på chefsnivå om man sinsemellan kämpar för sina egna avdelningar. Chefskapet är inte lätt; man måste försvara den egna avdelningens intressen, men även kunna ge upp resurser från den egna gruppen för de andras bästa.

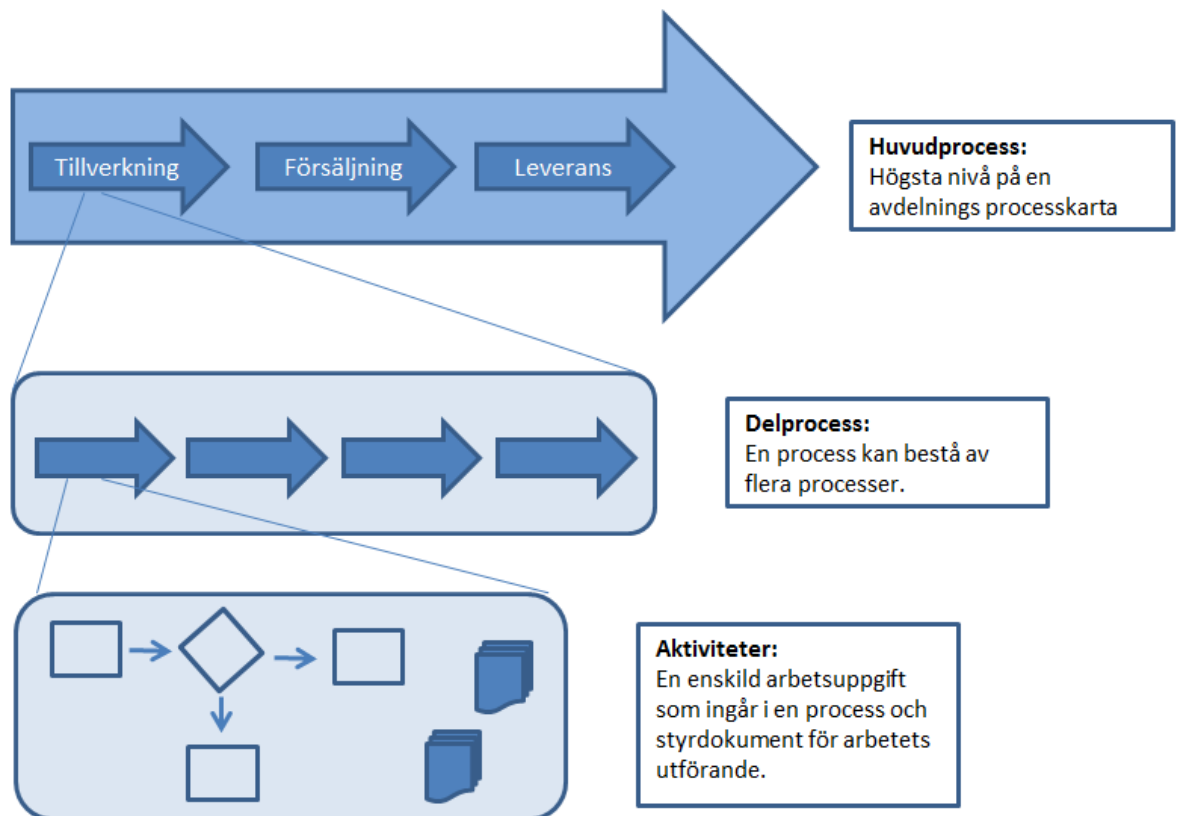
(Järvinen, 2006:27)

Vad kommer då att vara de största skillnaderna när man går från att arbeta i en organisation som är strikt indelad i funktioner till att arbeta i en process styrd organisation?

- Arbetarna kommer närmare slutkunders (interna och externa) problem och frågor, sätt att hantera feedback och att gemensamt lösa problem uppstår.
- Projekts tidsplanering och delmål ersätter förmannens övervakande.
- Att klara av samarbete kommer att vara av högsta prioritet.
- Personer som har stor styrka i sin personliga ledning kommer att lyckas bättre.
- Negativt för arbetare som önskar befordran; finns ingen plats för mellanchefer.

(Kreitner, 2002:531)

3.1.1 Olika typ av processer



Figur 7 Olika typer av processer (egen tolkning av Dicander 1998:29)

Företagets processer kan delas upp i huvudprocesser och stödprocesser. Dessutom består dessa processer av flera delprocesser. Delprocesserna delas upp i arbetsuppgifter och styrdokument för t.ex. elplanering, mekanikplanering och programmering.

(Dicander, 1998:29)

3.1.2 Processägare

Processägarens roll skiljer sig från avdelningschefens på så sätt att man har ansvar för helheten. Det kan vara en fördel om processägaren är en linjeförman med ansvar över en större del som ingår i processen. Rollen innebär att man ska ha en bra helhetsbild och få avdelningar att samarbeta och upprätthålla ett bra förbättringsklimat mellan avdelningar.

(Dicander 1998:39)

3.1.3 Processkartläggning

Det krävs att man håller regelbundna möten för att hålla momentet i processkartläggningen. Att hålla möten varannan vecka är att föredra. Viktigt att man informerar medarbetarna om framskridandet av processarbetet och viktigast är att de som inte direkt är involverad i arbetet får information. Processarbetet ska hela tiden synas; via infobladd, nyhetsbrev, intranät, anslagstavlor m.m.

För att kartläggningen ska ske korrekt så borde man beskriva *hur arbetet fungerar idag*. För att få alla involverade och inte endast de som deltar i kartläggningsmötena är det bra att stämma av befintliga processer och aktiviteter. Då får man mera diskussion och input till processteamet och gör inte heller dem så distanserade. Man har då en bra grund att utveckla och förbättra processerna ifrån.

(Dicander, 1998: 54-65)

Tyngdpunkten i teoribildningen är *förändringsledning* och den delen kommer att behandlas i följande kapitel. Vad innebär själva begreppet förändringsledning?

3.2 Förändringsledning

Vilka olika faktorer behöver man ta i beaktande när man står inför att göra en förändring inom organisationen? Vilka problem kan komma upp till ytan och hur ska man hantera dem som ledare? *"Förändringsledning är ett strukturerat tillvägagångssätt för att ledsaga individer, grupper och organisationer från nuläget till ett önskvärt framtida läge"* Man fokuserar på att få positiva beteendeförändringar hos människor genom att få dem själva att vilja förändras. Det

ökar chansen att åstadkomma en bestående förändring ifall det inte sker via tvång utan via att man själv inser att en förändring krävs.

(www.wikipedia.org, läst januari 2014)

Om förändring är en norm, varför är det så svårt att få till stånd en förändring? Ett problem är att när en organisation är välutvecklad är den oftast fast i sina rutiner. Detta leder ofta till att reformbeslut inte leder till någon varaktig förändring. För att få till stånd en förändring krävs det att få majoriteten att delta aktivt, framför allt de som mest blir påverkade av förändringen. (Eriksson-Zetterqvist, 2012)

Karlöf (2006) gör skillnad mellan insiktströghet och manövertröghet; man kan för länge sen ha insett att det finns behov av förändring, men själva förändringsarbetet har sina utmaningar och osäkerheter. I vissa fall kan ledningen ha insiktströghet fastän det finns tydliga varningssignaler i omgivningen. Vilka är då utmaningarna som ledare och hur ska man gå tillväga för att få till stånd en bestående förändring? Det finns nästan alltid motstånd till större förändringar inom en organisation. Praktiker brukar tala om 20-60-20 regeln: 20% emot, 60% neutrala och 20% helhjärtat för förändringen. Det lönar sig inte att lägga all energi på att övertala de som är starkt emot utan lägg istället energi på att lyfta fram de som är positiva inställda till förändringsarbetet.

3.2.1 Olika typer av förändringar

Karlöf (2006:75) gör skillnad mellan kontraktion, omorientering, expansion:

- *Kontraktion*; nedläggning, utträde ur marknad, produktnedläggning, felinvesteringar, strategimisstag, outsourcing
- *Omorientering*; felaktiga resurser, människor, kostnader, kapital, ändrad efterfrågan, ändrad konkurrens
- *Expansion*; etablering av enhet, förvärv, ny marknad, nya produkter

Bruzelius & Skärvad (2011:425) delar däremot in förändringar i inkrementella (mindre) och mer radikala (strukturella) förändringar. Exempel på inkrementella förändringar är förbättringsarbeten, produktutveckling, processer och rutiner. Mera radikala förändringar kan vara att göra strukturella omorganiseringar i verksamheten eller ändra på företagets affärsidé. Ifall man inte utvecklar verksamheten genom inkrementella förbättringar, så finns risken att man behöver genomgå en större förändring förr eller senare.

Vi är ofta imponerade av stora förändringsarbeten, ofta ses de som initierat dessa som hjältar. Men de rekommenderas inte p.g.a. deras höga risker och tidskonsumtion. Ett kontinuerligt förbättringsarbete är att föredra.

(Tuominen, 2000:243)

Inkrementell	Strukturell
Mindre skala	Större skala
Successiva	Snabba, radikala
Evolutionära	Revolutionära
Bygger på historien	Bryter med historien
Lägre risk	Högre risk
Lägre potential	Högre potential
Kompetenser utvecklas vartefter	Nya kompetenser behövs genast

Tabell 1 Skillnad mellan inkrementell och strukturell förändring (Bruzelius & Skärvad, 2011:425)

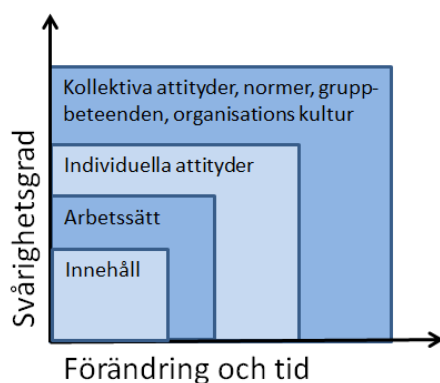
	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Finjustering	Omorientering
Reaktiv	Anpassning	Omvandling

Tabell 2 Olika förändringstyper (Jacobssen & Thorsvik, 2008:417)

När man reagerar på något reaktivt, så handlar man efter att något redan inträffat. Proaktiv handling är förebyggande. Omorientering är en stor proaktiv omstrukturering medan omvandling är en reaktiv förändring för att företaget ska överleva, det senare ska om möjligt undvikas.

(Jacobssen & Thorsvik, 2008:417)

Abrahamson (2004:5) myntade uttrycket ”*Repetitive change syndrome*” för företag som initierar så mycket förändringar att det nästan tar död på dem. Abrahamson förespråkar små förbättringar och stabilitet. Men företag behöver ändå uppehålla sin förmåga att göra förändringar för att inte stagnera. I vissa undantagsfall behöver man överväga större omorganiseringar, men dessa ska inte ske för ofta.



Figur 8 Typ av förändring och svårighetsgrad (Svedberg 2010)

Enligt Svedberg (*Figur 8*) har de svåraste förändringarna att göra med organisationskulturen, attityder, normer och beteenden. Att ändra på arbetets innehåll och arbetssätt är betydligt enklare.

3.2.2 Förberedande arbete

Enligt Karlöf (2006) visar forskning att förändringar inte alltid görs för verksamhetens bästa. En ärlig granskning av bakomliggande motiv behöver kunna framställas. Några exempel:

- Egenintresse – för att gynna egen karriär och framgång.
- Personfrågor som rör människors samarbete.
- Makt
- Trender – t.ex. ny affärsidé.
- Krav från ägare eller styrelse.
- Bristande effektivitet nu eller befarande problem i framtiden.

En planerad förändring behöver inte vara den rätta lösningen på upplevda problem. Förutom att kunna framställa ett tydligt motiv behöver man kunna peka på vilka symptom man önskar bota; vilka problem ska åtgärdas?

”Vilka problem ska åtgärdas, vilka styrkor ska nyttjas, vilka möjligheter ska tillvaratas och vilka hot ska undvikas.”

(Bengt Karlöf, 2006)

Enligt Svedberg har de vanligaste misstagen vid förändringsarbeten visat sig vara att oklar beslutsprocess har föregått genomförandet och att förankring liksom planering har brutit. Det är mer krävande att omsätta idéer till verklig handling. Detta är en fas som oftast glöms bort vid planering. All förändring är inte av godo. Många gånger fokuserar man för mycket på en snabb förändring vilket i sig kan vara baserat på fel grunder ifall man inte gjort en tillräckligt bra analys.

(Robbins & Judge, 2012:271–279)

3.2.3 Vision

Enligt Kotter är det viktigt att skapa en vision för förändringsarbetet av tre orsaker;

1. Man klargör målet på ett tydligt sätt (man kan reducera antalet frågor/diskussioner med en genomtänkt vision).
2. Man motiverar medarbetare att arbeta mot ett mål.
3. Det hjälper att koordinera och förklara för folk inom organisationen på ett enkelt sätt vad det är frågan om.

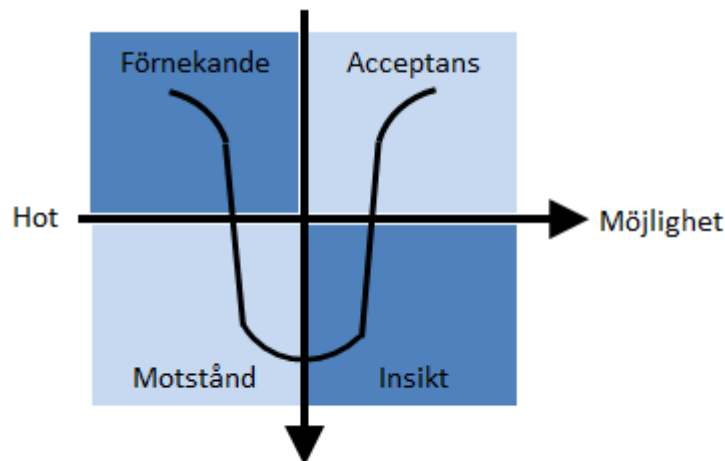
När man funderar ut en vision är det bäst att se på den från alla möjliga vinklar; ägarens, kundens och medarbetarens. Hur ska den tilltala dem? Det är viktigt att minnas att en dålig vision som inte har någon verklighetsförankring är helt destruktiv. Står man inför permitteringar eller uppsägningar kan det dock vara svårt att få en tilltalande vision för medarbetare.

(Kotter, 2012: 85)

Enligt Kotter ska en bra vision vara:

- *Fantasifull*: Man ska få en bild över hur framtiden kan se ut.
- *Åtråvärd*: Locka till långsiktighet för intressenter (medarbetare, kunder, ägare)
- *Genomförbar*: Innehålla realistiska och uppnåeliga mål.
- *Fokuserad*: Tillräckligt klar för att hjälpa till vid beslut.
- *Flexibel*: Tillräckligt generell för att kunna ge utrymme för individuella beslut och ändå kunna gälla vid små förändringar i förutsättningar.
- *Möjlig att kommunicera*: Enkel att kommunicera och kan enkelt förklaras på fem minuter.

3.2.4 Förändring för individen



Figur 9 Kubler Ross förändringskurva (Dicander, 1998:94)

Förändringskurvan är utvecklad av Kubler Ross och är ett sätt att visa på hur vi reagerar på *påtvungade* förändringar. Enligt Nilsson (2012) är förändringskurvan ett exempel på en vald sanning (presupposition). Den kan stämma i vissa fall, men den är en förenklad modell för att bättre förstå verkligheten. Vi kommer att uppfatta förändring olika beroende på våra skillnader i personlighet och erfarenheter. Vi uppfattar omgivningen olika därför reagerar vi även på förändring på olika sätt (Green, 2007:14). Ett sätt att minska djupet i svackan är att vända förändringen till något önskvärt. Delaktighet i en förändring är bästa sättet att göra det på eftersom man får vara med och påverka sin situation.

(Dicander, 1998:96)

Framgångsrika förändringar är beroende av medarbetare som accepterar strategin och entusiastiskt implementerar dessa. Ändå tar man sällan den mänskliga aspekten i beräkning vid genomförande av förändringar. Ofta har man gjort imponerande tekniska förundersökningar och antagit att förändringen sker automatiskt efter man presenterat den. Sen står man där som ledare och blir frustrerad varför ingen förbättring kan skönjas.

(Mullins, 2010:749)

För individen väcks speciellt dessa tankar vid en förändring:

- Är förändringen klok och nyttig?
- Hur kan jag inverka på förändringen så att mina åsikter också tas i beaktande?
- Vad finns det för faror med förändringen?
- Hur behöver jag ändra mitt sätt att arbeta?
- Hur ska jag bibehålla mina förmåner?
- Klarar jag av att lära mig nya saker som krävs?
- Kommer jag att få stöd eller måste jag klara mig själv?
- Ska jag stödja förändringen?
- Har jag andra alternativ än att vara med?

Om förändringen inte orsakar några som helst reaktioner, frågeställningar eller diskussioner, så kan man anta att den inte ens startat. Motstånd är många gånger tecken på att man har börjat bearbeta förändringen. Särskilt i början kan det uppstå negativa känslor och tankar som måste få bearbetas. Denna tid kan vara krävande för den ansvarige ledaren, men viktig för förändringens genomförande.

(Järvinen, 2006:99,100)

Myers Briggs Type Indicator (MBTI) är idag det mest använda personlighetsanalysen. Den är främst ett instrument för självkänedom och personlig utveckling, men kan även användas för att förstå olika personlighetstyper för grupputveckling. Modellen kan användas för att öka förståelsen för olika personlighetstyper. Genom MBTI får man 16 olika personlighets-profiler och Green (2007) kategoriserar dessa i fyra olika grupper som återfinns i organisationer:

1. *Den eftertänksamma realisten;* vill veta varför denna förändring görs och vill gärna ha tydliga argument. De är inte nödvändigtvis emot förändring, men behöver ofta tid att tänka igenom situationen.
2. *Den eftertänksamma innovatören;* Behöver också tid för att tänka igenom situationen, men inte för att behålla saker som de är, utan för att reflektera över hur förändringen fungerar med helheten.
3. *Handlingsinriktad realist;* Är glada över att påbörja förändring. De har en naturlig energi och entusiasm, men de behöver behålla fokus. Frågor som vad, varför, hur, vem och när är typiska frågor
4. *Handlingsinriktade innovatören;* Är på många sätt som den handlingsinriktade realisten angående energi och entusiasm, men fokus ligger på framtiden och möjligheten att påverka de olika scenarierna.

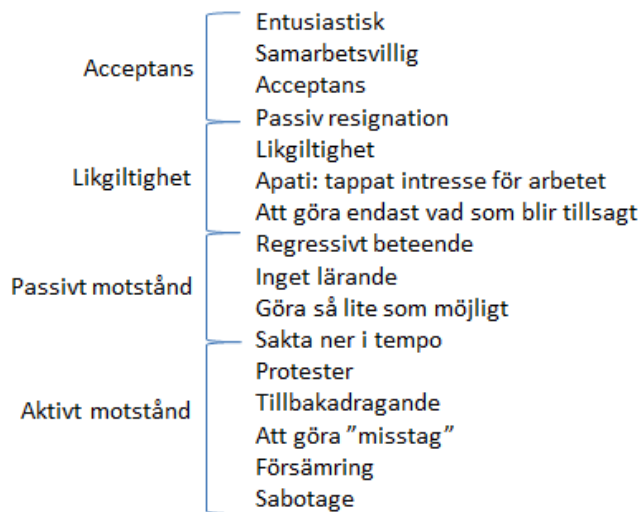
Det kan vara bra att känna till de olika personlighetstyperna och inom en avdelning är det bra om det finns personer som tillhör alla dessa fyra grupper. Kritiken mot MBTI har varit att den förenklar för mycket och att människor inte kan kategoriseras i endast 16 kategorier, människan är mer komplex än så.

3.2.5 Motstånd till förändring

”Om du vill skaffa dig fiender, försök att ändra på någonting”

(Woodrow Wilson 1856-1924)

Det finns få förändringar som inte möts av någon form av motstånd. Oftast finns det någon som förlorar på en potentiell förändring; tid, status eller säkerhet. Vid en förändring som är endast positiv för alla involverade t.ex. löneförhöjning åt alla kan man tänka sig att motståndet inte skulle vara väldigt stort (förutom möjligtvis från ägaren).



Figur 10 Olika typer av motstånd (Kreitner, 2002:544)

Enligt Robbins (2010:270) visar beteendeforskning om individer och organisationer att organisationer och dess arbetare motarbetar förändring. Vi ser ofta förändring som något hotfullt. Fastän ledningen har gjort ett beslut angående en förändring behöver alla personer som berörs vara involverade i det fortsatta arbetet. Speciellt negativt blir mottagandet om man inte vet varför en förändring görs. Att ge tydlig vision, mål och riktning gör att motståndet mot förändringen minskar. För en lyckad förändring krävs förankring underifrån.

(Olofsson, 2010:135)

Ahrenfelt (1997:240) nämner att en så kallad ”motivationsklyfta” till förändringen kan uppstå mellan ledare och medarbetare. Ofta har ledaren planerat och förberett förändringen en längre tid och lagt sin egen tveksamhet och motstånd bakom sig. Ledaren är motiverad och målmedveten, men kan känna sig motarbetad av motstånd som han möter på när förändringen utkommunicerats. Man behöver förstå att medarbetarna även behöver tid och kanske än mer information. Därför är det extra viktigt att föra diskussioner och att man speciellt i början är observant på signalerna omkring sig.

Bruzelius & Skärvad (2011) listar följande faktorer som särskilt kan bidra till starkt motstånd:

- Radikala förändringar
- Oväntade och plötsliga förändringar
- Om tilltron till det befintliga är starkt (tex strategi, organisationsupplägg, arbetsrutiner)
- Om bakgrund, skäl, syfte till förändringen är oklar och diffus.
- Negativa erfarenheter av tidigare förändringar.

Som ledare ska du lyssna på dina medarbetare och tolka signalerna runt omkring dig. Man ska minnas att det är helt naturligt och rimligt att reagera mot en oväntad förändring. Psykologiskt funkar vi så. Förstås finns individuella skillnader hur benägen man är att hantera förändringar; vissa kan bli mera motiverade medan andra kan drabbas av förändringsstress. Man behöver även lyssna på kritik till en förändring eftersom den kan vara helt berättigat! Det är viktigt som ledare till en förändring att vara lyhörd och ta till sig kritik och besvara dessa. Man behöver även ta i beaktande organisationskulturen i företaget och dess vana att hantera förändringar. Motståndet till en förändring påverkas av på vilket sätt ledaren hanterar hela förändringsprocessen och när man väl tagit beslut för en förändring; gör det fullt ut!

(Bruzelius & Skärvad, 2011:426)

Fällor som kan orsaka organisatoriskt motstånd:

- Fel förändringar genomförs (pga. feltolkningar)
- Timing; fel tidpunkt.
- Ledningen har inte tagit i beaktande att förändringsarbetet ofta tar extra tid.
- Förändringar sker för ofta och har lett till förändringströtthet (ineffektivitet).
- Kommunikationen brister.

(Bruzelius & Skärvad, 2011:427)

Enlig Kotter (1978) finns det sju strategier för att försöka minska på motstånd vid förändring:

1. *Skolning och kommunikation*; Försöka få med medarbetarna och se logiken i varför vi måste göra detta.
2. *Delaktighet*. Försök att få med medarbetare involverade i beslutsprocessen. Till och med de som verkar vara emot förändringen. Förstås beroende på vad det gäller och vilka som kunde göra något bidrag.
3. *Bygga emotionella åtagande*; Försök att få folk engagerade i förändringen
4. *Implementera förändringen rättvist*.
5. *Koopering*⁶; Ta med någon av motståndarna till förändringsprocessen och ge dem möjlighet att påverka besluten som ska tas. Kan dock vara riskabelt eftersom man kan anses manipulativt och förändringsledarens kredibilitet kan falla till noll.
6. *Välj folk som kan acceptera förändring*. Som är öppna till nya erfarenheter, har en positiv attityd, villiga att ta risker och är flexibla i sina beteenden.
7. *Tvång*; I vissa fall återstår endast att ta till tvång för att få igenom förändringen. Man kan inte få med alla, det är orealistiskt. Förstås har denna strategi en del nackdelar på motivationen och trivseln bland medarbetare.

Om en förändring helt drivs från toppen blir det svårare att 'lära oss medan vi gör det'. Ett sådant förfarande hindrar även andra i företaget att lära och förnya sig eftersom det antas att ledningen vet alla svaren. Det finns även ökad risk för motstånd när man blir presenterad med svaren, men inte hur de blev till (logiken).

(Obeng, 1996:52–63)

Carnall (2007:39) har avvikande åsikt angående motstånd till förändring och påpekar att många av de saker som *borde* motivera och sporra arbetare hanteras inom ett förändringsprojekt. Så varför blir då så mycket fokus lagt på medarbetares motstånd mot förändring inom teorierna för förändringsledning?

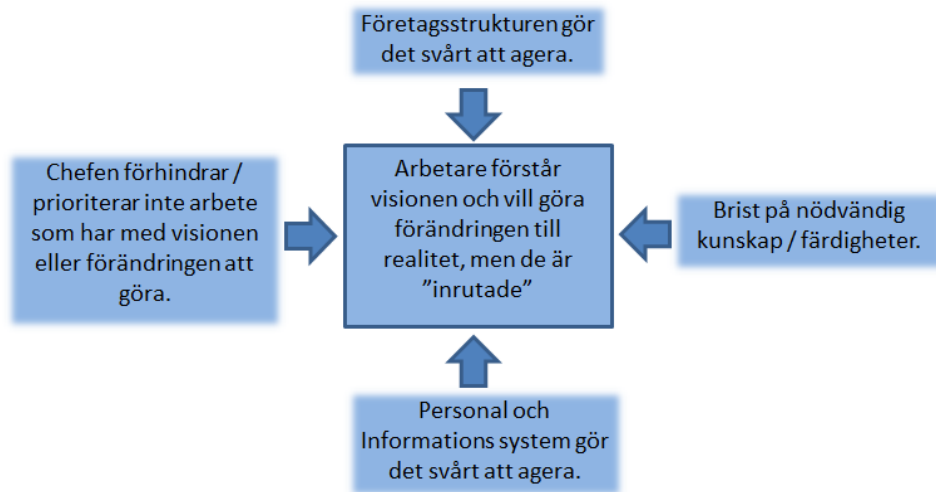
⁶ Koopering = när ett nytt medlemskap i en grupp beslutas av gruppen själv.

Tillvägagångssätt	Används oftast när	Fördelar	Nackdelar
Utbildning + Kommunikation	När det finns brist på information eller kunskap.	När man blivit övertygad kommer ofta medarbetare ofta hjälpa till med förändringsarbetet.	Kan ta mycket tid i anspråk om det gäller många arbetare.
Deltagande + Inblandning	Där initiativtagarna inte har tillgång till den information de behöver för att göra ett bra förberedande arbete.	Medarbetare som får delta kommer att bli mer engagerade. Relevant information och förslag till förbättringar kommer att bli bättre tillgängliga.	Kan ta mycket tid i anspråk om deltagarna planerar en olämplig förändring.
Underlättande + Support	När folk motstår förändring på grund av anpassningsproblem.	Inget annat tillvägagångs-sätt funkar så bra vid anpassningsproblem.	Kan ta mycket tid i anspråk och ändå misslyckas.
Förhandling + överenskommelse	Där någon eller någon grupp kommer vara en klar förlorare på en förändring.	Vissa gånger är det ett relativt lätt sätt att förhindra stort motstånd.	Kan vara för kostsamt i många fall om det innebär att förhandla med många för samtycke.
Manipulation	När andra taktiker inte funkar.	Det kan funka relativt snabbt och vara ett billigt sätt.	Kan leda till stora framtida problem om folk känner sig manipulerade.
Rättfram + Tvång	När snabbhet är det viktigaste och där initiativtagarna har tillräckligt med makt.	Snabbt och <i>kan</i> övervinna all möjlig motstånd.	Kan finnas risker om folk kan känna sig överkörda. Kan orsaka framtida motstånd till förändringen.

Tabell 3 Strategier för att minska motstånd (Kreitner, 2002:557)

3.2.6 Hinder vid förändringsarbeten

Flera experter inom förändringsarbete börjar inse att det som ofta blir uppfattat som motstånd egentligen är negativa responser till hinder som finns inom organisationen till att kunna hantera förändringen. Fastän man har en positiv inställning till en förändring finns det oftast organisatoriska hinder för att komma framåt i förändringsarbetet. Enligt Kotter (2012: 106-119) är de fyra största hindren för att skapa delaktighet; struktur, färdigheter, system och övervakare.



Figur 11 Hinder vid förändringsarbeten (Kotter 2012)

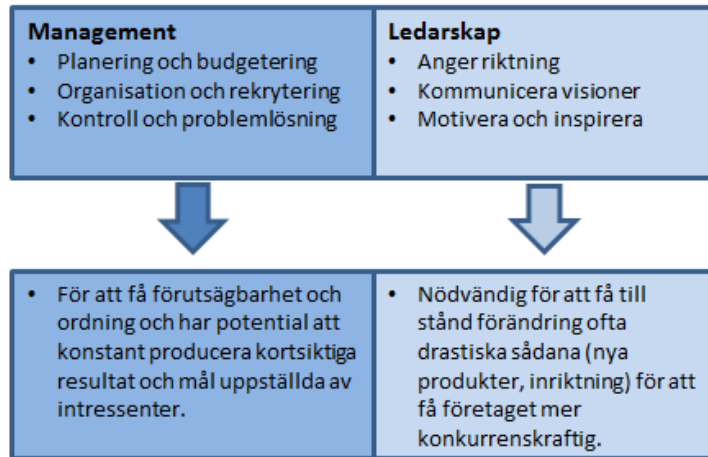
Handlingsutrymme (tid/resursbrist) kan vara begränsat för att göra nödvändiga förändringar fastän probleminsikten är stark. Man kan påskynda förändringsbenägenheten genom att få ökad probleminsikt inom organisationen; vad har vi för problem och vad sker om vi inte får till stånd en förändring. Detta framför allt för att få förändringsarbetet prioriterat inom organisationen. (Bruzelius & Skärvad, 2011:429,430)

Stabilitet och specialisering är kostnadseffektivt för företag som är uppbyggda för att skapa hög produktivitet men detta är inte optimalt för kontinuerlig anpassning. När man måste ta itu med en stor organisations förändring kan en effektiv organisation med processer och uppbyggd kunskap t.o.m. vara ett hinder för förändringsarbetet. (Karlöf, 2006:73-74)

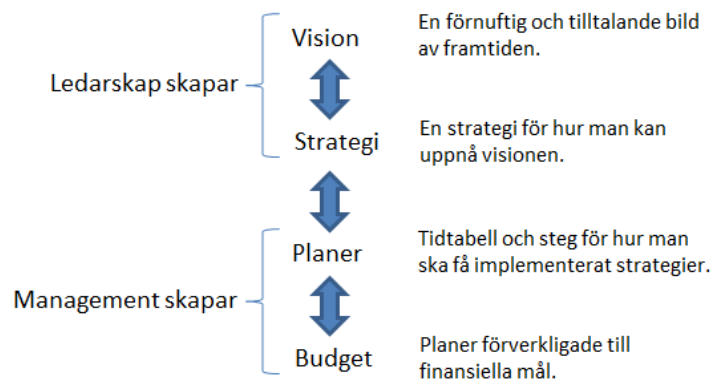
3.2.7 Management / Ledarskap vid förändring

Kotter (2013:150) gör skillnad mellan management- och ledarskapsegenskaper och vikten av den senare vid förändringsledning. Historiskt sett har managementegenskapen varit viktigare för ledaren, speciellt inom tillverkningsindustrin. Vanligt för mindre företag är att ledarskapet är starkt, men vartefter företaget växer krävs mera förvaltning av cheferna. I vissa fall glöms nästan det naturliga ledarskapet bort helt. I dagens samhälle blir ett bra ledarskap desto viktigare med allt ökande förändringskrav. I kunskapsintensiva branscher krävs mera ledarskap för att inspirera och motivera sina medarbetare.

Enligt Kotter (2013:151) leder många gånger för starkt ”manager” tankesätt till att man tar ut segern i förskott. Man är van att arbeta med kortare tidsplaner och ofta avslutas projekt utan att man har fått förändringarna förankrade i organisationskulturen.



Figur 12 Skillnaden mellan management / ledarskap (Kotter, 2012:29)



Figur 13 Uppgifter management / ledarskap (Kotter, 2012:29)

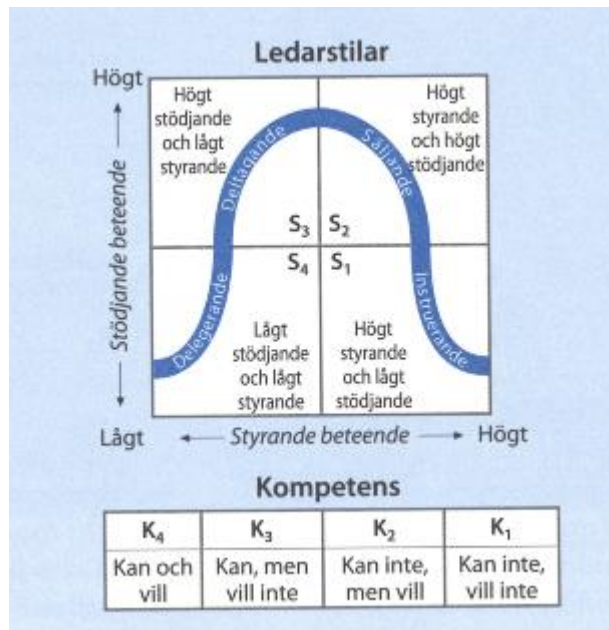
En grund för lyckade förändringar *kombinerar* gott ledarskap med management.

3.2.8 Ledarskapsstilar

Vilken ledarstil som passar gruppen bäst beror på många faktorer, t.ex. medarbetarnas mognad och kompetenser, yttre förutsättningar och gruppens utvecklingsfas. Det är svårt att säga att ett sätt att leda är det enda rätta; det beror långt på hur förutsättningarna och företagets situation ser ut. I vissa situationer krävs det auktoritärt ledarskap, men i andra krävs ”mjukare” värden och en mer demokratisk ledarstil.

(Önnevik, 2010:33-41)

Tidigare ledarskapsteorier har försökt att beskriva den ”ideala chefen”, men undersökningar har visat att dessa teorier har brister. Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap är för tillfället en populär ledarskapsteori. Enligt denna teori ska inte ledaren hålla fast vid en ledarstil utan anpassa sitt ledarskap beroende på situationen och kompetenserna i teamet.



Figur 14 Situationsanpassat ledarskap (Kauffmann & Kaufmann, 2010: 464)

De fyra ledarstilarna enligt denna teori är;

S1) Instruerande ledarstil; är en auktoritär och beordrande stil (envägskommunikation).

S2) Säljande ledarstil; ledarskap genom övertalning och förklaringar.

S3) Deltagande ledarstil; medbestämmande och samarbete mellan ledare och medarbetare.

S4) Delegerande ledarstil; här delegerar ledaren uppgifter och ansvar åt medarbetare.

(Kaufman & Kaufman, 2010:464)

När man är ledare inom en kunskapsavdelning krävs en lite annan typ av ledarstil än att vara arbetsledare inom produktionen. Inom produktion arbetar man långt efter anvisningar och ritningar och arbetet är enklare att mäta och tidsplanera. Inom kunskapsintensiva avdelningar där man ska planera något nytt är det lite svårare att tidsplanera; många gånger vet man inte vilka problem och utmaningar som kommer emot innan man börjar planera på detaljnivå. Många gånger blir det gjort en grov tidsplan, som sedan inte håller. Inom en kunskapsavdelning krävs mera självstyrning av medarbetare, men även där finns individuella skillnader i kunskap och i det personliga ledarskapet, som ledaren behöver vara uppmärksam på. Önnevik (2010:41) pekar på att om man tillämpar självstyrning inom en avdelning som inte har de rätta förutsättningarna kan det orsaka otrygghet, osäkerhet och i värsta fall kaos.

Förändring sker inte av sig självt och ledare kan inte delegera alla aktiviteter inom en förändringsprocess. Resultaten kan bero på en lång process som måste ledas av någon. Förändringsarbetet kan påverka allt från strukturer, ansvar, kultur och värderingar. Förstås krävs olika ledarskap beroende på situation; större förändringar kräver mer handledning. En av de största uppgifterna för en ledare av förändringar är att få så många medarbetare som möjligt involverade och motiverade.

(Tuominen, 2000:231)

3.2.9 Kommunikation

Ofta är ett av huvudproblemen vid stora förändringar att chefen inte på ett tillräckligt tydligt sätt lyckats föra fram förändringens betydelse och vilka mål man har. Människor har svårt att arbeta för något de inte förstår. Man behöver känna att det man arbetar för är meningsfullt och vettigt. Det är vanligt vid förändringar, förnyelser eller utvecklingsprojekt att det på grund av brist på information uppstår ryktesspridningar. Det leder ofta till överdrifter och antaganden. Vid osäkra tider stöder sig individerna också mycket på varandra och det finns risk att hela arbetsplatsen tar del av dessa uppfattningar och hotbilder.

(Järvinen, 2006:84)

När man kommunicerar ut en förändring får man vara beredd på vissa frågor. Ofta vill medarbetare veta följande:

- Vilka är orsakerna till förändringen?
- Vad vill man uppnå med förändringarna och vilka är målsättningarna?
- Vilken är nyttan?
- Varför kan vi inte fortsätta som tidigare?
- Hur kommer förändringen i praktiken att förverkligas?
- Kommer personalen att kunna påverka i planeringen och förverkligandet av omändringarna?
- Hur ser man till att förändringen inte leder till något sämre?

Som ledare är det viktigt att gå igenom dessa saker med de anställda för att smidigare kunna genomföra förändringen. En orsak att denna information många gånger är otillräcklig från ledningens håll är att man själv tänkt igenom saken så pass länge att man inte tänker på att stor

del av informationen är helt ny. Misstankar och negativa åsikter tolkas ofta fel för att man ser dem som motstånd. Om personalen känner att beslut inte är helt genomtänkta, så vill man ha klara besked; man är ofta misstänksam mot sådant man inte vet tillräckligt mycket om. Tankar och reaktioner som förändringsprojekt väcker hos anställda beror många gånger på vilka tidigare erfarenheter man haft av motsvarande situationer på arbetsplatsen.

(Järvinen, 2006: 85-88)

Stora förändringar kommer att kräva uppoffringar av medarbetare och för att lyckas kommer det krävas att få majoriteten engagerade. Därför är det viktigt att kommunicera trovärdigt och att göra detta ofta. Trovärdig kommunikation gäller både ord och handling; väldigt kontraproduktivt ifall en ledares handlingar är inkonsekventa med det han säger.

(Kotter, 2012:9,10)

Kommunikationen fungerar bäst när den är direkt och enkel. Alltför svåra uttryck och termer kan orsaka förvirring, misstanke, fientlighet och cynism. Det finns ett gammalt uttryck: ”Om jag skulle haft tid så skulle jag skrivit ett kortare brev” Att kunna uttrycka sig på ett enkelt sätt är inte alltid lätt, men det är värt att minnas vem man ska få ut budskapet till. Angående kommunikation är det även värt att minnas att det krävs *upprepningar*; hur mycket minns man efter en månad av den utkommunicerade visionen? Som ledare är det viktigt att höra på feedback; det kan hända att felaktiga analyser gjorts vilket kan leda till att det krävs en korrigerande i åtgärdsprogrammet. Det är ändå att föredra att ändra på i tid än att påbörja arbetet i fel riktning eller att medarbetare inte följer med.

(Kotter 2012: 92-96)

Ett forum för kommunikation behöver bibehållas och förstärkas vartefter förändringsarbetet fortskrider. Utan kommunikation väcks misstankar om en dold agenda. Även att folk har fått vara delaktiga när idéerna formuleras inför en förändring gör att de blir bättre mottagna.

(Obeng, 1996:184)

3.2.10 Genomförandet av förändringar

Många gånger har man för bråttom i förändringsarbetet. Att arbeta snabbt är inte alltid bra i en förändringsprocess. Viktigt att man har empati och förmåga att se medarbetares problem. Stanna upp och reflektera! De ledare som lyckats resultatmässigt bäst är de som lyckats uppnå en förståelse när man måste gå snabbt eller inte. Kotter (2002) nämner att under genomförandet av

förändringar är det viktigt för ledaren att ”iaktta-känna-förändra”. Det är viktigt att iaktta medarbetarens känslor vid en större förändring.

(Nilsson, 2012:108)

Tuffa mål utan att ta hänsyn till resurstillgänglighet leder till frustration och dålig effektivitet. Ett japanskt företag har t.ex. alltid överkapacitet i planeringen för att kunna investera tid i utveckling av företagets kontinuerliga processutveckling. Inget kommer gratis; du kommer att bli tvungen att göra en investering i tid och tid är pengar.

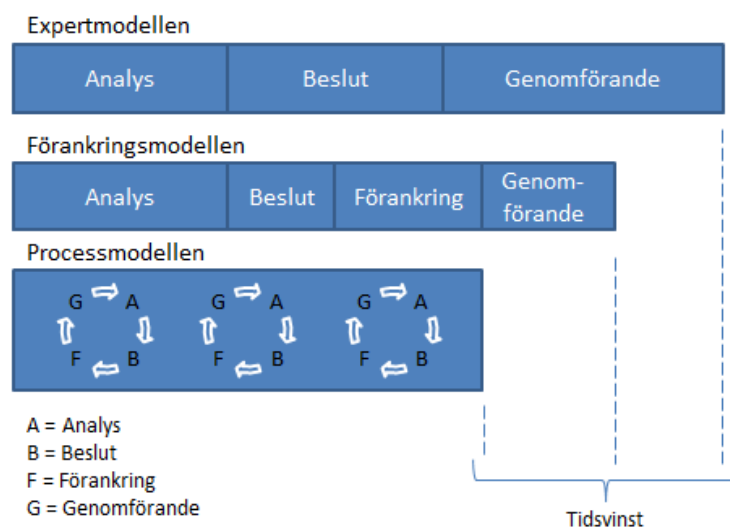
(Tuominen, 2010)

3.3 Modeller och analysmetoder

I detta kapitel beskriver jag några modeller för förändringsledning och analysmetoder. Det är viktigt att minnas att det inte bara finns en rätt modell utan man bör skapa sin egen teori kring vad som kunde fungera på den egna arbetsplatsen och gärna då med flera modeller som stöd. Olika förändringsarbeten kräver sina egna infallsvinklar och personer involverade i de olika arbeten varierar. Men har man några modeller att stöda sig på och känner till vilka faktorer som kan påverka förändringsarbetet, så ökar chansen att lyckas.

(Green, 2007:6)

Buzelius & Skärvad (2011:437,438) gör skillnad på tre olika grader av inflytande i förändringsarbeten;



Figur 15 Förändring och inflytande - tre modeller (Buzelius & Skärvad (2011:438))

- Expertmodellen; förändringen styrd av experter eller ledning.
- Förändringsmodellen; förändringar genom beslutsförankring.
- Processmodellen; förändringar genom aktiv medverkan.

I *expertmodellen* är inflytandet hos de berörda lågt, beslut- och tillvägagångssätt är långt fastslagna från ledningen. Detta tillvägagångssätt möter föga förvånande det största motståndet. I *förankringsmodellen* får de berörda tidigare information om förändringen och har även i viss mån möjlighet att påverka beslutet. Ofta har medarbetare här möjlighet att välja mellan olika alternativa lösningar som läggs fram från ledningens sida. Kvalitet på beslut brukar vara högre eftersom flera dimensioner och möjliga problem arbetats igenom. I *processmodellen* får de berörda inflytande redan i problemformuleringsfasen. Detta har flera fördelar eftersom probleminsikt är en viktig del för att få folk engagerad i förändringen senare och detta förfarande möter på minst motstånd i själva genomförandet. I vissa fall kan man dock inte arbeta enligt processmodellen:

- *Krissituationer*; som kräver snabba beslut och oftast har en negativ innebörd för medarbetare.
- *Vid enklare problem*; som är ointressanta samt att det är onödigt och tidsdrygt att involvera för många i situationen.
- *Otillräcklig kunskap*; när medarbetarna bedöms sakna den nödvändiga kunskapen för att involveras. Helt nytt tankesätt krävs och nya kunskaper.

3.3.1 Lewins tre steg

En av de första teorierna som presenterades inom förändringsledning gjordes av Kurt Lewin i slutet av 1940-talet (1947) . Han presenterade en enkel modell med tre sekventiella steg; ”Unfreeze, change, freeze”.



Figur 16 Lewins 3 stegs modell

“**Unfreeze**”: Skapa medvetande att förändring krävs. Gör så att förutsättningar finns och minska på motståndet. Få till stånd krismedvetenhet så att folk börjar fundera ut möjliga lösningar.

“**Transition**”: Utveckla nya värderingar, beteenden, attityder. Vissa gånger krävs ändringar i organisationsupplägg eller processbeskrivningar. Det kommer att vara en period med oklarheter eftersom gamla arbetssätt ska ersättas med nya.

“**Freeze**”: I sista steget förankrar man det nya arbetssättet i organisationskulturen. Man behöver säkerställa att uppnådda resultat blir praxis.

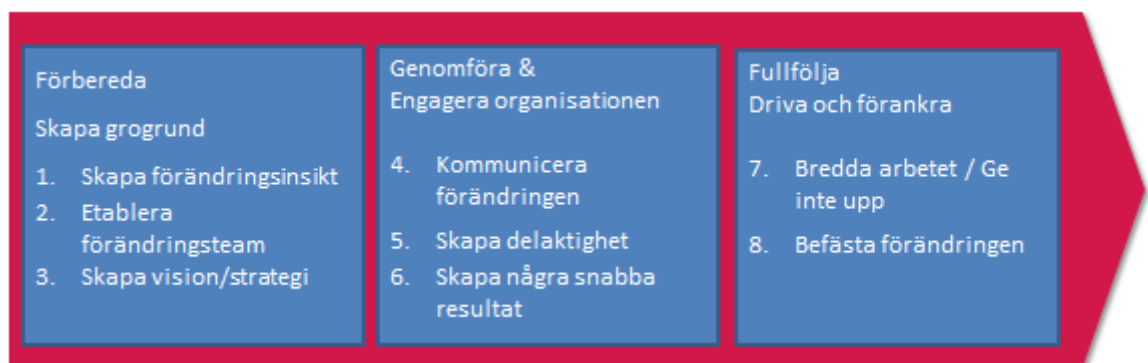
Under själva förändringsfasen kommer det att krävas stöd i form av skolning samt coaching. Misstag kommer att ske i detta skede. Viktigt att kommunicera visionen; varför görs detta förändringsarbete? I Lewins teori finns en ändstation där man fryser förändringen, men i dagens värld med krav på ständig förbättring och att kontinuerligt förbättra processerna är denna modell något för förenklad. Men denna teori har stått som grund för flera nutida modeller.

(Alvesson, 2013:183)

3.3.2 Kotters åtta stegs modell

Den mest använda modellen idag framfördes av John P. Kotter 1995. Den bygger på Lewins tre stegs modell, men är mera detaljerad. Kotter forskade i varför så stor andel av förändringsarbeten misslyckades och med det som bas framförde han ”Kotters 8-stegs modell”

(Robbins & Judge, 2010:274)



Figur 17 Kotters 8-stegsmodell

Här är de åtta stegen enligt Kotter (1995) :

1. *Skapa en känsla av akut behov*; För att få en förändring måste folk inom organisationen vara övertygade om att en förändring är nödvändig. Man behöver få till stånd en krismedvetenhet och poängtera riskerna med att *inte* förändras.
2. *Bilda en samordnad styrgrupp*; Som ledare är det svårt att ensam lyckas med ett större förändringsarbete. Man behöver ett team på 3-5st medarbetare med tillräcklig kompetens/status/makt för att kunna genomföra förändringarna. Möjligtvis kan man tillsätta en projektgrupp för att föra arbetet framåt.
3. *Utveckla en vision och strategi till förändringen*; En vision att arbeta mot klargör riktningen för förändringsarbetet; vad är målet? Enligt Kahane (2004 refererad av Green, 2007:23) finns det tre ställningstaganden man behöver göra innan man gör en strategi för förändringsarbetet:
 - *Dynamisk*; Ska man fokusera på hela systemet eller bara på en specifik del?
 - *Generativ*; Är det bäst att göra en planerad eller snabb förändring.
 - *Sociala aspekten*; Vem ska involveras i förändringen?
4. *Förmedla visionen*; Visionen måste kommuniceras ut på ett vettigt sätt för att få medarbetarna medveten om den. Påminn vart vi är på väg och vad som är nyttan med det pågående arbetet. Det är även viktigt som ledare att lyssna; det kommer säkert en del kritik, men viktigt att upplevda problem kommer upp till ytan.
5. *Skapa delaktighet och ge möjlighet att realisera förändringen*; Det kommer att dyka upp hinder under arbetets gång; det kan vara t.ex. tidsbrist, pengar, kompetens, system eller stöd. Det kan även röra sig om motstånd från personer inom organisationen. För att förändringsarbetet ska lyckas måste man utvärdera hur hindren ska övervinnas.
6. *Skapa snabba vinster*; Eftersom förändringsarbete tar tid behöver man se framsteg för att hålla engagemanget uppe. Framsteg i arbetet, även de små, motverkar cynism och motstånd som finns. Som ledare är det viktigt att kommunicera ut kortsiktiga framgångar. Enligt Kotter är vikten av att få till stånd snabba resultat följande:
 - *Bevisar* att uppoffringarna har varit värt mödan.
 - *Belönar* de som är mest involverade i förändringsarbetet med positiv feedback (om resultatet är positivt förstås).
 - *Underminerar* cyniker och motståndare till förändringen.
 - *Stöd från ledning*. Bevis på resultat i något skede behövs för att visa att man är på rätt väg.
 - *Skapar moment*: Möjligt att få flera medarbetare positiva till förändringsarbetet.
 - *Möjligt att kommunicera*: Enkelt att kommunicera och kan enkelt förklaras.

7. *Bredda arbetet*; Följ upp, utvärdera och fortsätt förändringsarbetet. Små segrar får inte tas ut som en slutseger; se till att hålla igång processen. Fortsätt att diskutera och kommunicera ut förändringen. Risken är stor att människor återgår till gamla vanor och beteenden annars.
8. *Förankra det nya tillståndet*; När man uppnått de uppställda målen med förändringsarbetet är det viktigt att få dessa införlivade som en naturlig del av den rådande kulturen och arbetssättet. Först då förändringsarbetet är förankrat i företagskulturen kan man garantera att den blir bestående.

De fyra första stegen i modellen är förberedelser som ska hjälpa att komma igång med förändringsarbetet. Ifall förändring vore enkelt skulle man inte behöva göra all förberedelse. I steg 5-7 sker själva arbetet och i sista steget ser man till att förändringen är bestående. Många gånger ske misstaget att man helt enkelt har för bråttom och inte gör något förberedande arbete. Detta leder till att man inte har tillräckligt bra grund och är man inte tillräckligt uthållig och gör en sista insats att få förändringen befast har man lagt mycket tid på något som inte resulterar i önskat resultat.

(Kotter, 2012:23–25)

3.3.3 ADKAR modellen

ADKAR modellen har utvecklats av Prosci[®] och är använt idag av 2/3 bland Fortune 100 företagen⁷. Modellen *fokuserar sig på individen* vid organisationsförändringar för att få en förändring i beteenden. Den kan användas till att identifiera hinder och minska motstånd till en förändring. Vilka nya kunskaper kan krävas av medarbetare för att förändringen ska lyckas?

Teorin bakom modellen är enkel; varje steg i ADKAR modellen fokuserar på individen och hur man kan skapa den rätta förutsättningen för att de som blir påverkade av förändringen ska kunna anta de nya beteenden och arbetssätt som krävs.

⁷ De 100 största företagen i världen.

	ADKAR element	Faktorer som påverkar
A	Insikt (Awareness) Varför sker förändringen? Vad är risken om ingen förändring görs?	<ul style="list-style-type: none"> - Personens syn på situationen - Hur en person uppfattar problemen - Tillgång till information - Cirkulering av felaktig information eller rykten - Vilken trovärdigheten den som kommunicerar ut förändringen har - Trovärdiga orsaker/visioner till förändringen
D	Önskan att delta (Desire) Vilka personliga motivations-faktorer skulle få mig att stöda förändringen?	<ul style="list-style-type: none"> - Vad är det för typ av förändring och vad har man att vinna eller förlora - Känsla av samhörighet. - Missnöje med den befintliga situationen - Varje persons individuella situation - Vad motiverar en person - Förtroende och respekt för ledarskapet - Förhoppning på framtida visionen.
K	Kunskap (Knowledge) Vilka kunskaper, färdigheter och beteenden krävs under förändringen och efter?	<ul style="list-style-type: none"> - Befintlig kunskapsbas - Förmågan att lära sig nytt - Tillgängliga resurser - Benchmarking
A	Förmåga (Ability) Hur klarar jag av det nya arbetssättet? Vilka hinder finns?	<ul style="list-style-type: none"> - Psykologiska aspekter (blockeringar / förmåga) - Intellektuell förmåga - Tillgänglig tid att utveckla nödvändiga förmågor - Coaching och Mentorskap - Avlägsnande av hinder - Möjlighet att tillämpa nya färdigheter, processer eller verktyg.
R	Förstärka/Hålla ut (Reinforcement) Vad är belöning, motivation och konsekvenser för individen? Vad befäster förändringen?	<ul style="list-style-type: none"> - Hur meningsfulla har resultaten varit för individerna som påverkats av förändringen - Frånvaro av negativa konsekvenser - Personliga erkännanden - Utkommunicerade framsteg som gjorts

Figur 18 ADKAR modellen (Prosci[®], 2014)

ADKAR modellen svarar på frågor som:

- Varför är kommunikation så viktig under förändring?
- Varför möter förändring på motstånd?
- Varför måste högsta ledning aktivt understöda förändringen?
- Varför måste ledarskapet vara aktivt coachande under en förändring?
- Varför blir anställda stressade och distraherade i det dagliga arbetet?
- Hur kan jag hitta hinder och hantera motstånd till förändringen?

(<http://www.prosci.com/adkar-model>, läst april 2014)

3.3.4 SCARF modellen

SCARF-modellen är skapad för att förstå vad som påverkar det sociala beteendet hos människan. Modellen är en del av ett växande teoretiskt område som benämns ”Organizational Behaviour” (OB). Modellen omfattar fem sociala områden av mänskliga beteenden:

<i>SCARF-områden</i>	<i>Negativa faktorer</i>
<i>Status</i> ; Hur vi upplever vår betydelse i förhållande till andra. När ställningen är hotad försätts hjärnan i hotläge.	<ul style="list-style-type: none"> - Ifrågasättande av arbetsmetoder - Uteslutande negativ feedback - Ingen möjlighet till utveckling - Ingen möjlighet till befordran
<i>Certainty</i> ; Vi söker förutsägbarhet för att kunna förutsäga framtiden och säkra vår överlevnad.	<ul style="list-style-type: none"> - Brist på kommunikation från chef/ledning - Ingen tidsplan för förändring - Osäkerhet - Dålig lönsamhet för företaget
<i>Autonomy</i> ; Man strävar efter självständighet och att kunna påverka sin situation.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen flexibilitet i arbetstid - Ingen möjlighet att påverka beslut
<i>Relatedness</i> ; Berör relationer på arbetsplatsen; hur bra arbetar man ihop och hjälper varandra. Hjärnan kan snabbt avgöra vem som är vän/fiende.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen insikt i andras arbeten (brist på ”Big picture) - Stora arbetsgrupper. - Inga program för mentorskap/coaching
<i>Fairness</i> ; Upplevd orättvisa gör att hjärnan försätts i hotläge.	<ul style="list-style-type: none"> - Hantera anställda olika (löner/regler mm.) - Skillnader mellan avdelningar (anställning/permittering) - Ingen transparens från ledningens håll. (Beslut och framtida strategier)

Figur 19 SCARF modell (Rock, 2013)

Dessa sociala områden har också olika tyngdpunkt för olika personligheter. Men genom att känna till dessa faktorer kan man förstå varför olika situationer kan leda till negativ respons hos människan. I en större omorganisation kommer säkert flera medarbetare att påverkas negativt inom flera av dessa områden.

(Rock, 2013)

3.3.5 "Force field" analys

Lewin som utvecklade tre stegsmodellen till förändring utvecklade också en s.k. "force field analysis" som är ett verktyg för att kartlägga vilka möjliga krafter som kan verka för och emot en förändring. Att göra denna analys har sina fördelar; först minimerar man risken att förenkla kommande projekt för mycket. Dessutom är det nyttigt att se den kommande förändringen från flera perspektiv och inte endast från den egna synvinkeln.

(Bloisi, 2003:722)

Enligt Green (2007) är arbetssättet vid en force field analys:

1. Analysera nuläget och vart man vill.
2. Identifiera drivande krafter för förändringen och möjligt motstånd som arbetar mot den. Kan vara personer, kultur, teknik, administration, arbetsverktyg m.m.
3. Analysera varje kraft och gå igenom hur starka de är (poängsätt) och om de har något samband mellan varandra. Gå igenom möjliga åtgärder för att minska faktorer som motverkar förändringen eller förstärker drivande krafter.
4. Gör en detaljerad åtgärdsplan med delmål.

3.3.6 SWOT-analys

En SWOT⁸ analys är ett enkelt sätt att kartlägga organisationens nuläge; interna styrkor och svagheter och externa möjligheter och hot. Det är bra att så många som möjligt är med och arbetar fram analysen för att få flera infallsvinklar, gärna från både operativ och strategisk nivå. Man ska minnas att med *interna styrkor och svagheter* menas vad som fungerar bra och dåligt inom organisationen medan *externa möjligheter och hot* är en omvärldsanalys (politik, konjunktur, konkurrenter, lagändringar mm).

(Önnevik, 2010:201)

⁸ SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats.

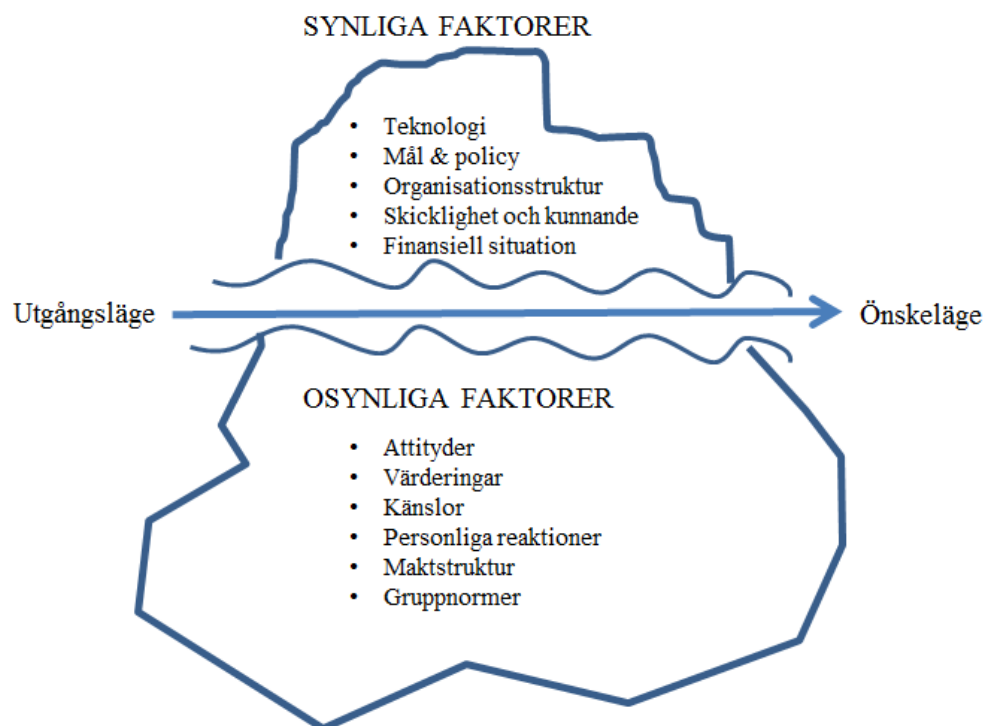
3.4 Förutsättningar i organisationen

I tidigare kapitel har olika typer av förändringar presenterats samt vilka utmaningar och möjligheter en organisation står inför vid förändringar. Olika förändringsmodeller och analyser har presenterats för att skapa en förståelse för vilka metoder man kan använda sig av vid förändringsarbete. I följande kapitel kommer jag att se på vilka förutsättningar och förmåga som kännetecknar en organisation kapabel att hantera förändringar på ett framgångsrikt sätt.

3.4.1 Beteenden

De viktigaste faktorerna för att lyckas med en förändring är inte strategi, struktur, organisationskultur eller system. Även om dessa faktorer är väsentliga, så är den viktigaste faktorn att få till stånd en förändring i beteenden och där är hantering av känslor viktig.

(Kotter, 2002:1-5)



Figur 20 Synliga / Osynliga faktorer vid förändring (Dicander 1998:92)

Isbergsillustrationen i *Figur 20* är en bra bild över vilka faktorer som oftast glöms bort i ett förändringsarbete. Genom att göra medarbetare delaktiga får man reda på en hel del av de osynliga faktorerna. Förståelse för människors reaktioner är avgörande för resultatet av ett förändringsarbete.

Dicander (1998:92)

3.4.2 Organisationskultur

Enlig Svedberg (2010: 264-268) misslyckas många förändringsarbeten därför att man fokuserar för mycket på själva arbetet; inte på delaktighet eller vilka förutsättningar man har i organisationskulturen. Att förändra en organisationskultur är inte lätt; först behöver man få ändrat på arbetssätt och därigenom få något resultat. Att få en besående förändring i organisationsskulturen kommer sist av allt i ett förändringsarbete. I analysen av ett strategival inför ett förändringsarbete är det viktigt att förstå existerande organisationskultur.

(Kotter, 2012:164,165)

Enligt Mullins (2010:747) handlar inte organisationsförändringar bara om att ändra på strukturen utan det kan även krävas en förändring i organisationskulturen. På senare år har man börjat koncentrera sig allt mer på människors beteenden och hur dessa är påverkade av den rådande organisationskulturen. Organisationskultur kan betecknas som föreställningar, innebörd och värderingar som är gemensamt för arbetare i organisationen. Det är inte frågan om en synligt mätbar del av organisationen, vilket också gör den svårpåverkad. Inom ett företag kan det finnas olika nivåer och skillnader i kulturer mellan chefer, verkstadsgolvsarbetare, säljare, produktionsingenjörer och ekonomer, alla kan ha olika förhållningssätt och uppfatta samma problem på väldigt olika sätt.

Ledningens uppgift är att:

- Skapa en övergripande gemensam orientering och identitet
- Hantera missförstånd och konflikter som kulturell mångfald ger upphov till

En stark organisationskultur ska vara en positiv kraft och är grundläggande i en bra fungerande organisation. Fast man måste även vara uppmärksam till att okritiskt underordna sig värderingar, tankesätt och ideal.

(Alvesson, 2012: 202,227)

Att förstå företagskulturen är en viktig del vid analysen över hur förändringen kommer att mottas; kommer den motarbetas? Finns förutsättningarna för att lyckas eller kommer det krävas omorganisering eller försök att påverka rådande företagskultur. Det här kommer också att påverka nivån på kommunikation och strategi som kommer att krävas för ett lyckat arbete.

(Green, 2007:27)

3.4.3 Motivation och engagemang

”Forskning visar att medarbetare som har utvecklat ett starkt engagemang för organisationen presterar mer, tar på sig fler arbetsuppgifter och förblir en mer stabil arbetskraft”

Kaufmann & Kaufmann (2010)

En presentation för en kommande förändring kan se bra ut i styrelserummet, men om man inte får de anställda engagerade kommer det att förbli en vision. Många gånger koncentrerar man sig för mycket på processer och de ”hårda” problemen och glömmer att få med sig medarbetarna. Då är det stor risk för att det blir ett initiativ utan resultat, som inte blir förankrat i företagskulturen.

(Obeng, 1996:183)

Enligt en undersökning gjord av Dale Carnegie och MSW Research (2012) visade att så mycket som 66% av medarbetarna i Europa inte är fullt engagerade. De identifierade också de tre viktigaste *drivkrafterna* som skapar engagemang:

- Bra relation till närmaste chefen
- Förtroende för företagsledningen
- Stolthet över att arbeta för företaget

Från samma undersökning konstaterades att de viktigaste *förutsättningarna* för att skapa engagemang är:

- Ledningen har formulerat en tydlig vision som varje medarbetare kan relatera till.
- Företaget kännetecknas av öppenhet i kommunikation. Medarbetare har möjlighet via feedback att påverka företagets vision.
- De närmsta cheferna behöver ha en bra relation till sina medarbetare.
- Ledningen behöver visa att medarbetarna har möjlighet att påverka sin arbetsmiljö.
- Medarbetarna behöver känna att deras arbete värderas högt och att de är viktiga för organisationen.

3.4.4 Lärande i organisationen

En lärande organisation betecknas av att medarbetarna är engagerade och tidigt upptäcker fel och ständigt vill utveckla arbetsmetoder och rutiner. Ledningen utvärderar kontinuerligt affärsidéen, organisationsform och strategier. De flesta forskare verkar vara överens om att grundförutsättningarna för att få en lärande organisation är att individer *tillåts* utforska och *pröva nya saker* och även tillåts misslyckas. Det är även viktigt att kontinuerlig *feedback* erhålls. Men organisatoriskt lärande erhålls först när lärandet kommuniceras till andra inom organisationen. Information blir därmed tillgänglig åt andra och inte en så kallad ”tyst kunskap”⁹.

(Bruzelius & Skärvad, 2011:431,432)

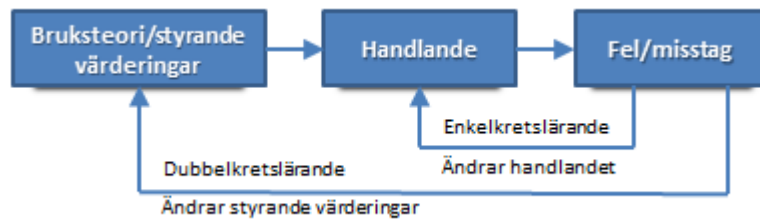
Organisationer med låg förmåga till utveckling och lärande.	Organisationer med hög förmåga till utveckling och lärande
Svårigheter och problem skyls över av ledningen därför att de betraktas som tecken på misslyckande. Vid behov utses syndabockar och verkställs ritualoffer.	Svårigheter och problem plockas fram och uttolkas i syfte att försätta organisationen i ett slags kontinuerligt kristillstånd.
Endast försök som i förväg godkänts av maktcentrum är tillåtna.	Experimenterande kan initieras på många olika håll inom systemet.
Försök som utfaller på ett icke önskvärt sätt leder till bortförklaringar.	Man tar lärdom av ”misslyckanden” vilket leder till nya experiment för att lära sig.
Belöningar utdelas främst med hänsyn till lojalitet mot ledningen och de traditionella handlingsmönstren.	Belöningar utdelas till dem som kan visa på nya problem och lösningar.
Maktsystemet förändras ej.	Ständiga maktförskjutningar

Figur 21 Tecken på organisationer med låg/hög förmåga till utveckling och lärande (Bruzelius & Skärvad, 2011: 432)

Kontinuerliga förbättringsarbeten hanteras på ett annat sätt än en större förändring. En lärande organisationskultur underlättar betydligt för att lyckas. Ett företag kan ha arbetare med mycket inlärd ”know-how”, men det är när vi lär oss *samma saker* som vi kan tala om organisatoriskt lärande.

(Tuominen, 2000:245)

⁹ *Tyst kunskap* är kunskap som vi använder i praktiken, men som vi inte medvetet kan redogöra för (Kaufman, 2010:277)



Figur 22 Enkelkretslärande och dubbelkretslärande (Jacobssen & Thorsvik, 2008:384)

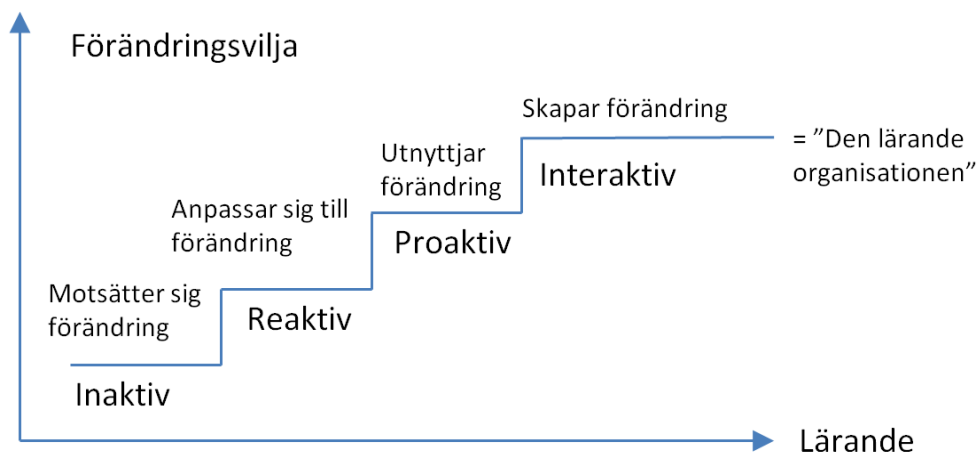
I Figur 22 ovan presenteras Jakobssen och Thorsvik begrepp enkel- och dubbelkretslärande. Den största skillnaden mellan begreppen är att man i enkelkretslärande tar mål och värderingar som styr beteendet för givet. I dubbelkretslärande finns viljan att utvärdera och ifrågasätta sina mål och värderingar, gärna genom diskussion med andra. Tre förutsättningar som utvecklar förmågan att lära:

- Tillgång till så mycket korrekt information som möjligt.
- Val mellan olika alternativ ska bygga på kunskap.
- En kontinuerlig utvärdering av handling och konsekvens

(Jacobssen & Thorsvik, 2008:384,385)

Vid enkelkretslärande har arbetsgruppen lärt sig att reagera och agera på given feedback. I dubbelkretslärande går man från en inre till en yttre effektivitet; man gör inte bara saker rätt utan de rätta sakerna. Man förstår helhetsbilden och intresserar sig för att utveckla sina arbetsmetoder och förstår sig själv och verksamheten. Vid dubbelkretslärande kan förändring av arbetsmetoder ske. I en grupp där man undersöker och omprövar sina egna referensramar har man hunnit mycket långt.

(Svedberg, 2010)



Figur 23 Den lärande organisationen (Albinsson, 1998:40)

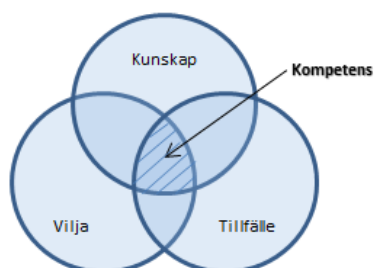
Varför är det svårt att lyckas med lärande i organisationer? Ofta fokuserar man endast på egna ansvarsområdet. Det orsakar fragmentering istället för systemtänkande och tävlande istället för samarbete och att vara reaktiv istället för proaktiv. Att förändra detta krävs ett helt nytt synsätt. Både från ledningshåll och för varje medarbetare i organisationen är det viktigt att kunna se och förstå helhetsbilden (Kreitner, 2002:561). För att befrämja lärandet i organisationer bör man utveckla en ”platt” organisation med så få inslag av hierarki som möjligt. Lärandet behöver ske där aktiviteterna sker; de som utför det dagliga arbetet. Gärna i form av några självstyrande grupper med förmåga att tänka kreativt kring erfarenheter och som själva gör egna reflektioner för att kunna lära.

(Jacobssen & Thorsvik, 2008:394)

För att kunna konkurrera behöver man sträva efter att få lärande inom företaget att ske snabbt. Ständiga förbättringar är ett resultat av kontinuerligt lärande. För att få konkurrensfördel behöver man klara detta bättre än konkurrenterna. Ett sätt att snabba upp läroprocessen är att ta hjälp av benchmarking. Det finns flera typer av benchmarking; strategisk, produkt, process och kompetensbaserad. Kortfattat försöker man jämföra nyckelaktiviteter och resultat för företag inom samma bransch och utvärdera hur man själv kunde dra nytta av det. Varför uppfinna något som du kan lära från andra till en lägre kostnad?

(Tuominen, 2000:193)

För att öka motivationen gäller det att ge möjlighet att *öka kompetensen* hos medarbetare. Enligt Stockfelt (1988) krävs det kunskap, vilja och tillfälle för att utveckla kompetens. Motivationen hos medarbetarna ökar när man känner att ledningen satsar på dem. Det är sen viktigt att man även får tillfälle att använda sina kunskaper annars uppstår lätt irritation och frustration hos medarbetarna. I vissa fall kan det finnas övertro till skolning, som kan vara negativt. Om man från ledningshåll tror att ett de upplevda problemen fixas per automatik genom att skicka en avdelning på ett skolningstillfälle utan att själva vara insatta i problemen kan det uppfattas som negativt. (Önnevik, 2010:77)



Figur 24 Faktorer som påverkar kompetensutveckling (Önnevik, 2010:77)

En effektiv organisation uppmuntrar och stöder lärande från förändringsarbete. Stödande ledarstil som uppmuntrar risktagning behövs. Det krävs även en kontinuerlig uppföljning och ställningstaganden till uppkomna problem. Ledare behöver agera på föreslag från arbetare. Förändringsarbete är en läroprocess för *alla* involverade.

(Cornall, 2007:183)

3.5 Sammanfattning

Enligt Carnall (2007:78) har många som forskat i förändringsledning kunnat konstatera hur svårt det är att hitta *en* modell för ett lyckat förändringsarbete. Flera modeller är illustrerade som prydliga sekventiella steg, men verkligheten är tyvärr sällan så enkel. Modellerna bidrar till en övertro att man kan styra förändringar via sekventiella steg. Många av de modernare modellerna ser förändring som en framväxande process. Där man ska ha de rätta organisatoriska förutsättningarna i struktur, kultur, lärande, ledarskap och politik för att styra en förändring.

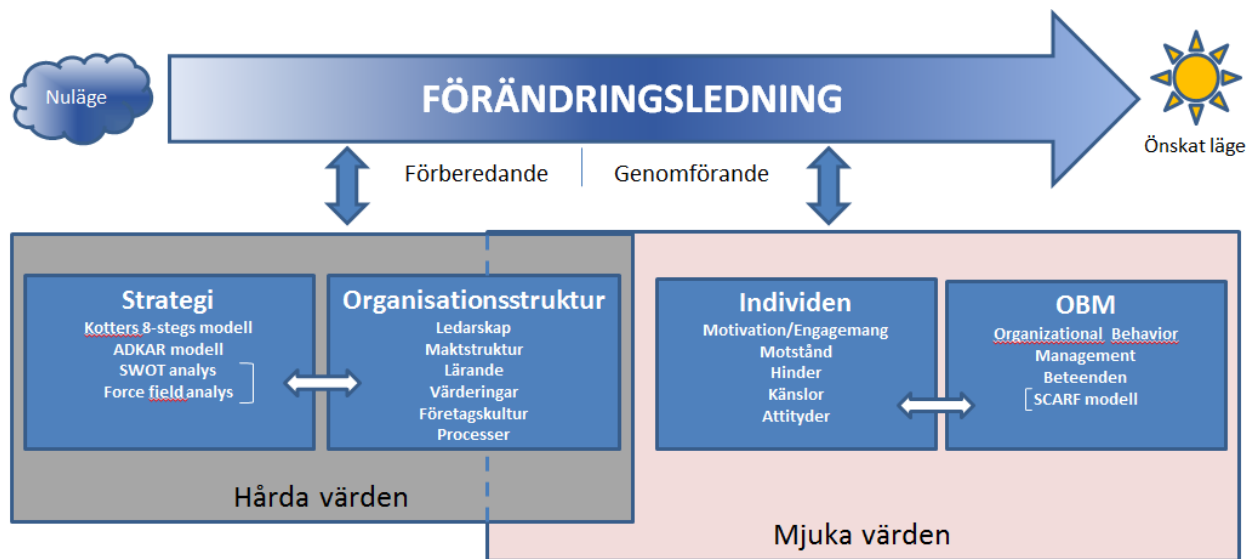
(Alvesson, 2012:141,142)

Eftersom varje förändringsarbete är unikt är det bra att känna till de olika faktorerna som påverkar arbetet. Man ska inte underskatta insatsen som krävs för att få till stånd en förändring. Enligt Kotter (2002) är den viktigaste faktorn för att lyckas med förändringsledning varken strategi, struktur, organisationskultur eller system. Den viktigaste framgångsfaktorn för förändring är att få till stånd en förändring i *beteenden* och där är hantering av känslor viktig.

Jag anser ändå att det är relevant att ha en strategi innan man påbörjar en förändring. Där hjälper Kotters 8-steg modellen och ADKAR modellen till att planera in stegvist vad som behöver göras. SCARF modellen för beteenden är även bra att känna till för att kunna tolka signaler under förändringen. Modellen kan även tas i beaktande vid analyser innan man påbörjar förändringsarbetet.

Alla förändringar kan inte planeras fullt ut eftersom man inte helt känner till slutdestinationen, men då är *kommunikation, information och delaktighet* under resans gång än viktigare.

4 Referensram



Strategi: Modeller och analyser för ett strategiskt tillvägagångssätt.

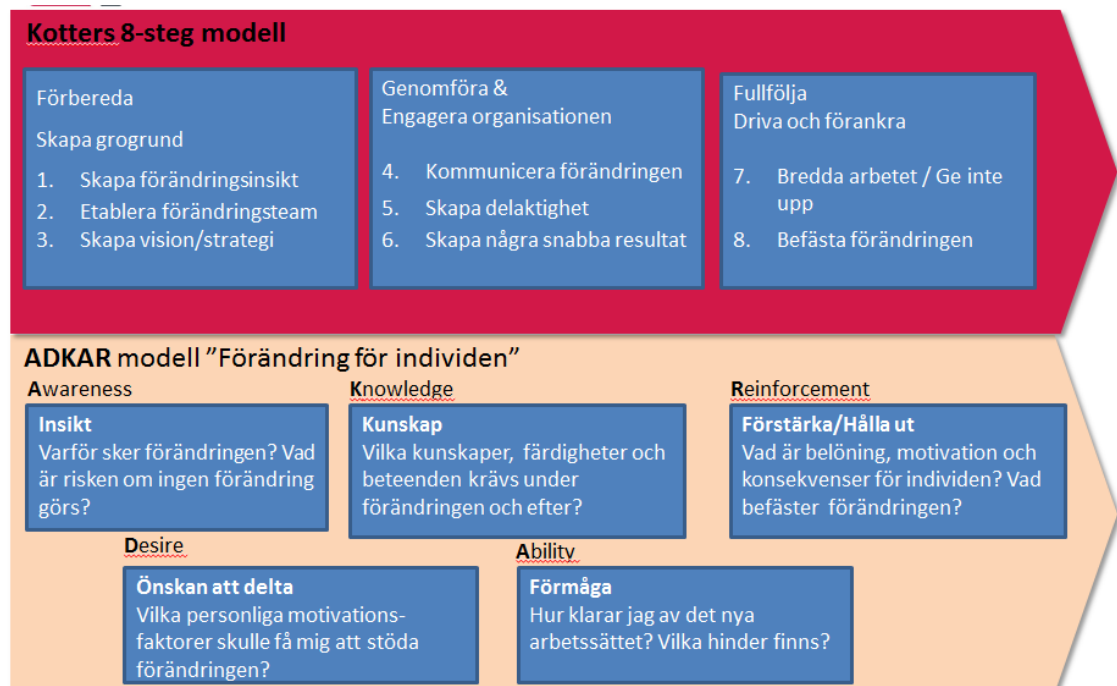
Organisationsstruktur: Vilka förutsättningar finns i organisationen för att lyckas med förändring.

Individen: Att förstå hur förändring påverkar medarbetare.

OBM: Processer blir meningsfulla först då medarbetarnas beteenden (det de gör och säger) följer processen.

Figur 25 Huvudfaktorer som påverkar förändringsledning (egen figur)

Från teoribildningen tar jag dessa huvudpunkter som jag anser viktigast för att lyckas med större förändringar. En kombination av Kotters 8-stegmodell och ADKAR modell för personlig förändring fungerar som modeller för ett strategiskt tillvägagångssätt:

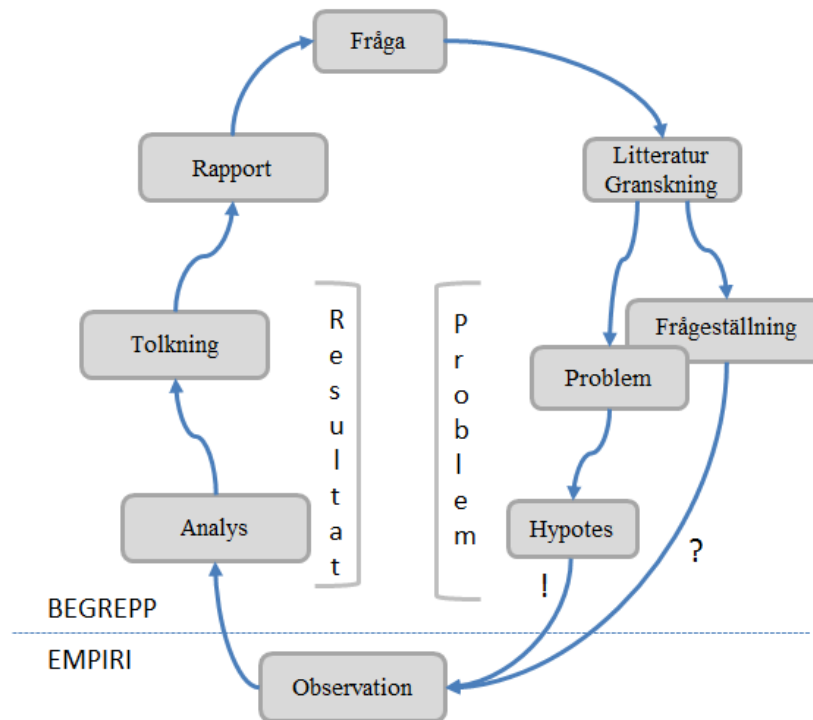


Figur 26 Kombination av modeller för förändringsledning (egen figur)

5 Metoddel

I detta kapitel beskriver jag olika forskningsmetoder och möjliga tillvägagångssätt för den empiriska¹⁰ delen av studien. Det finns en del begrepp att reda ut och ta ställning till. Vilka metoder finns och vad behöver man tänka på när man gör en forskningsansats?

5.1 Vetenskapligt förhållningssätt



Figur 27 Den traditionella forskningsprocessen (Backman, 1998:25)

Forskningsprocessens olika steg enligt *Figur 27* börjar med en forskningsfråga som ska utredas. Innan man gör en problemformulering behöver man ha gjort en grundlig litteraturgranskning. Detta för att få en ordentlig teoretisk grund att stå på och den här fasen är kanske den viktigaste i hela forskningsprocessen. Man ska vid genomgång av tidigare forskning och forskningsmetoder vara observant på möjliga luckor som möjligtvist finns.

Med en grundlig teoribildning får man förutsättningar för en relevant problem- och hypotesformulering. En hypotes är ett påstående eller ett slags preliminärt svar på en frågeställning och måste vara baserad på teori eller erfarenheter. Ur *Figur 27* ser man även att

¹⁰ Med empiri menas de verkliga observationerna eller de praktiska erfarenheterna från experiment. (Wikipedia 2014)

det finns en alternativ väg och det är att direkt via en frågeställning göra empiriska observationer för att få dessa verifierade eller förkastade.

Observationer eller den empiriska delen kan ske via: test, frågeformulär, intervjuer, experiment, direkta observationer m.m. Forskaren samlar under denna fas kvantitativa eller kvalitativa data. Efter att ha gjort datainsamling återstår att analysera, tolka och ställa svaren i förhållande till den ursprungliga frågeformuleringen.

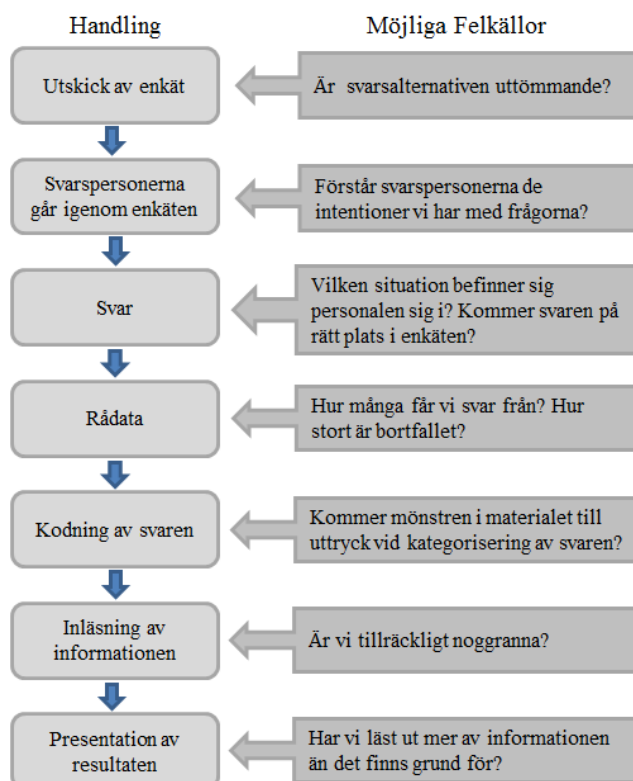
(Backman, 1998:26–30)

5.1.1 Reliabilitet och validitet

Reabilitet eller tillförlitlighet; man behöver kritiskt granska hur tillförlitlig informationen man fått fram är. Vilka faktorer har kunnat påverka resultatet? Ett sätt att testa reabiliteten är att göra motsvarande test efter en tid. Det är viktigt att kunna göra en bedömning vilka faktorer som kan ha påverkat slutresultatet.

Validitet eller giltighet; vilka tolkningar och slutsatser kan göras från resultaten och minst lika viktigt; vilka slutsatser kan *inte* dras utifrån dem. Man kan ha hög reabilitet, men vad hjälper det om man mäter fel saker.

(Bell, 2006:118)



Figur 28 Några led i forskningsprocessen som kan ge låg reliabilitet (Holme & Solvang, 1997:164)

Från Figur 28 ser man exempel på potentiella felkällor vid olika faser vid ett enkätutskick. Det kommer alltid att finnas möjliga felkällor, men förstås ska man försöka minimera dessa så bra som det bara går.

5.2 Deduktion, induktion och abduktion

Forskning går ut på att testa befintlig teori eller på att generera ny teori. När en forskare läser på och testar befintliga teorier kallas det *deduktiv forskningsansats* och när man forskar empiri för att generera en teori kallas *induktiv forskningssansats*. Den kvalitativa ansatsen är oftast induktiv medan den kvantitativa metoden är deduktiv. Det finns även ett mellanting som benämns abduktion där man rör sig mellan empiri och teori och man låter förståelsen växa fram.

(Ruane, 2006:63)

5.3 Kvantitativ metod

”En kvantitativ ansats innebär att undersökning är färdigstrukturerad redan i teori och problemlösningsfasen. Det gör att bearbetningen av informationen är enklare än vid en kvalitativ ansats.”

(Holme & Solvang, 1997:78–81)

En svaghet med kvantitativ undersökning är att man inte kan ha garanti för att svaren man får är relevanta för frågeställningen. Om man upptäcker det i insamlingsfasen är det för sent att agera. Därför rekommenderas att man gör en pilotstudie innan man gör en *större* kvantitativ undersökning. En alternativ kvantitativ metod är att göra en enkätstudie.

5.3.1 Enkätens struktur

Olika typer av frågor i en enkät:

1. *Verbala eller öppna.* Analysen kan ge problem. Kan användas som en introduktion till uppföljningsintervju.
2. *Alternativfrågor.* En graderad bedömning (5 eller 7 alternativ)
3. *Kategorifrågor.* Endast ett svar.
4. *Rangordningsfrågor.* Respondenten förväntas rangordna olika företeelser i en viss ordning.
5. *Tabellfrågor eller rasterfrågor.* Används för att få svar på fler frågor samtidigt.

6. *Skalfrågor*. t.ex. likertskalan; man ber respondenterna ta ställning till ett påstående. Skalan brukar vara fem- eller sjugradig. (från helt avvikande åsikt till instämmer helt med påståendet)

Den mest använda och den enklaste skalan att hantera är likertskalan.

(Bell, 2006:138–139,219)

Det är viktigt att vi vet vad vi ska göra med svaren. Varför ställer vi frågorna? Vad innebär de? Enkäten behöver testas med en pilotstudie för att testa om frågorna och instruktionerna är tillräckligt tydliga. Från en pilotstudie ska man fråga:

- Hur länge tog det att besvara?
- Är instruktionerna klara och lätta att förstå?
- Finns det frågor som är svåra att förstå eller är tvetydiga?
- Fattas någon viktig fråga?
- Är enkätens layout klar och tydlig?

(Bell, 2006:138)

5.4 Kvalitativ metod

Kvalitativ forskning har blivit allt vanligare och kan syfta till att förstå uppfattningar, upplevelser och avsikter. Det finns både för och nackdelar med att välja en helt kvalitativ ansats. Djupgående intervjuer ger bra med data, men tar mycket tid av forskaren. Därför kan man inte ta med så många respondenter vilket ger risk för att svaren kan bli för generella. Dessutom finns risken för att ett helt kvalitativt tillvägagångssätt blir för ”färgad” av forskaren som utför studien. Det är svårare att fuska med kvantitativa data.

(Nyberg, 2012:120–126)

Styrkan med kvalitativa intervjuer är att de är mindre strukturerade än enkät studier. Det är viktigt att intervjupersonens tankar tillåts vandra iväg. Forskaren får fram information som är viktig för den som utfrågas. Man får mera information om synsätt och uppfattningar som undersökspersonerna har. Problemet kan dock vara att hålla sig objektiv och kunna se världen genom aktörernas ögon; det finns stor risk för feltolkningar.

(Bryman, 1997:59,89)

Genom en kvalitativ undersökning försöker man öka förståelsen över det man forskar om. Som forskare behöver man vara föreberedd på olika situationer och reaktioner som kan uppstå. Ska man vara aktiv eller passiv? Egentligen är den kvalitativa intervjun en styrd form av diskussion.

Innan man gör den behöver man ha gjort en ”intervjumanual” som är mer en minneslista, men man ska inte slaviskt följa den utan intervjupersonen ska själv få utforma sina idéer och tankar.

Det finns fem tekniker att göra en kvalitativ forskning:

- Direkt observation
- Deltagande observation
- Informant- och respondent intervjuer
- Analys av källor

När man genomför intervjuer är det rekommenderat att åtta-tio personer, men ibland kan två-fyra djupintervjuer ge mera än tio telefonintervjuer. Gör man datainsamling med frågeformulär borde man för reliabilitetens skull minst ha 15-20 respondenter av varje kategori av människor man vill studera.

(Holme & Solvang, 1997:108)

5.4.1 Olika stadier i en kvalitativ intervju

Det rekommenderas att man först testat insamlingsmetoderna genom en pilotstudie med några få respondenter. Detta för att få feedback på frågeformulär och anvisningar. Finns det frågor som behöver omformuleras? Man får även testat sina metoder, frågor, intervjuteknik m.m. Erfarenheten från pilotstudien gör att risken för att behöva göra om datainsamlingen minskar. (Redogör resultatet från pilotundersökningen i metoddelen).

Före en intervju behöver man få undersökspersonernas tillstånd. Det rekommenderas att man även skickar ut vilka typer av frågor man tänker ställa. Detta gör att respondenterna får möjlighet att förbereda sig.

- Vad handlar undersökningen om?
- Varför intervjuas just de?
- Vilken typ av frågor kommer ställas?
- Vad kommer att ske med resultatet?
- Hur hanteras deras integritet? (anonymitet, ljudfiler mm)

En stor fördel med intervjuer är deras flexibilitet; man kan komma med följdfrågor och svaren kan fördjupas. En nackdel är att de tar mera tid i anspråk. Frågornas utformning ska inte vara

ledande eller ha uttalade förutsättningar. Det kan vara en fördel att spela in intervjuerna; det ökar möjligheten att analysera i efterhand. Man behöver förstås fråga om lov av respondenterna innan. Nackdelen med att spela in intervjuerna kan vara att man får mer försiktiga och inte lika ärliga svar. Man måste som intervjuare undvika att påverka respondenternas svar. Framförallt om man själv har en stark åsikt inom området. Man behöver fråga sig själv; om någon annan ställde dessa frågor skulle respondenten ge samma svar?

(Bell, 2006:158–166)

5.5 Skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ metod

Kvalitativ undersökning innebär mera närkontakt med den intervjuade och därför skapas också en bättre uppfattning av den intervjuades reaktioner och åsikter. Genom kvantitativa undersökningar har man möjlighet att få in mera data för att få tvärsnittsinformation angående det man forskar om. En kombination av kvantitativ och kvalitativ undersökning är att föredra om möjligt.

(Holme & Solvang, 1997:78–81)

Forskarens förhållningssätt vid kvantitativ forskning är mera som betraktare. Man har en bestämd referensram, som man vill mäta utan att engagera eller påverka respondenterna. Vid kvalitativa forskning vill komma nära inpå sina aktörer och förstå hur de tänker. Risken är att man tar till sig för mycket av deras tankesätt och blir subjektiv.

(Bryman, 1997:115)

Dimensioner	Kvantitativ	Kvalitativ
Den kvalitativa forskningens roll	Förberedande	Ett sätt att utforska aktörernas tolkningar
Relationen mellan forskare och subjekt	Distanserad	Nära
Forskarens förhållningssätt	Utanför	Innanför
Relationer mellan teori/begrepp och forskning	Bekräftelse	Växer fram efterhand
Forskningsstrategi	Strukturerad	Ostrukturerad
Resultatens natur	nomotetiska (generella)	Ideografiska (enskilda)
Bilden av den sociala verkligheten	Statisk och något yttre i förhållande till aktören	Processinriktad och något som konstrueras socialt av aktören
Informationens art	”Hård”, reliabel	Rik, går på djupet

Figur 29 Några skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskning (Bryman 1997:113)

Triangulering betyder att man använder mer än ett forskningsinstrument för att studera de viktigaste variablerna. Det innebär att man kan använda både kvalitativ och kvantitativ forskning som olika sätt att studera samma frågeställning. Genom att kombinera dessa får man en större validitet i resultaten eftersom de har bekräftats på två olika sätt.

Kvalitativ forskning kan fungera som stöd för en föreliggande enkät för hjälp till problemformulering eller för utformning av skalor eller indikatorer. Kvantitativ forskning kan ge stöd åt en kvalitativ intervju; man kan ta hjälp av resultatet för analys vid några djupintervjuer för att öka förståelsen och validiteten av egna hypoteser.

(Bryman, 1997:157–163)

5.6 Sammanfattning och argument för metodval

Detta arbete genomfördes genom en deduktiv forskningsansats. Först gjorde jag en ordentlig teoribildning inom förändringsledning. Jag beslutade att göra en kombination av kvantitativ och kvalitativ ansats (triangulering). Tyngdpunkten kommer att ligga på den kvantitativa ansatsen, men för att få bättre djup och flera reflektioner gjordes en del intervjuer med enkätresultatet som grund. Enligt Nyberg (2012:123) kan en kombination av kvantitativa och kvalitativa inslag i samma undersökning vara fördelaktig om man gör en fallstudie. Detta eftersom resultaten från dessa kan stödja varandra.

5.7 Undersökningens uppbyggnad

5.7.1 Val av frågor i den kvantitativa metoddelen

Jag bestämde mig rätt tidigt att jag skulle göra en enkätstudie bland tidigare Engineering avdelningen. Jag ville att resultatet från enkäten skulle ge en bild av hur medarbetarna ser på hur vi hanterat förändringsledning denna gång. Hur ser planerarna på dagens situation?

Jag testade först att göra en del frågor med Googles gratis enkätverktyg ”Google forms”, men kunde konstatera att det fanns vissa begränsningar; t.ex. kunde man svara hur många gånger som helst. Jag beslutade mig för att använda mig av ett enkätverktyg som heter *SurveyMonkey* som tidigare använts vid företaget.

Efter att ha gjort en del egna frågor och försök till modeller, så upptäckte jag några färdiga modeller gjorda av Carnall (2007). En av enkäterna var en organisationsanalys på fyrtio frågor där man kunde få fram vilka styrkor eller svagheter som finns inom avdelningen. Frågorna är indelade i åtta olika kategorier; uppgifter, struktur, relationer, motivation, stöd, ledarskap, förändringsattityd och prestation.

Tidigare i studien konstaterades att medarbetarnas engagemang var beroende av tre huvudfaktorer: Direkta förmannen, förtroendet för företagets ledning och hur stolt man är att representera företaget. Dessa frågor adderade jag plus en del valda frågor om hur vi hanterat förändringen denna gång.

Frågorna som tangerade förändringsledningen var hämtade från Kotters 8-stegsmodell och från vårt effektivitetmöte hösten 2013. Totalt blev det 58st frågor. Frågorna skickades ut på engelska eftersom både medarbetare i Villmansstrand och Bennäs skulle svara. Respondenterna är alla kontorspersonal som ofta ger support på engelska, så språket borde inte ha inverkat på svaren.

Jag gjorde först ett pilotutskick åt fem utvalda respondenter. Där fick jag se nyttan av att göra det eftersom vissa felstavningar och svåra engelska termer fick korrigeras. Enkätfrågorna och resultaten finns bifogade som bilagor i slutet av arbetet.

5.7.2 Val av frågor i den kvalitativa metoddelen

Till den kvalitativa delen valde jag att göra korta intervjuer med huvudprocessägarna och några planerare. Med enkätsvaren som bas diskuterades kring resultaten. En halvtimmes semi-strukturerad intervju, hölls med vardera respondenten. Intervjuerna bandades inte. För egen del känns det mera avslappnat att diskutera utan att banda in. Jag anser att i detta fall var det enklare att få ärliga svar. Istället ställde det en del krav på anteckningarna. Målet med intervjun var inte heller att få några långa utläggningar utan korta kommentarer till enkät resultatet och lite generell feedback.

Upplägg och frågor:

- Syfte och motiv med enkäten och intervjun förklarades.
- Genomgång av resultaten (skickade på mail i god tid innan intervjun)
- *Hur tolkar du enkät resultatet?*
- *Vilka förbättringar/åtgärder kunde förslås inför framtiden?*

6 Resultatredovisning

I detta kapitel går jag igenom det empiriska resultatet och gör analyser av data som jag fick genom enkätstudien.

6.1 Enkätens upplägg

Enkäten skickades ut åt 21 respondenter från tidigare Engineering avdelningen (Bilaga 1). Jag fick 18st svar, vilket gav en helt bra svarsprocent (85%) och ett bra underlag för resultattolkning. Frågorna i enkäten var indelade i tre olika delar bestående av totalt 58 frågor:

- Organisationsanalys enligt Carnalls modell: 40st frågor.
 - Alla frågor som påståenden med svaralternativ enligt Likertskalan.
- De tre faktorerna som driver engagemang: 2st tillägsfrågor.
- Fallstudie ”Engineering split” och analys av pågående förändringsledning: 16st frågor.

6.2 Organisationsanalys

En separat analys gjordes av frågorna 1-40 för att få fram vilka påståenden som kan anses som en styrka eller svaghet för organisationen.

Dessa tre regler användes vid analysen av data på basis av Carnalls tillvägagångssätt:

1. Varje påstående där 50% svarade en trea (agree slightly) eller under kan ses som en styrka.
2. Varje påstående där 50% svarade en fyra (neutral) eller över kan ses som en potentiell svaghet. Att den neutrala poängsättningen finns beror på att den anses som negativt i detta sammanhang.
3. Varje påstående där 30% eller mer svara en femma (disagree slightly) eller över kan anses som en direkt svaghet inom organisationen. Man ska även vara observant på alla poäng *över* en femma fastän det bara rör sig om några respondenter.

(Carnall, 2002:42)

Totalt kunde 19st påståenden anses som svagheter och 15st som styrkor i organisationen. Jag går inte genom varje fråga separat här (finns som bilaga 2 och 3). Här är topp fem styrkor och svagheter:

Svagheter			
21	This organization sets realistic plans.	5,11	Weakness
2	The organization of work here is effective.	4,89	Weakness
12	The salary that I receive is in proportion with the job that I perform.	4,76	Weakness
30	This organization's management team provides effective and inspiring leadership.	4,72	Weakness
33	In my own work area objectives are clearly stated and each person's work role is clearly identified.	4,72	Weakness
Styrkor			
19	My relationships with other members of my work group are good.	2,11	Strength
11	I can always talk to someone at work if I have work-related problems.	2,28	Strength
23	There are occasions when I would like to be free to make changes in my job.	2,72	Strength
37	Other departments are helpful to my own department whenever necessary.	3,22	Strength
40	People are always concerned to do a good job.	3,28	Strength

Tabell 4 Avdelningens topp 5 styrkor och svagheter

Per fråga kan man se att vår största svaghet anses vara ledningens arbete. Man ska vara försiktig att dra för långtgående slutsatser per fråga för t.ex. fråga 23 som anses som en styrka "Det finns tillfällen när jag skulle vilja göra förändringar i mitt arbete" kan egentligen anses vara en svaghet ifall man absolut inte gillar sitt arbete. Att svaret ses som en styrka i denna analys är att den faller inom kategorin för förändringsattityder.

Uppgifter	Struktur	Relationer	Motivation	Support	Ledarskap	Attityder till förändring	Utförande
3,33	4,89	3,78	3,72	4,22	3,56	4,39	4,28
3,78	3,78	2,28	4,76	4,28	4,44	4,17	3,67
3,56	4,28	2,11	4,22	5,11	4,33	2,72	3,39
4,33	3,56	3,61	4,11	4,28	4,72	3,67	4,5
4,72	4,44	3,78	4,17	3,22	3,67	3,39	3,28
3,94	4,19	3,11	4,20	4,22	4,14	3,67	3,82
(4.04)	(4.10)	(3.31)	(2.74)	(2.75)	(4.00)	(2.80)	(3.21)

Tabell 5 Resultat från organisationsanalysen

Uppgifter = Hur hänger mitt arbete ihop med företagets vision.

Struktur = Hur effektivt man känner att avdelningens arbete är och hur klara arbetsuppgifterna och ansvarsområdet uppfattas.

Relationer = Vilket understöd får man från sina medarbetare. Hur funkar samarbetet?

Motivation = De faktorer som påverkar motivationen bland medarbetare.

Support = Innebär vilket stöd man känner att man har från organisationen (ledning, egna chefen, systemet och från andra avdelningar)

Ledarskap = Hur ser man på ledningens arbete.

Förändringsattityder = Hur väl tror man att företaget är kapabel till förändring.

Utförande = Hur bra man tycker arbetet är inom företaget fungerar.

I *Tabell 5* ser man medeltalet från varje fråga och medeltalet för varje kategori. Inom parentes finns medeltalet vilket Carnall hade fått i sina undersökningar, som ett referensvärde. En hög poängsättning är negativt i denna analys.

Positivt:

- Samarbetet internt i avdelningen verkar fungera bra (kategori relationer 3.11)
- Samarbete mellan avdelningarna verkar också fungera tillfredställande (3.22)
- Man anser att medarbetarna anstränger sig att göra ett bra arbete (3.28)

Negativt:

- Organisationen anses sätta orealistiska mål!! (5.11)
- Effektiviteten upplevs som dålig (4.89)
- Det verkar finnas ett bristande förtroende för företagets ledning.
(Dåliga betyg i kategorierna ledarskap 4.14 och support 4.22)
- Faktorer som påverkar motivationen är dåliga (kategori motivation 4.22)

Här nedan presenteras resultatet av frågorna som berör de tre faktorer som påverkar personalens engagemang mest; närmaste förmannen, ledningsgruppen och stoltheten man har för att representera företaget.

Nr	Question	Average	
42	I feel pride in working for the company.	3,50	Strength
6	My immediate boss is supportive and helps me in my work.	3,56	
41	I'm satisfied with my boss and the way he drives employee engagement.	3,56	
38	My boss's management style helps me in the performance of my own work.	3,67	
5	My immediate boss has ideas that are helpful to me in my work.	4,22	Weakness
22	Performance is regularly reviewed by my boss.	4,33	Weakness
14	The management style adopted by senior management is helpful and effective.	4,44	Weakness
30	This organization's management team provides effective and inspiring leadership.	4,72	Weakness
21	This organization sets realistic plans.	5,11	Weakness

Tabell 6 Resultat av faktorer som påverkar medarbetares engagemang

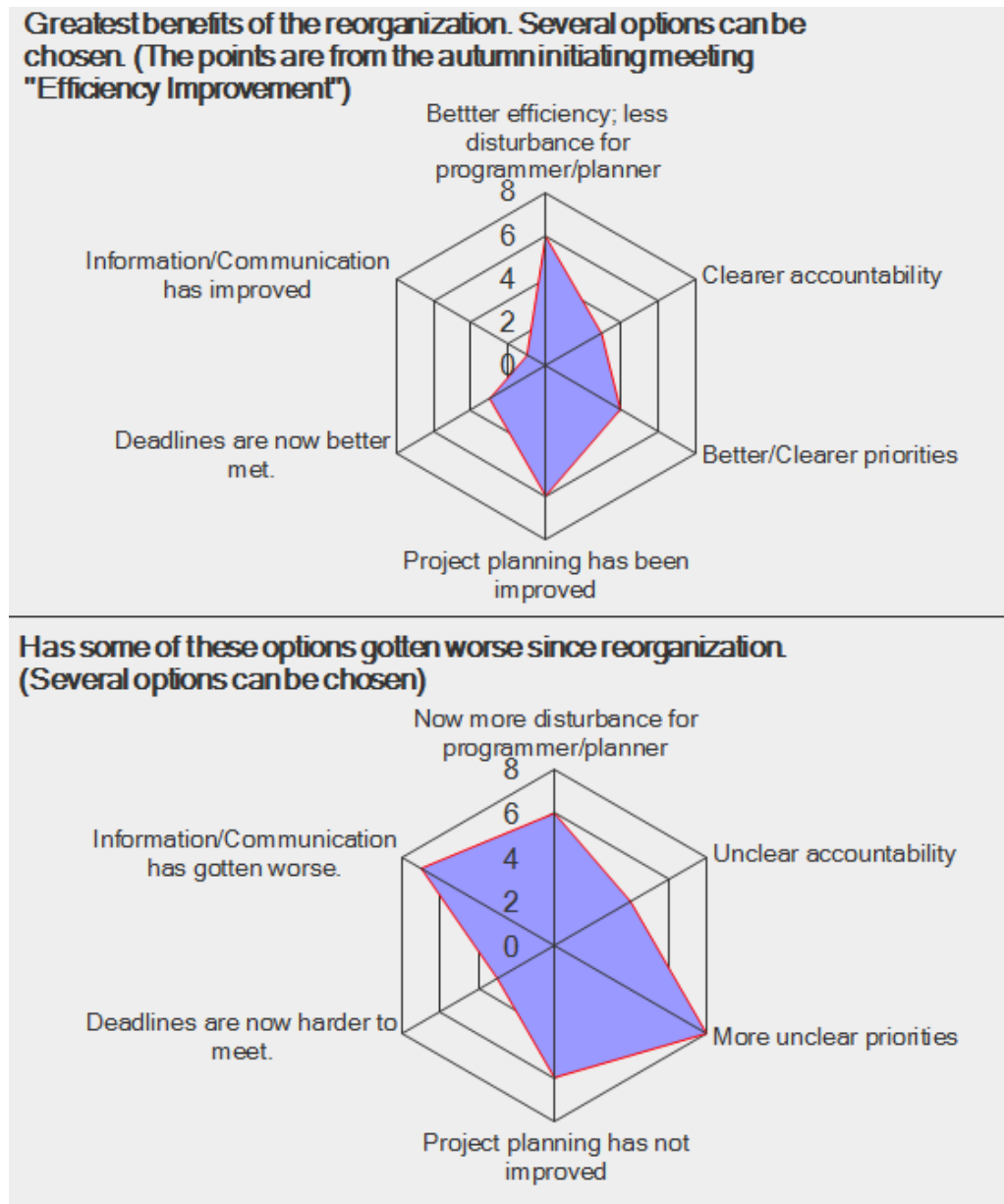
Från dessa frågor ser man att förtroendet för företaget och den egna chefen får ganska bra siffror, men företaget högsta ledning får dåliga betyg. Det tror jag har att göra med kommunikation från ledningsgruppen. Det finns brister i information om vad som är på gång i företaget. Även att det startas många initiativ *utan* att man tar i beaktande att det kommer att ta tid och resurser kan säkert kopplas samman till missnöjet med att företaget anses ställa orealistiska mål. Det faktum att vi sällan når våra mål eller ser något tydligt resultat av förändringsinitiativ påverkar säkert denna negativa attityd. Fast alltför långt gående slutsatser ska man inte dra av missnöje mot ledningen, hur ofta ser det inte ut så inom organisationer?

Att majoriteten känner stolthet över att arbeta för företaget är mycket positivt eftersom denna känsla är svår att påverka. En delorsak som kom fram under en intervju är att det upplevs att vi som planerare har intressanta produkter att arbeta med för en ingenjör. Detta eftersom det finns möjlighet att vara med hela vägen från planering, följa med under montering och sluttest ända till kundbesök. Att vi har hela leveranskedjan inom företaget kan anses som en styrka.

6.3 Fallstudie "Engineering split"

Sammanfattning från fallstudien (se bilaga 4 för alla frågor):

- Tidigare förändringar anses inte varit väl utförda eller saknat några synliga resultat
- Man anser att *målen* med denna organisationsförändring varit *klara och acceptabla*
- Majoriteten var positivt inställda till förändringsinitiativet när det kommunicerades ut
- Kommunikationen och informationen under processen skulle kunna varit bättre
- Man har inte riktigt känt sig delaktig i beslutsprocessen.
- Majoriteten anser att förändringen kommer att hjälpa dem att kontrollera sin tid
- Ingen tror att det blir snabba resultat. Minst ett år innan vi kommer kunna öka i effektivitet (33% ansåg att det inte blir någon förbättring!)
- Rätt dåligt med understöd från ledningens håll under förändringsprocessen.
- Över hälften av de som svarade har upplevt en klart ökad stress och belastning i arbetet under förändringen.
- Fler upplevda försämringar än förbättringar hittills (34st mot 23st).



Figur 30 Fördelar/nackdelar hittills med förändringen "Engineering split"

De sista två frågorna var baserade från vårt effektivitetmöte hösten 2013, som var ett initierande möte till förändringen. De två påståenden som är mest iögonfallande är att *information och kommunikationen* anses försämrats och att *ansvarsområdet är oklarare än innan*. Det har säkert att göra med att det ännu finns gråzoner och att vi är mitt i en förändringsprocess. Prioriteringar av uppgifter uppfattas även ha blivit sämre vilket kan bero på att maskinansvar och support funktioner finns kvar för planerarna till en viss del.

Som avslutning på enkäten fanns en öppen fråga och där fick jag endast 2st svar;

- Förändringen tar för länge och folk blir frustrerade
- Fler enkäter borde göras

6.4 Intervjuresultat

Även intervjuerna var konfidentiella. Jag intervjuade fem planerare som varit involverade i förändringen och en huvudprocessägare. Intervjun fördes mer som en diskussion där de största frågorna var:

1. Hur tolkar du enkät resultatet?
2. Vilka förbättringar/åtgärder kunde föreslås inför framtiden?
3. Möjliga risker med framtida upplägg?

6.4.1 Intervjuresultat planerare

1. Hur de tolkade planerarna enkät resultatet:

- a. Överlag var resultatet från enkäten i linje med hur de intervjuade uppfattar sin egen situation. Inga stora överraskningar.
- b. Varför flera anser att omorganiseringen inte ger några fördelar; från tidigare erfarenhet betyder nya möjligheter = nya problem.
- c. Trygghet i organisationen finns, interna relationer. Risk att de försämras efter omorganiseringen?
- d. Generellt verkar det finnas viss brist på förtroende mot ledningen.
- e. Verkar vara oklart varför omorganiseringen gjordes (mål, vision fallit i glömska)
- f. Flera tidigare förändringar upplevs inte ens ha fått en ärlig chans.
- g. Effektiviteten lider mycket p.g.a. ständiga omprioriteringar. Fastän situationen i viss mån förbättrats finns problemet kvar.
- h. Några av enkät svaren påverkades säkert av att flera oklarheter finns kvar (t.ex. maskinansvar)
- i. Hur länge pågår ”övergångsperioden”? Avsaknad av delmål/mål.

2. Vilka förbättringar och vilka åtgärder kunde föreslås inför framtiden:

- a. Bättre aktivt ledarskap; Den dagliga närvaron.
- b. Slutför startade initiativ/projekt!
- c. Förebild: Gå inte kring kartlagda processer för att det är enklare så.
- d. Bättre informationsmöten. Mera information från andra avdelningar; Vad har vi på gång?
- e. Tidigare maskinspecialister kunde under en övergångsperiod varit med på projekt kick-off möten.
- f. Arbetsplanering behöver förbättras.

- g. Engineering split kunde varit bättre planerad.
 - h. Processkartläggningen har fortgått för länge och information om status har saknats.
 - i. Bättre information och kommunikation från ledningens håll kunde förbättra förtroendet.
 - j. Workshops som arrangerades ansågs av vissa som flummiga och gav inga tydliga resultat.
 - k. Ingen delaktighet i själva beslutet; blev bestämt och styrt ”uppifrån”. De som arbetar med det dagliga operativa arbetet involverades för sent.
3. *Möjliga risker med framtida upplägg:*
- a. Risker för att man får mindre varierande arbete.
 - b. Vem prioriterar huvudansvar per funktion? (el, mekanik, programmering)
 - c. Trygghet i organisationen finns, interna relationer. Risk att de försämras efter omorganiseringen?

6.4.2 Intervjuresultat processägare

1. Hur han tolkade enkät resultatet:

- a. Bristen på upplevd effektivitet är illavarslande
- b. Upplevd brist på struktur och arbetsuppgifter har säkert att göra med pågående förändring.
- c. Brist på förtroende till ledningsgruppen har att göra med motivation/support?
- d. Förberedande workshoppar borde arrangerats före beslut om omorganisering inte efter.
- e. Att vi ligger efter i tidsplan har säkert orsakat en del negativ feedback.

2. Vilka förbättringar/åtgärder som kunde föreslås inför framtiden:

- a. Kommunikationen behöver helt tydligt förbättras.

6.5 Sammanfattning av resultaten

Många tolkningar och analyser gjordes redan i det tidigare kapitlet i samband med resultatpresentationen, men här är en sammanfattande del. Eftersom den empiriska delen gjordes genom en kombination av både kvantitativ och kvalitativ metod så kan tillförlitligheten anses som bra. Om man analyserar möjliga felkällor (*enligt Figur 28 Några led i forskningsprocessen som kan ge låg reliabilitet* (Holme & Solvang, 1997:164) sida 50) så kan bl.a. följande konstateras:

- Viss risk finns att några av påståenda misstolkats på grund av att engelska användes i enkäten och man därigenom missförstått intentionerna med dem.
- Situationen som personalen befinner sig i påverkar säkert resultatet. Vi är ändå mitt i förändringen när enkäten skickades ut.
- Bortfallet var inte stort och att 18 av 21 svarade var positivt för reabiliteten.
- När det gäller tolkningar av svaren har jag tagit hjälp av intervjuer, så i och med det hjälps kodning av svaren och jag får både ledningens och planerarnas åsikter.

Sammanfattning av resultatet visar på att det upplevs att *planeringen* av förändringen kunde varit bättre. Framförallt *kommunikation och information* borde förbättras framöver. Visar också på vikten att *repetera* varför något görs. Efter någon månad faller det utkommunicerade målet eller visionen fort i glömska. Vi har inte gjort *uppföljning* eller ”firat små vinster”, som ändå finns.

I en intervju med planerare kom det fram att det uppskattades att ”arbetsintervjuer” till vilken avdelning man ville tillhöra och ansågs öka delaktigheten. Man hade i viss mån möjlighet att påverka sin situation. Ändå var det många svar i enkäten som tydde på brist på delaktighet. En negativ tolkning av *bristen på delaktighet* kan bero på att bland många är inte förtroendet för ledningen så högt vilket kan göra att vissa ansåg att allt redan var förutbestämt; arrangerade workshops och intervjuerna hade inte någon betydelse.

7 Sammanfattning och diskussion

Min åsikt är att vi nog har gjort flera saker rätt denna gång, men ännu finns det utrymme för lärdomar till framtida förbättringar vid förändringar. Några av de första stegen i Kotters 8-steg modell har vi följt, men mest under själva initieringen av omorganiseringen. Ofta är det så att under förberedelsen och planeringen är förändringsprojektet mest aktivt. När beslut blivit tagna är det många gånger som om luften skulle gå ur hela projektet och informationsflödet slutar. Vissa gånger tillåts övergångsperioder med gråzoner lämna kvar tills nästa förändring tar vid. Vid intervjuerna kunde konstateras att flera inte mindes målet med förändringen eller vad som gjorts i vilken ordning (beslut, workshops, intervjuer). Det kunde vara bra med en *synlig* projektplan med uppnådda och framtida delmål i motsvarande organisationsförändringar. Dessutom borde det förmedlats en tydlig vision av förändringen redan i initieringen.

Flera tidigare förändringar inom företaget har som tidigare nämnts inte gett resultat och det kan tänkas att de som arbetat en stund inom företaget har en mer negativ och skeptisk attityd till att vi nu ska lyckas. Dessutom är det vanligt att det ges allt för lite tid åt förändringsarbete samt att det förväntas att saker och ting skall sköta sig själva:

”När människor utsätts för en kränkande situation vid upprepade tillfällen – att bara få påbörja, men aldrig genomföra – blir de med stor säkerhet förändringströtta och cyniska.”

(Svedberg 2010)

Att få till stånd en bestående förändring kräver *tålamod*. Det viktigaste för tillfället är att vi vet var vi står och har en tydlig plan på vilka åtgärder som kunde förbättra förutsättningarna att lyckas bättre i framtiden.

Hur väl jag lyckats med att uppfylla studiens mål och delmål är inte så lätt att avgöra själv i en studie som denna. Huvudmålet att öka förståelsen inom företaget om vilka faktorer man behöver ta hänsyn till vid en förändringsledning tycker jag är långt uppfyllt genom teoridelens referensram. Även en ganska omfattande kartläggning av fallstudien genom både kvantitativa och kvalitativa metoder gör att insikten var vi står för tillfället med pågående förändring är rätt klar. Delmålen att klargöra möjliga problem med det framtida upplägget belyser jag med

följande underrubriker (fast ingen komplett lista med ”unkown bugs”¹¹). Även punkter med utvecklingsförslag presenteras.

7.1 Möjliga problem med nya organisationsstrukturen

Ett problem som inte verkar blivit tagit i beaktande i planeringsskedet är att det kommer att ta tid att *bredda kunskandet* för de som är i projektteamet. Speciellt vid projekt som kräver modifiering av någon av våra standardmaskiner. Detta kräver också tid och support från experter som idag finns inom nyutveckling eller produktion. Under en övergångsperiod kunde maskinspecialister vara med på projekt kick-off möten för att motivera tidsåtgång och möjliga lösningar. Det finns fallor att gå i om man inte är tillräckligt insatt i maskinerna.

Riskerar vi att *arbetsrelationer* mellan planerare blir sämre i och med omorganiseringen? Det får inte bli för stora hinder mellan avdelningarna. Tidigare hade vi planerare i separata avdelningar; mekanikplanering och PLC & elplanering. Vi gjorde en sammanslagning av avdelningarna och bildade en Engineering avdelning för att *öka* samarbetet. Nu är förutsättningarna och behoven andra, men vi får inte orsaka för stora hinder mellan avdelningarna.

Vi är ändå en relativt liten organisation och det nya organisationsupplägget gör möjligtvis att vi blir *mindre flexibla*. Eftersom vi är mer strikt indelade, så är vi även mer sårbara vid t.ex. längre sjukfrånvaron. Vi får inte utveckla för stor *skillnad i arbetsmetoder* mellan avdelningarna för det kommer säkert i framtiden att finnas behov av resursutbyte mellan avdelningarna. Hur ska vi sprida informationen och få feedback mellan avdelningarna?

Utveckling av de olika funktionernas arbetsmetoder kräver också en tvärfunktionell koordinering. Planeringsverktyg, programmeringsverktyg, ritstandarder, arbetssätt och anvisningar behöver utvecklas gemensamt mellan projekt, nyutveckling och produktion. Små variationer i arbetssätt krävs säkert mellan avdelningarna, men ändå behöver det finnas en gemensam utveckling. Detta även för att lära av varandra.

¹¹ Ursäktar för ingenjörsvitsen

7.2 Utvecklingsförslag

Här följer några av mina förslag inför framtiden för att möjligtvis få åtgärdat några av problemen vi har och möjligtvis står inför. Jag vet att vi har begränsade resurser till förfogande och att vi på grund av det måste prioritera vad som finns möjlighet att göra och vissa av dessa förbättringar kanske redan finns med på ledningsgruppens agenda.

7.2.1 Resursplanering

Många av problemen som kom fram i vårt effektivitetsmöte och härrör till tidsplanering finns kvar. Resursplanering är en utmaning som jag även kan relatera till från tiden som förman. Hur detaljerad ska planeringen vara? För detaljerad resursplanering blir för byråkratisk att uppdatera. När vi får rollerna klara och projektdragare får tid att göra upp detaljerade tidsplaner, så tror jag nog att detta förbättras. Vi har testat att göra resursplanering i vårt ERP system och innan året är slut har vi förhoppningsvist alla pågående projekt inlagda i systemet.

När vi anlitar konsulter har det ofta inte tagits i beaktande att det ofta krävs handledning av planerare. Totala effektiviteten kan för en kort period bli t.o.m. sämre för en kort period när skolning och handledning av en ny konsult krävs. När vi i början av året hade behov av konsult hjälp hade vi ingen intern kommunikation utan såg endast på egna avdelningens behov. Viktigt att skriva längre kontrakt med konsulterna och *samarbeta* mellan avdelningarna för att få behålla samma resurser en längre tid.

7.2.2 Kontinuerlig förbättring

Vi borde även inom kontoret återuppta vårt LEAN 5S¹² arbete. Som avdelning anser jag att vi till viss del försummat inkrementell förändring. Vår produktionsavdelning arbetar aktivt med 5S och utvecklingsförslag. Vi gjorde ett försök att implementera detta även i kontoret, men det lades ner. Mycket p.g.a. att vi fokuserade på fel saker (t.ex. var kontorsredskap och kaffekoppar ska placeras på skrivbordet). För egen del tycker jag det haltar när inte hela organisationen är en del av ständig förbättring (lärande organisation). Utvecklingsförslag via ERP kunde även vara ett bra forum för feedback till ledningen.

¹² LEAN 5S även kallat "LEAN manufacturing" eller ständig förbättring.

Här kunde det vara ide' att ha en 5S grupp för mekanikplanering, elplanering och programmering och minst en representant per avdelning med (från nyutveckling, projekt och produktion). Detta skulle även förbättra informationsutbyte och utveckla tvärfunktionella rutiner. Att hantera listor med utvecklingsförslag är även ett viktigt verktyg för att få feedback på befintliga lösningar från andra avdelningar. Jag har fått indikationer från ledningen på att denna punkt kommer att prioriteras under detta år, men möjligtvis inte gå under benämningen 5S.

7.2.3 Ansvarig för arbetsverktyg

Enligt Tuominen (2000) lägger vi i väst för lite resurser på utveckling av IT-system som även de kräver sina experter. I Japanska företag är förhållandet mellan personal som är involverade inom produktutveckling och systemutveckling 1:1 medan i västerländska företag är förhållandet 10:1. Inom LKI har vi ingen helt ansvarig för att utveckla t.ex. ERP¹³, planeringsverktyg och motsvarande system. Dessa är mycket viktiga att kontinuerligt underhålla och utveckla för att få effektiva arbetsmetoder. Jag sitter själv med i företagets IT grupp och där har vi fört en diskussion framförallt kring behovet av någon ERP ansvarig. Eftersom vi har extremt mycket projekt på gång för tillfället kommer vi anlita konsult hjälp, men behovet finns ändå kvar att utveckla de dagliga rutinerna.

7.2.4 Karriär som specialist

Enligt Hernaus (2006) behöver en processbaserad organisation se över sina belöningsystem. Detta eftersom karriärvägen kommer att påverkas av att organisationsstrukturen ”plattas till” och det inte finns lika många mellanchefer. Lösningen kunde vara ett system som belönar kunskap och expertis, inte bara chefshierarki. Med nya organisationsupplägget kommer det inte finnas utrymme för mellanchefer. Inom organisationen kommer det inte att finnas möjligheter till befördran enligt tidigare modell. Med dagens lönesystem är man ansedd att vara högre tjänsteman om man har ansvar för ett antal anställda och deras arbete. Möjligtvis kommer kunskap och expertkunnande att kombineras med ansvar för underprocesser och styrdokument för planeringsaktiviteter framöver. Vi har ännu inte fått några tjänstebeskrivningar för de nya arbetsuppgifterna. Inom årets gång ska processerna vara färdiga, då kommer säkert denna del även vara klar.

¹³ ERP = Enterprise Resource Planning, avser integrerade IT-system för att ta hand om ett företags informationshantering

7.2.5 Kommunikation och information

Jag har i studien ständigt återkommit till den upplevda bristen på kommunikation och information; förändringsarbetet i fallstudien och från ledningens håll. Möjligtvis kunde en välstrukturerad *LKI intranät* vara en bra lösning för att kommunicera resursallokering, kunskapsspridning och social interaktion. Enligt Ponteva (2010:64) är det välskötta företagens intranät ett utomordentligt kommunikationsverktyg. Jag kommer att ta upp detta som ett investeringsförslag till nästa års IT¹⁴ budget. Under detta år har vi redan för många pågående IT relaterade projekt inplanerade.

7.2.6 Kunskapsdatabas

Eftersom vi blir flera anställda inom företaget och anlitar mera konsulter borde vi införa en kunskapsdatabas med våra maskinmodeller, testade lösningar och genomförda projekt. Om man ser in i framtiden med separata avdelningar; hur ska vi företagsinternt veta vad som blivit tidigare testat? Inget litet projekt, men idag har vi på tok för mycket ”tyst kunskap” inom företaget. För detta behöver flera avdelningar vara involverade; planering, försäljning och service. Detta kräver möjligtvis en uppdatering av vårt ERP system eller ett fristående program vilket gör att ett genomförande är aktuellt först till 2015.

7.2.7 Personlig ledning

Många gånger måste man gå tillbaka till sina vanor och rutiner; finns där något att utveckla för att bli mera effektiv? Upplevd tidsbrist kan bero på: Fel arbetssätt, man skjuter upp saker, kommer inte igång, vanor som tar för mycket tid, felprioriteringar. En väl utarbetad arbetslista med prioriteringsordning är en nödvändighet för varje arbetare. Nerskrivna uppgifter tas mera på allvar och är synliga. För att få bättre effektivitet är också organisering av fysiska arbetsplatsen viktigt. Allt från skrivbordet, mappar, dator och mailhanteringsrutiner. Behöver man kontinuerligt läsa mailen, kanske det räcker med varannan timme?

I framtiden kunde det vara ide' att planerare skulle få *coaching i personlig ledning*. Nu är inte rätt tillfälle eftersom det finns så mycket annat nytt som stör vardagsarbetet, men värt att tänka på i framtiden. Jag fick själv möjligheten att bli coachad av en extern konsult i personlig ledning och för min del anser jag att programmet var givande.

¹⁴ IT = informationsteknik

7.2.8 Kompetenshöjning

För produktionsarbetare har det gjorts en intern skolning för intresserade för att höja kompetensen. Detta initiativ var bra och jag tror även att motivationen för de som fick chansen har ökat. Detta får förhoppningsvist en spridningseffekt till medarbetare och ökar kunnandet och förståelsen för organisationen och andra avdelningars arbeten. Någon motsvarande skolning kunde även vara bra för planerare; att möjliggöra att se företagets helhetsbild och andra avdelningars arbete. Även en skolningsplan och kompetensmatris för olika funktioner kunde göras upp.

Ofta har man flera förändringsprojekt aktiva på samma gång; och risken är då stor att flera av dessa projekt inte blir slutförda på ett bra sätt. Viktigt att ledare kan få sina medarbetare att se *helhetsbilden*; visionen, strategin och hur deras arbete ska föra företaget framåt. På så sätt blir det inte oklarheter och personer kan själv kommunicera till andra och ta egna beslut utan att hela tiden behöva anvisningar ”uppifrån”.

(Kotter, 2012:147,148)

7.2.9 Avslutande diskussion

Själva infotillfället om organisationsförändringen missade jag på grund av en arbetsresa och fick höra om den ryktesvägen. När man gör en motsvarande förändring är det skäl att ge förhandsinformation till de som mest berörs eller senast i samband med ett dylikt informationstillfälle. Det finns risk för onödiga ryktesspridningar som möjligtvis ökar motstånd till förändringen inom en organisation.

30.4 möblerade vi om i kontoret och planerare sitter nu enligt den avdelning man tillhör. Det kommer nog till viss del att förbättra arbetseffektiviteten och på samma gång konkretiseras att vi gjort en förändring och omorganisering. I samband med flytten bjöds det på mjöd och struvor (i enlighet med att fira små uppnådda delmål). Aktiviteter för att stärka samhörigheten och delmål att ha processerna helt i bruk Q4 finns i den avdelningsspecifika bonusdelen för 2014. Organisationsanalysen jag gjorde i studien finns med i bonusprogrammet för att mäta om vi lyckats med förbättringarna. Uppföljningen kommer jag att utföra under januari 2015.

Med den information som finns tillgänglig idag, så står det nog klart att vi behövde göra omorganiseringen. Många utvecklingsprojekt som produktionssidan behöver få prioriterat ska genomföras under året. Satsningen på FMS och moderniseringsprojekt kommer även att kräva mera spetskompetens inom projekthantering. För att på lång sikt kunna växa som företag behövdes en indelning. Nu är det upp till alla att arbeta fram nödvändiga rutiner och utveckla processerna.

7.3 Förslag till framtida forskning

En fördjupning i *förändringsledning och "Organizational behavior"* kunde vara en möjlig framtida studie. Jag konstaterade redan tidigare i studien att det är först när människor följer uppgjorda planer och processer som de blir meningsfulla. Målet är att skapa en arbetsmiljö som förstärker bra beteenden och försvagar de beteenden som inte ligger i linje med organisationens mål, inte att förändra människors egenskaper eller personligheter.

En studie i *hur det är bäst att bygga upp en processbaserad organisation* skulle vara intressant. En fördjupning i organisations- och processteorier. För vår del *kanske* ett alternativ varit att bygga upp vår Engineering avdelningen kring teamleaders, som vi redan hade för mekanikplanering, elplanering och programmering.

Hur stöda kreativitet i arbetslivet? Enligt Pink (2012) så funkar detta bäst genom en hög inre motivation och självstyrning. Detta är tvärtemot hur många organisationer idag styr sin verksamhet. *Målsättningsstyrning inom en processorganisation* kunde vara ett område som kunde utforskas vidare; hur kunde man leda en kunskapsavdelning mot utstakade mål? Hur ska målen definieras och hur självstyrande ska medarbetarna vara och vad krävs av ledarskapet?

Vilken förändring kommer att krävas av ledning och den framtida arbetsplatsen när generation Y¹⁵ består av majoriteten av arbetstagarna? Enligt en stor undersökning gjord av Deloitte (2014) där över 2500 verksamhets- och HR-ledare deltog visar på problem att få motiverat och engagerat den så kallade generation Y, som år 2025 kommer att utgöra 75% av arbetskraften. Vilka krav kommer det att ställa på den framtida arbetsplatsen och vilka möjliga förändringar kommer att krävas?

(Kauppalehti: 17.4.2014)

¹⁵ Generation Y = Födda mellan 1977 och 2000.

KÄLLFÖRTECKNING

Abrahamson, E. (2004), *Change without pain: how managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*, ISBN : 1-57851-827-X, Boston: Harvard Business School Press

Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*, ISBN: 91-88410-88-9. Jönköping: Brain Books AB.

Alvesson, M. (2013), *Understanding organizational culture 2nd edition*, ISBN 978-0-85702-558-6, London: SAGE

Alvesson M. & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer* (andra upplagan), ISBN:978-921-44-07573-0. Lund: Studentlitteratur.

Backman J. (1998), *Rapporter och uppsatser*, ISBN 91-44-00417-6, Lund: Studentlitteratur.

Bell J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik (fjärde upplagan)*, ISBN 978-91-44-04645-7, Lund: Studentlitteratur.

Bloisi, W. & Cook, C. & Hunsaker, P. (2003). *Management and organizational behaviour*, ISBN 0-07-709945-1, London: McGraw-Hill

Bruzelius L. & Skärvad, P-H. (2011), *Integrerad organisationslära (upplaga ,* ISBN 978-91-44-07109-1, Lund: Studentlitteratur.

Bryman A. (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, ISBN 91-44-00265-3, Lund: Studentlitteratur.

Burnes, B. (2009), *Managing change (5th edition)*, ISBN 978-0-273-71174-2, Harlow: Pearson Education

Carnall, C. (2003). *The change management toolkit*, ISBN:978-1-86152-961-9. London: Cengage Learning EMEA.

- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*, ISBN 9978-0-273-70414-0, Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Collins, J. & Porras, J. (2002). *Built to Last : successful Habits of Visionary Companies*. ISBN 978-0-06-051640-6, New York: Harper Collins.
- Dicander, M. (1998), *Att lyckas med processledning*, ISBN 914-704-49-26, Malmö: Liber
- Ericsson-Zetterqvist, U. & Kalling, T. & Styhre, A. (2012), *Organisation och organisering*, ISBN 978-91-47-09778-4, Malmö: Liber
- Green, M. (2007), *Change manager masterclass: a step by step guide to successful change management*, ISBN 978-0-273-71174-2, Harlow: Pearson Education
- Holme I. & Solvang B. (1997), *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, ISBN 91-44-00211-4, Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsen, D. & Thorsvik, J. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar (3:e upplagan)*, ISBN 978-91-4404-7805, Lund: Studentlitteratur
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009), *Organisaatiomuutos*, ISBN 978-951-1-23601-6, Helsingfors: Otava
- Järvinen, P. (2006), *Lyckas som chef*, ISBN 978-91-7882-672-8, Helsingfors: WSOY
- Karlöf, B. (2006), *Managementhandboken : leda, styra och utveckla* ISBN 91-7162-673-5, Stockholm: SIS förlag
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2010), *Psykologi i organisation och ledning (tredje upplagan)*. ISBN 978-91-44-05731-6, Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J.P. (2002), *The heart of change: real life stories of how people change their organizations*, ISBN 978-1-4221-8733-3, New York: Harvard Business Review Press

Kotter, J.P. (2012), *Leading change (originally published 1996)*, ISBN 978-1-4221-8643-5, Harvard Business Review Press

Kreitner, R. & Kinicki A. & Buelens, M. (2002), *Organizational behaviour (2nd ed.)*, ISBN 0-07-709828-5, London: McGraw-Hill

Mullins, L. (2010), *Management & organisational behaviour*, ISBN 978-0-273-72408-7, Harlow: Pearson Education

Nilsson, P. (2012), *Skärp dig! Hur svårt kan det vara att förändra?(e-bok)* ISBN 978-91-6-370966-1, Stockholm: Peter Nilsson Kommunikation och Förändring AB

Nyberg R. & Tidström A. (2012), *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar (fjärde upplagan)*, ISBN 978-91-44-07775-8, Lund: Studentlitteratur.

Pink, D. (2010), *Drivkraft; den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*, ISBN 978-9-18938-851-2, New York : Penguin group

Ponteva, K. (2010), *Onnistu muutoksessa*, ISBN 978-951-0-36503-8, Helsingfors: WSOYpro Oy

Ruane, M. (2006), *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*, ISBN 91-44-04457-7, Lund: Studentlitteratur.

Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behaviour (10th edition)*, ISBN 978-0-2737-5266-0, New York: Upper Saddle River (N.J.) : Pearson/Prentice Hall, cop.

Svedberg, L. (2012), *Gruppsykologi (5:e upplagan)*, ISBN 978-91-44-07488-7, Lund: Studentlitteratur.

Tuominen, K. (2000), *Managing change, Practical Strategies for Competitive Advantage*, ISBN 0-87389-470-7, Milwaukee : ASQ Quality Press

Önnevik, K. (2010), *Ledarskapets grunder : organisationens hjärna*, ISBN 978-91-44-05161-1, Lund: Studentlitteratur.

Journaler:

Rock, D., 2008. SCARF: a brain -based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadershipJOURNAL*, Issue One 2008, p. 9

Hernaus T., (2006). *Process-based organization design model: Theoretical review and model conceptualization*. Paper No. 08-06 University of Zagreb, Faculty of economics and business, Croatia.

Vanhaverbeke W. & Torremans H. (1998), *Organizational structure in process based organizations*. Paper for the 14th EGOS-Conference in Maastricht in 1998

Elektroniska källor:

LKI Kåldmans hemsida
<http://www.lki.net>

<http://www.change-management-consultant.com> (Läst mars 2014)

<http://www.dalecarnegie.se/engagemang> (Läst mars 2014)

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-series-1.htm> (Läst april 2014)

<http://www.prosci.com/adkar-model> (Läst april 2014)

Organization analysis (Situation today)

Organization analysis 1/4

Try to be as honest as you can in answering the statements. The only correct answer is what you decide yourself.

The survey consists of 58 questions and will take approximately 10-15min. Thank you for participating!

1. I understand the objectives of this organization.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

2. The organization of work here is effective.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

3. Managers will always listen to ideas.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

4. I am encouraged to develop my full potential.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

5. My immediate boss has ideas that are helpful to me in my work.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

6. My immediate boss is supportive and helps me in my work.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

7. This organization keeps its policies and procedures relevant and up to date.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

8. We regularly achieve our objectives.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

9. The goals and objectives of this organization are clearly stated.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis (Situation today)

10. Jobs and lines of authority are flexible.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

11. I can always talk to someone at work if I have work-related problems.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

12. The salary that I receive is in proportion with the job that I perform.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

13. I have all the information and resources I need to do a good job.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

14. The management style adopted by senior management is helpful and effective.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis 2/4

15. We constantly review our working methods and introduce improvements.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

16. Results are attained because people are committed to them.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

17. I feel motivated by the work I do.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

18. The way in which work tasks are divided is sensible and clear.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

19. My relationships with other members of my work group are good.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis (Situation today)

20. There are opportunities for promotion and increased responsibility in this organization.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

21. This organization sets realistic plans.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

22. Performance is regularly reviewed by my boss.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

23. There are occasions when I would like to be free to make changes in my job.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

24. People are cost concious and seek to make the best use of resources.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

25. The priorities of this organization are understood by its employees.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

26. There is a constant search for improving the way of working (in the organization)

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

27. We cooperate effectively in order to get the work done.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis 3/4

28. Encouragement and recognition is given for all jobs and tasks in this organization.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

29. Departments work well together to achieve good performance.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis (Situation today)

30. This organization's management team provides effective and inspiring leadership.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

31. This organisation has the capacity to change.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

32. The work we do is always necessary and effective.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

33. In my own work area objectives are clearly stated and each person's work role is clearly identified.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

34. The way the work structure in this organization is arranged produces general satisfaction.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

35. Conflicts of view are resolved by solutions which are understood and accepted.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

36. All individual work performance is reviewed against agreed standards.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

37. Other departments are helpful to my own department whenever necessary.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

38. My boss's management style helps me in the performance of my own work.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

39. Creativity and initiative are encouraged.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Organization analysis (Situation today)

40. People are always concerned to do a good job.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

41. I'm satisfied with my boss and the way he drives employee engagement.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

42. I feel pride in working for the company.

- I agree strongly
 Agree
 Agree slightly
 Neutral
 Disagree slightly
 Disagree
 Disagree strongly

Managing change "Engineering split" 4/4

How have we managed the organization change this time?

43. In the past, new policies or systems introduced by management have been:

- Seen as meeting employee's needs
- Not well understood
- Greeted with some resistance
- Strongly resisted

44. The most recent and widely known change in the organization is viewed as:

- A success
- Moderately successful
- Had no obvious impact
- Not successful

45. The implementation plan provided for the reorganization had: (Engineering split)

- Clear targets
- Acceptable targets
- Broad objectives
- No targets

46. Control of implementation is being managed by:

- One specific person
- Several people
- No specific individual
- Not sure

Organization analysis (Situation today)

47. What was your first reaction when organizational change was communicated?

- Very positive
- Positive
- Curious
- Neutral
- Negative
- Very negative

Has your opinion changed since? (open question)

48. Communication/information during the change process has been very good.

- I agree strongly
- Agree
- Agree slightly
- Neutral
- Disagree slightly
- Disagree
- Disagree strongly

49. I have felt involved in the decision making process.

- I agree strongly
- Agree
- Agree slightly
- Neutral
- Disagree slightly
- Disagree
- Disagree strongly

50. Implementation of the change will:

- Allow people full control of the tasks they perform
- Help people better control the tasks they do
- Mean that tasks are controlled by 'system' or the technology
- Control the people performing the tasks

Organization analysis (Situation today)

51. Implementation has:

- Built-in incentives and rewards.
- Provision for some recognition of success.
- No specific incentives.
- Problems for the people using the system.

52. Benefits will occur:

- Immediately
- Quickly
- Within a year of implementation
- Over a year following implementation
- Not sure it will.

53. During change, people need to put in:

- Very considerable effort, skill and extra work.
- Considerable effort, skill and extra work.
- Some extra effort, skill and extra work.
- No extra effort skill or work.

54. Management provide people with:

- Excellent support
- Good support
- Limited support
- No support

55. People experience:

- High level of pressure or stress during change
- Considerable pressure or stress during change
- Some pressure or stress during change
- No pressure or stress

Organization analysis (Situation today)

56. Greatest benefits of the reorganization. Several options can be chosen. (The points are from the autumn initiating meeting "Efficiency Improvement")

- Better efficiency; less disturbance for programmer/planner
- Clearer accountability
- Better/Clearer priorities
- Project planning has been improved
- Deadlines are now better met.
- Information/Communication has improved

Other (please specify)

57. Has some of these options gotten worse since reorganization. (Several options can be chosen)

- Now more disturbance for programmer/planner
- Unclear accountability
- More unclear priorities
- Project planning has not improved
- Deadlines are now harder to meet.
- Information/Communication has gotten worse.

Other (please specify)

58. Do you have any other comments, questions, or concerns?

**RESULT FROM "ORGANISATION ANALYSIS" of LKI Kaldman Engineering
Patrik Sjölin, April 2014**



Answers available to statements

- 1 Agree strongly
- 2 Agree
- 3 Agree slightly
- 4 Neutral
- 5 Disagree slightly
- 6 Disagree
- 7 Disagree strongly

Nr	Question	Average	
19	My relationships with other members of my work group are good.	2,11	Strength
11	I can always talk to someone at work if I have work-related problems.	2,28	Strength
23	There are occasions when I would like to be free to make changes in my job.	2,72	Strength
37	Other departments are helpful to my own department whenever necessary.	3,22	Strength
40	Peopole are always concerned to do a good job.	3,28	Strength
1	I understand the objectives of this organization.	3,33	Strength
24	People are cost concious and seek to make the best use of resources.	3,39	Strength
39	Creativity and initiative are encouraged.	3,39	Strength
42	I feel pride in working for the company.	3,50	Strength
6	My immediate boss is supportive and helps me in my work.	3,56	
17	I feel motivated by the work I do.	3,56	Strength
26	There is a constant search for improving the way of working (in the organization)	3,56	Strength
41	I'm satisfied with my boss and the way he drives employee engagement.	3,56	
27	We cooperate effectively in order to get the work done.	3,61	Strength
16	Results are attained because people are committed to them.	3,67	Strength
31	This organisation has the capacity to change.	3,67	Strength
38	My boss's management style helps me in the performance of my own work.	3,67	
4	I am encouraged to develop my full potential.	3,72	
3	Managers will always listen to ideas.	3,78	
9	The goals and objectives of this organization are clearly stated.	3,78	Strength
10	Jobs and lines of authority are flexible.	3,78	
35	Conflicts of view are resolved by solutions which are understood and accepted.	3,78	
28	Encouragement and recognition is given for all jobs and tasks in this organization.	4,11	Weakness

**RESULT FROM "ORGANISATION ANALYSIS" of LKI Kaldman Engineering
Patrik Sjölin, April 2014**



15	We constantly review our working methods and introduce improvements.	4,17	Weakness
36	All individual work performance is reviewed against agreed standards.	4,17	
5	My immediate boss has ideas that are helpful to me in my work.	4,22	Weakness
20	There are opportunities for promotion and increased responsibility in this organization.	4,22	Weakness
8	We regularly achieve our objectives.	4,28	Weakness
13	I have all the information and resources I need to do a good job.	4,28	Weakness
18	The way in which work tasks are divided is sensible and clear.	4,28	Weakness
29	Departments work well together to achieve good performance.	4,28	Weakness
22	Performance is regularly reviewed by my boss.	4,33	Weakness
25	The priorities of this organization are understood by its employees.	4,33	Weakness
7	This organization keeps its policies and procedures relevant and up to date.	4,39	Weakness
14	The management style adopted by senior management is helpful and effective.	4,44	Weakness
34	The way the work structure in this organization is arranged produces general satisfaction.	4,44	Weakness
32	The work we do is always necessary and effective.	4,50	Weakness
30	This organization's management team provides effective and inspiring leadership.	4,72	Weakness
33	In my own work area objectives are clearly stated and each person's work role is clearly identified.	4,72	Weakness
12	The salary that I receive is in proportion with the job that I perform.	4,76	Weakness
2	The organization of work here is effective.	4,89	Weakness
21	This organization sets realistic plans.	5,11	Weakness



The lower points the better (in parentheses reference survey from Carnall "Managing change" in organizations)

Key tasks	Structure	Relations	Motivation	Support	Management / Leadership	Attitudes to change	Performance
3,33	4,89	3,78	3,72	4,22	3,56	4,39	4,28
3,78	3,78	2,28	4,76	4,28	4,44	4,17	3,67
3,56	4,28	2,11	4,22	5,11	4,33	2,72	3,39
4,33	3,56	3,61	4,11	4,28	4,72	3,67	4,5
4,72	4,44	3,78	4,17	3,22	3,67	3,39	3,28
3,94	4,19	3,11	4,20	4,22	4,14	3,67	3,82
(4.04)	(4.10)	(3.31)	(2.74)	(2.75)	(4.00)	(2.80)	(3.21)

Key tasks = How do the work we do apply to company "Big picture" & vision

Best: I understand the objectives of this organisation

Not so good: In my own work area objectives are clearly stated and each person's work role is clearly identified.

Structure = How is the work arranged (structure/responsibilities)

Best: There is a constant search for improving the way of working (in the organization)

Not so good: The organization of work here is effective.

Relations = How are work relations to coworkers. How do we support eachothers work?

Best: My relationships with other members of my work group are good.

Not so good: Conflicts of view are resolved by solutions which are understood and accepted.

Motivation = The factors that affect work motivation.

Best: I am encouraged to develop my full potential.

Not so good: The salary that I receive is in proportion with the job that I perform.

Support = How good support do we feel we get within organisation (Management, boss, system, other departments).

Best: Departments work well together to achieve good performance.

Not so good: This organization sets realistic plans.

Management/Leadership = How do we appreciate management/boss work.

Best: My immediate boss is supportive and helps me in my work.

Not so good: Performance is regularly reviewed by my boss.

Attitudes to change = How capable do we think the organization is to changing.

Best: Creativity and initiative are encouraged.

Not so good: This organization keeps its policies and procedures relevant and up to date.

Performance = How efficient do we see work is done within organization.

Best: People are always concerned to do a good job.

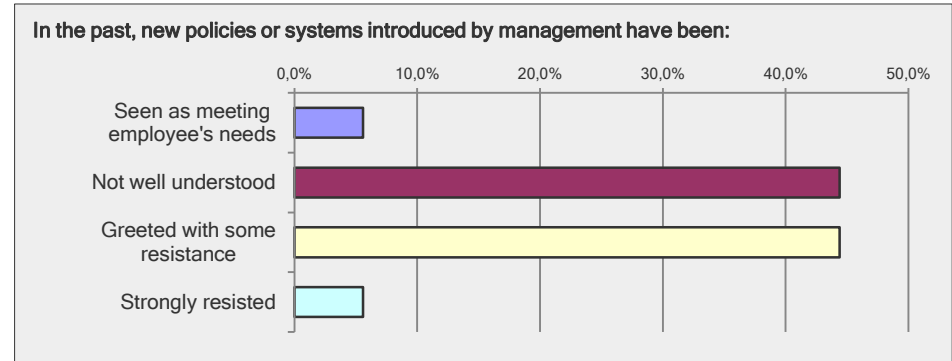
Not so good: The work we do is always necessary and effective.

Questions related to each category:

Key tasks	Structure	Relations	Motivation	Support	Management / Leadership	Attitudes to change	Performance
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40

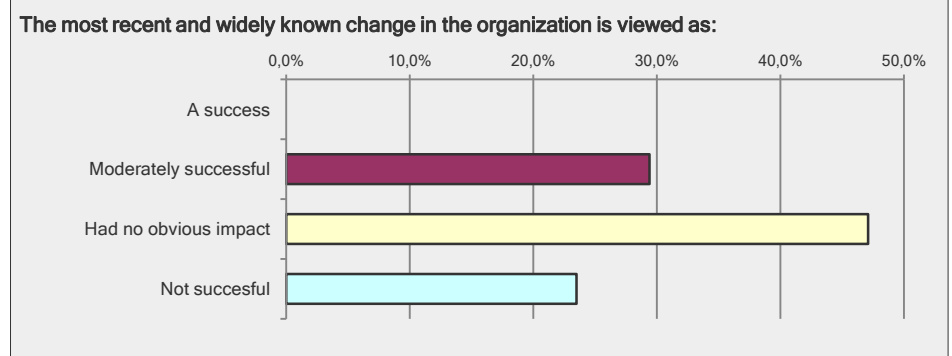
Q43 In the past, new policies or systems introduced by management have been:

Answer Options	Response Percent	Response Count
Seen as meeting employee's needs	5,6%	1
Not well understood	44,4%	8
Greeted with some resistance	44,4%	8
Strongly resisted	5,6%	1
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0



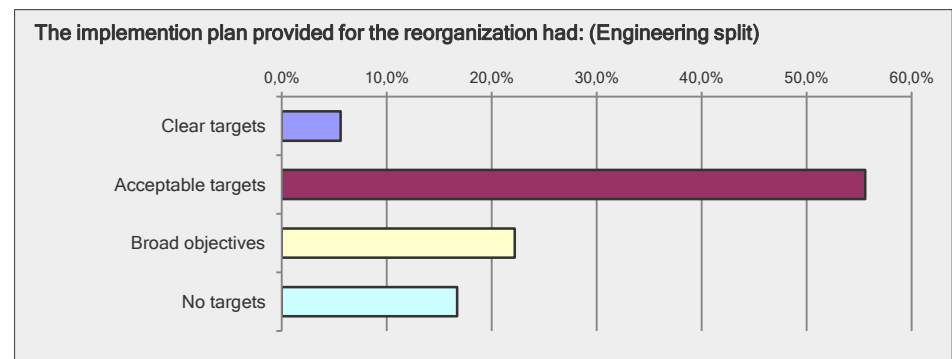
Q44 The most recent and widely known change in the organization is viewed as:

Answer Options	Response Percent	Response Count
A success	0,0%	0
Moderately successful	29,4%	5
Had no obvious impact	47,1%	8
Not succesful	23,5%	4
<i>answered question</i>		17
<i>skipped question</i>		1



Q45 The implementation plan provided for the reorganization had: (Engineering split)

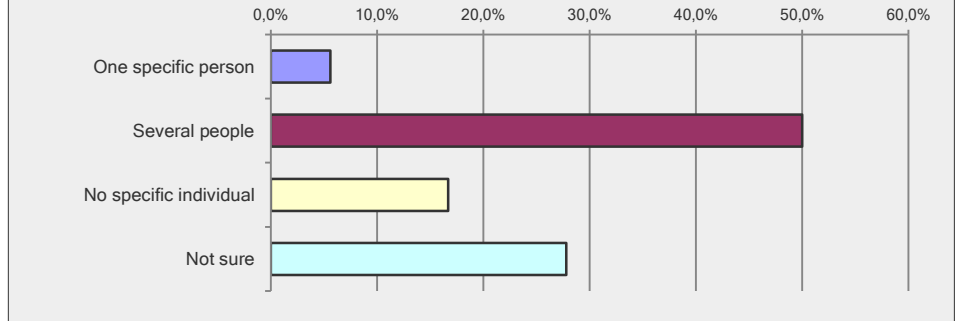
Answer Options	Response Percent	Response Count
Clear targets	5,6%	1
Acceptable targets	55,6%	10
Broad objectives	22,2%	4
No targets	16,7%	3
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0



Q46 Control of implementation is being managed by:

Answer Options	Response Percent	Response Count
One specific person	5,6%	1
Several people	50,0%	9
No specific individual	16,7%	3
Not sure	27,8%	5
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

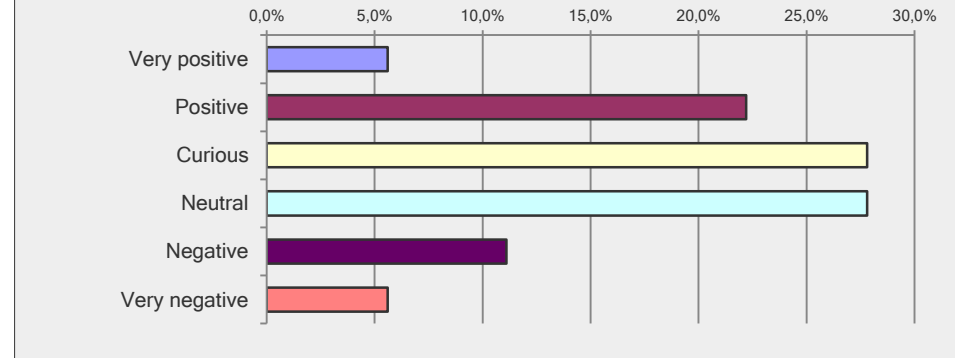
Control of implementation is being managed by:



Q47 What was your first reaction when organizational change was communicated?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Very positive	5,6%	1
Positive	22,2%	4
Curious	27,8%	5
Neutral	27,8%	5
Negative	11,1%	2
Very negative	5,6%	1
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

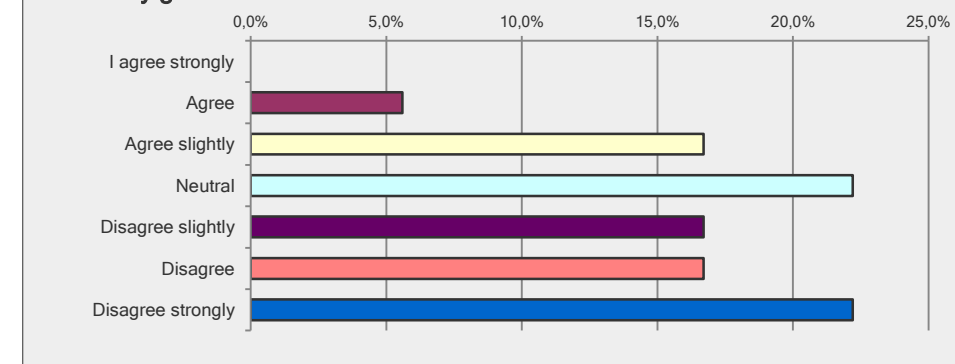
What was your first reaction when organizational change was communicated?



Q48 Communication/information during the change process has been very good.

Answer Options	Response Percent	Response Count
I agree strongly	0,0%	0
Agree	5,6%	1
Agree slightly	16,7%	3
Neutral	22,2%	4
Disagree slightly	16,7%	3
Disagree	16,7%	3
Disagree strongly	22,2%	4
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

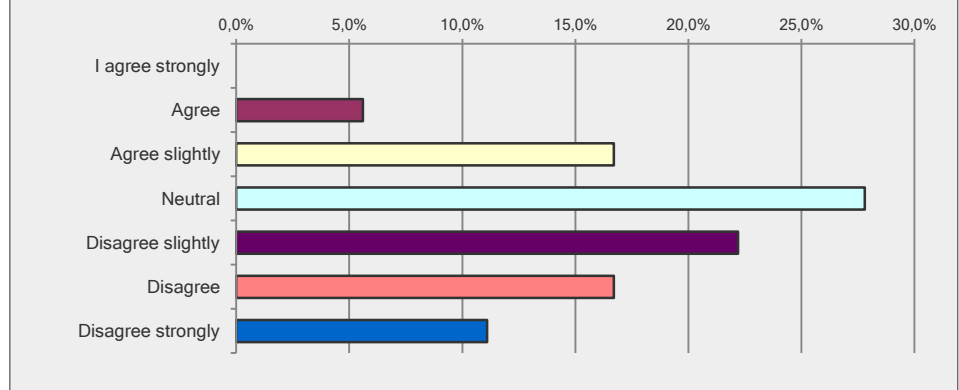
Communication/information during the change process has been very good.



Q49 I have felt involved in the decision making process.

Answer Options	Response Percent	Response Count
I agree strongly	0,0%	0
Agree	5,6%	1
Agree slightly	16,7%	3
Neutral	27,8%	5
Disagree slightly	22,2%	4
Disagree	16,7%	3
Disagree strongly	11,1%	2
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

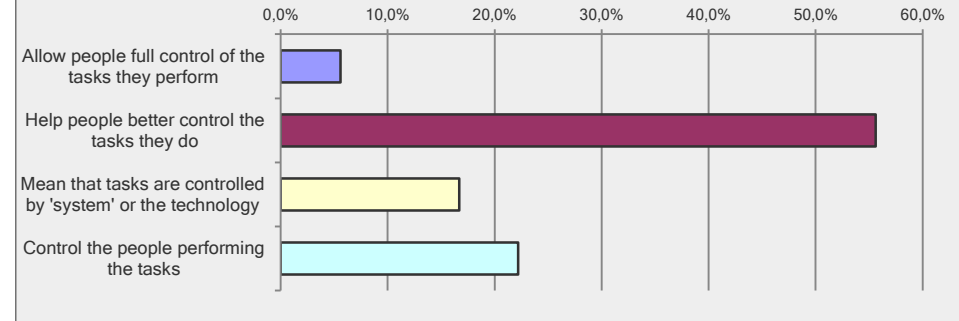
I have felt involved in the decision making process.



Q50 Implementation of the change will:

Answer Options	Response Percent	Response Count
Allow people full control of the tasks they perform	5,6%	1
Help people better control the tasks they do	55,6%	10
Mean that tasks are controlled by 'system' or the technology	16,7%	3
Control the people performing the tasks	22,2%	4
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

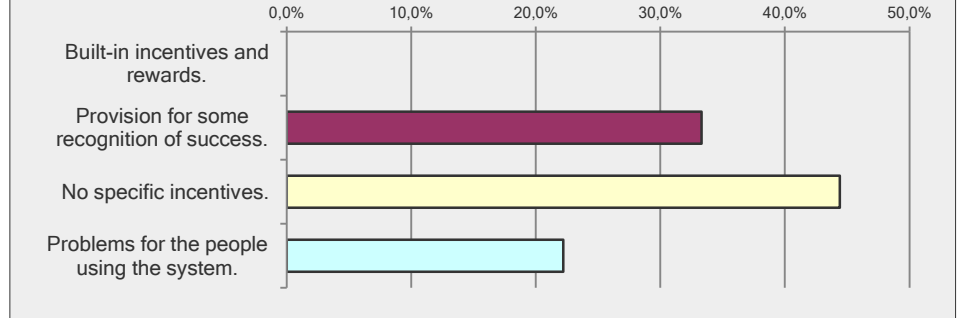
Implementation of the change will:



Q51 Implementation has:

Answer Options	Response Percent	Response Count
Built-in incentives and rewards.	0,0%	0
Provision for some recognition of success.	33,3%	6
No specific incentives.	44,4%	8
Problems for the people using the system.	22,2%	4
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

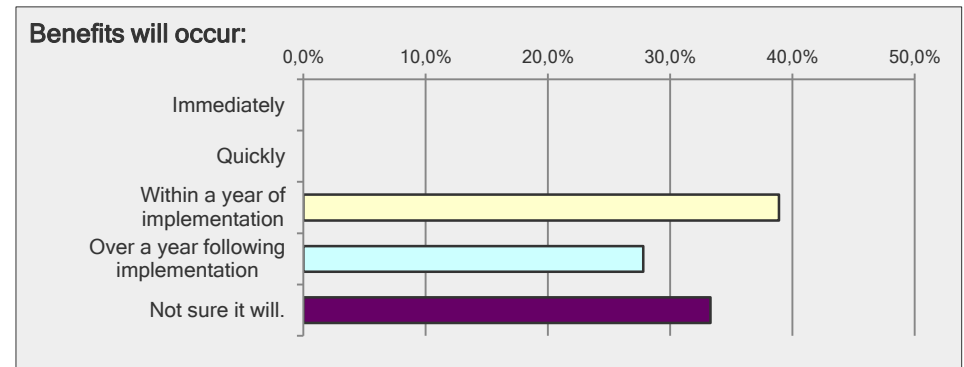
Implementation has:



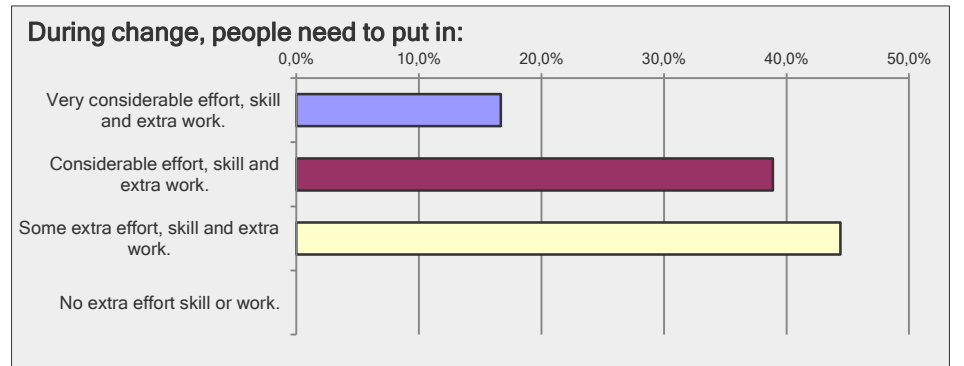
Survey: Organization change "Engineering Split"

Patrik Sjölin, April 2014

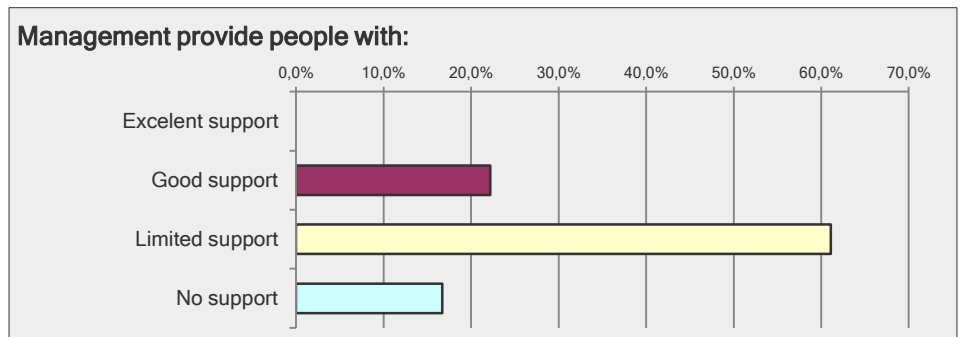
Q52 Benefits will occur:		Benefits will occur:	Benefits will occur:
Answer Options	Answer Options	Response Percent	Response Count
Immediately	Immediately	0,0%	0
Quickly	Quickly	0,0%	0
Within a year of	Within a year of implementation	38,9%	7
Over a year following	Over a year following	27,8%	5
Not sure it will.	Not sure it will.	33,3%	6
<i>answered question</i>		<i>answered question</i>	18
<i>skipped question</i>		<i>skipped question</i>	0



Q53 During change, people need to put in:			
Answer Options		Response Percent	Response Count
Very considerable effort, skill and extra work.		16,7%	3
Considerable effort, skill and	Considerable effort, skill and extra	38,9%	7
Some extra effort, skill and	Some extra effort, skill and extra	44,4%	8
No extra effort skill or work.		0,0%	0
<i>answered question</i>		<i>answered question</i>	18
<i>skipped question</i>		<i>skipped question</i>	0



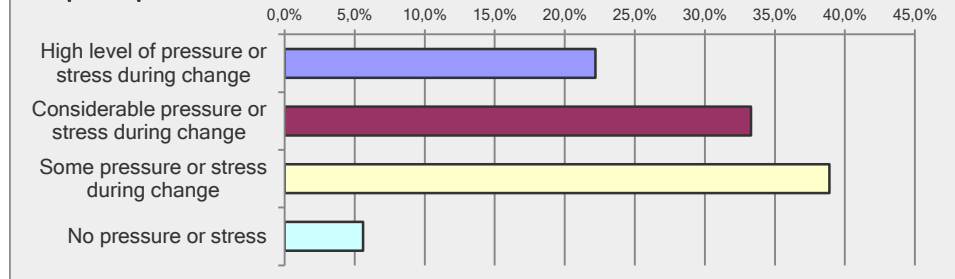
Q54 Management provide people with:			
Answer Options	Answer Options	Response Percent	Response Count
Excelent support	Excelent support	0,0%	0
Good support	Good support	22,2%	4
Limited support	Limited support	61,1%	11
No support		16,7%	3
<i>answered question</i>		<i>answered question</i>	18
<i>skipped question</i>		<i>skipped question</i>	0



Q55 People experience:

Answer Options	Response Percent	Response Count
High level of pressure or stress during change	22,2%	4
Considerable pressure or stress during change	33,3%	6
Some pressure or stress during change	38,9%	7
No pressure or stress	5,6%	1
<i>answered question</i>		18
<i>skipped question</i>		0

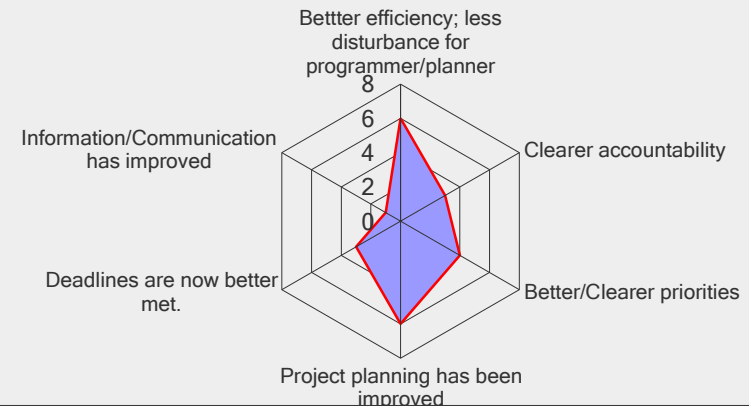
People experience:



Q56 Greatest benefits of the reorganization. Several options can be chosen. (The points are from the autumn initiating meeting "Efficiency Improvement")

Answer Options	Response Percent	Response Count
Better efficiency; less disturbance for programmer/planner	46,2%	6
Clearer accountability	23,1%	3
Better/Clearer priorities	30,8%	4
Project planning has been improved	46,2%	6
Deadlines are now better met.	23,1%	3
Information/Communication has improved	7,7%	1
		23
<i>answered question</i>		13
<i>skipped question</i>		5

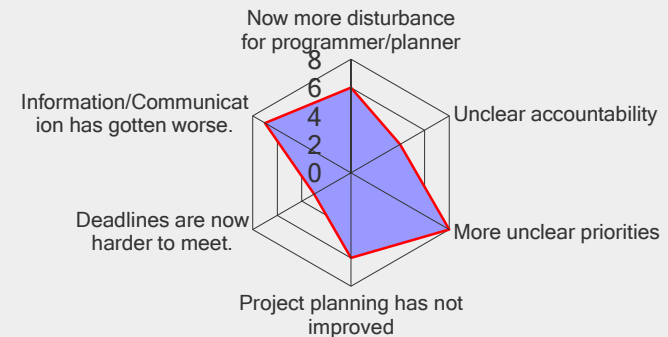
Greatest benefits of the reorganization. Several options can be chosen. (The points are from the autumn initiating meeting "Efficiency Improvement")



Q57 Has some of these options gotten worse since reorganization. (Several options can be chosen)

Answer Options	Response Percent	Response Count
Now more disturbance for programmer/planner	46,2%	6
Unclear accountability	30,8%	4
More unclear priorities	61,5%	8
Project planning has not improved	46,2%	6
Deadlines are now harder to meet.	23,1%	3
Information/Communication has gotten worse.	53,8%	7
		34
<i>answered question</i>		13
<i>skipped question</i>		5

Has some of these options gotten worse since reorganization. (Several options can be chosen)



Survey: Organization change "Engineering Split"

Patrik Sjöling, April 2014

6/6

Q58 Do you have any other comments, questions, or concerns? (Open question)

The reorganization has taken too long people are getting frustrated ...

More surveys should be made.