

Framgångsfaktorer i en kulturförändring

Mikaela Backman

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovård

Socionom högre (YH)

Utveckling och ledarskap

Åbo 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Mikaela Backman

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (högre YH), Åbo

Inriktning: Utveckling- och ledarskap

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Framgångsfaktorer i en kulturförändring

Datum: 28.4.2023

Sidantal: 43

Bilagor: 2

Abstrakt

Studien var ett förarbete till Gävle kommuns projekt *hållbart ledarskap* vilket genomförs inom välfärdssektorn. Syftet med detta arbete var att identifiera framgångsfaktorerna inom en kulturförändring utgående från aktuell forskning och facklitteratur gällande organisationskultur och implementering. Studiens frågeställning var "vilka är framgångsfaktorerna för implementering av en kulturförändring inom en organisation" Målet var att göra ett utvecklingsarbete som kan ses som en rekommendation för att skapa förutsättningar för genomförandet av en implementering av en kulturförändring. Metoden för arbetet utgick från en litteraturstudie och en metod för utvecklingsarbeten.

Resultatet visar att framgångsfaktorer inom implementering av en kulturförändring är ledarskapet, psykologiska tryggheten, processlärandet och beteendena. Dessa beskrivs i arbetet och i slutprodukten vilken presenteras som bilaga. Dessutom presenteras en process i 3 steg gällande grupputveckling, psykologisk trygghet och en lärande organisation.

Språk: svenska

Nyckelord: organisationskultur, implementering, psykologisk trygghet, ledarskap, grupputveckling

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Mikaela Backman

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Pia Liljeroth

Nimike: Menestystekijät kulttuurimuutoksessa

Päivämäärä 28.4.2023

Sivumäärä 43

Liitteet 2

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda ymmärrys mitkä tekijät edistävät kulttuurimuutoksen toteuttamista. Opinnäytetyö on yhteydessä Gävlen kunnan hyvinvointisektorilla toteutettavalle *kestävä johtajuus* -hankkeelle. Tämän työn tarkoituksena oli tunnistaa kulttuurinmuutoksen menestystekijät. Tutkielman teoreettinen perusta pohjautuu organisaatiokulttuurin muutoksen toteutusta koskevan tieteelliseen tutkimukseen ja tietokirjallisuuteen. Tutkimuksessa kysyttiin: "Mitkä ovat menestystekijät kulttuurinmuutoksen toteuttamisessa organisaatiossa".

Tavoitteena oli kehitystyö, jonka avulla voidaan suositella kulttuurimuutoksen toteuttamiseen vaadittavia edellytyksiä. Menetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta sekä kehittämistyötä.

Tulos osoittaa, että menestystekijöitä kulttuurinmuutoksen toteuttamisessa ovat johtajuus, henkinen turvallisuus, prosessioppiminen ja käyttäytyminen. Nämä ovat kuvattuna työssä ja lopputuotteessa, joka esitetään liitteenä. Lisäksi esitellään 3-vaiheinen prosessi koskien ryhmäkehitystä, psykologista turvallisuutta ja oppivaa organisaatiota.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, implementointi, psykologinen turvallisuus, johtajuus, ryhmäkehitys

MASTER'S THESIS

Author: Mikaela Backman

Degree Programme: Social and Health Care (master's degree), Åbo

Specialisation: Development and Leadership

Supervisor: Pia Liljeroth

Title: Promoting Factors in a Culture Change

Date 28.4.2023

Number of pages 43 Appendices 2

Abstract

The study was a preliminary work for Gävle municipality's project *sustainable leadership*, which is carried out in the welfare sector. The purpose of this work was to identify the success factors within a culture change based on current research and literature regarding organizational culture and implementation. The study's question was "what are the success factors for the implementation of a culture change within an organization". The goal was to do a development work that can be seen as a recommendation how to create conditions for the implementation of a culture change implementation. The method for the work was based on a literature study and a method for development work.

The result shows that success factors in implementing a culture change are leadership, psychological security, process learning and behaviors. These are described in the work and in the final product, which is presented as an appendix. In addition, a 3-step process regarding group development, psychological security and a learning organization is also presented.

Language: Swedish

Key words: organizational culture, implementation, psychological security, leadership, group development

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund	2
2.1	Implementering	4
2.2	Kulturförändring	5
3	Kontext och uppdrag.....	6
4	Metoder	7
5	Framgångsfaktorer inom implementering utgående från workshopdeltagarnas upplevelser	10
6	Faktorer som bidrar till en lyckad implementering av en kulturförändring.....	13
6.1	Organisationskultur	13
6.2	Lärandet inom en organisation.....	15
6.3	Ledarskapet i en förändringsprocess	18
6.4	Att välja strategi.....	22
6.4.1	Strategi O.....	22
6.4.2	Normalisation Process Theory (NPT) och Behaviour Change Wheel (BCW) 23	
6.5	Trygghet.....	26
6.6	Förändring genom beteenden.....	29
6.6.1	Beteendeanalys	29
6.6.2	Förstärka önskade beteenden	30
7	Redskap för att skapa en kulturförändring.....	32
7.1	Tillhörighet och trygghet.....	34
7.2	Opposition och konflikt.....	35
7.3	Tillit och struktur	35
7.4	Arbete och produktivitet.....	36
8	Resultat	36
9	Etiska överväganden.....	38
10	Kritisk granskning.....	39
11	Diskussion	40
	Källförteckning	44
	Figurförteckning	46
	Tabellförteckning.....	46
	Bilaga 1 artikelsökning	1
	Bilaga 2 slutprodukt.....	3

1 Inledning

Detta är ett examensarbete på högre yrkeshögskolenivå inom sociala området gällande master inom utveckling och ledarskap. Studierna har genomförts på Yrkeshögskolan Novia i Åbo, Finland genom distansstudier. Examensarbetet har genomförts som ett beställningsarbete av Gävle kommun, sektor Vårld och är en förstudie till projektet *hållbart ledarskap*. Projektet ägs av HR chef Helena Vahlund inom sektor Vårld och projektledare är Stina-Lisa Flodin. I projektbeskrivningen beskrivs projektet som ett sätt att fånga upp de utmaningar som finns inom vårlden och personalförsvrjningen i framtiden. Det finns ett uttalat bñrläge vilket ska uppnås år 2026. Även om detta är ett beställningsarbete så är ämnet högaktuellt inom området eftersom den demografiska utvecklingen tyder på att det kommer att bli allt högre konkurrens på arbetsmarknaden framöver och då behöver organisationer tänka på hur de kan särskilja sig för att kunna rekrytera och behålla personal. Enligt Sveriges kommuner och regioner (2022) kommer den demografiska prognosen fram till år 2040 medföra att den totala befolkningen ökar märkbart mer än befolkningen i åldern 20–66 år det vill säga personer som är en del av arbetsmarknaden. Enligt prognosen kommer det år 2040 att finnas över 11 miljoner invånare i Sverige varav drygt 6 miljoner invånare är i åldern 20–66 år. I den åldersgruppen ingår också personer som av olika anledningar inte är aktiva inom arbetsmarknaden vilket gör att det kan antas att siffran är lägre än 6 miljoner på totalen.

Gävle kommun har lyft denna utmaning och startat i projektet *hållbart ledarskap* som ska göra att chefer trivs och stannar kvar inom kommunen. Projektets syfte i sin helhet är att skapa arbetsmodeller som gör att chefer känner sig trygga i sina uppdrag, främja arbetsglädjen samt skapar arbetsgrupper som är effektiva. En önskad effekt är bland annat en minskad personalomsättning och sjukfrånvaro samt ett högre resultat i medarbetarundersökningen gällande motivation och ledarskap. Projektets mål har ett samband till organisationskulturen och hur den behöver förändras och utvecklas för att skapa rätt arbetsklimat så att ledare trivs och vill stanna kvar inom organisationen. Detta är en fråga som allt flera organisationer lyfter och som ställer krav på organisationen att driva utvecklingen framåt. Syftet med detta arbete är att ge beställaren svar på hur en kulturförändring kan genomföras framgångsrikt inom en organisation. Arbetet genomförs som en litteraturstudie och ett utvecklingsarbete. Frågeställningen är *vilka är framgångsfaktorerna för implementering av en kulturförändring inom en organisation?* Målet är att presentera ett förslag till insatser för att främja en framgångsrik implementering

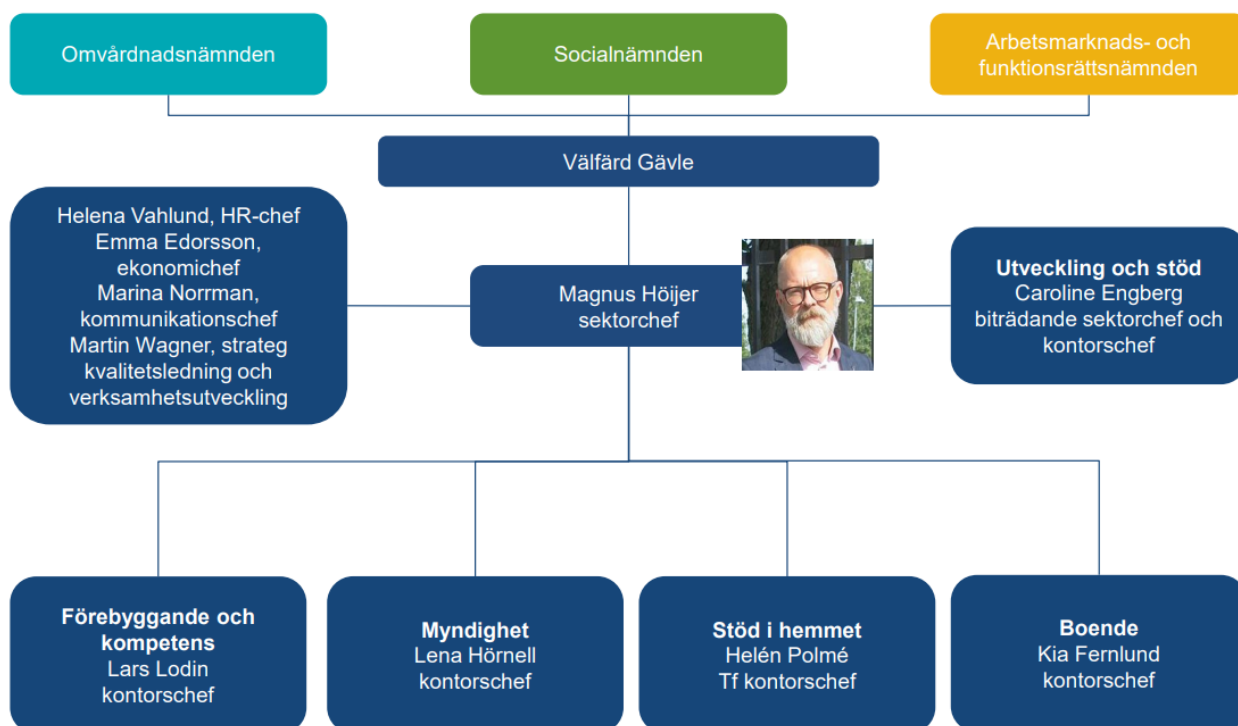
av en kulturförändring utgående från de framgångsfaktorer som framkommit i litteraturen och i tidigare forskningar. Genom att svara på frågeställningen kan projektet få kunskap om vad som kan främja en kulturförändring.

2 Bakgrund

Organisationsbyggnaden presenteras eftersom det finns ett samband mellan studien och projektet *hållbart ledarskap* i form av workshopar vilka också presenteras i arbetet längre fram. Det kan vara av vikt för läsaren att förstå organisationsbilden för att kunna tolka materialet från workshoparna. Material från dessa presenteras i arbetet för att inkludera de uppfattningar som finns inom organisationen gällande implementeringen. Sektor Valfärd ligger i organisationsträdet under tre nämnder; Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden, Omvårdnadsnämnden och Socialnämnden. Under nämnderna ligger sektorledningen och sedan kontoren som är uppdelade i;

- Kontor Utveckling och stöd
- Kontor Förebyggande och kompetens
- Kontor Myndighet
- Kontor Boende
- Kontor Stöd i hemmet

Chefsled inom de olika kontoren är uppdelade under kontorschef, verksamhetschefer och enhetschefer. Verksamhetschef ansvarar för ett verksamhetsområde medan enhetschef är första linjens chef. I följande figur presenteras Valfärd Gävles organisationsstruktur utgående från de 3 nämnderna, sektorledningen och de 4 kontor som finns inom organisationen. Under var kontor finns verksamhetschefer och under verksamhetscheferna finns enhetschefer.



Figur 1 Valfärd Gävles organisationsbild (Gävle kommun, 2023)

Sektorledningen har identifierat en del av börläget som resulterat i projektet *hållbart ledarskap*. Sektorledningen beskriver börläget på följande sätt:

”Arbetar för att medarbetare och chefer vill jobba och utvecklas

År 2026 är Valfärd Gävle en attraktiv arbetsgivare som genomsyras av ett starkt medarbetar- och ledarskap. Medarbetarna har tillräcklig kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter och det finns en kompetensutvecklingsplan med utgångspunkt i verksamhetens behov. Cheferna är trygga i sina uppdrag som ledare och har ett rimligt antal medarbetare. Medarbetare och chefers kompetens nyttjas utifrån verksamhetens behov och utvecklas på effektiva sätt. Vi har en hållbar arbetsmiljö som ser till alla perspektiv och vi lyckas rekrytera tillräckligt kompetenta medarbetare till våra verksamheter.” (Gävle kommun, 2023)

Ett uttalat börläge är ett identifierat behov som behöver verkställas genom olika insatser. En kulturförändring behöver beakta alla nivåer inom organisationen och genomföras på var nivå för att nå ut till alla med chefsuppdrag inom Valfärd Gävle. Studien stöttar projektet *hållbart ledarskap* genom att identifiera framgångsfaktorerna för implementeringen av en kulturförändring vilket ger bättre projektet bättre förutsättningar i genomförandet.

Inledningsvis beskrivs två centrala begrepp utifrån frågeställningen. Implementering är ett förändringsarbete som innebär att en ny metod ska införas som arbetssätt. Likaså är en kulturförändring ett förändringsarbete. Kan då metoder för implementering användas i en kulturförändring? I följande kapitel beskrivs implementering och kulturförändring för att se vilka likheter och skillnader som framkommer inom litteraturen. Dessa är också genomgående centrala begrepp i litteraturstudien.

2.1 Implementering

Enligt Socialstyrelsen (2019) kan implementering av en ny metod beskrivas utgående från fyra faser: behovsinventering, installation, användande och vidmakthållande. I det första stadiet görs en behovsinventering, vilken baserar sig på ett beslut på att en ny metod ska införas eller att det finns ett behov av att göra en förändring. Då ett tydligt behov av en förändring identifierats som grund för processen finns bättre förutsättningar för att lyckas med implementeringen. En vision är inte tillräcklig för att lyckas med genomförandet utan behovet och målet bör vara tydligt uttalat och bakgrunden beskriven. Målet ska också vara mätbart över tid. I den andra fasen då metoden installeras bör resurser tillgodoses. Det kan vara olika slags resurser som exempelvis lokaler, utbildningar eller personalresurser vilka behöver ingå i planeringen. Förändringen, målet och syftet bör förankras genom en tydlig beskrivning. Om syftet är tydligt beskrivet finns bättre förutsättningar till ett aktivt deltagande och högre motivation hos deltagarna. Samarbetspartners bör också beaktas i förändringen för att en helhet ska uppnås. I denna fas är det av vikt att svara på frågeställningarna varför förändringen genomförs, hur förändringen ska genomföras, vilka personer berörs och vilka resurser som är tillgängliga i processen. En viktig fråga är vad som krävs av var och en berörd person och vad som krävs av organisationen. De hinder och framgångsfaktorer som kan finnas bör identifieras och beaktas. I den tredje fasen i implementeringsprocessen säkerställs att de som använder metoden håller fast vid den och använder kärnkomponenterna för metoden på tilltänkt sätt. Det innebär ett behov av uppföljningar så att berörda personer är medtroga till förändringen och den nya metoden. Under denna period är handledningen av stor vikt för att säkerställa att metoden implementeras rätt. Vid en implementering av en ny metod anses implementeringen vara genomförd då mer än hälften av målgruppen aktivt använder metoden enligt förväntan. Efter att detta har uppnåtts tar det 1–2 år innan implementeringen kan anses vara helt genomförd. Den fjärde fasen i implementering är vidmakthållandet. Denna fas i implementeringen är viktig för att problem ska särskiljas från utvecklingsbehoven i processen. Utmaningarna som

uppstår kan bero på implementeringsprocessen, metoden eller utgående från organisationen, ledarskapet eller kompetensen. (Socialstyrelsen , 2019, ss. 6-9).

För att en implementering kan genomföras på ett hållbart och långsiktigt sätt behöver framgångsfaktorerna identifieras. Socialstyrelsen har identifierat faktorerna som underlättar implementeringen. Dessa är relevans, överrensstämmelse, användbarhet, testbarhet, synliga resultat och anpassbarhet. Upplevelsen av implementeringen behöver därmed kännas meningsfull och viktig samt medföra tydliga fördelar som är mätbara. Delmål och uppföljningar av resultaten samt tillgängligt stöd under processen är av värde för att lyckas med genomförandet. En tydlig och lättanvänd metod har bättre förutsättningar att implementeras. Den nya metoden som implementeras behöver också passa in i den redan existerande kontexten gällande exempelvis värderingar, arbetssätt och regler. Metoden bör också vara anpassningsbar och ge ett mervärde för användaren. Tre delområden har kunnat identifieras som framgångsfaktorer inom implementeringen. Dessa är kompetensen hos användarna, en stödjande organisation och ett effektivt ledarskap. (Socialstyrelsen , 2019, ss. 10-13). Dessa framgångsfaktorer kommer att diskuteras och beskrivas i arbetet utgående från olika begrepp och områden som är kopplade till dessa.

2.2 Kulturförändring

Ser man på riktlinjerna för en kulturförändring så innebär det första steget att klargöra varför kulturförändringen behöver genomföras och ett tydligt syfte ska uttalas. Samtliga deltagare delges information om dessa. I steg två görs en kartläggning av den befintliga kulturen och vilka mönster som kan identifieras inom den. Det är av vikt att identifiera de mönster som behöver förändras men också de som kan finnas kvar. Det kan uppstå situationer och frågor där det behöver vägas upp om handlingsutrymmen, i vilka situationer egna beslut kan tas och när det behövs riktlinjer och gemensamma rutiner. Genom att kartlägga dessa kan utvecklingsmöjligheterna och målbilden identifieras. I steg tre behöver högsta ledningen vara överens om riktningen för utvecklingen. Samordningen kring kulturförändringen sker vertikalt inom organisationen och var chef driver kulturförändringen på sin nivå. Högsta chefen är en förebild för kulturförändringen och skapar förutsättningarna för genomförandet på olika nivåer. I steg fyra utvärderas förändringen och genomförandet. Förändringarna sker ofta i etapper som utvärderas under processens gång. Ett sätt att identifiera att kulturförändringen lyckats är att följa upp att det inte längre går att återvända till gamla beteenden. (Olofsson , 2018, ss. 200-201). Det finns tydliga likheter för processerna för implementeringen av metoder och i genomförandet av kulturförändringen. Eftersom dessa

är väldigt liknade kan litteraturen och metoderna gällande implementering anses passande att beakta som grund för en kulturförändring men utöver detta behöver även andra faktorer beaktas.

3 Kontext och uppdrag

Denna studie har som syfte att ta fram framgångsfaktorerna gällande implementering av en kulturförändring för att möta projektet *hållbart ledarskap* målsättningar. I projektbeskrivningen beskrivs projektet som ett sätt att fånga upp utmaningarna som finns inom välfärden och personalförsörjningen i framtiden. Det finns ett uttalat börläge vilket ska uppnås år 2026. Projektets syfte i sin helhet är att skapa arbetsmodeller som gör att chefer känner sig trygga i sina uppdrag och att främja arbetsglädjen samt skapa arbetsgrupper som är effektiva. Målet är bland annat en minskad personalomsättning och sjukfrånvaro samt ett högre resultat i den årliga medarbetarundersökningen gällande motivation och ledarskap hos chefer inom Välfärd Gävle. I projektets målbild ingår att stärka uppfattningen om Gävle kommun som en attraktiv arbetsgivare (Gävle kommun, 2022). Detta kan ses som ett identifierat behov av att genomföra en kulturförändring för att främja projektets mål. Studien har därför som mål att stötta projektet *hållbart ledarskap* genom att presentera framgångsfaktorerna i en kulturförändring utgående från litteraturen och genomföra ett utvecklingsarbete som kan nyttjas av projektet och organisationen.

Inom projektet *hållbart ledarskap* har upplevelsen av implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning inom Gävle kommun använts som ett sätt att skapa dialog kring framgångsfaktorerna inom implementeringen. I kommunplanen för 2023 uttalades att tillitsbaserat ledarskap är den filosofi för ledarskapet som används inom Gävle kommun (Gävle kommun, 2022, ss. 7-8). Tillitsbaserad ledning och styrning har införts för ungefär 5 år sedan men upplevelsen är att tillitsbaserad ledning och styrning implementerats väldigt olika inom området. I detta arbete beaktas upplevelsen av implementeringen av tillitsbaserat ledarskap utgående från enhetschefers, verksamhetschefers och sektorledningens syn på vilka framgångsfaktorerna är för en lyckad implementering. En avgränsning är gjord gällande deltagarnas tidigare erfarenheter av implementering av tillitsbaserad ledning och styrning. Tillitsbaserat arbetssätt som filosofi kommer inte att tas upp i studien eftersom målet är att betrakta framgångsfaktorerna på en allmän nivå för att kunna använda slutprodukten utgående från olika implementeringsbehov. Däremot kommer deltagarnas syn på framgångsfaktorerna inom implementering att inkluderas för att identifiera om dessa är i linje med forskningen inom området.

I projektet ingick workshoppar med tre grupper; enhetschefer, verksamhetschefer och sektorledningen. En sammanfattning av den del som gäller upplevda framgångsfaktorer inom implementering ingår i litteraturstudien för att tillvarata uppfattningar och synsätt som finns inom organisationen. Studien kommer att diskutera olika områden inom implementering och kulturförändring samt vilka faktorer som främjar genomförandet av en kulturförändring. Syftet är att skapa en förståelse för hur en kulturförändring kan genomföras på optimalt sätt. Resultatet kan användas för att förbereda en kulturförändring inom Välfärd Gävle och ger förslag för insatser för delar av genomförandet.

4 Metoder

Examensarbetet baserar sig på kvalitativa metoder inom forskningsområdet. Arbetet är en litteraturstudie och ett utvecklingsarbete. Undersökningen följer de riktlinjer och krav som finns för en litteraturstudie. Innehållet presenteras genom beskrivningar på bakgrund, syfte, frågeställningar samt insamlingsmetoder vilket utgör strukturen och innehållet i en litteraturstudie (Olsson & Sörensen , 2011, ss. 144-145.) Dessa är alla beskrivna i arbetet. Socialstyrelsens rekommendationer och rapporter gällande implementering är en del av bakgrundslitteraturen och de framgångsfaktorer som lyftes i rekommendationen var kompetensen hos användarna, en stödjande organisation och ett effektivt ledarskap. Dessa utgjorde grunden för litteraturen och rubriksättningarna. Litteratur i bokform söktes först med sökorden; organisation, organisationskultur, ledarskap, förändring, beteenden, chef och implementering via Gävle kommuns stadsbiblioteks hemsida. Litteratursökningen utgick från dessa i början för att sedan hitta flera samband inom områdena. Litteraturstudien baserar förutom på de tidigare nämnda områdena på vetenskaplig litteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar gällande, beteendeanalys och grupputveckling. Vetenskapliga artiklar som används är sökta i databasen EBSCO med avgränsningarna: full text, peer reviewed och publicerade mellan åren 2015–2023. Sökord som har används är intregation, leadership, managment, organizional culture, leadership styles, organizational culture change, implementation strategies, group dynamics, municipality, managment influence, behaviour management och social safety. En artikel har använts från 2009 eftersom baskunskap inom området konflikthantering och innehållet kan anses vara aktuellt fortfarande. Dessutom var artikelns underlag omfattande och publicerad av en erkänd källa. Artiklarna ifrån sökningarna har valts genom att läsa olika artiklar av de träffar som framkom och gallra ur de som på ett tydligt sätt har en koppling till ämnesområdet. De artiklar som valts bort har kunnat bidra med en större insikt i området men har haft för litet samband med

området och därför inte används som källor i studien. Artiklarna och sökningarna presenteras som bilaga till arbetet. Totalt har 10 artiklar används vilket är några fler än det rekommenderade 5–6 stycken för en litteraturstudie (Olsson & Sörensen , 2011, s. 145.)

Utvecklingsarbetet med målet att skapa en modell och slutprodukt har genomförts enligt den spiralformade processen som beskrivs av Kari Salonens (2014, s. 15–19) rapport gällande modeller för utvecklingsarbeten. Metoden har valts eftersom den bygger på ett lärande och reflekterande sätt att utveckla slutprodukten. Detta är liknade arbetssätt vilket har använts inom projektet *hållbart ledarskap* med gemensamma reflektioner och processlärandet. Processlärandet finns beskrivet i kapitel 12.

Den spiralformade metodutvecklingsmodellen vilken Salonen beskriver i sin rapport innehåller 7 centrala steg. Dessa är här direktöversatta från finska. Underrubrikerna på varje punkt beskriver aktiviteter som genomförts under processens gång.

1. Uppstart och idéskapande

- I detta stadie avgränsades området för studien och frågeställningen formades. Utgångspunkten var projektet *hållbart ledarskaps* behov. Idén om att skapa en slutprodukt i form av en rekommendation för implementering väcktes.

2. Planeringsstadiet

- Forskningsplanen skrevs och presenterades samt utvärderades av projektledaren samt på Yrkeshögskolan Novias seminarium. Frågeställningen förtydligades och arbetet kunde inledas. I detta stadie var inte slutproduktens utformning och innehåll klart men en plan på att skapa ett material som var användbart inom implementering blev en målbild.

3. Förstadiet

- Workshop och dokumentering av innehållet. Sammanlagt 3 tillfällen med återkoppling tillsammans med projektledaren efter var tillfälle.
- Litteratursökningen påbörjades genom att kartlägga områden inom litteraturen gällande implementering, organisationsvetenskap och förändringsarbeten. An efter breddades litteraturen utgående från de områdena gällande organisationskultur, beteenden och grupputveckling

som framkommit i litteraturen. Vetenskapliga artiklar söktes med liknade sökord som litteraturen i bokform. Artiklarnas innehåll granskades noggrant för att säkerställa att de kunde kopplas till ämnesområdet på ett tillförlitligt sätt. Artiklarna lästes i sin helhet för att se omfattningen och underlaget för det vetenskapliga resultatet. Vissa framgångsfaktorer började särskiljas och en skiss av slutprodukten utformades. Denna ändrades sedan i bearbetningsstadiet då det uppkom en tydligare bild av resultatet.

4. Bearbetningsstadiet

- Genomgång av litteratur och avgränsningar inom området. I detta stadie gallrades flertalet källor bort eftersom en stark koppling inte kunde ses. Däremot kunde vissa källor ge en ökad förståelse inom vissa angränsande områden men inte ses bidra direkt till ett svar på frågeställningen. I bearbetningsstadiet började rubriker och områden skapas som struktur för arbetet. Under denna period kunde också de områden som framstod som framgångsfaktorer särskiljas. 10 vetenskapliga artiklar valdes ut utgående från att de hade stark koppling till frågeställningen. Genom bearbetningen av materialet framkom framgångsfaktorerna vilket började forma den slutgiltiga produkten. Framgångsfaktorerna särskildes och visualiserades i slutprodukten. Processen visualiserades också för att presentera de huvudsakliga områdena som kunnat särskiljas. Figurer och textutor valdes som struktur för att göra slutprodukten både lättöverskådlig och informativ. Figureernas färger och struktur valdes utgående från att underlätta läsaren att se sambanden mellan olika delar.

5. Granskningsstadiet

- Genomgång och granskning av litteraturstudien och dess innehåll tillsammans med projektledaren och handledaren från Yrkeshögskolan Novia under skilda tillfällen. Slutprodukten är enhetlig med innehållet i studien.

6. Slutföring och finslipningsstadiet

- Skapande av slutprodukt och granskning av innehållet skedde i denna fas. Slutprodukten skapades av de framgångsfaktorer som tydligt framkommit i litteraturen och stämde överens med flera källors innehåll.Handledning vid flera tillfällen för att säkerställa arbetets kvalitet.

7. Färdig produkt

- Presentation av produkten för projektledaren. Delar av produkten vilken sammanfattats som en bilaga till arbetet har kunnat användas inom organisationen i detta stadie och har också har kunnat utvärderas i praktiskt arbete.

Dessa olika faser har gjorts både individuellt och i samarbetet med projektet *hållbart ledarskap*. Bakgrundsmaterial i form av dokumentation från workshopar har samlats in, vetenskaplig litteratur och artiklar har använts utgående från strukturen för en litteraturstudie. Metoden för ett utvecklingsarbete har använts enligt de 7 steg som beskrevs innan.

5 Framgångsfaktorer inom implementering utgående från workshopdeltagarnas upplevelser

I samband med projektet *hållbart ledarskap* hölls vid tre olika tillfällen workshopar kring tillitsbaserat ledarskap och styrning samt implementering. Deltagarna delades in i grupper utifrån sitt uppdrag som enhetschefer, verksamhetschefer och sektorledningen. Deltagandet var frivilligt och alla kontor var inte representerade i alla grupper. Innehållet planerades av projektledaren för projektet *hållbart ledarskap* och en verksamhetsutvecklare från Välfärd Gävle. Utifrån rollen som student deltog skribenten på planeringen och workshoparna för att kunna skapa en förförståelse och fånga upp befintliga uppfattningar och upplevelser som fanns gällande implementering inom organisationen, vilka sedan kunde knytas till studien. Syftet och målet med workshoparna beskrevs för grupperna enligt följande:

Diskutera och ge era perspektiv på tillitsbaserad ledning och styrning

- Utifrån vår roll som chefer i Välfärd
- Utifrån hur implementering kan/bör ske

Upplägget för workshoparna var en kort introduktion av projektet *hållbart ledarskap* och en diskussion om tillitsbaserat ledarskap samt tidigare påbörjad implementering av denna. Deltagarna skrev sedan in i Mentimeter vilken är en digital plattform, tre ord som de förknippar med tillitsbaserad ledning och styrning. Efter det delades gruppen in i två mindre grupper där deltagarna tillsammans fick fylla i en Excel fil gällande uppfattningarna om tillitsbaserat ledarskap samt implementeringen av denna filosofi som gjorts inom organisationen innan. Detta återkopplades sedan via diskussioner då deltagarna återanslöt till storgrupp.

Eftersom denna studie handlar om implementering så kommer en sammanfattning om vad deltagarna nämnde i samtalet kring implementeringen att presenteras i en tabell. I samtalet utgick deltagarna från sina tidigare erfarenheter kring implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning samt reflekterade över framgångsfaktorerna vid en implementering utgående från sina tidigare erfarenheter. Det som presenteras i tabellen utgår från egna anteckningar och har granskats av projektledaren för projektet *hållbart ledarskap* samt projektledaren för projektet *hållbart medarbetarskap*, vilka båda närvarade under workshoparna. Innehållet ansågs motsvara den gemensamma uppfattning alla tre åhörare hade från var tillfälle.

Deltagare	Uppfattningar om implementeringen utgående från workshops
Enhetschefer	<p>Vi behöver prata om det som ska implementeras, syftet och tydlig styrning.</p> <p>Det behövs strukturer och ramar samt material för genomförandet.</p> <p>Måste kopplas till värdegrunden.</p> <p>Implementeringen behöver prioriteras och följas upp.</p> <p>Medarbetarna behöver involveras.</p> <p>Koppla ihop med medarbetarpolicyn, lönesamtalen, och introduktionerna för nya chefer.</p> <p>Håll dialogen levande och ge implementeringen tid. Håll i den röda tråden.</p>
Verksamhetschefer	<p>Behovet av uppföljningar och ändrade strukturer, tydligt mandat.</p> <p>Vi behöver jobba med vår arbetsmiljö för att ha rätta förutsättningar till implementeringen.</p> <p>Se över styrningen, strukturella förutsättningar och stödfunktioner samt målen.</p> <p>Måste finnas engagemang i styrningen.</p> <p>Vi behöver hinna prata, göra saker tillsammans och ha en känsla av samhörighet.</p> <p>Det behövs samarbeten mellan kontorsledningen.</p> <p>Uppdragsbeskrivningen och vardagens krav bör vara i balans.</p> <p>Vi behöver våga prata om problem.</p> <p>Uppföljningar viktiga vid implementeringen.</p>
Sektorledning	<p>Positiva erfarenheter då tjänstedesign använts vid förändring. Mervärde då de som vi är till för involveras.</p> <p>Det som implementeras måste vara meningsfullt och definierat. Behövs aktiva insatser för genomförandet som görs i hela organisationen och följs upp.</p> <p>Utgår från strukturer och att göra en satsning.</p> <p>Definiera ett nolläge att utgå ifrån.</p>

Tabell 1 Uppfattningar om implementeringen utgående från workshoparna

Det framgick tydligt att deltagarna efterfrågade tydlighet vid implementeringen och utrymme för diskussioner. Att definiera utgångsläge, syfte, mål och uppföljning av processen samt att prioritera arbetet kring det som ska implementeras verkade vara centralt. Detta är tydligt i linje med forskningen och rekommendationerna gällande implementering och kulturförändring. Innehållet i tabellen kan tolkas som en förståelse för organisationens behov vid implementeringen men också som ett sätt undersöka om organisationens förväntningar vid implementeringar är i linje med vad som beskrivs inom litteraturen.

6 Faktorer som bidrar till en lyckad implementering av en kulturförändring

I litteraturen framkommer att det finns faktorer och begrepp som påverkar eller har starkt samband med implementeringen av en kulturförändring. För det första är det viktigt att förstå hur begreppet organisationskultur beskrivs i litteraturen gällande organisationsforskning. Implementeringen innebär att lära ut nytt och därför behöver lärandet inom en organisation inkluderas. Det är viktigt att för att skapa en förståelse för hur lärandet uppstår eller kan skapas inom organisationer. Ledarskapet har en central del i att skapa en förändring, både att leda förändringen och att vara en del utav den. Ledningen och strategier är faktorer som hänger ihop inom en organisation. Dessa behöver vara förankrade med förändringen så att processen har en riktning. Strategierna och processerna samt beteenden är grundläggande områden inom en kulturförändring. I litteraturen framstår även trygghet som en faktor vilken påverkar hela processen för att skapa en lärande organisation. Dessa begrepp beskrivs närmare i kommande avsnitt och ska vägleda till förståelsen för de bitar som sammanfattat är framgångsfaktorer i en kulturförändring.

6.1 Organisationskultur

Framgångsfaktorerna inom en kulturförändring är utgångspunkten i detta arbete och det är viktigt att beskriva begreppet organisationskultur för att se hur denna kan betraktas och om kulturen kan påverkas. Organisationer kan betraktas utifrån olika perspektiv. Organisationskulturen beskrivs som de tankar, upplevelser och åsikter som är gemensamma inom organisationen. Den innefattar värderingar, uppfattningar samt riktlinjer och symboler som personerna inom organisationen förväntas agera utifrån. Dessa bildar ett mönster som utgör kulturen inom organisationen. Detta mönster kan vara medvetet utvecklat och riktat eller upptäckt (Jacobsen, 2022, ss. 116-119) (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 82-84).

Kulturen kan vara homogen och genomsyra hela organisationen eller innefatta subkulturer inom olika områden. Inom organisationskulturen har särskilts tre olika perspektiv gällande kulturella uppfattningar. Integreringsperspektivet innebär en stark kulturell grund och ett gemensamt synsätt som binder samman organisationen. Differentieringsprincipen innebär att det inom en organisation finns flera olika kulturella uppfattningar internt exempelvis hos olika sektorer eller grupper. Fragmenteringsperspektivet är en beskrivning på en organisationskultur som inte är gemensam utan oklar och varierande. Det kan innebära olika kulturella värderingar som motsäger varandra inom samma organisation. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 105-107). Det finns också olika uppfattningar om organisationskulturen inom vetenskapen, om den kan styras eller inte. Synsätten skiljer sig åt och en del menar att organisationskulturen bara finns medan andra rön inom vetenskapen menar att ledarna kan påverka kulturen inom organisationen. Sambandet mellan ledarskapet och organisationskulturen är dock tydlig och ledaren ses som kulturskapande. Kulturen inom en organisation går att påverka men det kan ses som ett utmanande uppdrag. (Nilsen & m.fl., 2014, s. 83).

Det har identifierats olika sätt att definiera synsätt på kultur inom en organisation. Det som särskiljs är synsättet på relationen mellan organisationen och omvärlden. Rollen som organisationen har i förhållande till omvärlden kan vara olika (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 120.). En kommun kan exempelvis ses som styrande eller som anpassningsbar utefter omvärldens behov. Den kan också ses utifrån en yttre kontext, där olika faktorer påverkar organisationen exempelvis kunder, reglerande organ eller liknade verksamheter som bedrivs av andra aktörer. Organisationer påverkas också av nationella och kulturella ramar. (Jacobsen, 2022, ss. 110-111.) Inom en organisation är synsättet på människan och den mänskliga handlingen relevant. Synsättet kan variera, människan kan ses som känslostyrd eller rationell. Beroende på vilket synsätt som tillämpas kan organisationskulturen utgå endera från att sanningen växer fram inom organisationen eller så kan organisationen förlita sig på att sanningen kommer från experter. Synsättet på människan är relevant i kulturen, eftersom det exempelvis avgör hur beslut fattas. Det är skillnad på om beslutsfattande utgår från konkurrens eller samarbeten. Inom en organisation är också tidsperspektivet centralt. Fokus kan vara på nutid eller framåtsträvande. En organisation eller delar av en organisation kan också leva med tillbakablick på det förgångna. Många saker berör den mänskliga faktorn och kan utgå från olika syn på människan, som god i sina intensioner eller att åsikter formas utgående från olika situationer. Synen på hur konflikter ska hanteras är också en del av kulturen och beror på om perspektivet utgår från ett heterogent eller homogent perspektiv.

Det vill säga utgår alla inom organisationen ifrån samma syn på konflikter, tillåts konflikter och hur hanteras de. (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Organisationskulturen kan ses som avgörande vid en implementering eftersom grundläggande värderingar, antaganden, normer och verklighetsuppfattningar påverkar individernas och gruppernas ageranden. Subkulturer ses påverka implementeringen, speciellt kan detta ses inom professionsstyrda subkulturer exempelvis inom hälso- och sjukvården. (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 83-84). Inom organisationskulturen handlar det om synen på människan och beteenden, medvetna eller omedvetna mönster som skapats ur dessa samt ramarna för uppdraget. För att förändra en kultur inom en organisation behövs kunskap om beteenden hos människan och hur dessa kan påverkas.

6.2 Lärandet inom en organisation

Att implementera innebär att både lära ut nya arbetssätt och att införa nya beteenden. För att införa nya synsätt och metoder behöver det finnas en förståelse för hur lärandet inom en organisation fungerar. Organisationer har beskrivits bestå av fyra komponenter; uppgifter, människor, strukturer och teknologi. Produktionskärnan består av uppgifter, människor och teknologi medan strukturen beskriver hur organisationen är uppbyggd utifrån formella strukturer gällande uppdraget och rollerna samt dess fördelning. En organisation är också en del av ett större kontext, vilket påverkas av utvecklingen inom området och samhället över lag. En organisation kan inte förbise dessa områden utan att riskera att bli betraktad som omodern och oattraktiv för exempelvis medarbetarna. En förändring påverkar alltid olika delar i organisationen. En förändring inom teknologin kan påverka kunskapskravet på människan medan en beteendeförändring kan påverka behovet av förändringar av strukturerna. I en kulturförändring är syftet att påverka organisationsmedlemmarnas normer, attityder och värderingar. En kulturförändring kan inte genomföras som en isolerad förändring utan processen bör inledas genom att se över vilka formella element som ingår i förändringen. De formella elementen är möjliga för ledningen att kontrollera, teknologi kan köpas in och strukturerna, målet och strategierna kan omformuleras. Då ramverket ändras kommer det att påverka kulturen. Det kan bildas nya samarbeten medan tidigare samarbeten kan falla bort. Detta innebär att nya arenor skapas och det skapas en ny samarbetskultur för olika grupper. Hur en förändring genomförs inom en organisation kan se olika ut. (Jacobsen, 2022, ss. 60-64, 155-167). Det står klart att en förändring innebär både att lära ut nytt och att lära bort det som finns ifrån innan. Hur lärandet sker inom organisationer är intressant

eftersom det kan ske omedvetet i processerna men i en förändring med tydliga mål behöver lärandet ske aktivt och målmedveten.

Organisatoriskt lärande beskrivs inom forskningen utgående från tre olika områden. Det första området är individens lärande som beskrivs endera som procedurinriktat eller förklarande. Det procedurinriktade lärandet handlar om praktiskt lärande medan det förklarande lärandet handlar om faktakunskap. Den andra området handlar om hur kunskapen lagras hos individen, i tankesättet eller intellektet. I detta särskiljs skillnaden mellan att individens tankesätt förändras gällande relationer eller att uppdraget förändras. Det tredje området inom organisatoriskt lärande handlar om handlingsmönster och huruvida organisatoriskt lärande förstärker det befintliga mönstret inom organisationen eller om det leder till ett förändrat mönster. I forskningen framstår det som att mönster förändras genom organisatoriskt lärande. (Granberg & Jon , 2022).

I följande figur beskrivs de 11 faktorer som i forskning framstått som en lärande organisations viktigaste kännetecken.



Figur 2 Kännetecken för en lärande organisation (Granberg & Jon , 2022, s. 70)

Dessa 11 kännetecken kan indelas i fem kategorier; strategier, inåt blick i företaget, utåt blick mot omvärlden samt möjligheten att lära. (Granberg & Jon , 2022, s. 70). Det framstår som att organisatoriskt lärande är av betydelse vid förändringar och för utvecklingen. Förmågan till lärande framstår som en framgångsfaktor inom litteraturen.

En lärande organisation är intressant utifrån implementeringssynvinkel och förändringsprocesser eftersom det beskriver medarbetarna behov av stöd till lärandet vilket medför behovet av en fortgående förnyelseprocess inom organisationen. Det handlar också

om tyst kunskap som kan kodifieras, bevaras och synliggöras inom organisationen. En lärande organisation är också kopplat till implementeringsteorier så som *Normalisation Process Theory* och *Behaviour Change Wheel*. (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 85-90). Dessa beskrivs längre fram i kapitel 6.

6.3 Ledarskapet i en förändringsprocess

För att en förändring av organisationskulturen ska kunna genomföras behöver den högsta ledningen inom organisationen ha en gemensam syn på utvecklingen som ska drivas och tydlighet i vilka resultat som ska uppnås. Om ledningsgruppen inte kan skapa samsyn kommer förutsättningarna för en förändring att vara låg. För att uppnå en förändring är det vanligt att ett utvecklingsarbete skapas utgående från diskussionerna inom ledningsgruppen. Ledningsgruppen skapar riktlinjer utgående ifrån det mönster som organisationskulturen har i organisationen utgångsläget och en målbild för det som ska uppnås. Då ett utvecklingsarbete genomförs bör det vara uttalat att detta prioriteras och att andra uppgifter åsidosätts för att skapa realistiska förutsättningar för förändringen. Det bör leda till konkreta handlingar för att en förändring kan ske. Ledningsgruppens mest centrala uppdrag är att fungera som en informationskanal ut till organisationen. Ledningsgruppen behöver också utarbeta normer som gäller inom ledningsgruppen och definiera vilka roller finns inom gruppen samt ut mot organisationen. Det behöver också skapas en samsyn på olika chefsnivåer och genomförandet behöver vara konsekvent. Beteenden som ska finnas inom ledarskapet ska vara tydligt uttalade med både krav och förväntningar. (Olofsson , 2018, ss. 94-98).

I en kvalitativ studie gjord i Sverige gällande förändringsarbeten och ledarskapet inom funktionshinderområdet har lyft ledarskapets inverkan på implementeringen. Även om området i sig inte direkt rör en kulturförändring inom en organisation så kan resultatet indikera på hur ledarskapet påverkas och måste anpassas under implementeringen och förändringen. Undersökningen visar att det kan uppstå en intressekonflikt då chefer ska leda förändringar och tillika hantera sitt ordinarie uppdrag som chef. Möten med medarbetarna framstod som viktiga för att skapa förutsättningar till förändringen och då medarbetarna kunde se fördelen med förändringen höjdes motivationen. Det identifierades också en risk att medarbetarna återgick till gamla beteenden och rutiner ifall inte dialogen kring förändringen vidhölls. Detta stärker det Olofsson skriver om ledningens gemensamma syn och dess påverkan för att vidmakthålla förändringen och förebygga återgången till tidigare beteenden (Olofsson , 2018, s. 95). I artikeln gällande förändringsarbeten och ledarskapet

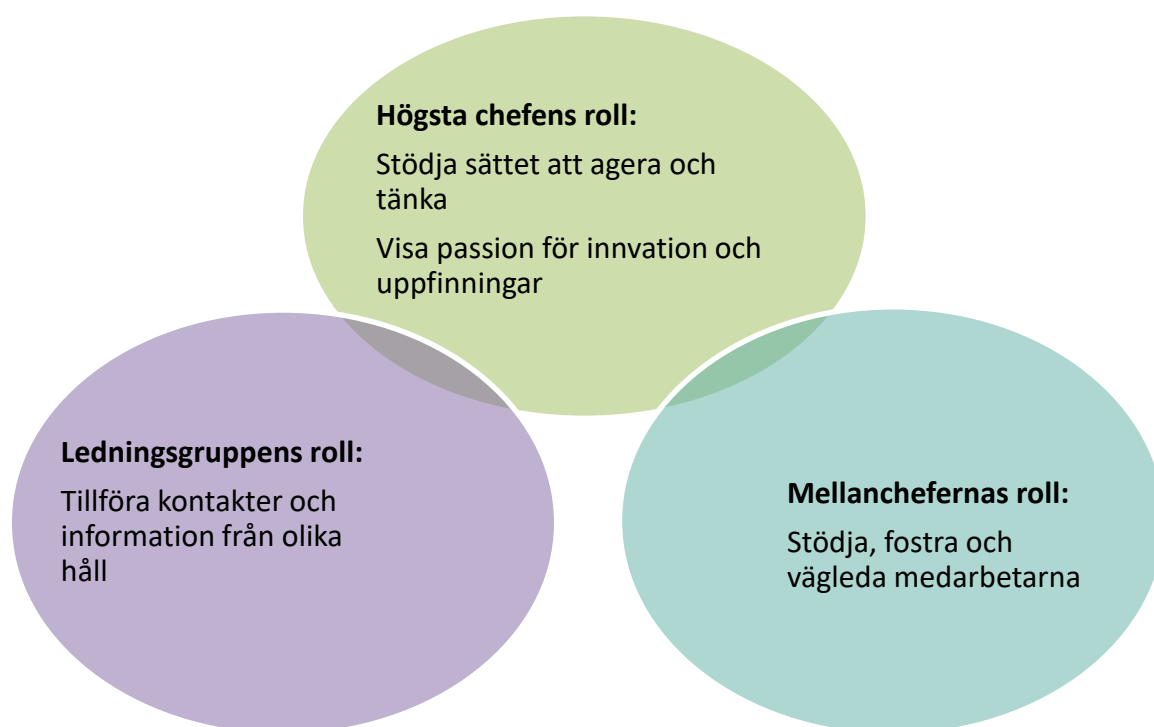
inom funktionshinderområdet påvisades skillnader i medarbetarnas förmåga att ta till sig förändringen. Ålder, utbildningsnivå och erfarenhet från olika arbetsplatser sågs som framgångsfaktorer hos medarbetarna. Medarbetarna behövde också förstå syftet, målet och fördelarna med förändringen. Det mest utmärkande med ledarskapet under förändringen var ett empatiskt bemötande, ett reflektivt förhållningssätt och förmågan att möta oväntade faktorer under implementeringen samt att föra en fortlöpande dialog under processen. I undersökningen framkom att en del ledare upplevde sig stressade då de inte kunde möta medarbetarnas behov. För att stärka implementeringen fångades informella ledare upp tidigt. Genom att ge dessa personer en positiv bild av förändringen fanns bättre förutsättningar att påverka andra medarbetares inställningar till förändringen. Att hålla tidsramarna för processen och ha tid för genomförandet upplevdes utmanande. Chefer såg förändringsledarskapet som en parallell process med det ordinarie uppdraget, vilket kan ses som att rollen som chef och ledare upplevdes vara separata uppdrag. Implementeringen och resultatet av den påverkades negativt av dessa faktorer enligt undersökningen. (Granberg, Matérne, Lundqvist, & Duberg, 2021).

Synsättet och medvetenheten om skillnaden mellan chef och ledare kan vara olika. I litteratur gällande chef och ledarskap beskrivs ledarskapet som en påverkansprocess vilken bygger på inflytande för att uppnå en målbild. Ledarskapet kan ses som en relation medan chefskapet är en position. En ledare behöver inte ha en chefsposition för att vara ledare. (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 79-80). I en forskningsrapport publicerad 2022 påtalas också skillnaden mellan chef och ledarskap. Skillnaden beskrivs enligt följande; en chef håller människor ansvariga medan ledare inspirerar människor till att ta eget ansvar. Med andra ord, chefer styr vissa beteende, vanligtvis med belöningar för önskade beteenden och straff för oönskade beteenden, medan ledaren etablerar mellanmänniskliga relationer som möjliggör eller underlättar eget ansvar och självstyrda beteenden. Ledaren hjälper också människor att tolka instruktioner som leder till önskade beteenden och positiva konsekvenser som exempelvis förståelse för olika val, mandat och egna beslut (Geller, 2022, s. 31). Det är av vikt att ledaren har förståelse och kunskap om förändringen samt förmåga att skapa en vision och beakta delaktigheten för medarbetarna. Därmed framstår ledarskapet som en framgångsfaktor vid implementering och förändring.

I en förändring bör beaktas att det inte är visionen i sig som är en framgångsfaktor utan den grundläggande förståelsen för förändringen. Ofta läggs ett större arbete ner på förberedelserna än genomförandet av förändringen. Det lär beaktas att tidigare forskning har påvisat litet eller inget samband mellan strategier och framgångar inom organisationer.

Därmed kan strategier konstateras ha ett symboliskt värde utan direkt bindning till organisationens praktiska genomföranden. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 52-53). Detta gör att ledningen och ledarskapet är betydande faktorer för att skapa förståelse då förändringar eller implementeringar genomförs. I en forskningsartikel publicerad 2022 (Subašić, Shaistha, Reynolds, Rushton, & Haslam, 2022, ss. 25-28), gällande ledarskap och förändring framkom att det finns en spänning i ledarskapet vid en förändring gällande balansen mellan social stabilitet och förändring. Ledare kan vara mer eller mindre förändringsbenägna och detta behöver mötas upp på olika sätt. Om ledare inte fångas upp och får en tydlig bild av nyttan av förändringen så kan det bildas undergrupper som fortsätter jobba enligt tidigare modeller. Ledare behöver alltså fångas upp i förändringen eftersom det kommer att påverka genomförandet av kollektiva handlingar vilka är avgörande för implementeringen.

En rollfördelning som har identifierats och beskrivits inom förändringsarbeten är följande:



Figur 3 Olika uppdrag i förändringsarbete (Forslund, 2022, ss. 350-351)

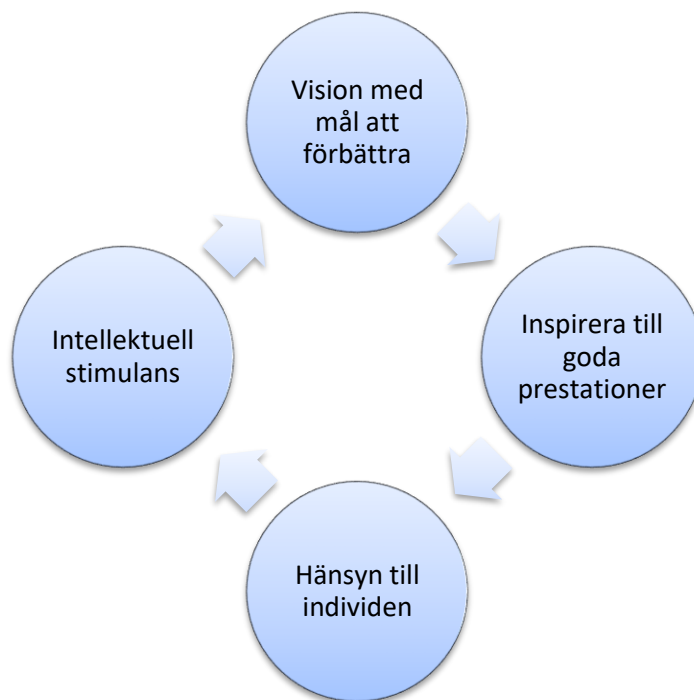
Aktiviteter inom ledarskapet under en förändringsprocess är att inspirera och motivera medarbetarna, för att få i gång förändringsprocessen. Det är av vikt att ledaren själv har tagit till sig förändringen för att kunna skapa en vision för medarbetarna. En ledare som är inspirerande och kreativ förmedlar detta till medarbetarna och förutsättningarna för förändringsarbetet förbättras således. Under processen behöver ledaren ge erkännanden och

utmärkelser till dem som är aktiva i förändringsarbetet samt skapa en trygghet och förståelse för att misslyckanden kan uppstå i processen. Tydlighet kring mandat och beslutsfattanden underlättar processen. Ledaren behöver inte ta alla beslut utan dessa kan delvis delegeras till medarbetarna. Genom att involvera medarbetarna i processen och exempelvis delge forskningresultat som förklarar värdet av förändringen på ett informellt sätt kan skapa en bättre förståelse hos medarbetarna. Det handlar om att involvera, delegera och informera under hela processen (Forslund, 2022, ss. 343-344). Även inom chefsled behöver detta ske på samma sätt för att skapa delaktighet i processen. Genom delaktighet skapas också förståelsen och känslan av att kunna påverka. Ledarskapet lyfts också fram som en avgörande faktor för att vidmakthålla det som implementerats. Tillsammans med en öppen strategi, ledningens aktiva deltagande, användarnas delaktighet och tillgängliga resurser är ledarens engagemang viktigt för att följa upp att det som implementerats hålls kvar inom organisationen (Åhlfeldt, Åhlfeldt, Isaksson, & Winblad, 2023, s. 11.)

Heterogena team lyfts i en artikel där även kvinnor och mäns olika syn på förändring diskuteras. I artikeln framstår att det behöver ses vidare på förmågan till förändring än genom indelningen mellan kön och även beakta personers individuella förmågor. Subgrupper kan identifieras och den gemensamma förmåga som finns i gruppen för att genomföra en förändring. (Subašić, Shaista, Reynolds, Rushton, & Haslam, 2022, ss. 25-28). I en studie gällande framgångsfaktorerna i team, som är genomförd i Australien och Taiwan framkom att ett transformativt ledarskap i samband med ett heterogent team gällande personligheter är två faktorer som visat sig främja beteendemässiga förändringar och inläring. Utgångspunkten i forskningen var ledarskapets betydelse för teamets beteendemässiga förändringar. I ett transformativt ledarskap uppmuntrar ledaren till informationsutbyte, samarbete och gemensamt beslutsfattande (Chiu, Lin, & Ostroff, 2021).

Det transformativa ledarskapet är omdiskuterat eftersom det bygger på att medarbetarna trivs på jobbet och presterar bättre, men metoden kan också ses som universell och det administrativa ledarskapet är inte centralt inom transformativt ledarskap. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 404-405). Transformativt ledarskap ses som framgångsrikt inom förändringsarbeten eftersom det utgår från att engagera individen. Ledaren är en positiv rollmodell som uppmuntrar till att dela kunskapen inom teamet och skapar en vision för förändringen. Risken med det transformativa ledarskapet är att ledaren hela tiden utgår ifrån sig själv och kan "bränna ut sig", eftersom ett transformativt ledarskap kräver känslomässiga resurser av ledaren. En utmaning är också att alla ledare inte har samma förutsättningar att arbeta utgående från den egna personen i samma omfattning eller att det upplevs alltför

utlämnade. (Forslund, 2022, ss. 345-348). Det transformativa ledarskapet bygger på känslor och de mest centrala elementen som framkommer i litteraturen gällande det transformativa ledarskapet är:



Figur 4 Transformativa ledarskapets fyra centrala element (Thylefors, 2022, ss. 131-135).

6.4 Att välja strategi

Inom forskningen har strategiernas betydelse för förändringar delvis ifrågasatts. Fortsatt är det ändå ett vanligt sätt att påbörja en förändring genom att lägga upp en strategi för genomförandet. Inom organisationsförändringen finns strategi E och O, två olika modeller och tankesätt för genomförandet. Dag Ingvar Jacobsen skriver i *Organisationsförändring och förändringsledarskap* publicerad 2022, i kapitel 6, (s. 155–186) om dessa enligt följande. Strategi E (ekonomi) är tydligt förknippat med ekonomisk vinst medan strategi O (organisation) har som syfte att utveckla mänskliga resurser inom organisationen. Teorier som också använd inom implementering är *Normalisation Process Theory* (NPT) och *Behaviour Change Wheel* (BCW) (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 87-90). Eftersom dessa strategier och metoder kan vara bra att känna till vid implementeringen beskrivs de i följande kapitel.

6.4.1 Strategi O

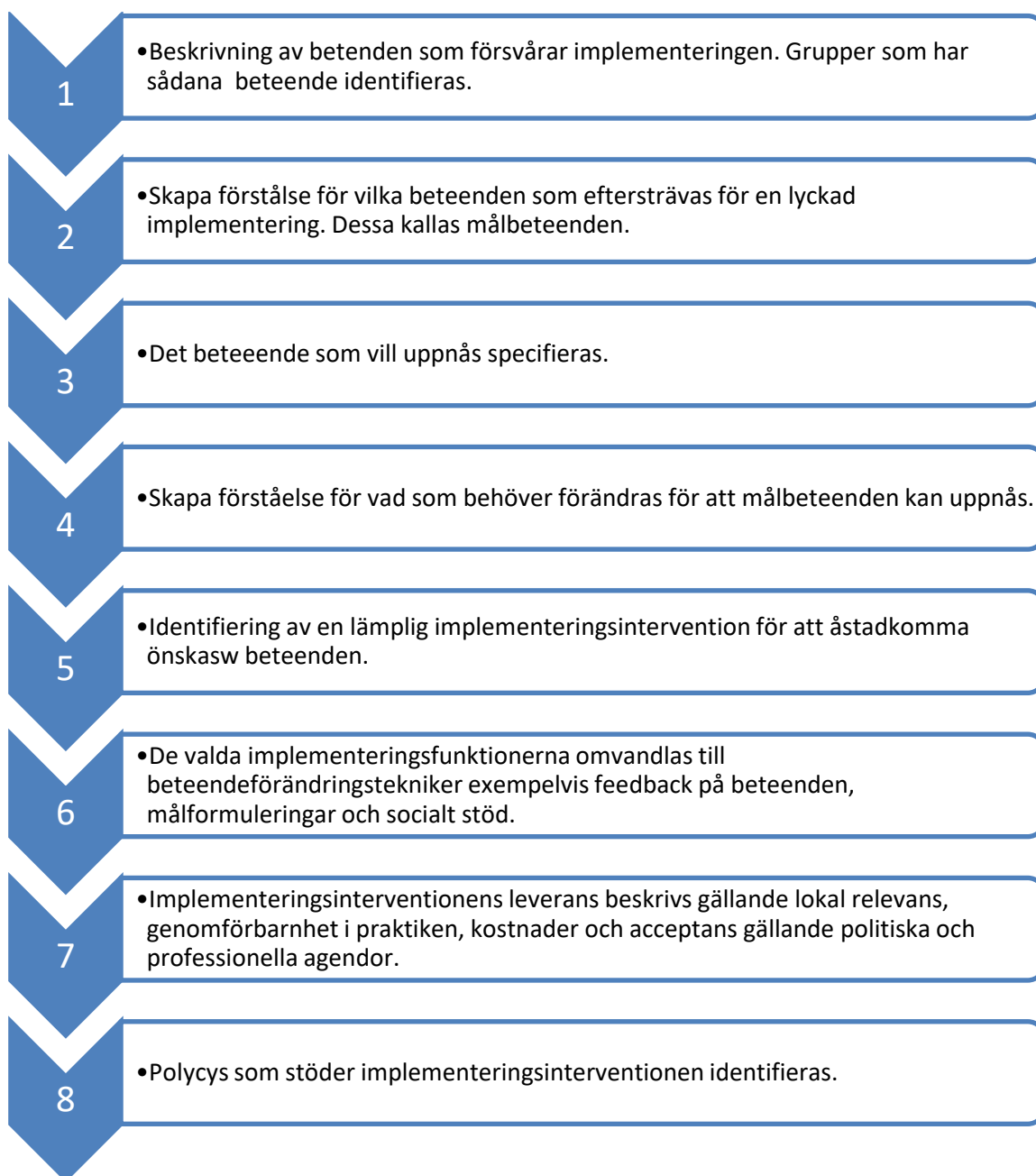
Eftersom kulturförändringen kan anses vara förknippat med målet att påverka människors tankesätt är strategi O intressant utifrån forskningssynpunkt. Strategi O har som mål att

påverka kulturen och öppna upp för engagemang och delaktighet. Det är också ett lägre tempo på förändringen och strategin är inte lika planerad och strukturerad. Utmärkande för strategi O är att det sällan används utomstående konsulter utan de egna medarbetarna inom organisationen är de som genomför förändringen. Inom strategi O används begreppet utveckling i stället för förändring. Processen är cirkulär och innehåller analys, mål, lösning, implementering och evaluering vilka alla har ett samband till varandra. Målet för förändringen bör vara förmågan att lära eftersom en organisation inte är statisk utan i ständig förändring. Strategi O har en målbild att skapa processer och en lärande organisation. För att uppnå detta bör människorna i organisationen ha viljan och förmågan att lära. Kunskapen som finns inom organisationen behöver spridas mellan olika nivåer och grupper. I en lärande organisation är syftet att komma ifrån den traditionella bruksteorin där kärnelementet är att definiera ett mål och sträva till att uppnå det, undvika att förlora, undvika att bilda och synliggöra negativa känslor samt att vara rationell. Om det finns en stark förankring av bruksteorin inom en organisation så finns det också en risk att normer skapas vilka förstärker modellen genom strategier och strukturer. Det kan i sin tur leda till att processer skapas utgående från att passa in i dessa. Inom en lärande organisation är däremot syftet att lära av misstag för att kunna utvecklas. För att skapa en lärande organisation behöver man bryta ner vissa försvarsmekanismer. I stället för dessa behöver det skapas utrymme för organisatoriskt lärande, vilken bygger på tillit och trygghet. Rädsla för att misslyckas och möta kritik behöver aktivt arbetas bort. Inom en lärande organisation skapas strukturer utgående från människors behov enligt en humanistisk syn. Strategi O innebär också att de som jobbar inom organisationen behöver utbildas exempelvis genom upplärningsprojekt eftersom det inte kan ses som en självklarhet att alla har förmågan att reflektera över hur man framstår i samarbeten med andra samt har insikt i den egna förmågan att kommunicera. I strategi O behöver finnas en vision men processen är inte linjär utan bygger på aktiviteter inom organisationen vilka kallas delbeslut. Eftersom varje aktivitet leder till följder inom organisationen är det lättare att hantera denna process än genom ett stort mål som blir för utmanande att genomföra.

6.4.2 Normalisation Process Theory (NPT) och Behaviour Change Wheel (BCW)

Andra teorier som finns inom implementering och anses vara ambitiösa är *Normalisation Process Theory* (NPT) och *Behaviour Change Wheel* (BCW), vilka beskrivs av Per Nielsen i *Implementering av evidensbaserad praktik* (2014, ss. 87-90). NPT är en teori för implementeringen som utgår från materiell praktik och har använts inom sjukvården vid införandet av nya teknologiska lösningar. Det är en strävan till att normalisera ett nytt

beteende. Teorin bygger på ett samspel mellan medvetna gärningar samt att införa ett nytt praktiskt genomförande. Samtidigt förändras dynamiken i sociala sammanhang gällande normer, resurser och roller. Inom NPT finns fyra nyckelbegrepp för förändringen; samstämmighet, kognitiv medverkan, kollektivt agerande och reflexiva övervakningar. Det handlar alltså om att försöka förstå vad som ska implementeras, skapa engagemang och förståelse för förändringen samt särskilja resurser för genomförandet och följa upp genomförandet. Risker i denna process är att det också sker implementering av icke önskvärda beteenden, vilket behöver följas upp. Den andra metoden som Nielsen skriver om är *Behaviour Change Wheel* (BCW). Teorin utgår ifrån beteendens inverkan på implementeringen. Genom att identifiera beteenden som motverkar implementeringen kan implementeringsinterventioner anpassas och skapas en skräddarsydd modell för implementeringen. BCW bygger på 8 steg vilka presenteras i en figur på följande sida.



Figur 1 Behaviour change wheels åtta faser (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 88-90)

Beskrivningen på BCW i figuren är förenklad men den ger en inblick i hur implementeringen kan byggas upp i olika faser vilket ger en struktur för processen. Det centrala är att metoden bygger på att skraddarsy en implementeringsprocess utgående från att förändra beteenden. Beteenden är ett återkommande begrepp inom forskning och litteratur varför dessa lyfts som avgörande element utifrån flera synsätt exempelvis ledarskap, psykologisk trygghet och organisationskultur. I följande kapitel beskrivs psykologisk trygghet och beteenden vilka kan ses som en förutsättning för att genomföra implementeringar och förändringar inom en organisation.

6.5 Trygghet

Arbetslivet innefattar många olika lägen och ibland utmanas känslan av psykologisk trygghet. Dessa lägen kan hanteras bättre om det finns psykologisk trygghet från innan. Människan betraktas som fyrdimensionell utifrån tankar, själ, känslor och kropp. Dessa påverkar alla varandra, exempelvis påverkas människan fysiskt av stress som pågår under längre tid. Stress påverkar beteendet genom att tillgången till hela intellektet begränsas. Ökad stress över tid leder till förmörkning av rationella tankar och i slutändan till panik. Beteendet blir påverkat genom att ett egocentriskt agerande uppstår, en minskad känsla av empati och trångsynthet i ageranden. Beteendet blir också mer aggressivt och destruktivt eftersom maximal stress leder till reaktioner kopplat till överlevnad och kan beskrivas som handlingsförlamning. Känslorna påverkar också människan väldigt mycket genom ökad eller sänkt motivation vilka även driver handlingarna. (Andersson, 2022, ss. 42-47). Genom att grupper inser vikten av att skapa och bibehålla psykologisk trygghet på arbetsplatsen kan det göra att personer känner sig mindre utsatta vid olika utmanande situationer. Detta beskrivs närmare i följande stycke.

Psykologisk trygghet på arbetsplatsen påverkar beteenden positivt. Det innebär att dilemman och misslyckanden kan diskuteras och ses utifrån en lärande process. Forskning har påvisat att arbetsplatser med hög psykologisk trygghet rapporterar in fler avvikelser ur ett kvalitetsperspektiv. Det har framkommit två olika beteenden gällande lärandet inom forskningen, saklärande och processlärande. Saklärande innebär inläring av teoretisk kunskap medan processlärande innebär förmågan att lära tillsammans genom att brainstorma och dela kunskap. Processlärande har inget samband med saklärande vilket är individuellt och där individen lär sig utgående från faktakunskap. Processlärande uppstår vid psykologisk trygghet genom diskussioner som leder till lärande genom gemensamma reflektioner och förbättringar utgående från erfarenheter. Psykologisk trygghet skapar engagemang. På arbetsplatser där det finns ett stort förtroende till ledningen har visat sig finnas högre nivå av engagemang hos medarbetarna. Psykologisk trygghet skapar goda förutsättningar att hantera utmaningar och konflikter. Konflikter ses som positiva för beslutsfattandet och innovationsförmågan eftersom konflikter belyser olika perspektiv. Finns det en låg nivå av psykologisk trygghet så kan detta inte ske, utan då leder konflikter till en sänkt prestationsnivå. I ledningsgrupper med hög nivå av psykologisk trygghet främjar det beslutsfattandet genom högre produktivitet. (Edmondson, 2019, ss. 55-65)

I en undersökning genomförd på två universitet i Kina har studenter fått svara på frågor utgående från hypoteserna; självuppoffrande ledarskap är positivt relaterat till

medarbetarens röst och psykologisk trygghet kommer att ge en positiv effekt på självuppoftande ledarskap vilket gör att medarbetarens röst blir hörd. Undersökningen gjordes via enkäter med frågor gällande självuppoftande ledarskap, psykologisk trygghet och medarbetarens möjlighet att bli hörd. En korrelation mellan alla tre faktorer kunde påvisas (Zhang, Li, & Huang, 2020). Även om denna undersökning gjordes i Kina, vilket skiljer sig en del från Sverige rent kulturellt, så stärker resultatet i forskningen sambandet mellan psykologisk trygghet och ledarskapets betydelse för ett öppet klimat där medarbetarna känner att de kan göra sin röst hörd. En annan studie genomförd i Östra Kina inom industrin påvisade också ett samband mellan ledarens och medarbetarens utbyte (exchange) och att detta var sammankopplat med psykologisk trygghet och arbetsengagemang. Det var förhållandet mellan ledaren och medarbetaren som skapade psykologisk trygghet vilket ledde till ökat arbetsengagemang. (Jie & Kangya, 2022). Det verkar vara av stor betydelse att skapa psykologisk trygghet på arbetsplatserna för att medarbetaren ska prestera på god nivå. Enligt de studier som granskats och i litteraturen gällande psykologisk trygghet har framkommit att psykologisk trygghet uppstår genom dialog och då det finns utrymme för lärande inom organisationen. Detta kan också vara kopplat till begrepp som ibland används inom organisationerna exempelvis ”organisationen har högt till tak” eller att organisationen har ett tillåtande klimat där olikheter ses som styrkor och resurser för att uppnå goda resultat.

Ylva M Andersson skriver i boken *Leda i ständig förändring* (2022, s. 49) om psykologisk trygghet och har gjort en checklista för psykologisk trygghet inspirerad av Amy C Edmontson bok *The fearless organization* (2019). För att mäta psykologisk trygghet inom en organisation eller grupper kan checklistan användas. Enligt Andersson kan en trygg grupp diskutera dessa punkter öppet medan en grupp som är otrygg kan behöva få svara anonymt. Checklistan har 7 punkter:

1. Ingen i gruppen skulle lasta mig för misstag jag gör
2. När ett fel inträffar jobbar vi tillsammans för att hitta ursprunget och lösa problemet
3. Alla i gruppen kan ta upp svåra frågor och problem
4. Jag vågar ta risker i gruppen
5. Jag känner att jag kan be om hjälp av andra i gruppen utan att tveka
6. Ingen i gruppen skulle handla för att undergräva mitt arbete
7. Mina förmågor och talanger värdesätts och används av andra i teamet

Denna checklista kan användas som diskussionsskapande på en arbetsplats för att utvärdera hur gruppmedlemmar upplever dessa situationer eller påståenden. För att skapa psykologisk trygghet på arbetsplatsen kan effektiva och enkla meningar användas;



Figur 5 Meningar som skapar psykologisk trygghet på arbetsplatsen (Andersson, 2022, s. 50)

Psykologisk trygghet finns alltså i grupper där svåra dilemman kan diskuteras utan att skuldbelägga någon i gruppen. Prestigelöshet och en kultur där svåra dilemman och problem hanteras utifrån ett gemensamt ansvarstagande är tecken på psykologisk trygghet. Utgående från implementeringen eller andra förändringsprocesser kan det antas att psykologisk trygghet är en framgångsfaktor i dessa processer. En arbetsgrupp som har uppnått psykologisk trygghet är vana att diskutera svåra dilemman sen innan och kan därför möta upp förändringar bättre. I en förändringsprocess uppstår många frågor och det kan uppstå en känsla av att inte förstå eller kunna möta upp krav. Då kan förutsättningarna vara klart bättre i grupper som jobbat med att skapa psykologisk trygghet.

6.6 Förändring genom beteenden

Ser man på kopplingen mellan implementeringen, beteenden och lärandet så finns den beskriven inom litteraturen som en förändring i individens beteenden gällande förståelsen, förmågorna, beteenden, kunskapen och attityderna. Det finns olika teorier och synsätt på den individuella inlärningen så som behaviorismen, kognitivismen och socialkognitivismen, vaneteorin och det kontextuella perspektivet på lärandet. Ser man exempelvis på implementeringen utgående från behaviorismen så innebär det att människans beteende förändras utgående från yttre påverkan och beteenden som upprepas. Ser man då i stället på implementeringen utgående från kognitivismens synsätt så är det större fokus på informationsspridning och den bygger främst på att tillföra kunskap till individen. (Nilsen & m.fl., 2014, ss. 73-77) Sammanfattningsvis så finns det en koppling mellan synsättet på beteenden och inlärning i förhållandet till implementeringen som behöver beaktas vid genomförandet. Det är därför viktigt att medvetengöra synsättet på människan och att identifiera vilka förändrade beteenden som vill uppnås för att uppnå målet för förändringen.

6.6.1 Beteendeanalys

Eftersom vi kan se att organisationskultur har en stark förankring i den mänskliga faktorn och hur individer och grupper tänker samt agerar är det viktigt att förstå beteenden och hur dessa kan tolkas samt påverkas. Rolf Olofsson (2018, ss. 27-61, 112-116) har skrivit en handbok gällande beteendeanalys, i vilken han beskriver olika perspektiv på beteenden. Detta stycke utgår från att beskriva det mest centrala inom beteendeanalys utgående från Olofssons bok beteendeanalys i organisationer, handbok i OBM.

I tidigare kapitel har framförts att strategier och processer är element som behöver beaktas i förändringar. Olofsson menar att dessa behövs men att beteenden är den tredje komponenten som behöver beaktas och att beteenden är den avgörande komponenten för framgång. Inom ledarskapet kan en frustration väckas då ledaren upplever att medarbetarna inte ”gör som jag säger”. För att medarbetarna ska prestera på en högre nivå bör arbetsmiljön främja detta. Om ledaren förstår hur människors beteenden kan påverkas kan en positiv drivkraft skapas vilket leder till bättre prestationer och en ökad arbetstillfredsställelse. Genom att använda sig av beteendeanalytisk organisationsutveckling (OBM) kan ledarskapet anpassas enligt detta.

Syftet med att identifiera befintliga beteenden i en förändring innebär egentligen att förstå vad deltagarna behöver förändra i sina beteenden för att främja resultatet. Tillika behöver önskvärda nya beteenden identifieras för att uppnå en förändring. Begreppet beteenden syftar på allt en person säger och gör och förändringen bör alltså ske inom dessa två ageranden. Inom OBM läggs inte fokus på värderingar, attityder eller egenskaper, vilket är vanligt inom förändringsstrategier. Egenskaperna hos individen bör särskiljas från beteenden, eftersom syftet inte är att förändra personens egenskaper som exempelvis blyghet eller noggrannhet, utan endast personens beteenden. Tankar och känslor ska också särskiljas från beteenden, ifall dessa inte kan ses påverka ett beteende så pass mycket att det tydligt kan observeras av andra. Ett beteende är en aktiv handling som leder till något. Exempelvis ett direktiv från ledaren eller organisationen som leder till en aktiv handling. Beteenden uppkommer i kedjor, ett beteende följs av ett annat. (Olofsson , 2018, ss. 28-32)

6.6.2 Förstärka önskade beteenden

För att påverka beteenden kan positiv eller negativ förstärkning användas. Följderna av olika sätt att bemöta beteenden och påverka dem kan bli olika. Positiv förstärkning leder oftast till att samma beteende upprepas och förstärks, medan negativ förstärkning kan ha olika följder. Enligt forskning kan inte samma resultat uppnås genom endast negativ förstärkning som genom positiv. Negativ förstärkning kan exempelvis vara att lägga in en stark ledning för att skapa förändring vilka påtalar att vissa resultat måste uppnås. Detta kan leda till att dessa resultat uppnås eftersom medarbetarna är rädda för konsekvenserna. Vill ledningen nå ännu bättre resultat följande gång är förutsättningarna inte lika. Negativ förstärkning kan också leda till att avvikelser och negativa händelser döljs för att slippa konsekvenserna. Genom positiv förstärkning kan däremot mål och resultat utvecklas över tid och ett öppet klimat uppnås. Inom en organisation ska negativ förstärkning endast användas i situationer som kräver det, exempelvis en deadline. Att använda positiv förstärkning övergripande kan leda

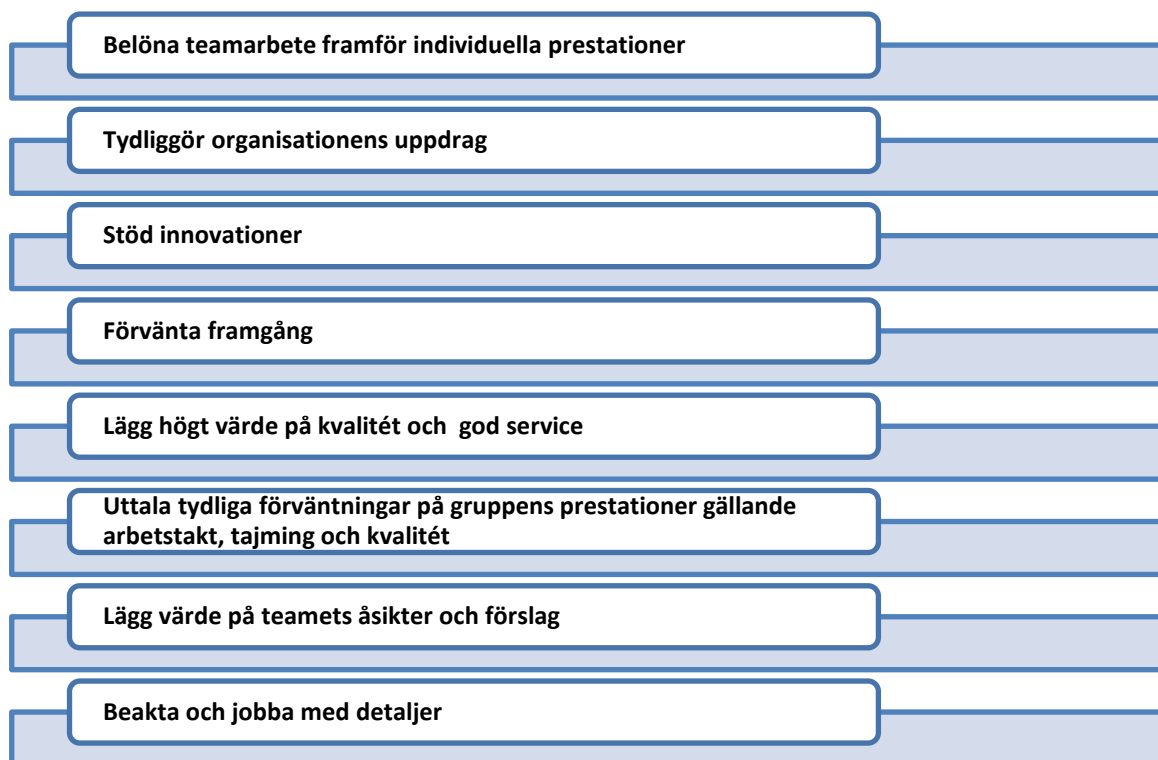
till positiva relationer till chefer, bättre långsiktiga prestationer på högre nivå, känslor av tillfredsställelse och uppskattning samt högre prestationer utgående från eget initiativ. (Olofsson , 2018, ss. 41-48).

För att bedöma beteenden kan rangordning eller skattning användas. Rangordning innebär att personer sätts i ordningsföljd och bedöms utgående från bästa till sämst. I skattning bedöms personens beteenden utgående från kriterierna på en skala och skattas utgående från den. Frekvensen av olika beteendet beaktas också. Enligt Olofsson är skattning att föredra då beteenden ska bedömas. I en beteendeanalys pinpointas (preciserar/markeras) nyckelbeteende som är önskvärda. Pinpointa kan beskrivas som att plocka ut vissa beteenden och de tre beteenden som påverkar resultatet mest tas fram. Sedan kan dessa preciseras och beskrivas utgående från handlingar som kan observeras aktivt. (Olofsson , 2018, ss. 105, 112-122).

Genom att känna igen önskvärda beteenden inom en organisation och stärka dessa kan kulturen inom organisationen förändras genom beteendeförändringar. En metod som kan användas är Olofssons metod som bygger på nyckelbeteenden. Det kan handla om att ledningen uttalar en strategi för att skapa en viss sorts kultur och tänkande inom organisationen och pinpointar önskade beteenden för att skapa en ny kultur. (Olofsson , 2018, ss. 102-108). Det kan diskuteras hur genomförandet och uppföljningen sker. För att en kulturförändring kan ske är det klart att beteenden behöver förändras. Metoder och synsätt kan se olika ut. Olofssons metod kan vara ett sätt för att skapa en medvetenhet och struktur för förändringen av beteenden. Beteendeförändringen sker på individnivå men har koppling till en lärande organisation eftersom målet är att hela organisationen tar till sig kulturförändringen.

7 Redskap för att skapa en kulturförändring

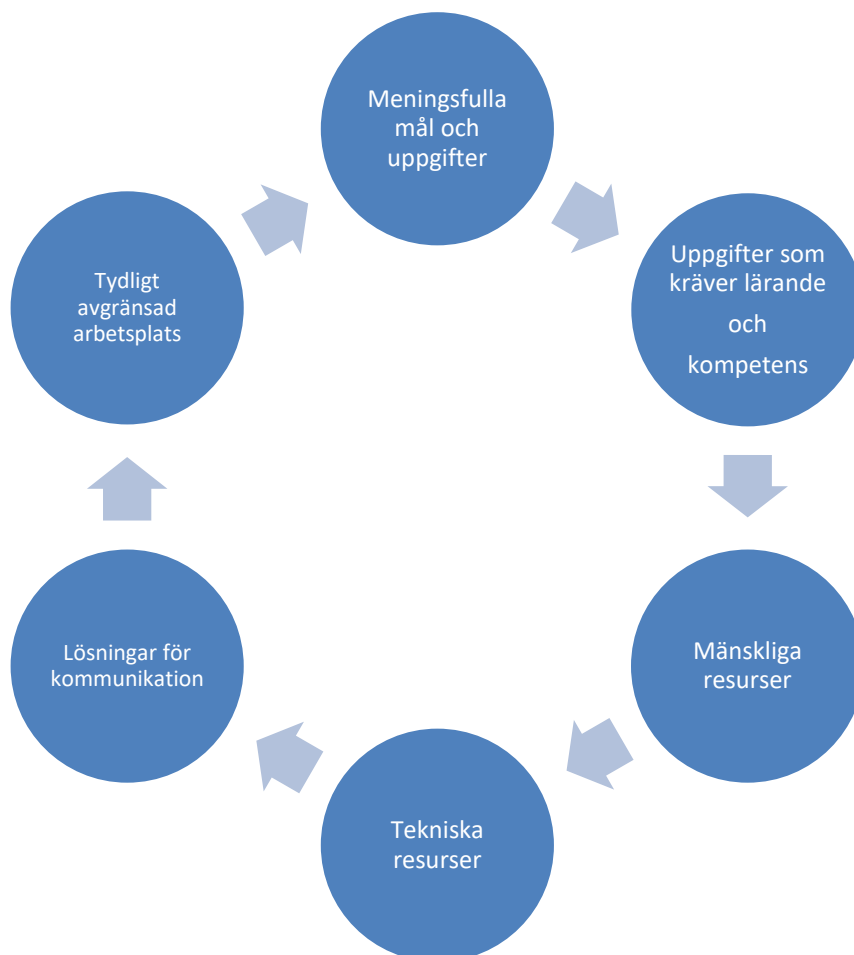
För att kunna genomföra en implementering av en kulturförändring har utifrån forskning och litteratur tagits fram verktyg som kan användas och utvecklas enligt behov. I det här kapitlet presenteras områden som främjar en kulturförändring genom grupputveckling och psykologisk trygghet. Organisationen spelar en avgörande roll för arbetsgruppers utveckling. Det läggs ofta större vikt på arbetsgruppers prestationer än problem inom organisationen även om detta direkt påverkar arbetsgruppers möjlighet till utveckling. Enligt Susan A. Wheelan bör 8 saker beaktas för att ge arbetsgrupper ett gynnsamt arbetsklimat. Dessa beskrivs i figur 8 nedan.



Figur 6 Principer för ett gynnsamt organisationsklimat (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, s. 18)

Dessa 8 områden utgör grunden för ett gynnsamt organisationsklimat och utgår från att grupper behöver förstå uppdraget och förväntningarna för att kunna utvecklas och producera ett gott resultat. Inom organisationen behöver det finnas stöd för innovationer så att kreativiteten tillvaratas och utvecklas. Det är viktigt att det finns förväntningar på ett gott resultat samt att det finns en betoning på kvalitet i samband med produktivitet för att bibehålla motivationen i arbetsgruppen. Detaljer är viktiga att beakta och tydliga direktiv från ledningen till gruppledaren är centralt för att kunna skapa planer som är konkreta och genomförbara. Ledningen behöver också lyssna in gruppens synpunkter och visa att dessa beaktas. Om gruppen upplever att deras åsikter efterfrågas men inte beaktas eller ges återkoppling på kan det upplevas att det endast är spel för gallerian och att gruppens åsikter

egentligen inte spelar någon roll inför beslutsfattandet. Uppdrag som tilldelas en grupp behöver ha en realistisk tidsplan med tillräckliga möjligheter att genomföra uppdraget. Genomförandet behöver vara mätbart och följas upp. Belöningar för goda prestationer ska ges till hela teamet i stället för individuella belöningar. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 18-21). För att grupper ska kunna utvecklas behöver de också tillgodoses med saker av organisationen. Dessa beskrivs i korthet i följande figur.



Figur 7 Organisationen behöver tillföra grupper dessa för att uppnå bättre prestationer (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, s. 22)

Som beskrivits innan är det viktigt att aktivt jobba med grupputvecklingen för att arbetsgrupper ska kunna bli team. En undersökning gällande konflikthantering inom team publicerad i Harvard Business Review 2009 (Eisenhardt, Bourgeois., & Kahwajy, 2009, ss. 6, 45-46) påvisar att team med färre mellanmänskliga konflikter kan hantera konflikter utifrån uppgiften eller som en sakfråga. I undersökningen framkom 5 punkter som främjar teamets förmåga att möta motgångar. För det första har heterogena team bättre förutsättningar för lika tänk. För det andra behöver teamet träffas regelbundet för att dialog ska uppstå. För det tredje behöver olika roller uppmuntras exempelvis kritiker eller

visionärer. För det fjärde rekommenderas rollspel för att se problem från olika synsätt. Den femte punkten som framkom i undersökningen för en lyckad konflikthantering var att teamet regelbundet behöver öva på att möta konflikter. Detta bekräftar syftet med grupputvecklingen för att uppnå bättre resultat.

Grupper handlar om förmågan att samarbeta. Enligt Susan Wheelan (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 12-15) är grupper samt samarbetet inom grupper en utgångspunkt för människosläktets överlevnad och utveckling. Eftersom arbetslivet och arbetsuppgifterna har utvecklats behövs arbetsgrupper för att klara av olika uppgifter. Wheelan menar att arbetsgrupper behöver utvecklas till team. Skillnaden mellan arbetsgrupper och team beskriver Wheelan som att arbetsgrupper strävar till att skapa och uppnå gemensamma mål. Genom att skapa en organisationsstruktur inom organisationen strävar arbetsgruppen till att uppnå dessa mål. Skillnaden mellan arbetsgrupper och team kan beskrivas som att i ett team klargörs och fastslås målen. Tydliga och effektiva metoder används för att uppnå dessa. Arbetsgrupper som uppnått en viss nivå med effektivitet och produktivitet kallar Wheelan för team. För att gå från arbetsgrupp till team kan konkreta insatser och metoder användas. Wheelan har skapat dessa utifrån forskning inom området.

Grupper utveckling beskrivs utgående från 4 faser; tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur samt arbete och produktivitet. Det är viktigt att förstå att dessa faser är en beskrivning på olika grupputvecklingsfaser men att grupper kan pendla mellan dem om exempelvis en medlem eller ledare byts ut. Wheelan beskriver även ledarskapets betydelse i de olika faserna men detta kommer inte att beskrivas i denna studie eftersom fokus är på grupputvecklingen för att uppnå psykologisk trygghet. I följande stycken beskrivs grupputvecklingens 4 faser utgående från Wheelans teori. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 36-42).

7.1 Tillhörighet och trygghet

I nya grupper som bildas utgår grupputvecklingen alltid från den första fasen som kallas tillhörighet och trygghet. I denna fas är det utmärkande att gruppen är beroende av ledaren eller någon person i gruppen som ses som ledande. Gruppmedlemmarna är försiktiga med att uttrycka sina egna åsikter eftersom alla vill passa in i gruppen och inte avvika från de åsikter andra i gruppen har. Det handlar till stor del om att känna trygghet, att bli accepterad och känna tillhörighet till gruppen. I denna fas är gruppmedlemmarna artiga mot varandra och ledaren. I ledarskapet kan denna fas kännas igen av att gruppen inväntar direktiv av

ledaren och inga egna beslut tas inom gruppen. På möten vill ingen svara på frågor som ledaren ställer utan ett beslut inväntas av ledaren. I fasen med tillhörighet och trygghet uppstår sällan konflikter och en gruppstruktur saknas. Det är ovanligt med subkulturer i denna första fas i grupp utvecklingen och roller tilldelas utgående från första intrycket i stället för gruppmedlemmarnas kompetenser och uppdragets krav. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 36-37).

7.2 Opposition och konflikt

I den andra fasen av grupp utvecklingen börjar gruppen frigöra sig från ledaren. Det uppstår konflikter gällande värderingar, mål och arbetssätt. I denna fas kan det uppstå subgrupper och rollerna blir tydligare. Gruppen behöver stöd för att komma vidare från denna fas för annars finns en risk att de regredierar till föregående fas. I denna fas är det viktigt att hålla fokus på arbetsuppgiften och få erfarenheten av att lyckas genomgå konflikterna lösningsfokuserat för att skapa tillit och trygghet i gruppen. Ledaren kan stöda grupp utvecklingen genom att vara närvarande och jobba tillsammans med gruppen för att skapa en gemensam målbild samt gemensamma värdering och rutiner. I denna fas kan konflikter bli personliga vilket kan skada tilliten inom gruppen och orsaka en känsla av otrygghet. Utvecklingsfasen opposition och konflikt är nödvändig inom grupp utvecklingen men det behöver säkerställas att gruppen inte stannar i detta stadie utan kommer vidare och kan börja jobba utgående från uppdraget i stället för relationerna i gruppen. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 38-39).

7.3 Tillit och struktur

I den tredje grupp utvecklingsfasen som kallas tillit och struktur kommer gruppen vidare med konfliktlösningen. Detta medför att det uppstår tillit, samarbete och engagemang. Ifrån att stort fokus har varit på relationer förändras det nu till att uppdraget blir det mest centrala för gruppen. Gruppen agerar mera moget vilket gör att status och rivalitet minskar, detta märks också i kommunikationen. Ett mognare agerande uppstår med förhandlingar kring roller, arbetssätt och organisation. Subgrupper bildas fortsatt men en större acceptans kring detta uppstår om dessa anses tillföra något, exempelvis ett ansvarsområde eller specifikt uppdrag. Ledarens roll blir mindre och är närmast konsultativ. Över lag ses en ökad sammanhållning och ökat samarbete vilket medför att gruppmedlemmarna är nöjdare och påvisar ökat intresse för uppdraget. Strukturer skapas för att hantera uppdraget och arbetsfördelningen blir

tydligare. Även om konflikter fortsättningsvis uppstår så hanteras dessa effektivare. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 39-40).

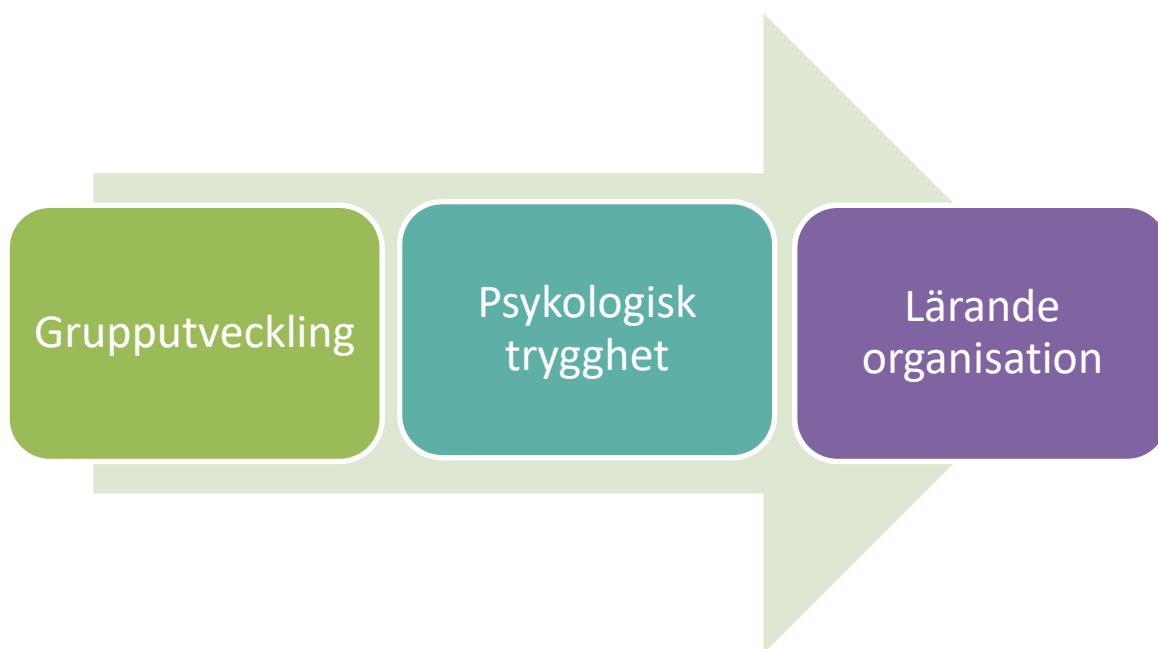
7.4 Arbete och produktivitet

Grupper som uppnår det fjärde grupputvecklingsstadiet kallat för arbete och produktivitet kännetecknas av hög produktivitet och effektivitet med fokus på en gemensam målbild vilken är tydlig för alla i gruppen. Wheelan kallar dessa grupper för team och menar att det inte är så vanligt att personer har fått uppleva denna fas, men att de som upplevt det vet att känslan är fantastisk. I denna fas är kommunikationen öppen och medlemmarna vågar uttrycka sina åsikter. Fokus är på uppdraget och feedback används för att uppnå bättre resultat. Teamet beaktar detaljer och tar vara på innovationer. Subgrupper tillåts men integreras i teamet och dessa jobbar med hela projekt eller med en hel produkt. Det finns också rätt antal medlemmar i teamet utgående från behovet. Då motsättningar uppstår löser teamet dem omgående. Teamet använder tid för att lösa de problem som identifierats och hittar metoder för beslutsfattandet. Det finns ett gemensamt synsätt på uppdraget med utgångspunkten i att lyckas med genomförandet och att skapa en stark sammanhållning i teamet. Mötena är effektiva och teammedlemmarna ser fram emot dessa eftersom de upplevs viktiga, intressanta och roliga. Ledarskapsstilar som passar in i denna fas är delegering eller distribuerat ledarskap. (Wheelan, Åkerlund, & Jacobsson, 2022, ss. 40-42).

8 Resultat

Psykologisk trygghet, ledarskap, beteenden och processlärandet framstår inom litteraturen som framgångsfaktorer inom implementeringen av en kulturförändring. Dessa är alla i samband med varandra exempelvis kan ledarskapet påverka beteenden och psykologisk trygghet skapar processlärandet. Här sammanfattas och förklaras dessa för att presentera resultatet, vilket också är grunden till bilagan till arbetet som är skapad för att i korthet presentera framgångsfaktorerna för läsaren. Den kan också användas som ett stöd i en implementeringsprocess, inte bara inom en kulturförändring utan i alla sorters implementering eftersom framgångsfaktorerna skapar en lärande organisation. En lärande organisation kan anses vara en grundläggande förutsättning för all implementering.

Genom att ständigt jobba med grupputvecklingen främjas psykologisk trygghet. I en grupp där det finns psykologisk trygghet uppstår processlärandet, vilket innebär att grupper lär av utmaningar och konflikter. Denna process beskrivs i figuren nedan.

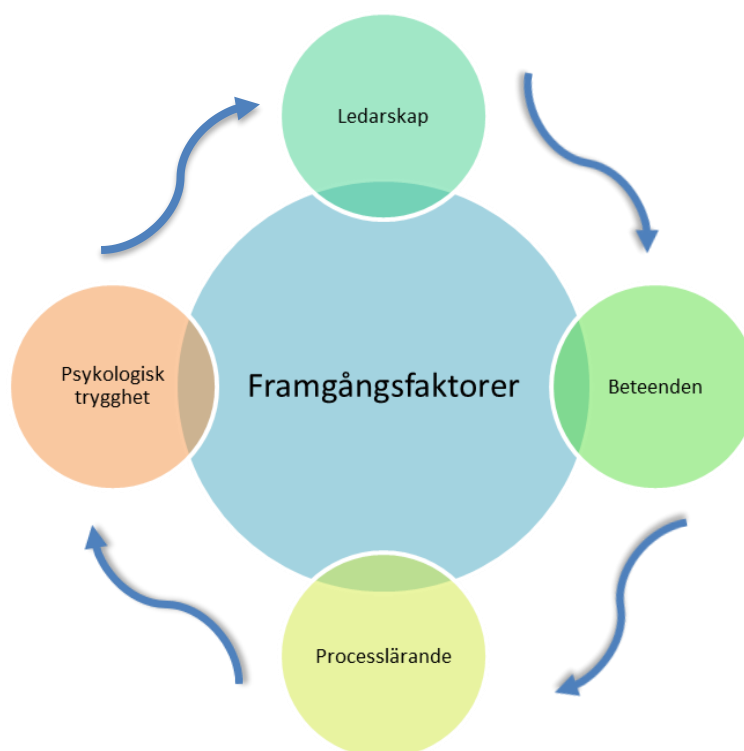


Figur 8 Processen för en lärande organisation

Forskning inom området gällande implementering av en kulturförändring härleder till att organisationen behöver arbeta aktivt för att skapa goda förutsättningar för förändringar. Genom att inom organisationen arbeta utgående från grupputvecklingen vilken beskrivs i kapitel 7, skapas psykologisk trygghet vilket gynnar samarbeten och ökar produktiviteten. Då grupper uppnår de sista två faserna i grupputvecklingen, tillhörighet och trygghet eller arbete och produktivitet så har arbetsgruppen blivit ett team. Ser man på dessa 2 grupputvecklingsfaser så är det psykologisk trygghet som skapas i dessa. I de grupputvecklingsfaserna är fokuset på uppdraget det centrala och konflikter ses som en lärande process. Rollerna i gruppen förstärks och det skapas ett öppet klimat med utrymme för innovationer. Det finns således ett samband mellan grupputveckling och psykologisk trygghet. Ett annat samband som kan ses är sambandet mellan psykologiska trygghet och processlärandet. Genom psykologisk trygghet uppstår processlärandet vilket också är en del av teamets utvecklingsfaser. Ses detta område som viktigt inom organisationen kan en organisation höja sin förmåga till lärandet och skapa beredskap för förändringar. Det kan vara av betydelse att en organisation väljer en metod för ett fortgående arbete för med grupputveckling eftersom det kan ses främja psykologisk trygghet.

Ledningens roll är en framgångsfaktor. Finns en tydlighet och en gemensam syn inom ledningen på implementeringen och syftet med den så är det en grundläggande framgångsfaktor. Ledningen är också central för att skapa förutsättningarna för

genomförandet. Det är viktigt att de som ska genomföra förändringen i olika led involveras och ser värdet av förändringen. I en förändring blir ledarskapet av betydelse, ett transformativt ledarskap har lyft fram som en framgångsfaktor men det kan finnas flera ledarskapsstilar med fokus på relationsbyggande och reflektion som kan vara lika fungerande. I en kulturförändring framstår beteenden som en avgörande faktor för förändring eftersom organisationskulturen bygger på normer, attityder, värderingar och dessa tar sig uttryck i beteenden. Att identifiera de beteenden som finns samt att medvetet förstärka och försvaga beteenden är ett sätt att genomföra en kulturförändring. Detta behöver också beaktas inom ledarskapet eftersom det är ledaren som kan pinpointa beteenden vilket beskrivits i kapitel 6. Med pinpointa menas att notera beteenden som finns och att förstärka önskade beteenden och försvaga oönskade beteenden. På följande sida presenteras framgångsfaktorerna i en figur.



Figur 9 Framgångsfaktorerna vid implementering av en kulturförändring

9 Etiska överväganden

Forskningsetiska principer har beaktats i studien. Vetenskapsrådet i Sverige (Vetenskapsrådet, 2021) beskriver forskarens relation till uppgiften gällande tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar vilka har följts i studien. Forskningsetiska delegationens i Finland (Forskningsetiska delegationen, 2019) har fastställt principer för humanforskningen.

Dessa har beaktats eftersom lärosätet är beläget i Finland. Dessa principer gäller beaktandet av självbestämmandet och människorätten samt att genomförandet av studien inte medför risker för deltagarna eller organisationen. Kulturarvet är en del av principerna och har beaktats genom att ta reda på organisationsmedlemmarnas upplevelser av implementering i den faktiska organisationskulturen. Det kan också finnas kulturella skillnader exempelvis i källor från andra länder, vilket är uttalat i studien.

Eftersom skribenten är anställd inom organisationen och jobbar inom området har ett stort fokus varit på att särskilja rollen som student från rollen som anställd. Ett objektiva och ärligt förhållningssätt har bibehållits under processen. Inga värderingar har lagts i åsikter som framkommit utan dessa har betraktats endast i relation till litteraturen och vetenskapen. Workshoparna som genomfördes har gjorts i samarbete med projektledaren och verksamhetsutvecklaren inom sektor Valfärd. Sekretessen kring innehållet i diskussionerna uttalades i samtliga grupper. Tydlig information om vad materialet kommer att användas till gavs till deltagarna vid inledningen av workshoparna samt information om att materialet avidentifieras innan användning. Medverkan var frivilligt och deltagarna gav sitt godkännande till att material samlades in under dessa tillfällen. All tidigare forskning som har använts i studien har analyserats med ett objektiva förhållningssätt och källor har granskats kritiskt genom att säkerställa att materialet som använts inte har särskilts från kontext, exempelvis vetenskapliga artiklar granskats i sin helhet för att säkerställa ett tillräckligt underlag för resultatet. Ansvarsfullhet har beaktats utifrån att genomföra uppdraget enligt avtal och inom givna ramar. Respektfullhet har visats i bemötandet i samarbetsforum samt i skriven text. Behovet av forskningslov utreddes av projektägaren och behövdes inte eftersom forskningen var en del av Gävle kommuns projekt.

10 Kritisk granskning

Kritisk granskning av arbetsprocessen samt val av metoder för arbetet bör diskuteras. Val av metoder skedde först genom att välja litteraturstudie som genomgående metod eftersom det finns stor kunskap att tillgå inom området av den forskning som är gjord sedan innan. Fokusgrupper var tilltänkt som en annan metod i samband med workshoparna som hölls. Eftersom den delen rörde till stor del projektet *hållbart ledarskap* och behovet att genomföra projektets andra delar så gjordes en omprioritering och materialet avgränsades till endast delar av innehållet och i form av bakgrundsinformation. Därmed blev litteraturstudie och metodutveckling med målet att göra en slutprodukt de metoder som användes. Metoden för slutprodukten och arbetsprocessen kring skapandet av den finns tydligt beskriven i arbetet

och grundar sig på resultatet i litteraturstudien. Slutproduktens syfte är att ge läsaren en överblick gällande framgångsfaktorerna medan en modell med metoder och arbetssätt kunde vara ett fortsatt arbete vilket också uttalas i diskussionsdelen.

Fördelen av att använda sig av en metodkombination är att resultatet kan trianguleras och samma resultat påvisas genom olika metoder eller så kan brister i forskningen påvisas. Inom samhällsvetenskaperna är trianguleringen inte lika exakt eftersom det man forskar inom inte är statiska och exakta komponenter (Denscombe, 2018, s. 231). Eftersom en kombination av kvalitativt och kvantitativt data inte har kunnat genomföras inom arbetet så har urvalet av källorna för arbetet varit centralt för att öka tillförlitligheten för resultatet. Validiteten på arbetets resultat har stärkts genom att välja källor med stark vetenskaplig grund med tydliga samband till ämnesområdet. Källor med endast en författares egna upplevelser eller åsikter har valts bort. Vetenskapliga artiklar som använts är sökta som förhandsgranskade för att säkerställa att de baserar sig på seriösa uppgifter. Reliabiliteten på arbetet har kunnat säkerställas genom att flera källor har påtalat samma saker. I några delar av arbetet presenteras enskilda författares metoder eller strategier. Dessa har medvetet valts utgående från att de grundar sig på erkända författares verk och har förankringen inom vetenskapen. Det bör dock uttalas att det kan finnas olika liknade modeller som en organisation kan välja att använda sig av. Dessa som presenteras i arbetet kan ses som ett förslag på strategier och teorier vilka kan användas för att skapa förståelse för genomförandet av en kulturförändring. Med detta uttalat kan det anses att tillförlitligheten i studien har säkerställts genom att kritiskt granska källorna och genom att flera källor påtalar samma resultat.

11 Diskussion

I litteraturen har förts fram framgångsfaktorer och hur organisationen kan driva en process för att förändra kulturen. Socialstyrelsens riktlinjer för implementeringen innehåller en rekommendation om att implementeringen indelas i fyra faser; behovsinventering, installation, användande och vidmakthållande. Målet ska vara tydligt uttalat och inte endast en vision. Tre delområden har enligt Socialstyrelsen kunnat identifieras som framgångsfaktorer inom implementering. Dessa är kompetensen hos användarna, en stödjande organisation och ett effektivt ledarskap. (Socialstyrelsen, 2019). Ledningen behöver därför inför en implementering först av allt identifiera utgångsläget och skapa en gemensam bild av vad som ska uppnås. Alla nivåer inom organisationen behöver en plan för genomförandet. Basstrukturen för implementeringen och en kulturförändring kan se lika ut men skillnaden är att en kulturförändring också är starkt kopplad till psykologisk trygghet

och beteenden. Därför behöver metoderna för att förändra organisationskulturen se annorlunda ut än vid en implementering av en metod. En förändringsprocess är alltid en utmaning och detta beskrivs också i litteraturen. För att resultatet för studien ska kunna anses vara pålitligt och sann behöver också utmaningarna föras fram. Förändringsmotstånd kan utmana en kulturförändring och det är ett vanligt fenomen som uppstår i alla sorter av förändringar. Det kan framstå som likgiltighet, passivt- aktivt eller aggressivt motstånd (Jacobsen, 2022, s. 136.) Inom en organisation kan föras bakgrundsdiskussioner som ofta är bundna till den egna identiteten. En förändring kan också innebära att egna identiteten blir hotad. För att hantera motstånd vid förändringar behöver känslor beaktas hos dem som är delaktiga. Känslor och förståelse är två saker som behöver beaktas för att möta de personer som upplever motstånd till förändringen (Heide , Johansson, & Simonsson, 2021, ss. 198-203). Eftersom förändringsprocesserna är ständiga inom organisationer så är motstånd inte ett begrepp som är starkare än de framgångsfaktorer som framkommit utan motstånd kan ses som en fas i förändringsprocessen vilken behöver inkluderas i planeringen, genomförandet och uppföljningen. Det finns också olika förmågor bland ledare att ta till sig och leda förändringar. Det är en skillnad mellan utvecklingsledarskap och administrativt ledarskap vilket kan bli tydligt vid implementeringen. Detta framkom i en artikel angående utmaningar inom förändringar. En del ledare strävar efter social stabilitet medan andra vill ha förändringar och utveckla. Enligt forskningsartikelns resultat kan det administrativa ledarskapet framstå som en utmaning i förändringsprocesserna om det är starkt förankrat som arbetssätt. (Subašić, Shaistha, Reynolds, Rushton, & Haslam, 2022).

Hur väl en organisation kan lära och implementera är beroende av vilken organisationskultur som finns inom organisationen. Peter Ducker som kan anses vara en slags guru inom forskningsområdet organisation och ledarskap har sagt *culture eats strategy for breakfast* det vill säga kulturen äter strategierna till frukost (New age leadership, 2023). Vad Ducker syftar på är att det kan finnas välmentade och tydliga strategier inom en organisation men finns det inte en kultur som överensstämmer med dessa är det som att så ett blomfrö i ogynnsam jord. Den kommer inte att växa och utvecklas. Det samma har påvisats inom forskning och framkom i litteraturen gällande organisationskulturen. Organisationskulturen handlar om vilka grundläggande värderingar som finns inom organisationen. Det är avgörande om dessa värderingar är uttalade och om det finns en medvetenhet kring det mönster som utgör kulturen inom organisationen. Detta mönster påverkas av ledningens uttalanden och det behövs aktiva insatser för att förändra mönstret. Om det inte finns en tydlig målbild för vilken organisationskultur som ska finnas inom organisationen så kan den inte heller

påverkas. Synen på organisationskulturen behöver vara lika inom ledningen. Ser alla på organisationskulturen utgående från att den har ett mönster som kan påverkas eller anses den bara finnas där av sig själv kan vara olika. Organisationskulturen kan ses som avgörande vid en implementering eller lärandet eftersom grundläggande värderingar, antaganden, normer och verklighetsuppfattningar påverkar individers och grupperns ageranden, vilka är kopplade till beteenden. Organisationskulturen tar sig uttryck i beteenden hos organisationsmedlemmarna och därmed är en förändring av beteenden en del av förändringen av organisationskulturen.

För att återkoppla till materialet från workshoparna som finns presenterade i tabellen under kapitel 4 med rubriken metoder, gällande hur deltagarna såg på framgångsfaktorerna inom implementeringen. Det framkom flera saker som kan kopplas till det som framkommit inom litteraturen. Några exempel på detta är att deltagarna i workshoparna lyfte vikten av tydlighet i styrningen och genomförandet, prioriteringar, aktiva insatser och uppföljningar. Det som står ut är vikten av dialog och att prata om saker under processens gång. Detta kunde i litteraturen identifieras som beskrivning på processlärandet vilket beskrevs i kapitel 6 gällande psykologisk trygghet och beteenden. Genom att skapa psykologisk trygghet inom grupper uppstår ett processlärande vilket deltagaren efterfrågade inom implementeringen. Detta kan anses vara en viktig faktor och framkommer också i en artikel gällande förändring av organisationskulturen där dialogen framstår som central för att ledaren kan fungera som förebild ”så gör vi här” och öka känslan möjligheten till att få påverka (Miller, 2015, ss. 73-74.) Det efterfrågades också tydlighet i processen vilket kan uppnås genom delmål och uppföljning. Utmaningen med en organisation som Valfärd Gävle kan vara storleken på organisationen och att olika verksamheter har olika förutsättningar i genomförandet, vilket framkom i diskussionerna under workshoparna. Alla träffas inte på jobbet och det är svårt att nå ut till alla områden. Det kan göra att implementeringen av en kulturförändring sker på olika sätt eller med olika intensitet beroende på de förutsättningar som finns i vardagen. Det kan ses en stark koppling mellan dessa uttalanden under workshoparna och litteraturen inom området. Det måste finnas rätt förutsättningar och tid avsatt för genomförandet. Det som också kan ses i de diskussioner som uppstod i workshoparna är att olika ledningsnivåers tankar kring implementering ser lite olika ut. Det kan bero på olika saker i vardagen eller att uppdragen ser olika ut. Enhetschefer jobbar nära basverksamheterna medan verksamhetschefer och sektorledningen arbetar mera strategiskt.

En faktor som inom litteraturen framkom som viktigt med tanke på projektet *hållbart ledarskap* är kopplingen mellan psykologiska tryggheten och ledarskapet. I en artikel

gällande ledarskap och chefers välmående påvisar att chefers välmående påverkar ledarskapet. Utvecklingsledarskapet har en koppling till välmående medan ledare med sämre mående oftare har en administrativ roll. Forskningen vilken artikeln grundar sig på påvisar ett starkt samband mellan dessa och i resultatet framstår att aktiva insatser med ledarskapsprogram och stöd för ledarskapet kan ses som hälsofrämjande samt att detta påverkar hela organisationen. (Kaluza, Boer, Buengeler, & Dick, 2020). Det är därför av värde att genomföra projektet *hållbart ledarskap* för att främja välmående inom yrkesgruppen. Välmående kan också vara i relation till andra faktorer än arbetsuppdraget vilket inte går att påverka utgående från insatser på arbetsplatsen. Psykologisk trygghet kan då göra det lättare att be om kollegialt stöd.

I detta arbete utgår gruppens utveckling ifrån Susan A. Wheelans beskrivning av gruppens utveckling och det kan utvecklas genom de beskrivningar på insatser som Wheelan beskriver i sin bok *att skapa effektiva team*. Som rekommendation till fortsatta utvecklingsarbeten är att skapa ett arbetsmaterial utgående från Wheelans beskrivning på ledarskapet i de olika grupputvecklingsfaserna och konkreta övningar som främjar grupputvecklingen.

Källförteckning

- Andersson, Y. M. (2022). *Leda i ständig förändring*. Stockholm: Liber och Ylva M Andersson.
- Chiu, C.-Y. C., Lin, H.-C., & Ostroff, C. (2021). Fostering team learning orientation magnitude and strength: Roles of transformational leadership, team personality heterogeneity, and behavioural integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 187-216.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Eisenhardt, K. M., Bourgeois, J. L., & Kahwajy, J. L. (2009). How Management Teams Can Have a Good Fight. Boston, USA.
- Forskningsetiska delegationen. (3 2019). <https://tenk.fi/sv>. Hämtat från Tenk: <https://tenk.fi/sv>
- Forslund, M. (2022). *Ledarskap i förändring och förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Geller, S. E. (2022). MANAGING BEHAVIOR VS. LEADING PEOPLE: Evidence-Based Lessons to Achieve & Sustain an Injury-Free Workplace. *Academic Journal*, 30-37.
- Granberg, O., & Jon, O. (2022). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Föfattarna och studentlitteratur.
- Granberg, A., Matérne, M., Lundqvist, L.-O., & Duberg, A. (2021). Navigating change - managers' experience of implementation processes in disability health care: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 1-11.
- Gävle kommun. (den 12 12 2022). <https://ankaret.gavle.se/Kommunen/Gemensamt/Ekonomi/Planering/Budget/Kommunplan/>. Hämtat från Kommunplan med årsbudget 2023 och utblick 2024-2026: <file:///C:/Users/mau984/Downloads/Kommunplan%20med%20%C3%A5rs%20budget%202023%20och%20utblick%202024-2026.pdf>
- Gävle kommun. (den 17 05 2023). *Ankaret*. Hämtat från <https://ankaret.gavle.se>: https://ankaret.gavle.se/sidfiler/263201/Organisation_V%C3%A4lf%C3%A4rd%20230322.pdf
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jie, M., & Kangya, T. (2022). Psychological safety mediates the relationship between. *Social Behavior and Personality*, 1-9.

- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & Dick, R. v. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work&Stress*, 34-56.
- Miller, R. (2015). Changing organisational culture: another role for self-advocacy? *Tizard Learning Disability Review*, 69-76.
- New age leadership*. (den 19 04 2023). Hämtat från newageleadership.com: https://newageleadership.com/culture-eats-strategy-for-breakfast/#What_is_strategy
- Nilsen, P., & m.fl. (2014). *Implementering av evidensbaserad praktik*. Gleerup.
- Olofsson, R. (2018). *Beteendeanalys i organisationer*. Stockholm: Rolf Olofsson och Natur & Kultur.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber.
- Salonen, K. (den 22 5 2014). <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Hämtat från Turun ammattikorkeakoulu: <https://julkaisut.turkuamk.fi/>
- Socialstyrelsen . (den 04 05 2019). *Socialstyrelsen* . Hämtat från <https://www.socialstyrelsen.se>: <https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/evidensbaserad-praktik/om-implementering/>
- Subašić, E., Shaistha, M., Reynolds, K. J., Rushton, C., & Haslam, S. A. (2022). Collective mobilisation as a contest for influence: Leading for change or against the status quo? *European Journal of Social Psychology*, 1111-1127.
- Sveriges kommuner och regioner. (den 7 7 2022). *skr.se*. Hämtat från Sveriges kommuner och regioner: <https://skr.se/skr/ekonomijuridik/ekonomi/sektornisiffror/diagramforbefolkningen.1882.html>
- Thylefors, I. (2022). *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Ingela Thylefors & Natur och Kultur.
- Vetenskapsrådet. (den 16 12 2021). *www.vr.se*. Hämtat från Vetenskapsrådet: <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
- Wheelan, S. A., Åkerlund, M., & Jacobsson, C. (2022). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.
- Zhang, J., Li, J., & Huang, J. (2020). How self-sacrificial leadership influences employee voice: Psychological safety as a mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 1-8.
- Åhlfeldt, Åhlfeldt, E., Isaksson, D., & Winblad, U. (2023). Factors Explaining Program Sustainability: A Study of the Implementation of Social Services Program in Sweden. *Health&Social Care in the Community*, 1-13.

Figurförteckning

Figur 1 Välfärd Gävles organisationsbild	3
Figur 2 Kännetecken för en lärande organisation	17
Figur 3 Olika uppdrag i förändringsarbete	20
Figur 4 Transformativa ledarskapets fyra centrala element	22
Figur 6 Meningar som skapar psykologisk trygghet på arbetsplatsen	28
Figur 7 Principer för ett gynnsamt organisationsklimat	32
Figur 8 Organisationen behöver tillföra grupper dessa för att uppnå bättre prestationer	33
Figur 10 Processen för en lärande organisation.....	37
Figur 9 Framgångsfaktorerna vid implementering av en kulturförändring	38

Tabellförteckning

Tabell 1 Uppfattningar om implementeringen utgående från workshoparna	12
---	----

Bilagor

Bilaga 1 Artikelsökning

Bilaga 2 Rekommendationer för implementering av en organisationskultur

Databas	Författare/ Årtal	Sökord	Avgränsning	Träffar	Använda träffar	Datum
EBSCO	Kaluza, A Boer, D Buengeler, C V an Dick, R	Integration AND leadership and managment	Full text, peer reviewed	117	2	2022-12-22
EBSCO	Chia-Yen, C	Integration AND leadership and managment	Full text, peer reviewed	117	2	2022-12-22
EBSCO	Antonia, J.K	Integration AND leadership styles	Full text, peer reviewed	7	1	2022-12-22
EBSCO	Granberg, A	Organizational culture change	Full text, peer reviewed	18	1	2022-12-22
EBSCO	Zhang, J Li, J Huang, J	Social AND safety AND leadership	Full text, peer reviewed	179	2	2023-03-08
EBSCO	Mao, J Tian, K	Social AND safety AND leadership	Full text, peer reviewed	179	2	2023-03-08
EBSCO	Geller, E. S	Behaviour management AND leadership	Full text, peer reviewed	33	1	2023-03-08
EBSCO	Miller, R	Management influence, change, organization	Full text, peer reviewed	57	1	2023-03-28
EBSCO	Åhlfeldt, E Isaksson, D Winblad, U	Leadership AND change AND municipality	Full text, peer reviewed	62	1	2023-04-03

EBSCO	Subašić, E Mohamed, S Reynolds, K.J Rushton, C Haslam, S.A	Leadership AND group dynamics	Full text, peer reviewed	254	1	2023-04-03
-------	--	----------------------------------	-----------------------------	-----	---	------------



REKOMMENDATIONER FÖR
IMPLEMENTERING AV EN NY
ORGANISATIONSKULTUR

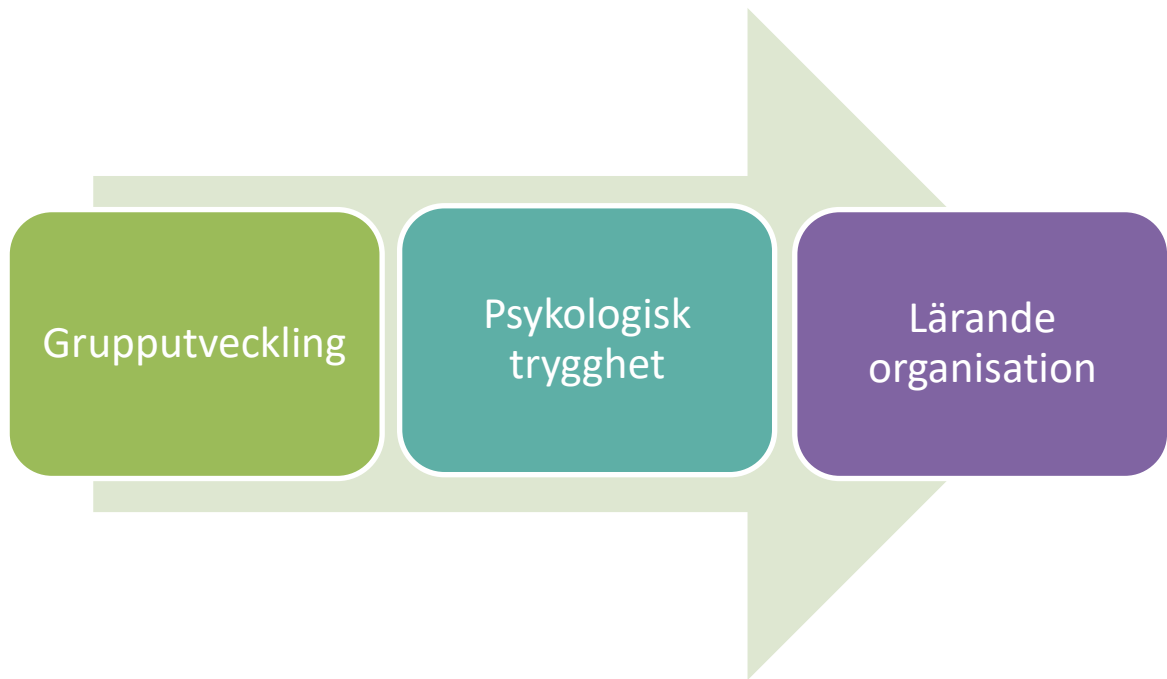
Inledning och förord till läsaren

Detta är en bilaga till ett examensarbete för socionom högre yrkeshögskoleexamen, master inom utveckling och ledarskap. Forskningsfrågan i examensarbetet är *vilka är framgångsfaktorerna för implementering av en kulturförändring inom en organisation?* Forskningen är en litteraturstudie och ett utvecklingsarbete. Litteraturen finns presenterad i litteraturförteckningen i examensarbetet som finns publicerad i sin helhet i Theseus med rubriken *Framgångsfaktorer i en kulturförändring*.

Litteraturstudien är gjord i samarbete med Gävle kommuns projekt *hållbart ledarskap* för att skapa en förståelse för framgångsfaktorerna för en kulturförändring och därmed ge projektet bättre förutsättningar att göra framgångsrika insatser utgående från de framgångsfaktorer som framkommit. Till följande presenteras resultatet i korthet genom de framgångsfaktorer som framkommit i litteraturstudien och vilka faktorer som bör beaktas för att skapa goda förutsättningar till en kulturförändring. I styckena hänvisas till examensarbetet för att läsaren ska kunna läsa mera ingående om ämnet i den.

I följande bilaga presenteras först processen för att skapa en lärande organisation genom grupputvecklingsprocessen vilken leder till psykologisk trygghet som är grunden till en lärande organisation. Denna process gör att en organisation kan skapa beredskap för förändringar. Om grupper inom organisationen har en bra beredskap att ta sig an utvecklingsprocessen och arbeta utgående från processlärandet finns goda förutsättningar till att lyckas med en kulturförändring.

PROCESSEN FÖR EN KULTURFÖRÄNDRING



Genom att jobba med grupputveckling inom en organisation skapas psykologisk trygghet vilket leder till att en organisation har bättre förutsättningar till att lyckas implementera en kulturförändring.

Grupputveckling

Det är viktigt att aktivt jobba med grupputveckling för att grupper ska kunna bli team. I grupputvecklingen ingår fyra faser. I följande punkter beskrivs dessa faser i korthet. Vill du läsa mera se kapitel 6.

1. Tillhörighet och trygghet

- Gruppen är beroende av ledaren
- Alla vill passa in i gruppen och ingen tar egna beslut
- Inga konflikter och avsaknad av gruppstruktur

2. Opposition och konflikt

- Gruppen frigör sig från ledaren
- Subgrupper kan uppstå
- Värderingar och rutiner uppstår
- Konflikter och olika synsätt uppstår
- Relationer är centrala

3. Tillit och struktur

- Gruppen kommer vidare med konfliktlösning
- Det uppstår tillit, samarbete och engagemang
- Uppdraget blir det centrala
- Mognare agerande uppstår med förhandling kring roller, arbetssätt och organisation

4. Arbete och produktivitet

- Hög produktivitet och effektivitet med fokus på en gemensam målbild vilken är tydlig för alla i gruppen.
- Alla i gruppen vågar uttrycka sina åsikter
- Fokus är på uppdraget och feedback används för att uppnå bättre resultat
- Effektiva modeller för problemlösning
- Tillvaratar innovationer
- Subgrupper tillåts men integreras i teamet och dessa jobbar med hela projekt eller med en hel produkt

Psykologisk trygghet

Då grupputveckling sker uppstår psykologisk trygghet i gruppen. Här beskrivs psykologisk trygghet i korthet. Vill du läsa mera se kapitel 5.

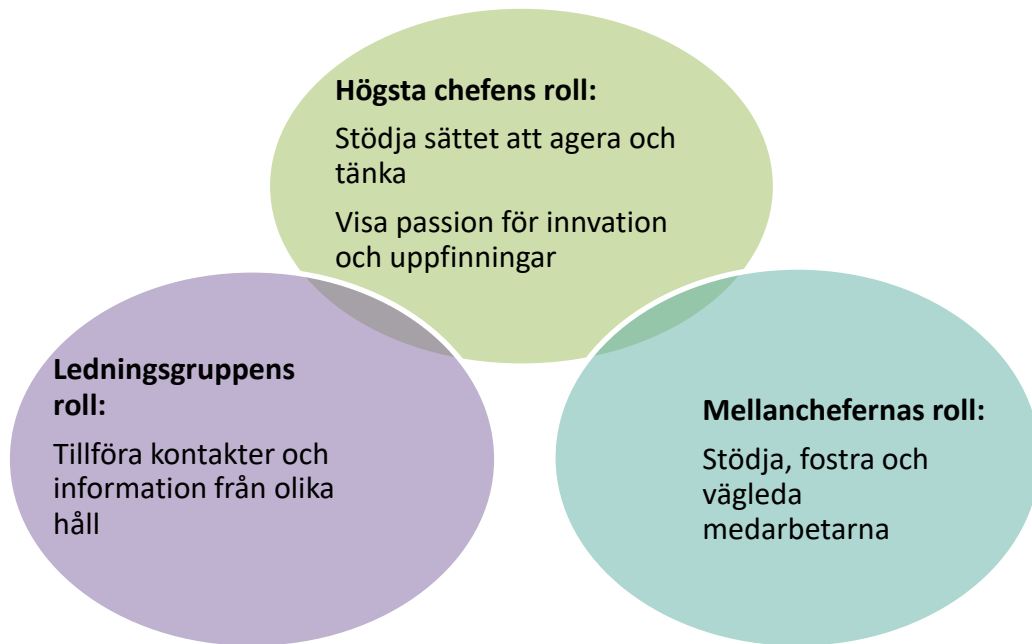
- Psykologisk trygghet på arbetsplatsen påverkar beteenden positivt. Det innebär att dilemman och misslyckanden kan diskuteras och ses som en lärande process.
- Forskning har påvisat att arbetsplatser med hög psykologisk trygghet rapporterar in fler avvikelser ur ett kvalitetsperspektiv.
- Processlärandet uppstår vid psykologisk trygghet genom diskussioner som leder till lärande och gemensamma reflektioner samt förbättringar utgående från erfarenheter.
- Psykologisk trygghet skapar engagemang.
- På arbetsplatser med stort förtroende till ledningen finns högre nivå av engagemang hos medarbetarna.
- Psykologisk trygghet skapar goda förutsättningar till att hantera utmaningar och konflikter. Konflikter ses som positiva för beslutsfattande och innovationsförmågan eftersom konflikter belyser olika perspektiv.
- Hög nivå av psykologisk trygghet främjar beslutsfattandet genom högre produktivitet.

Lärande organisation

En lärande organisation är intressant utifrån implementeringssynvinkel och förändringsprocesserna eftersom det beskriver medarbetarna behov av stöd till lärande. Detta medför ett behov av en fortgående förnyelseprocess inom organisationen. Det handlar också om tyst kunskap som kan kodifieras, bevaras och synliggörs inom organisationen. I följande figur beskrivs de 11 faktorer som i forskningen framstår som en lärande organisations viktigaste kännetecken.

- 1 •Arbeta med strategier och pilotprojekt
- 2 •Organisationens samtliga medlemmar deltar i arbetet kring utvecklingsarbete med policy
- 3 •Teknik används för att tillgodose informationsspridning
- 4 •Ekonomisk redovisning regelbundet för alla inom organisationen
- 5 •Internt värdeskapande för att lära av varandra och se sin roll i processen och organisationen
- 6 •Belöningssystem som är flexibelt, både i pengar och annat
- 7 •Tillåtande strukturer som gynnar förändringar
- 8 •Benchmarking och jämförelse med branschens föregångare
- 9 •Lärande med stöd av företagskulturen
- 10 •Utvecklingsmöjligheter för alla
- 11 •Omvärldsspaning och ta tillvara alla kontakter informationstillförel till organisationen

ROLLFÖRDELNINGEN INOM ETT FÖRÄNDRINGSARBETET



För att en förändring av organisationskulturen ska kunna genomföras behöver den högsta ledningen inom organisationen ha en gemensam syn på utvecklingen som ska drivas och tydlighet i vilka resultat som ska uppnås. Om ledningsgruppen inte kan skapa samsyn kommer förutsättningarna för en förändring att vara låg.

För att uppnå en förändring är det vanligt att ett utvecklingsarbete skapas utgående från diskussionerna inom ledningsgruppen. Ledningsgruppen skapar riktlinjer utgående ifrån det mönster som organisationskulturen har i organisationen utgångsläget och en målbild för det som ska uppnås. Då ett utvecklingsarbete genomförs bör det vara uttalat att detta prioriteras och att andra uppgifter åsidosätts för att skapa realistiska förutsättningar för förändringen. Det bör leda till konkreta handlingar för att en förändring kan ske. Ledningsgruppens mest centrala uppdrag är att fungera som en informationskanal ut till organisationen. Ledningsgruppen behöver också utarbeta normer som gäller inom ledningsgruppen och definiera vilka roller finns inom gruppen samt ut mot organisationen. Det behöver också skapas en samsyn på olika chefsnivåer och genomförandet behöver vara konsekvent. Beteenden som ska finnas inom ledarskapet ska vara tydligt uttalade med både krav och förväntningar.

Vill du läsa mera se kapitel 6.3

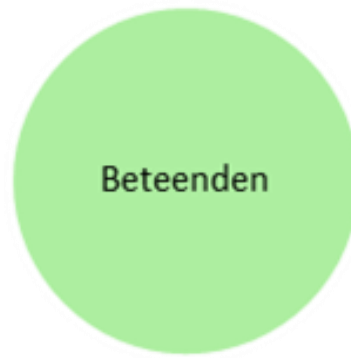
FRAMGÅNGSFAKTORER INOM EN KULTURFÖRÄNDRING





Aktiviteter inom ledarskapet under en förändringsprocess är att inspirera och motivera medarbetarna för att få i gång en förändringsprocess. Det är av vikt att ledaren själv har tagit till sig förändringen för att kunna skapa en vision för medarbetarna. En ledare som är inspirerande och kreativ förmedlar detta till medarbetarna och förutsättningarna för förändringsarbetet förbättras. Under processen behöver ledaren ge erkännanden och utmärkelser till dem som är aktiva i förändringsarbetet samt skapa en trygghet och förståelse för att misslyckanden kan uppstå i processen. Tydlighet kring mandat och beslutsfattanden underlättar processen. Ledaren behöver inte ta alla beslut utan dessa kan delvis delegeras till medarbetarna. Genom att involvera medarbetarna i processen och exempelvis delge forskningsresultat på ett informellt sätt kan skapa en bättre förståelse hos medarbetarna. Det handlar om att involvera, delegera och informera under hela processen. Även inom chefsled behöver detta ske på samma sätt för att skapa delaktighet i processen. Genom delaktighet skapas också förståelsen och känslan av att kunna påverka.


Vill du läsa mera se kapitel 6.3



Det finns en koppling mellan beteenden och utveckling vilket behöver beaktas vid genomförandet. Det är därför viktigt att medvetengöra synsättet på människan och att identifiera vilka beteenden som ska förstärkas i utvecklingsprocessen vid en kulturförändring.

Syftet är att identifiera befintliga beteenden i en förändring innebär egentligen att förstå vad deltagarna behöver förändra i sitt beteende för att resultatet ska förbättras. Tillika behöver önskvärda nya beteenden identifieras för att uppnå en förändring. Begreppet beteenden syftar på allt en person säger och gör och förändring bör alltså ske inom dessa två ageranden.

Vill du läsa mera se kapitel 6.6



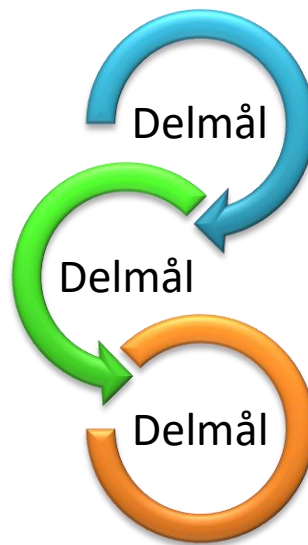
Psykologisk
trygghet

Forskning inom området gällande kulturförändring härleder till att organisationen behöver arbeta aktivt för att skapa goda förutsättningar för förändringar. Psykologisk trygghet gynnar samarbeten och ökar produktivitet. Genom att arbeta med detta område aktivt så kan en organisation höja sin förmåga till lärande och skapa beredskap för förändring. Det kan vara av betydelse att en organisation väljer en metod för ett fortgående arbete för att utveckla grupper eftersom det kan ses främja psykologisk trygghet. Det finns olika modeller och metoder inom vetenskapen gällande grupputveckling.

Vill du läsa mera se kapitel 6.5



Processlärande uppstår vid psykologisk trygghet genom diskussioner som leder till lärande genom gemensamma reflektioner och förbättringar utgående från erfarenheter. Processlärandet kan ses som olika delmål vilka leder till en större målbild.



Vill du läsa mera se kapitel 6.5



Kulturförändringens 5 viktigaste steg

- 1 Arbeta aktivt med grupputveckling inom organisationen för att främja psykologisk trygghet som leder till organisatoriskt lärande.
- 2 Mät beredskap för förändring. Ta reda på utgångsläget. Beskriv vilken kultur/subkulturer som finns idag. Socialstyrelsen erbjuder en metod för detta [Att mäta beredskap för förändring \(BFF\) - Socialstyrelsen](#)
- 3 Ledningen skapar en tydlig samsyn och beskriver hur kulturen ska se ut i framtiden och vilka beteenden som ska stärkas.
- 4 Skapa aktiviteter på olika nivåer som främjar processlärande
Involvera på alla nivåer sektorledning-kontorsledning-verksamhetschefer-enhetschefer-medarbetare
- 5 Gör processen mätbar genom delmål och helhetsmål som är mätbara

När du läst denna bilaga och vill börja jobba med dessa processer rekommenderas att läsa vidare i examensarbetet och i den litteratur som hänvisas till i de olika delområdena. För att jobba vidare med grupputveckling och psykologisk trygghet kan rekommenderas Susan Wheelans bok Att skapa effektiva team för att få stöttning med praktiskt genomförande.