



# Faktorer som påverkar organisationsförändring

Jonatan Karlsson

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	8291
Författare:	Jonatan Karlsson
Arbetets namn:	Faktorer som påverkar organisationsförändring
Handledare (Arcada):	Joacim Broth
Uppdragsgivare:	
<p><b>Sammandrag:</b></p> <p>Detta arbete granskar olika faktorer som påverkar hur lyckad en organisationsförändring kan bli. Arbetets syfte är att hitta vad som kan påverka negativt då ett företag implementerar en förändring och hitta lösning för det. Organisationsförändring är en komplicerad process som från början är tidskrävande och dyr att genomföra. Syftet för arbetet är att få reda på vad som kan göras för att processen inte ska kräva ännu mera tid och resursen än nödvändigt. Arbetet använder en kvalitativ metod där grunden för slutsatsen baseras sig på teorier och modeller av bland annat John Kotter, Kurt Lewin och Cameron&amp;Green. Arbetet kompletteras av en egen forskning där några arbetare från ett företag som nyligen genomgått en organisationförändring. Respondenterna för forskningen svarade på ett självadministrerat frågeformulär med öppna frågor om hur de tyckte att deras organisationsförändring fungerade. Slutsatsen från teorierna och svaren från frågeformuläret tyder på tre stora teman som påverkas starkt en organisationsförändring. Dessa är kommunikation, ledarskap och utbildning. Genom effektiv kommunikation och starkt och empatiskt ledarskapa kan många hinder tas bort för att kunna effektivt implementera en förändring. Tillräckligt med utbildning och tillräckligt mångsidig utbildning gör även att personalen känner sig bekväm att använda sig av det nya arbetsättet. För att lyckas med förändring krävs det att personalen är med och hjälper för att implementera förändringen. Personal som gör motstånd för förändring är ett stort hinder men som kan lösas med effektiv kommunikation.</p>	
Nyckelord:	Organisationsförändring, implementering av förändring, ledarskap, kommunikation
Sidantal:	41
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

## INNEHÅLL / CONTENTS

<b>1</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>6</b>
1.1	Problemformulering .....	6
1.2	Syfte .....	7
1.3	Avgränsningar .....	7
1.4	Struktur .....	8
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>9</b>
2.1	Implementering av förändring.....	9
2.1.1	<i>Lewin</i> .....	9
2.1.2	<i>Kotter</i> .....	12
2.2	Leda förändring .....	16
2.2.1	<i>Cameron &amp; Green</i> .....	17
2.2.2	<i>Kommunikation</i> .....	20
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>23</b>
3.1	Självadministrerat frågeformulär.....	23
3.2	Formuläret .....	24
3.2.1	<i>Frågorna</i> .....	24
3.2.2	<i>Respondenterna</i> .....	25
3.3	Validitet och reliabilitet.....	25
<b>4</b>	<b>Resultatredovisning.....</b>	<b>27</b>
4.1	Frågeformuläret .....	27
4.2	Teorin .....	30
4.2.1	<i>Implementering av förändring</i> .....	30
4.2.2	<i>Leda förändring</i> .....	31
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>32</b>
5.1	Implementering av förändring.....	32
5.2	Leda förändring .....	34
<b>6</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>37</b>
	<b>Källor .....</b>	<b>39</b>
	<b>Bilagor / Appendices.....</b>	<b>40</b>

## **Figurer**

Figur 1 Drivkrafterna i Lewins modell.....	11
Figur 2, Kommunikationsmodell (Kotler,2003).....	22

## FÖRORD

Intresset för detta ämne har kommit från två olika håll. Bakgrunden för intresset i implementering av förändring kommer från ett sommarjobb i ett lager där jag jobbade som truckchaufför. Lagret hade nyligen implementerat ett nytt arbetssystem och ville ha en extra arbetare under sommaren då det ännu var ett nytt system som inte var helt perfekt. Varför jag sedan valde att skriva om detta kom från efter att i flera kurser diskuterat samma eller liknande ämnen. Där det även sades att dessa projekt är kostsamma och svåra att leda. En blandning av diskussioner under lektioner och mina upplevelser från en sommar i ett lager har skapat ett intresse för implementering av förändring samt kommunikation och ledarskap inom en organisation.

# 1 INTRODUKTION

All change is hard at first, messy in the middle and gorgeous at the end.

-Robin Sharma

”All förändring är svårt i början, stökigt i mitten och praktfullt i slutet.” Citatet ovanför av Robin Sharma passar väldigt bra som öppning för detta arbete. Vilka är faktorerna som gör att det är så svårt i början och stökigt i mitten? Det är just det detta arbete kommer att granska och undersöka. Varför är det viktigt att detta är en så smidig process? Det kan annars bli en väldigt kostsam och tidskrävande process. (Kotter, 2012) Företag behöver utveckla sina processer för att hållas med i utvecklingen och kunna tävla mot sina konkurrenter, även därför är det viktigt att det görs rätt när man implementerar förändring. Världen, kunderna och teknologin förändras konstant så varför skulle inte även organisationer behöva utvecklas. (Craig, 2017)

Självklart är inte alla förändringar praktfulla i slutet men målet med förändring är att förbättra och utveckla processer som på något sätt har blivit för gamla eller olönsamma. Hela processen att implementera en stor förändring är ett långt och brett projekt, därför kommer arbetet att fokusera på den delen som kommer före man lanserar det nya arbetssättet. Det vill säga själva planeringsfasen och grundarbetet för att implementera och verkställa förändringen. Stort fokus kommer även att vara på kommunikationen under förändringen och hur kommunikationen kan påverka hur smidigt hela implementeringsprocessen löper på.

## 1.1 Problemformulering

Implementering av stora förändringar i ett företag är en kostsam process. Kostsamt både i pengar och i tid. Det är ett projekt man vill göra rätt från början för att förändringen så snabbt som möjligt ska börja verka positivt på den dagliga verksamheten. Men vad är det som gör ett projekt som detta så komplext? Är det till exempel att sälja den nya idén till arbetarna? Forskaren John P. Kotter har varit aktiv i forskningen inom just detta ämne och Kotters 8-steps modell kommer att användas i detta arbete.

Arbetets frågeställning är tudelad. Första frågan är att identifiera delar och moment som är viktiga i implementeringsprocessen. Den andra frågan, som är en följdfråga till den första, är hur man bäst kan hantera just de momenten. Hur borde man gå tillväga för att lägga fram den smidigaste vägen till det att det nya systemet ger avkastning? För att svara på dessa frågor kommer arbetet basera sig på tidigare forskning inom implementering av förändring och förändringsledarskap. Teorier som kommer att diskuteras är till exempel Kotters 8-stegsmodell samt Lewins tre-stegs modell. Som exempel för att stöda forskningarna kommer arbetet även innehålla ett självadministrerat frågeformulär där några intervjuobjekt från ett företag, som nyligen varit med om en implementering av ett nytt arbetssätt, kommer att svara på frågor om deras implementeringsprocessen.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att identifiera och förklara olika fallgropar, viktiga faktorer att tänka på och varför det är så viktigt att göra rätt från början då en organisation ska genomföra en större förändring i arbetssätt. Detta är ett ämne som det har skrivits mycket om och ämne som alltid är aktuellt. Det är också ett ämne det inte finns klara regler för. Detta arbete kommer inte heller fastslå regler som ett företag kan kopiera rakt av. Ett projekt av detta slag lever aktivt dagligen och är olika från företag till företag. Det är även stor skillnad på hurudan förändring som ska implementeras och vilken storlek det är frågan om. Därför har detta arbete som syfte att ge riktlinjer istället för konkreta system hur man bör hantera problem under ett förändringsprojekt.

## **1.3 Avgränsningar**

Detta arbete kommer inte, och kan inte, innefatta hela förändringsprocessen. Det är ett långt och omfattande projekt som är bättre att dela upp för att kunna analysera på bästa sätt. Det som detta arbete inte kommer att ta upp är sista fasen, det vill säga den delen där förändringen börjar användas dagligen, lanseringen av systemet och framåt. Det som arbetet kommer att innehålla är den delen där man diskuterar, utvecklar och utbildar inför lanseringen av det nya arbetssättet. Ledarskap och kommunikation är en viktig del i detta skede. Allmänt då man vill genomföra förändring har ledarna en viktig roll i

implementeringen. De måste kunna hantera olika situationer, föra framåt förändringen och få med alla som behövs och berörs. (Cameron, Green 2019)

Cameron och Green i boken *Making sense of change management* tar upp just dessa saker och vi kommer att dyka mera in i deras teorier. Arbetet kommer inte heller gå in på tekniska detaljer inom systemutveckling eller hur man bör gå tillväga för att implementera ett system från en teknisk synvinkel. All slags förändring kommer inte tas upp utan meningen med arbetet är att först och främst kolla på ämnet på ett generellt plan. I analysdelen kommer arbetet att fokusera på SME-företag, small and medium sized companies, inom logistikbranschen. Det betyder alltså små eller medium stora företag som verkar inom logistikvärlden på något sätt som till exempel utleveranser från ett lager.

## **1.4 Struktur**

Arbetet kommer bygga upp sig på tidigare teorier inom förändringsimplementering samt förändringsledarskap. Grunden kommer att byggas upp från teoridelen där dessa teorier och tidigare forskning kommer att förklaras. Det är i teorin vi kommer att förstå varför detta är ett så viktigt ämne. Efter teoridelen kommer metoden bakom arbetet att presenteras, där även frågeformuläret som arbetet innehåller kommer att presenteras och förklaras. Därefter kommer arbetet att kombinera de diskuterade teorierna med intervjuerna och analysera materialet för att kunna dra slutsatser och svara på arbetets forskningsfrågor.



## 2 TEORI

Eftersom grunden till detta arbete ligger i tidigare forskning och innehåll inom området är det viktigt att välja rätt teorier och att förstå dessa för att skapa en stabil teoretisk bas som vi kan analysera senare i arbetet. Genom att vi förstår dessa teorier kan arbetets forskningsfrågor bli analyserade samt besvarade tillsammans med den korta forskningen som stödpelare. Kommunikation, ledarskap och informationsflödet är några av fokuspunkterna för detta arbete. Arbetet kommer att granska John Kotters 8-stegsmodell för att implementera förändring, psykologen Kurt Lewins tre-steps modell, Cameron och Greens teorier om förändringsledarskap samt redogöra för vilken roll kommunikation har inom förändring.

### 2.1 Implementering av förändring

Det finns olika sätt att hantera en organisationsförändring. Två modeller kommer att granskas i detta kapitel. Varför dessa två har valts är inte för att de skulle vara de två ”bästa” modellerna. De valdes dels för att de är kända modeller som funnits en lång tid som passar bra att granska kritiskt just för detta arbete och dels för att de passar in på fokuspunkterna. Kurt Lewins skrev sin modell för närmare 80 år sedan, vad är ännu aktuellt? Vad i hans modell passar inte in i dagens klimat mera? Är den för trångsynt? John Kotter utvecklade sin modell 1995 och kan till en viss grad ses som en utveckling av Lewins modell.

#### 2.1.1 Lewin

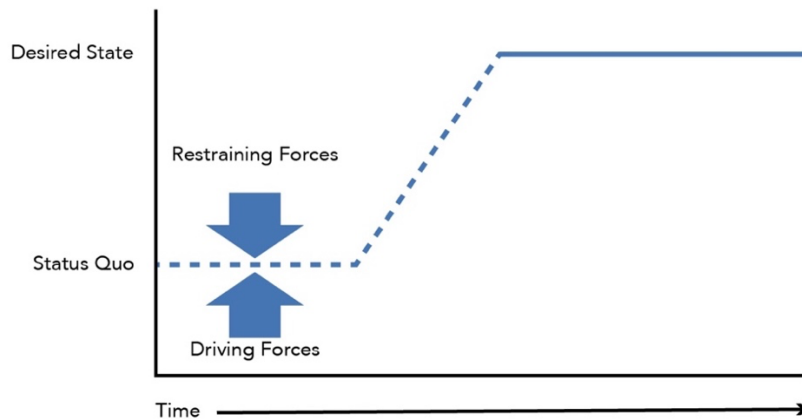
Kurt Lewin var en psykolog och forskare som publicerade en av de första moderna modellerna för organisationsförändring. Lewins tre-stegsmodell från 1947 består, som namnet antyder, av tre faser. Lewin påstår att ett förändringsprojekt bör delas upp i tre faser – upptining, förändring och nedfrysning (Lewin, 1947). Detta arbete är främst intresserad av första fasen samt en del av den andra fasen då arbetets fokus ligger på tiden före själva lanseringen. För att förstå första fasen av Lewins modell bör vi granska hela modellen som helhet.

### *Upptining:*

Den första fasen i Lewins modell är upptining. Med upptining menas det att man vill ändra på nuläget. Man har en planerad ändring som man vill implementera men det gamla sättet finns ännu kvar och därför behöver man ändra på status quo inom organisationen. (Lewin, 1947)

Det finns två faktorer som påverkar den dagliga ordningen, de krafter som driver förändringen framåt och de krafter som står emot förändringen (Lewin, 1947). Enligt Lewin finns det tre sätt att ändra på detta, för om båda krafterna är lika stora och motverkar varandra går förändringen inte framåt. Antingen måste man öka på krafterna som vill driva projektet framåt, minska på krafterna som motverkar eller arbeta med en hybrid av dessa två. Lewin sätter ändå stor vikt vid att förändring blir mycket smidigare om krafterna som står emot försvinner. Han menar att om man bara sätter krafterna på att driva igenom förändringen kommer det att tryckas tillbaka hårt från de som vill stå emot. G. Crosby ställer frågan ”vad är alternativet till att tvinga fram förändring?”. Lewin påpekar vikten av att sättet att minska på motståndet är genom grupper (Crosby, 2020). Detta betyder i praktiken att för att driva en förändring framåt behöver de som påverkas av förändringen förstå och godkänna förändringen.

Två sätt som minskar på motstånden och vidare underlättar framåtdrivandet är kommunikation och utbildning. Det är viktigt att ge tillräckligt med information åt alla påverkade så att de är mera villiga att genomföra förändringen. (Hatch, 2002:386) Vad som även är viktigt att tänka på är att det inte endast är att lära sig något nytt, vilket det behövs utbildning för, men arbetarna måste också ge upp de gamla arbetssätten. Att frånga de tidigare systemen kan vara svårt, rutiner är alltid svårt att lämna, men det spelar en nyckelroll för förändringsprojektet att de gamla rutinerna städas bort så att det nya arbetssättet faktiskt kan implementeras. (Schein, 2004:320)



Figur 1 Drivkrafterna i Lewins modell

### *Förändring:*

Efter upptiningsfasen är det dags för organisationen att implementera och genomföra förändringen. I denna fas byts det gamla arbetssättet ut mot det nya. Här igen betonar Lewin att arbetarna behöver vara motiverade att fortsätta förändringen. Gruppens beteende är något som det borde sättas stor vikt på, genom en positiv gruppanda där kommunikationen fungerar smidigt blir det lättare att driva igenom förändringen. Det är även i förändringsfasen man aktivt analyserar och identifierar potentiella moment som måste utvecklas och var det ännu finns motstånd. (Lewin, 1947). Ett förändringsprojekt kan inte fortsätta till sista fasen förrän det igen är jämvikt mellan de drivande krafterna och de krafter som gör motstånd. (Hatch, 2002:386) Detta sker då alla som är påverkade av förändringen har accepterat förändringen och det nya arbetssättet börjar synas positivt under arbetsdagen.

### *Nedfrysning:*

I den sista fasen är målet att slå fast det nya arbetssättet, skapa rutiner och se till att det nya systemet löper på smidigt. Detta är viktigt så att arbetet inte går tillbaka till det gamla sättet att arbeta. Man vill stabilisera det nya normala så att arbetet kan fortsätta som normalt. Det är även i denna fas man vill se till att attityderna och beteendet är samma. Det vill säga att det arbetarna gör faktiskt stämmer överens med vad deras attityd till förändringen är. (Jacobsen & Thorsvik, 2002:458) Det är även viktigt att fortsätta med stödfunktioner för arbetarna i nedfrysningsfasen. Det ger alla en god chans att lyckas samt skapar en säker och stabil kultur inom organisationen. Som kapitel 2.1 redan nämnde är

dessa modeller inte perfekta, Lewin har mött kritik för att denna modell är för simpel. Crosby menar dock i sin bok *Planned Change* att det är på grund av att denna modell är ”simpel” som den ännu är aktuell och hjälpsam. Upptining, förändring och nedfrysning är medvetet simpelt, modellen är inte meningen att skapa steg för steg-instruktioner utan en stomme för ett förändringsprojekt. Närmare analys om modellen kommer senare i arbetet.

### 2.1.2 Kotter

Den andra modellen är Kotters 8-stegsmodell. Kotters modell är en naturlig fortsättning på Lewins modell. Kotters modell ses ofta som en av de största teorierna inom ämnet. Man kan även delvis granska de två teorierna och hitta likheter. Båda fokuserar mycket på kommunikation. De har också i vissa steg liknande tankar om hur man bör hantera olika steg i processen. John Kotter utvecklade sin modell under flera år av forskning och observationer inom olika företag och presenterade sin modell i boken *Leading Change* från 1996. Boken skrevs för att hjälpa ledare hantera sina förändringsprojekt. Kotter har fortsatt forskat i ämnet och utvecklade sin teori i boken i ett inlägg i *Harvard Business Review*, ”Accelerate” och två år senare i boken *Accelerate*. Fokus i Kotters modell ligger på människor och hur deras känslor fungerar, och att genom bland annat kommunikation hantera arbetarnas känslor för att förändringen ska lyckas. (Huy, 2005) Kotters modell innehåller åtta steg och enligt Kotter kommer den att hjälpa implementera förändring i en organisation om man följer stegen i rätt ordning. Kotter sätter stor vikt vid att fullfölja stegen i ordning, om man inte gör de första stegen till slut eller inte tillräckligt bra kan det uppstå motstånd och problem i senare skeden som skadar utvecklingen av projektet. (Kotter, 2012)

#### *1. Skapa en känsla av brådska*

Första steget i Kotters modell handlar delvis om samma som Lewins första steg, att ändra på status quo. Kotter menar att för att få en bra start på förändringsprojektet krävs det att man skapar en stark känsla av brådska. Om organisationen är självbelåtet inställt till förändring kommer projektet inte kunna gå vidare. Arbetarna måste alltså själv känna behovet av förändringen samt känslan av brådska så att engagemanget är så högt som möjligt. Detta behov kan skapas främst genom kommunikation, ett sätt att öka behovet och

brådskan hos arbetarna är att kommunicera potentiella risker och beskriva förändringen och dess styrkor. Kotter förklarar att man även ibland måste ta till drastiska metoder för att öka känslan av brådskan och minska på självbelåtenheten. Detta genom att se till att en verklig kris händer för att stärka budskapet om att förändring behövs. (Kotter,2012:11)

## *2. Bygga ett starkt ledarteam*

Tanken att en ensam ledare kan driva igenom en stor organisationsförändring är både naiv och farlig. För att lyckas behöver man sammansätta en stark grupp som leder förändringen. När det gäller stora förändringar som berör många arbetare behöver man en stark ledargrupp för att kunna kommunicera den rätta strategin och visionen till alla. Denna ledargrupp är viktig att få rätt från början för att skapa en grupp som personalen litar på. Hur stor och vilka som är med i denna ledargrupp beror på projektet, hur stort det är och hur många som berörs. Kotter betonar vikten av ledarskap i denna grupp. Han menar att för att kunna utveckla visionen i hela organisationen krävs det kunniga ledare, inte bara kunniga chefer. Med det menar Kotter att det inte räcker att bara vara en bra chef utan även kunna leda för att kunna kommunicera visionen till alla. Andra egenskaper Kotter ser positivt på för dessa roller är personer med makt inom företaget, expertis och kredibilitet. (Kotter, 2012:12)

## *3. Utveckla strategi och vision*

Att driva igenom ett stort förändringsprojekt är svårt, det har detta arbete redan konstaterat. För att förverkliga detta krävs att arbetarna är med. Hur är bästa sättet att få arbetarna att följa planen? Är det att endast kommendera och ge order? Är det att mikrohantera allt och alla? Kotter betonar att dessa två taktiker inte kommer att fungera, motståndet kommer att vara för hårt emot sådan ledning. Kotters lösning är att förmedla sin vision och strategi på ett sådant sätt så att alla förstår vad som händer. (Kotter, 2012:13) Därför är det viktigt att formulera sin vision för projektet i ett tidigt skede i processen.

## *4. Kommunicera förändringsvisionen*

En av de centrala punkterna i detta arbete är fokus på kommunikation. Steg 3 kan endast lyckas om visionen kommuniceras till alla som påverkas. Om inte de har informationen och förståelsen för projektet kommer motgångar och resistans mötas vid varje steg. Förändringsprojekt kan vara väldigt mentalt krävande för de som påverkas. Otaliga frågor

kan uppstå hos arbetarna, obesvarade frågor kan leda till oönskade följder som kan sätta stopp för framgången för projektet. Om arbetarna inte vet vad projektet kommer att leda till kommer igen mera motstånd uppstå. En av ledarteamets viktigaste uppgifter är att svara på alla dessa frågor för att skapa lugn inom organisationen. Att kommunicera stegen och svara på frågorna kommer att leda till mer samarbetsvilliga arbetare. (Kotter, 2012:14)

Detta är ingen enkel uppgift, för stora företag är det väldigt svårt och dyrt att kommunicera till alla. Kotter betonar vikten av att kommunicera enkelt, repetera och att ledarna ska föregå som exempel. Kotter menar också att kommunikation betyder att lyssna på andra. Olika sätt att kommunicera menar också Kotter är ett effektivt sätt samt att kommunicera med hjälp av exempel och metaforer. (Kotter,2012)

##### *5. Förstärk möjligheterna för arbetarna att lyckas*

Både Kotter och Lewin sätter stor betydelse att avlägsna motståndet som jobbar emot förändringen. Steg 5 i Kotters modell fokuserar på att avlägsna de hinder som ännu står i vägen. I steg 5 avlägsnar man hinder genom att göra allt för att arbetarna får förutsättningarna att lyckas. I detta steg bör man hitta de hinder som ännu står i vägen och uppmuntra och hjälpa arbetarna att rensa undan dessa hinder. ( Kotter, 2012:15)

Kotter räknar upp i sin bok fyra hinder som är vanliga för förändringsprojekt. Strukturella hinder, systembaserade hinder, kompetensbaserade hinder och hinder från arbetsledare. Strukturella hinder kan till exempel betyda rutiner och arbetssätt som gör det svårare att implementera förändringen. För att lösa detta kan en förändring i arbetsfördelning och ledning behövas så att det nya arbetssättet och visionen kan arbeta mera fritt. Kompetenshinder har en relativt enkel lösning, men utförande av lösningen är desto svårare. Mera utbildning. Många projekt blir längre eller misslyckas då det inte erbjuds tillräckligt med utbildning och övning i det nya arbetssättet. Kotter betonar att för mycket utbildning inte heller är lösningen då det kan påverka negativt på attityden. Kotter menar att rätt mängd och rätt sorts utbildning underlättar processen att förändra till den nya visionen. Arbetsledare som inte är samarbetsvilliga till förändringen kan vara ett farligt element för att fortsätta processen. Om ledarna inte är engagerade och positivt inställda till den nya visionen kan det översättas negativt neråt till deras egna team. (Kotter, 2012:15)

### *6. Skapa kortsiktiga segrar*

I steg sex vill Kotter att delsegrar i den långa processen ska synas klart för alla. Han menar att framgång är en stark motivator för att fortsätta processen. Detta ska enligt Kotter ha en positiv effekt på moralen och slutresultatet för förändringsprojektet. Utan delsegrar kan de personer som alltid varit negativt inställda till förändringen få en plattform att uttrycka sin åsikt som kan leda till dålig moral som i sin tur leder till att processen saktas ner eller går bakåt. Ledarteamet kan motbevisa skeptikerna inom organisationen med bevis på hur deras vision lyckas. Kotter nämner även att man genom dessa segrar får direkt respons på hur deras vision lyckas i verkligheten och om den måste justeras på något sätt. (Kotter, 2012)

### *7. Befästa framgångarna och förändra ytterligare*

Många förändringsprojekt som misslyckas har ofta tagit ut segern för tidigt. Med detta menas att då en organisation för första gången märker att förändringen fungerar positivt avslutar de projektet där. Kotter menar att detta är ett väldigt farligt beslut att fatta. I verkligheten tar ett förändringsprojekt mycket längre tid att slutföra. För att projektet inte ska misslyckas efter detta skede måste steg sju och åtta fullföljas. I steg sju vill Kotter att ledarna ska fortsätta med förändringen, utveckla förändringen vidare och fastställa de förändringar som redan lyckas. Detta är delvis också en fortsättning på föregående steg. Samma princip gäller att befästa framgångarna och hålla engagemanget högt för att förändringen ska kunna fortsätta. (Kotter, 2012)

Självelåtenhet och gamla rutiner är två fallgropar som kan hindra att förverkliga steg sju. Som Kotter nämner i nästan alla steg är gamla rutiner och personer som är ovilliga att vara med och förändra ett stort problem för att ett förändringsprojekt ska lyckas och cementeras i företagskulturen. Om dessa personer får en chans att gå tillbaka till sina gamla arbetssätt kommer de att ta chansen. (Kotter, 2012)

### *8. Förankra nya rutinerna i företagskulturen*

För att avsluta ett förändringsprojekt enligt Kotters modell måste de nya rutinerna förankras i företagskulturen. För att kunna göra detta krävs det att det är bevisat att den nya visionen och de nya rutinerna fungerar bättre än de gamla. För att förankra den nya

visionen krävs det igen utförlig kommunikation genom hela organisationen. De små vinsterna och faktum att den nya visionen fungerar och är bättre än den förra måste kommuniceras så att alla förstår och tror på att den fungerar. På detta sätt kan de nya arbetssätten gå från att vara nya förändringar som är osäkra till beprövade arbetssätt som förankras som de nya rutiner som görs på en daglig basis. (Kotter, 2012)

Kotters åtta steg fokuserar starkt på kommunikation genom hela processen. Genom kommunikation minskar man på krafter som motarbetar förändring och på det sättet kommer förändringen lyckas bättre och kräva mindre tid och pengar. Om man vill jämföra med Lewin kan man se Kotters steg 1–4 som *Upptining*, 5–7 som *Förändring* och det sista steget som *Nedfrysning*. Man kan dra paralleller mellan dessa två teorier, Kotters modell är mera fokuserad på att ändra en organisation medan Lewins modell är mera generell och kan därför appliceras lättare till olika typer av förändring.

## 2.2 Leda förändring

Att leda förändring är en viktig del av ett förändringsprojekt. Enligt Cameron & Green (2019) är det första man behöver för att kunna leda förändring, en stark vision. Visionen var någonting Kotter betonade starkt även i sin implementeringsmodell. Att leda är farligt, inte minst då det gäller en stor förändring som kan hjälpa ett företag att utvecklas. Om förändringen görs fel kan det leda till hårda konsekvenser. Att leda förändring betyder att leda människor genom osäkra tider och be arbetarna ge upp sina dagliga rutiner och arbetssätt för en ny okänd vision. Detta är väldigt känsligt då man i början endast kan lova möjligheten för en bättre framtid. (Heifetz&Linsky, 2011)

De som besitter ledarpositioner i en organisation har alltid fokus på sig och skickar signaler utåt till sina kollegor och arbetare hela tiden, även utan att alltid mena det. Därför är det viktigt att kunna skicka rätt signaler för att organisationen ska fungera så smidigt som möjligt, speciellt när en ledare vill skicka specifika ”signaler” till exempel vid en organisationsförändring. (Johnson, 2017) I kapitel 2.2 kommer vi att granska närmare de egenskaper som behövs för ledare under en organisationsförändring, hur man som ledare ska hantera konflikter och andra situationer som uppkommer samt redovisa för hur viktigt kommunikation kan vara vid dessa projekt.



### 2.2.1 Cameron & Green

Cameron och Green har skrivit boken *Making sense of leadership* där de diskuterar flera element inom organisationsförändring. Detta arbete kommer att fokusera på deras teorier om hur man leder förändringsprojekt och ledarskap i allmänhet. I tidigare kapitel diskuterades det att det krävs en bra ledare för ett lyckat förändringsprojekt, inte en bra chef. Cameron och Green har även kommit till liknande slutsatser, de diskuterar i sin bok skillnaden mellan en chef och en ledare som Warren Bennis (2009) utvecklade. Effektivt ledarskap behöver inte naturligt vara bättre än en effektiv chef, utan ses mera som en lämplig kompletterande faktor. De tycker att bästa sättet är att kombinera en chef med en ledare. De har olika fokuspunkter och olika typer av kunskaper. Skillnader mellan en chef och en ledare kan vara till exempel hur de arbetar och hanterar sin grupp. En ledare innoterar medan en chef administrerar, en ledare fokuserar på människor istället för system och praxis. En ledare utmanar status quo istället för att bevara och en ledare tänker långsiktigt medan en chef mera kortsiktigt. (Cameron & Green, 2019)

En ledare kan dock också skada ett förändringsprojekt. Narcissism är en farlig egenskap en ledare kan besitta. En narcissistisk ledare kan leda på ett sätt som gynnar ledaren mera än det stora perspektivet som kan skada ett förändringsprojekt hårt. Higgs (2009, citerat från Cameron&Green (2019)) listar fyra punkter som en ledare kan göra som har negativa effekter på gruppandan.

- maktmissbruk
- skada andra
- överkontroll på små detaljer
- bryta regler för sin egen skull

Exempel som det här kan förekomma om en ledare har för mycket ambition eller vilja att kontrollera och bevisa sig själv. Detta är egenskaper och situationer man inte vill ska uppstå i förändringsprojekt eller från en ledare. Gruppandan och resultaten kan skadas hårt vid liknande situationer. (Cameron&Green, 2019)

Cameron och Green utvecklade år 2007 en modell för olika ledartyper. De påstår att alla ledare är starkare på vissa av egenskaperna men de flesta har ändå vissa gap i sin "ledarpersonlighet". De betonar att alla ledare är olika och för att bäst lyckas leda sitt team eller

ett projekt behöver de själv hitta sin egen stil. Helst ska alla fem ledarkaraktärer synas på något sätt för att få det bästa ut av sig själv som ledare. De fem ledarkaraktärerna som de lyfter fram är ”arkitekten”, ”motiveraren”, ”förmedlaren”, ”implementeraren” och ”katalysatorn”. Enligt Cameron&Green(2019) beskrivs de olika ledarkaraktärerna som följande:

*Arkitekten* fokuserar på design och att utveckla välplanerade strategier för att föra ett projekt framåt.

*Motiveraren* fokuserar mera på andras känslor och hur man bäst kan motivera arbetare, samt sätter stor vikt på framtidsvisionen.

*Förmedlaren* vill koppla ihop människor till en och samma vision för att skapa resultat, de fokuserar på enkla regler och vad som är viktigt.

*Implementeraren* är en som vill driva framåt förändringsprojekt, analyserar strategin kontinuerligt och fokuserar på resultat.

*Katalysatorn* ställer de svåra och obekväma frågorna, hittar fel, motstånd och dålig teamanda och hittar sätt att skapa behov för förändring.

Dessa typer och egenskaper kan vara bra att reflektera över hur man själv är som ledare samt för att bättre kunna justera hur man fortsätter framåt och vad man bör fokusera på. Cameron och Green har även kombinerat dessa ledarkaraktärer med Kotters 8-stegsmodell för förändring. Där parar de ihop vilken ledartyp som passar bäst till vilket steg i Kotters. De betonar dock att deras kombinationsmodell inte är svartvit, alla åtta steg har olika betoningar och att sätta en ledarpersonlighet per steg är inte möjligt då flera faktorer spelar roll. Flera av personligheterna passar in på flera steg och oftast är det bäst med en kombination. (Cameron & Green, 2019)

I deras bok lyfter Cameron och Green fram tre stadier under ett förändringsprojekt och vilka viktiga punkter som ledare borde tänka på under dessa stadier. Eftersom detta arbete endast är intresserad av vad Cameron och Green kallar ”neutrala zonen” kommer stadiet före och efter inte att granskas. Neutrala zonen är en obekväm fas i ett förändringsprojekt, det är just den tiden som detta arbete fokuserar på och man kan jämföra fasen med Lewins *upptining* och Kotters steg 1–4. Det är den fasen i förändringen där organisationen får veta om projektet och planeringen och utbildningen börjar. Ångesten är hög, motivationen låg och starka ledare behövs för att leda sina team genom denna osäkra tid. Utan

starka ledare som kan hantera svåra situationer kan det snabbt leda till kaos i organisationen. (Cameron&Green, 2019)

De lyfter även fram några tips från Bridges och Bridges bok *Managing transitions (2017)* för ledare i liknande situationer. Förklara och berätta om förändringen, använd nya och slagkraftiga metaforer för att hjälpa alla att förstå varför detta görs. Stärk metaforerna med utbildning och program, ändring i företagspolitik samt belöning för att upprätthålla motivationen att jobba under denna period. Som hos Kotter rekommenderas det även här att sätta upp kortsiktiga mål och kontrollstationer. Liksom Kotter lyfter Cameron och Green upp att ha en grupp som granskar och analyserar hur projektet går samt är tillgänglig för feedback gällande projektet. De betonar även att uppmuntra till risker och experimentering och att inte straffa misslyckanden. De vill även att ledare uppmuntrar till nya idéer och till att hitta flera lösningar till problem. (Cameron & Green, 2019)

Att leda förändring är tungt. Därför är det viktigt att kunna hålla uppe en viss standard i sitt ledarskap samt utvecklas som ledare. Att leda ett förändringsprojekt kräver stor fokus och många olika egenskaper och kompetenser för att lyckas. Cameron och Green lyfter fram vissa egenskaper som behövs för att utveckla sig själv som ledare och effektivt kunna leda förändring. Dessa egenskaper beskriver Cameron&Green(2019) som följande:

*Självkännedom:* För att lyckas som en ledare behöver man känna sig själv. För att verkligen känna sig själv behöver man vara sin egen lärare, acceptera ansvar, lära sig vad man vill och reflektera över sina egna handlingar och erfarenheter.

*Moget ledarskap:* Cameron och Green lyfter fram de olika stegen en ledare går igenom, från opportunist till alkemist. Ju mognare en ledare blir och desto effektivare en ledare blir utvecklas hen möjligtvis till en alkemistisk ledare som har förmågan att leda stora förändringsprojekt. Utvecklingen är inte samma för alla och för vissa tar det länge att utvecklas till nästa nivå.

*Utveckla förmåga att återhämta sig:* Detta betyder i kort att lära sig att ta hand om sin egen kropp och psyke för att få ut bästa möjliga resultat från sin hjärna och kropp. Detta är viktigt då förändringsprojekt kan vara väldigt utmattande och med många ”förluster” och bakåttag. Därför är det viktigt att kunna återhämta sig snabbt och fortsätta framåt.

*Ledarens inre liv:* Att utveckla sitt inre liv är ett psykologiskt sätt att utveckla sig som ledare. Det är djupare och mera personligt än att ha bra självkänedom. Att faktiskt känna sig själv och vad man klarar och inte klarar av. Detta är ett starkt redskap för att klara av stressen man utsätts för när man leder förändring och på det sättet leda effektivt.

### **2.2.2 Kommunikation**

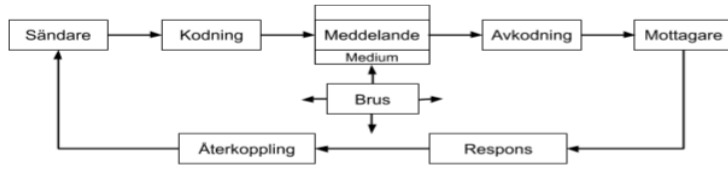
Kommunikationens vikt har lyfts fram flera gånger redan, Kotter sätter stor vikt vid kommunikation som ett slagkraftigt redskap i ett förändringsprojekt. En stor del av att lyckas som ledare baserar sig på effektiv kommunikation. Men varför är kommunikation så viktig och hur bör en ledare kommunicera effektivt? Dålig kommunikation kan leda till stora kostnader för ett företag. Dålig moral och missade mål kan leda till oönskade resultat om kommunikationen från ledaren inte är tillräckligt bra. I förändringsprojekt kan man se att båda dessa är sammankopplade. Kotters modell lade stor vikt vid moral i organisationen och dålig moral har negativ inverkan på hur smidigt förändringsprojektet löper fram. Dålig kommunikation kan också betyda att informationsflödet inte fungerar och informationen inte alls kommer fram eller att felaktig information framförs. God och effektiv kommunikation leder till ökad tillit och inspiration för att ändra. Visionen blir även bättre mottagen och förstådd om en ledare använder sig av effektiv kommunikation. (Landry, 2019)

I en artikel från Harvard Business School listar Lauren Landry (2019) åtta viktiga egenskaper som behövs för att kunna kommunicera effektivt som ledare. Olika arbetsgrupper och arbetare har olika sätt att bli motiverade och hur de effektivast lär sig nytt. Därför är det viktigt för en ledare att kunna ändra hur man kommunicerar med olika arbetare. En ledare ska kunna kommunicera effektivt men en minst lika viktig del i både ledande och kommunikation är att kunna lyssna. Genom att lyssna får man idéer och feedback. Samma gäller öppen dialog då det bygger tillit och arbetarna känner sig mera motiverade att producera resultat. Viktigt att tänka på när man framför sitt budskap är att vara så klar som möjligt med vad man säger. Berätta exakt vad målen och visionen är för att minska på oklarhet inom organisationen. Ett bra sätt att förbättra kommunikationen och öppenheten inom en grupp är för ledare att kunna ställa öppna frågor till de andra i gruppen. På detta sätt får man bättre veta vad gruppen och individens mål och styrkor är. Empati är också

en av de viktigaste egenskaperna en ledare kan ha, detta är sammankopplat med kommunikation. Om man kan kommunicera empatiskt med sina kollegor och arbetare förbättras moralen. Kroppsspråk är en annan stor del för att uppnå effektiv kommunikation. (Landry, 2019) Ett klart och effektivt informationsflöde utvecklar individen, gruppen och organisationen. Det finns många sätt man kan kommunicera informationen. (Lindemark & Önnevik, 2011:189)

I boken *The Project Manager's Communication Toolkit* betonar Shankar Jha även vikten av kommunikation för alla företag i allmänhet men speciellt för projekt. Det krävs specifika egenskaper och verktyg för att lyckas med kommunikationen i projekt. Han lyfter fram några olika typer av projektkommunikation som interpersonell kommunikation, formell och informell kommunikation samt kommunikation med teamet och hela organisationen. Dessa är olika typer av kommunikation som bör användas vid rätta tillfällen så att kommunikationen går rätt till och mottas på rätt sätt. (Jha, 2010:22)

Jha lyfter fram skillnaden mellan verktyg för kommunikation och konsten att kommunicera. Konsten att kunna kommunicera effektivt är hur man framför kommunikationen. I detta fall kommer avsändare-mottagare modellen in och att den modellen är en viktig del för projektledare. Denna modell visar hur kommunikation fungerar och hur dessa delar fungerar. Hur avsändaren väljer att framföra sin kommunikation, och vad meddelandet innehåller spelar en stor roll. Han betonar valet av hur man framför meddelanden, bör det ske skriftligen eller oralt? Bör det vara en skriftlig rapport eller ett informellt e-post? Då man framför skriftligen måste man även tänka på hur man bygger upp meddelandet. Bör det skrivas på ett passivt sätt eller mera aktivt? Hur meningsuppbyggnaden ser ut och vilka ord man använder spelar också en central roll. Då man framför oralt är det viktigt hur man presenterar då kroppsspråk och visuella hjälpmedel kan vara kritiskt för att framföra meddelandet effektivt. Avsändare-mottagare modellen är bra hjälpmedel då man ska framföra kommunikation. Den förklarar och hjälper hur man bygger upp framförande av meddelandet. Avsändaren måste välja vad som ska framföras och hur. Mottagaren tar emot och processar informationen. Därför är det viktigt för avsändaren att tänka på hur och vad så att mottagaren förstår precis vad som kommuniceras. Det är även viktigt att tänka på att det är en tvåvägskommunikation. (Jha, 2010:23) Denna modell kan ses nedanför i figur 2.



Figur 2, Kommunikationsmodell (Kotler,2003)

### 3 METOD

Arbetet använder sig av en kvalitativ forskningsmetod. Arbetet kommer som metod att tillämpa ett självadministrerat frågeformulär. Denna metod tillämpas då syftet är att identifiera och analysera olika faktorer i ett förändringsprojekt. Förändring i en organisation är olika för de arbetsuppgifter som påverkas. Människor är också olika och har olik syn på förändring. Därför används frågeformuläret i detta arbete för att samla in breda svar från respondenterna med olika syn på projektet i fråga.

#### 3.1 Självadministrerat frågeformulär

Denna metod valdes då en intervju skulle vara väldigt svår att utföra eftersom respondenterna dels är i en annan stad, tidsmässigt skulle det vara väldigt svårt att fungera samt svårigheter att få omständigheterna så jämna som möjligt. Online intervjuer skulle även varit svårt att få tider att gå ihop. Då det inte skulle gå att göra på arbetstid skulle det även leda till olika förutsättningar för respondenterna i en dylik intervju. Därför valde jag att istället genomföra ett självadministrerat frågeformulär. Metoden är väldigt lik strukturerad intervju. Skillnaden är hur respondenterna svarar på frågorna. I en intervju besvaras frågorna direkt och öga mot öga. Medan i ett själv administrerat frågeformulär skickas frågorna ut till respondenterna som skriftligen svarar och skickar in frågorna till forskaren. Båda är väldigt strukturerade metoder vars mål är att samla in svar som går lätt att jämföra med varandra. (Bryman, 2003:9)

Förutom att frågeformuläret är ett strukturerat och ett säkert sätt att ställa frågorna på, ger det även mindre chans att forskaren tar i beaktande eventuella icke relevanta faktorer såsom karaktärsdrag hos respondenten. Frågorna kan inte heller ställas på olika sätt som påverkar respondentens svar. Denna metod är alltså ännu säkrare från irrelevanta faktorer som kan påverka data medan öga mot öga intervjuer kan ha den risken. (Bryman, 2003:9) Problem med denna metod är att större vikt ligger på frågornas formulering. De är ännu viktigare att frågorna är formulerade så klart och så tydligt som möjligt. Svaren kan även bli påverkade av att respondenten har läst alla frågor före hen börjar svara. En nackdel som många får då de använder sig av denna metod är att svars mängden är

mindre(Bryman, 2003:9). Detta arbete påverkas inte av detta då respondenterna på förhand har blivit utvalda.

Då man formulerar sina frågor är det viktigt att tänka på några punkter. Frågorna ska vara ställda på ett entydigt och klart sätt för att minska på personlig tolkning av svaren. Frågorna bör så långt som möjligt vara formulerade med ett så enkelt språk som möjligt. I de flesta fall är det bra att hålla frågorna korta. Men i vissa kan det även löna sig att ställa frågorna på ett längre sätt för att göra frågan så klar som möjligt. (Bryman, 2003:9)

## **3.2 Formuläret**

Frågeformuläret innehåller tio frågor som har blivit noggrant förberedda. De skickas ut till sju anställda vid ett företag som nyligen genomgått ett relevant projekt. För att underlätta sammanställningen av svaren var det även lättast att respondenterna svarade på frågorna via en Google Forms enkät. Länken till frågorna skickades via e-post till respondenterna med ett följebrev. Syftet med enkäten var att få en bättre förståelse hur olika personer i en organisation uppfattar förändringsprojektet. Med enkäten fick arbetet personliga svar från arbetare och ledare som nyligen har genomgått en stor ändring i deras dagliga arbetssätt. De kommer att kunna koppla ihop teorierna med praktiska upplevelser som kommer hjälpa svara på arbetets frågeställning.

### **3.2.1 Frågorna**

Fokus låg på kommunikationen då frågorna formulerades. Blev alla hörda? Fick arbetarna svar på sina frågor? Och i allmänhet om informationsflödet. Frågorna baserades delvis på teorierna som diskuterades i teorikapitlet. Kotter, Lewin och Cameron&Green påverkade alla formuleringen av frågorna. Formuleringen var också påverkad av mina egna erfarenheter från den korta tiden jag arbetade hos företaget. Detta hjälper mig att bättre förstå och analysera svaren. Det var viktigt att frågorna var klara för respondenterna men även täckande så att svaren skulle vara så beskrivande som möjligt. Frågorna som skickade ut till respondenterna hittar man som Bilaga 1. Den data jag samlade in kommer att presenteras i kapitel 4 och analyseras i kapitel 5 och 6. Svaren presenteras som en helhet i kapitel 4. Vissa enskilda svar som är relevanta och intressanta presenteras mera specifikt. På detta



sätt ser man hur de olika momenten jag ville undersöka gick till under projektet som frågorna var riktade till. I kapitel 5 och 6 analyseras de närmare och vilken betydelse svaren har. Tillsammans med teorierna användes svaren för att svara på forskningsfrågorna.

### **3.2.2 Respondenterna**

Respondenterna var även viktigt att få rätt. För arbetet var det viktigt att personer med olika arbetsuppgifter deltog i intervjun så att en så bred syn på projektet kunde fås. Det var tyvärr inte heller möjligt att skicka ut formuläret till hela företaget och låta alla svara på frågorna då resurserna och tiden inte räckte till. Med ett frågeformulär blir insamlingen och analysen av svar effektivare då jag inte behöver transkribera svaren och de är samlade och lätt tillgängliga i Google Forms. Respondenterna valdes ut med hjälp av projektledaren för projektet. Projektledaren gav sedan förslag på sju personer i företaget som var med om denna organisationsförändring. Frågeformuläret skickades till följande respondenter:

1. Projektchef
2. Lagerchef
3. Produktionschef
4. HR/löneräknare
5. HR officer
6. Lagerarbetare, truckchaufför
7. Lagerarbetare, kontor

### **3.3 Validitet och reliabilitet**

Det är viktigt att tänka på validiteten och reliabilitet då man samlar in data. Om dessa inte håller hög kvalitet kan resultatet inte godkännas. Validiteten är ett mått om data man samlar in relaterar till måttet man vill samla in. (Ejvegård, 2003) I detta fall betyder det att om frågorna i enkäten svarar på de frågor enkäten har som uppgift. Frågeformulärets uppgift var att samla in riktiga erfarenheter om ett förändringsprojekt för att kunna analysera svaren tillsammans med teorierna. Svaren som samlas in ger just det då det är öppna svar som de olika respondenterna svarar på som ger data för att kunna svara på forskningsfrågorna.

Reliabiliteten syftar på hur trovärdig insamlingen är. (Ejvegård, 2003) Reliabiliteten för svaren och enkäten är hög eftersom alla respondenter hade samma förutsättningar då de svarade på formuläret. Det är ett väldigt strukturerat sätt att samla in svar som höjer på reliabiliteten då det är mindre utomstående faktorer som kan påverka svaren. (Bryman, 2003:9) Dock som redan påpekat i kapitel 3.2 ligger det väldigt stort ansvar på att frågorna är välformulerade för att minska på hur frågorna tolkas.

## 4 RESULTATREDOVISNING

Kapitel 4 kommer att redovisa för resultatet från det självadministrerade frågeformuläret som de utvalda respondenterna har svarat på samt diskutera resultatet från innehållsanalysen. Svaren kommer att presenteras och senare analyseras närmare i kapitel 5 och 6. Teorierna som presenterades i kapitel 2 kommer även att sammanfattas för att hitta vad i teorierna är relevanta för arbetets syfte och frågeställning.

### 4.1 Frågeformuläret

Respondenterna som svarade på detta frågeformulär var med om ett omfattande byte av system som används dagligen. Meningen med bytet var att integrera denna bransch med hela koncernen så att alla jobbar under samma system. Koordinatorm för projektet på denna bransch betonar att då detta var en så omfattande förändring var det ganska lite som de kunde påverka på lokal nivå. En sammanställning av svaren i sin helhet hittas i bilaga 2.

*Fråga 1. Hur fungerade kommunikationen i allmänhet under projektet? Fanns det en dialog?*

Den allmänna uppfattningen respondenterna hade var att kommunikationen och dialogen fanns men inte alltid till den grad som kanske krävdes. Dock då detta projekt var administrerat av en större koncern fanns det vissa delar denna filial inte kunde säga till om eller vissa gånger som kommunikationen fattades från koncernens sida. I efterhand tyckte dock en av respondenterna att det skulle kunnat vara bättre kommunikation under projektets början, respondenten tyckte att de först sent i projektet togs med i dialogen vilket gjorde den allmänna kommunikationen bristfällig.

*Fråga 2. Fick du tillräckligt med information om projektet?*

Informationsflödet under projektet var olika för respondenterna. Fyra av sju tyckte åtminstone delvis att informationen inte var tillräcklig. Två tyckte i allmänhet att det borde ha varit bättre flöde av information, en märkte efteråt att det var för lite och en skulle vilja ha haft ett större informationspaket i början av projektet. En kommentar var att det

saknades en röd tråd för information genom projektets gång. En av respondenterna tyckte även att informationen kom till respondenten alldeles för sent.

*Fråga 3. Fick du veta varför det skulle bytas system? Tyckte du att förändringen var nödvändig?*

Alla respondenter svarade att de fick veta varför deras arbetssystem skulle bytas. Sex av sju svar utvecklade även vidare att de tyckte att förändringen var nödvändig. Fyra av sju utvecklade även vidare sitt svar med att de inte till först förstod eller kanske höll med om förändringen men nu i efterhand tycker de att den var mycket nödvändig och att det har blivit en förbättring.

*Fråga 4. Togs det hänsyn till dina frågor? Blev de besvarade?*

Respondenterna hade liknande tema på svaren till fråga fyra. Sex av sju svarade att de nog fick svar på frågorna. Fyra av sju svarade dock att det skulle kunnat vara bättre vissa gånger. En av respondenterna fortsatte från tidigare svar och menade att det var svårt att ställa frågor utan behövlig information om projektet. Alla frågor blev inte besvarade men på det stora hela verkade frågorna som de berörda ställde om projektet ha blivit besvarade.

*Fråga 5. Togs det hänsyn till dina förslag? Frågade någon om din åsikt, hade du möjlighet att ge förslag?*

Respondenterna svarade olika på fråga fem. De flesta svarade att de hade möjlighet att ge förslag. Dock var flera överens om att det kändes lite onödigt att ge förslag då de inte visste tillräckligt om projektet och det nya systemet eller inte fick tillräckligt med information vilka typer av förslag som kunde användas eller inte. En tyckte även att det var svårt att ge förslag då projektet och systemet kom som ett färdigt paket. Enligt respondenterna var det även brist på dialogen om förslagen och vad det fanns för möjligheter att faktiskt ändra och inverka på projektet. En av respondenterna skulle även vilja ha haft en bättre dialog gällande lokala förslag som kan ges, vad kan ändras för att bättre implementera systemet i deras specifika fabrik och lager.

*Fråga 6. Kände du dig tillräckligt förbered då det nya systemet lanserades? Fick du tillräckligt med träning?*

Gemensamt med alla svar var att respondenterna tyckte att de hade fått för lite utbildning inför lanseringen av det nya systemet. Enligt svaren tyder det även på att mängden utbildning var olika då vissa var mindre förberedda än andra. En svarade även att vissa avdelningar hade en bättre mängd utbildning och var bättre förberedda för lanseringen. Några av respondenterna fick ingen praktisk utbildning i det nya systemet som implementerades och svarade att det inte var lätt att arbeta första tiden efter lanseringen. Få av de svarade var bekväma då det nya arbetssättet började på allvar och skulle vilja ha haft länge tid att öva och mera praktisk utbildning och övning.

*Fråga 7. Skulle du vilja haft mera att säga till om under planeringsfasen?*

Tre av sju svarade att de var nöjda med hur planeringsfasen framskred och hur den var planerad. Fyra av sju var något missnöjda med hur det planerades och vilken andel de fick vara med och påverka. En svarade att de skulle vilja varit längre med i själva projektet, nu blev respondenten för sent inblandad i projektet. Planeringsfasen skulle även kunnat vara bättre upplagd och strukturerad så att de lättare kunde ha följt med hur processen framskrider. Vissa specifika delar var några av respondenterna intresserad av att vara mera delaktig i än vad de var.

*Fråga 8. Var det något/någon som gjorde projektet smidigare?*

Det som gjorde förändringen lättare var till exempel projektkordineraren. Respondenterna tyckte att informationsflödet fungerade bättre då det var en ansvarig för sammanställande av all information. En av respondenterna tyckte även att hjälpen från externa konsulter gjorde själva lanseringen och början av det nya arbetssättet lättare. Tre av respondenterna svarade att ingen/inget speciellt gjorde projektet smidigare eller lämnade ett tomt svar.

*Fråga 9. Var det något som borde ha gjorts bättre eller något som helt saknades?*

Två av respondenterna svare att de skulle vilja ha fått ”Blueprints”, det vill säga manualer för det nya systemet, under utbildningen och projektet. Både för själva projektet och för själva systemet. Detta saknades helt och skulle enligt respondenten ha underlättat situationen för hela personalen. En respondent betonar att det skulle varit bra om personalen skulle ha blivit inkluderade i ett tidigare skede. Respondenten fortsätter att informationsflödet blev sämre då alla inte fick vara med från början. Ett annat svar sätter också stor vikt på information och kommunikation, respondenten skulle vilja ha haft mera av båda.

Två av svaren lyfte även fram mera utbildning. De två jobbar med olika uppgifter men båda tyckte ändå att mera utbildning skulle ha varit lönsamt. Även mera struktur för själva projektet och mera resurser till lanseringen lyftes fram av respondenterna.

*Fråga 10. Vad skulle du nu i efterhand ändra på som skulle gjort dig mera förbered eller gjort projektet smidigare?*

Fem av sju respondenter var överens i denna fråga att mera utbildning skulle ha behövts. Respondenterna betonade att praktisk övning före lansering skulle ha underlättat de första veckorna med det nya systemet. Det nya systemet var ändå så olikt det gamla att fanns det mycket nytt att lära sig. Diverse simuleringar i övningsmiljö föreslog även en av respondenterna. Ett förslag var också att det skulle varit lärorikt att få besöka motsvarande företag för att kunna ta lärdom av de motgångar de hade i liknande projekt. Ett svar betonade även att hen borde ha varit mera bestämd för att få ha varit mera inblandad från början och på det sättet varit bättre förberedd vid lanseringen.

## **4.2 Teorin**

I kapitel 2 gick vi igenom två viktiga modeller för förändringsimplementering samt ledning av förändring och kommunikation för ledare och projekt. Vad i dessa teorier är relevanta för att kunna besvara våra forskningsfrågor? Redan i ett tidigt skede i arbetet lyftes kommunikation, ledarskap och informationsflödet fram som fokuspunkter. De syns också kraftigt i teorierna som granskades i kapitel 2

### **4.2.1 Implementering av förändring**

Det som både Kotter och Lewin lyfte fram som något som måste ske i början och som måste ske effektivt och som måste lyckas är att på något sätt rubba på dagordningen. Kotter och Lewins modeller är olika, det ska vi inte glömma, men likheter och paralleller kan dras mellan de två. Som redan nämnt fokuserar Lewin mera på helhetsbilden och är därför simplificerad medan Kotters är mera utdragen med mera praktiska exempel och mera detaljerade råd om implementering av förändring. Det man måste tänka på är att Lewins teori inte tar i beaktande de mänskliga faktorerna som spelar en central roll, detta eftersom den är just så simplificerad. Ingen av dessa teorier är perfekta men tillsammans

kan de fungera bättre än ensamma. Lewins modell om de krafter som rör sig mot och för förändringen är en väldigt användbar metod att identifiera vad som står emot. Kotters metod är däremot väldigt strukturerad som i sig inte är en dålig sak men då ett steg inte kan skippas eller modifieras desto mera kan det även skapa problem.

Fallgropar som både Kotter och Lewin tar upp är bland annat motståndet. Båda modellerna bygger på att motståndet måste hanteras före man kan fortsätta. Kotters steg förklarar närmare hur man bäst gör detta. Rutiner är även nånting båda lyfter fram som ett farligt element. Gamla rutiner är nånting som måste sopas bort, eftersom om arbetarna får chansen kommer de lätt att återvända till det gamla arbetssättet. En faktor som kan bli både en fallgrop men som samtidigt är en förändringsledares bästa sätt att lyckas är arbetarna. Om arbetarna tycker att kommunikationen är bristfällig, inte förstår projektet eller om ledaren inte kan hantera den mänskliga faktorn kan det leda till stora problem för projektet. Men om arbetarna är med på förändringen underlättar det projektets framgång radikalt. Kotter betonar även att detta inte är ett en-mans projekt utan det krävs starka ledare och team där alla jobbar mot samma mål. En viktig faktor som Kotter betonade var hur man hanterar framgång under ett projekt. Att ta ut segern för tidigt kan vara en enorm fallgrop och därför är det viktigt att fokusera framåt för att fortsätta befästa förändringarna.

#### **4.2.2 Leda förändring**

Vad måste ledare tänka på då de hanterar förändringar? Vad bör de undvika och vad gör en ledare lyckad? Som tidigare är kommunikationen ett centralt verktyg för ledare. Hur, när och var de kommunicerar och framförallt till vem är viktigt. Att känna sig själv som ledare och utveckla sig som person och ledare är något ledare bör tänka på. Hur ledarna är som personer kan både påverka ett förändringsprojekt positivt och negativt. Empati och en ledare som lyssnar har en positiv effekt medan narcissism, egoism och oförmåga att lyssna och ta råd från andra är egenskaper som kan fälla förändringsprojekt. Att kunna leda effektivt betyder även att ha en balans i hur mycket man kontrollerar och tränar arbetarna. Överkontroll och fokus på alla små detaljer leder till omotiverade arbetare medan för lös kontroll och för lite utbildning kan leda till att förändringen inte alls implementeras.

## 5 DISKUSSION

I detta kapitel kommer jag att analysera resultatredovisningen. Både teorierna och resultatet från frågeformuläret kommer att analyseras som en helhet för att få reda på vad de viktiga punkterna man bör tänka på som ledare för ett förändringsprojekt är. Sedan gå vidare och diskutera hur man bäst kan hantera just dessa punkter, och hur detta kan appliceras för SME-företag.

### 5.1 Implementering av förändring

Utgående från svaren märkte man att respondenterna i stora drag var nöjda med förändringsprocessen men vissa delar och vissa aspekter skulle ha kunnat göras bättre och fokuserats på mera. Tre svagheter kan lyftas fram från svaren: kommunikation, information samt inskolning i det nya systemet. Dessa var sådana aspekter från projektet som man ofta såg i respondenternas svar. Hur ser Kotter och Lewin på dessa och vad är lösningen? Alla tre svaghetspunkterna är också punkter som Kotter och Lewin lyfter fram i sina modeller. Då det gäller kommunikation och informationsflöde var svaren från respondenterna tudelade. En del av tyckte de fick tillräckligt med information medan några tyckte att informationsflödet inte fungerade alls. Vi kan granska steg fyra i Kotters modell, kommunicera förändringsvisionen. Till en del lyckades detta då de flesta svarade att de förstod varför de skulle förändra arbetssättet. Dock räcker det inte med detta utan kommunikationen och informationen måste flöda genom hela projektet. Två av svaren tyder på att detta inte fungerade, en av respondenterna saknade en röd tråd genom projektet och en tyckte att hen blev inblandad allt för sent.

I svaren kunde man tydligt plocka ut utbildning som ett problem. De flesta av respondenterna skulle ha ökat mängden utbildning om de hade haft chansen. Några kände sig obehagliga och osäkra vid lanseringen då de inte hade fått tillräckligt med utbildning före. I Kotters steg fem lyfter han fram kompetens som ett av de stora hindren som kan stoppa förändringsprojekt. Lösningen till detta är en tillräcklig mängd utbildning. Kotter lyfter dock fram att för mycket utbildning inte heller är lösningen. Dock kan den slutsatsen fastslås att i detta fall skulle mera utbildning borde ha varit på agendan. Praktiska övningar i det nya systemet och som en av respondenterna föreslog, simulerade



övningsmiljöer. Här skulle även arbetsmanualer för det nya systemet komma till nytta som några av svaren föreslog. Omväxlande och informativa övningar och testkörningar är en smart lösning för att lösa kompetenshindret. Detta undviker även problem efter lansering av det nya systemet eller arbetssättet. Det kan även bli dyrt om kompetensen inte ligger där den borde vid lansering. Om problem uppstår om man inte har kunnigheten eller erfarenheten att lösa situationen effektivt kan det snabbt bli dyrt.

Att implementera förändring i SME företag kan vara enklare i många fall. Färre mänskliga faktorer som kan skapa hinder och kommunikationen kan delas mera effektivt än i stora företag. Det finns även mindre administrativa hinder som kan komma i vägen. Dock i sådant fall som respondenterna var med om kan förändringen vara svårare att implementera. När förändringen kommer från en koncernledning ner till en avdelning som kan klassas som ett SME företag. Då blir det i princip två kommunikationsfaser att hantera. Då kan ledaren för avdelningen ha svårt att kommunicera både uppåt mot koncernen och neråt till sin avdelning. Effektiv och ett känsligt hanterande av kommunikationen är ännu viktigare i sådana situationer.

Om man ser på ”traditionella” logistikföretag, till exempel företag med mycket ut- och inleveranser eller lagerverksamhet, kan förändring vara svårare att implementera. I sådana företag finns det mycket olika människor och arbetsuppgifter som kan göra det svårare för ledningen att implementera en förändring. I företag där människorna och arbetsuppgifterna är mera på en platt nivå är det lättare att kommunicera visionen och utbilda personalen. Men i företag där arbetsuppgifterna är allt från truckchaufförer till kontorsarbetare kan man inte alltid ha samma taktik för de olika avdelningarna i företaget. Det finns flera olika bakgrunder, både personliga, utbildningsbakgrunder och karriärmässiga bakgrunder som gör det svårare att utbilda personalen och kommunicera visionen. Vissa hanterar förändring bättre än andra och för vissa arbetsuppgifter kan förändringen kännas större än för andra. Inkluderingen av de anställda i projektet var något som Kotter ansåg som viktigt. Det är ett enkelt och billigt sätt att minska på motståndet och hjälpa att minska på kompetenshindret. En av respondenterna tyckte att hen fick komma med allt för sent i processen och på det sättet inte kunde ställa lika många frågor som hen skulle ha behövt och vidare oförberedd vid lanseringen. Det gäller inte bara att veta om projektet i god tid, det gäller även att få tillräckligt med information om projektet. Utan ett tillräckligt bra

informationsflöde av rätt information kan arbetarna omöjligt veta vad de ska fråga för att känna sig bekvämare vid starten på det nya arbetssättet. Dock kan för mycket inblandning av för många arbetare leda till för många idéer och frågor som gör situationen svår att hantera för ledarna.

Att minska på motstånd och hinder är något både Kotter och Lewin lyfte fram som viktiga element i ett förändringsprojekt. Det man kan tyda från respondenternas svar verkade motståndet inte vara ett problem för projektet. Dialogen om varför förändring bör ske verkade finnas inom organisationen. Svaren tyder dock på att arbetarna var intresserade att komma igång med förändringen men deras intresse blev inte alltid bemött med tillräckligt engagemang från ledningen. Om arbetarna inte är tillräckligt engagerade kan det betyda svårigheter med det nya arbetssättet. Om frågorna inte blir besvarade eller utbildning uteblir, kan motivationen vara lägre för att börja använda det nya systemet. Några av svaren tydde på att det var svårt för några att komma igång med det nya systemet då de inte var tillräckligt insatta vid lanseringen.

## **5.2 Leda förändring**

Den lokala chefen för detta projekt förklarade att det lokalt inte fanns några ledare, utan högsta på plats var den lokala koordineraren. Ledningen för projektet kom från koncernen. Som kapitel 2 redovisade är en stark ledare viktigt för dessa sorters projekt. Inget av svaren från frågeformuläret hade direkta problem med ledarskapet för projektet men man kunde plocka ut några svar som tyder på att ledningen för projektet skulle kunnat fungera bättre. Kotter betonade även vikten i ledarskap då steg 2 i Kotters modell handlar om att bygga en stark ledargrupp. Fast det är en större koncern som ”leder” projektet är det ändå viktigt att bygga upp en effektiv ledargrupp vid det lokala projektet. Ett svar från frågeformuläret tyder på att projektet var aningen ostrukturerat, om den lokala avdelningen skulle ha fått bygga en ledargrupp med större inflytelse i det stora projektet skulle det ha kunnat resultera i ett mera strukturerat projekt. Bättre struktur och mera ledarskap skulle även leda till bättre kommunikation och informationsflödet som var en av aspekterna som skulle ha kunnat göras bättre. Om vi ser på problemställningen som togs upp i kapitel 1 kan vi med säkerhet fastställa kommunikation, utbildning och informationsflöde som de största fallgroparna i ett förändringsprojekt.

Att leda förändring är alltid svårt och inte minst i logistikföretag då det är många processer inom företaget som påverkas och många olika personer av olika slag som blir påverkade. Förändring kan vara svårsmält för många ifall det har blivit vana med ett arbetssätt i flera år. Teknik och moderniseringen är också något som många kan ha svårt att med som gör ledaren roll i dagens förändringsprojekt ännu viktigare. Att kommunicera visionen och utbilda personalen i ett nytt och modernt system kan vara väldigt krävande och utmanande. Här kan även utbildning och ålder spela en roll då man vill engagera personalen. Om man redan har ett datorsystem och ett arbetssätt som fungerar kan det vara svårt att sälja den nya idén. Varför byta då något fungerar kan vara en fråga som många ställer ledningen och då måste ledaren kunna motivera varför det nya systemet är bättre. En ledare som har respekten och empati är även något som hjälper starkt i ett förändringsprojekt. Som redan nämnt var projektet, som har granskats i detta arbete, väldigt omfattande då det har kommit från en stor koncern och avdelningen som granskades var endast en del av hela det stora projektet. Då är det en lång väg informationen måste gå för att nå ända ner till de dagliga arbetarna. Detta kan leda till att man inte känner ledarna på samma sätt som om det skulle ledas direkt från den lokala avdelningen. Empatin från ledarna och den lokala kunskapen kan även falla bort som gör det svårt för arbetarna att koppla ihop med ledargruppen. Förstås är det svårt i stora projekt att leda från toppen så att hela personalen känner sig bekväma men att använda mera resurser för de ”lägre” ledargrupperna skulle även öka på inkluderingen för alla som skulle göra arbetarna bekvämare med projektet, öka kompetensen och på det sättet förbättra resultatet när man börjar arbeta med det nya systemet.

Som jag även nämnde i kapitel 5.1 kan man fastställa att kompetens är en av fallgroparna i dessa sorters projekt. Mera resurser för ledarna skulle även betyda att man skulle kunna ha ökat på kompetensen för det nya systemet inom organisationen med hjälp av mera utbildning. Speciellt mångsidigheten i utbildning, Kotter nämnde i sin modell att för mycket utbildning inte heller är lösningen. En bra ledare ska kunna båda kommunicera och hitta effektiva utbildningsmetoder som gynnar resultatet. Respondenterna nämnde även i sina svar förslag på hurudan utbildning och hjälpmedel som skulle ha hjälpt dem. Det verkade dock som att respondenterna var nöjda med det lokala ledarskapet för detta projekt, men det skulle ha gynnat den stora bilden att ha reserverat mera resurser för dem

och bättre möjlighet för dem att leda sin lokala avdelning. Detta genom att öka transparensen, inblandningen och kommunikation mellan den högsta ledningen ända ner till alla arbetare genom den lokala ledningsgruppen.

## 6 SLUTSATS

I kapitel 6 kommer slutsatsen fastställas. Som jag nämnde i kapitel 1 kommer detta arbete inte fastställa klara regler för förändringsprojekt i små- eller medelstora företag inom logistikbranchen men det som kommer att fastställas är riktlinjer samt generella observationer och rekommendationer för liknande projekt. I kapitel 5 framkom några viktiga element eller fallgropar som kan lyftas fram. Dessa tre element är ytterst viktiga för förändringsledare om de vill lyckas effektivt skapa en förändring i en organisation. Dessa är kommunikation och informationsflöde, inkludering av personal och kompetens. Dessa verkar utan närmare granskning som självklara element och lätta att hantera men i praktiken är de känsliga som lätt kan förbises eller göras fel.

### *Kommunikation och Informationsflöde:*

Kotter, Lewin, Cameron & Green och Shankar Jha lyfte alla fram hur viktigt kommunikation är och hur central roll kommunikation spelar i dagligt arbete och i projektledning. Vi såg även i svaren som respondenterna gav att de skulle behövt mera öppen dialog och mera kommunikation under deras projekt. Det gäller dock att vara noggrann när man kommunicerar. Att ge all tillgänglig information till alla på samma sätt är inte en effektiv idé. Som ledare är det viktigt att välja vad man kommunicerar och till vem, när man framför kommunikation och med vilka medel. Det är även viktigt att vara så tydligt och precis som möjligt med sina meddelanden så att missförstånd faller bort. I stora projekt är detta väldigt svårt då det kan gå genom flera ”nivåer” före de kommer fram till de ”lägsta” i organisationen. Därför är det viktigt för ledare på alla nivåer att kunna kommunicera effektivt så att ingen information faller bort på vägen.

### *Inkludering av personal:*

Att inkludera personalen är ett svårt element. Man kan inte blanda in alla arbetare i alla steg från början, det skulle vara ineffektivt och resultatet skulle försämrats och fördröjas. Dock som vi såg i svaren är för sen och för lite inblandning heller inte lösningen. Kompetensen uteblev, potentiella frågor som arbetarna har uteblir om de inte vet vad de ska fråga. Det är viktigt att hålla alla uppdaterade med hur projektet framskrider och se till att alla vet vad som försiggår just nu och vad nästa steg är. På det sättet kan frågor besvaras i tid och goda förslag kan komma från flera håll. Man måste dock hitta gränsen var

engagemanget för alla går. Detta kan lösas med informationstillfällen och utvalda tidpunkter för workshops och möten att ge förslag. Det som också är viktigt är att alla i tid vet vad de har för möjligheter att inverka och vilka typer av förslag och idéer som är möjliga.

#### *Kompetens:*

Kompetenshinder var något Kotter lyfte fram. Det såg vi även i svaren att var ett problem. En organisation, avdelning eller grupp som saknar kompetensen att förverkliga förändringen kan potentiellt bli dyrt. Utbildning i det nya arbetssättet, nya system är något som man borde satsa tillräckligt med resurser på. Alla kommer aldrig vara nöjda med mängden utbildning som erbjuds, vissa vill ha mera och vissa mindre, men minimikravet bör vara att arbetarna känner sig bekväma med den nya vardagen då man börjar använda det nya arbetssättet. Mångsidiga övningar och simulationer kan till exempel vara en bra idé för vissa arbetsuppgifter. Det är mycket att tänka på när man leder förändring. Man kommer inte kunna göra alla nöjda och processen är olik för alla förändringar. De teorier vi plockade fram i kapitel 2 är inte perfekta. Man kan inte ta Kotters modell och förvänta sig resultat genom att blint följa stegen. Men det finns mycket i dem som är bra för ledare. Det är viktigt som en projektledare att kunna vara empatisk mot de som påverkas av förändringen. Det är viktigt att tänka på sig själv som ledare för att kunna bättre leda andra. Kommunikation fungerar endast också om det finns flera än en som kommunicerar. Som ledare för ett förändringsprojekt måste man även tänka på att projektet lever hela tiden. Planer ändras, förfalldatum ändras och människor är alltid en del som ändrar och rör på sig. Då måste man kunna anpassa situationen och fortsätta framåt. Man kan inte heller hålla fast vid ursprungliga planer om omständigheterna ändras.

## KÄLLOR

- Bryman, A. (2003). *Research Methods and Organization Studies*. [ebook] Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1618098/research-methods-and-organization-studies-pdf>
- Cameron, E. and Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 5th ed. [ebook] Kogan Page. Available at: <https://www.perlego.com/book/1589596/>
- Craig, W., 2017, Accepting change is vital to your company's growth, Forbes. Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/11/13/accepting-change-is-vital-to-your-companys-growth/> Hämtad : 22.2.2021
- Crosby, G. (2020). *Planned Change: Why Kurt Lewin's Social Science is Still Best Practice for Business Results, Change Management, and Human Progress*. [ebook] Taylor and Francis. Available at: <https://www.perlego.com/book/1683908/>
- Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2003
- Forsberg, C., & Wengström, Y., 2008, Att göra systematiska litteraturstudier: vägledning, analys och presentation av omvårdnadsforskning. S. 30-53
- Hatch, Mary Jo, 2002: *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*: Studentlitteratur.
- Huy, Q. N. 2005. *Emotion Management to Facilitate Strategic Change and Innovation: How Emotional Balancing and Emotional Capability Work Together*. In Härtel, C. E., Zerbe, W. J. & Ashkanasy, N. M (ed), *Emotions in Organizational Behavior*, pp. 296–316. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 2002: *Hur moderna organisationer fungerar*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jha, S. (2010). *The Project Manager's Communication Toolkit*. [ebook] CRC Press. Available at: <https://www.perlego.com/book/1602280/>
- Johnson, E, 2017 , 5.4.2021 <https://hbr.org/2017/06/how-to-communicate-clearly-during-organizational-change>
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J.P., 2012, *Leading change, with a new preface by the author*, Harvard business review press.
- Landry, L., 2019, *8 Essential Leadership Communication Skills*, Harvard Business School. Tillgänglig: <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication> Hämtad: 11.5.2021
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human relations,
- Lindmark, A., & Önnévik, T. (2011). *Human resource management* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12277189>
- <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication> lauren landry 2019 HBR (Linsky&Heifetz, A survival guide for leadears) Review, H.B., Kotter, J.P., Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Change Management* (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter). [ebook] Harvard Business Review Press. Available at: <https://www.perlego.com/book/836958/>
- Schein, Edgar H., 2004: *Organizational Culture and Leadership*. 3 uppl. San Francisco: Jossey-Brass.

# BILAGOR / APPENDICES

Organisationsförändring

Här

Med hjälp av denna enkät undersöker vi hur du ser på arbetet i projektet/om du ser ERP-systemet tydligt i förhållande till andra system. Tack igen för att du svarar!

- Arbetsroll
- Har fungerade kommunikationen i ditt team under projektet? Fyll i det enkla frågeformuläret
- Fick du tillräckligt med information om projektet?
- Fick du vara med för att skilja ut system? Tyckte du att förändringen var nödvändig?
- Tagg det här i din rapport eller dokument?
- Tagg det här i din rapport? Fyll i någon om du vill, hade du möjlighet att göra något?
- Kände du dig tillräckligt förberedd på det nya systemet? Fick du tillräckligt med hjälp?
- Skulle du vilja ha mer än något om under planeringsfasen?
- Var det någon som gjorde projektet svårare?
- Var det något som kunde ha gjorts bättre eller något som helt saknades?
- Var skulle du nu utföra andra jobb som skulle göra dig mer förberedd eller gjort projektet svårare?

Google Forms

Bilaga 1, Frågeformuläret



Faktastil	Hur fungerade kommunikationen i allmänhet under projektet? Fanns det en dialog?	Fick du veta varför det skulle bytas system? Tyckte du att förändringen var nödvändig?	Togs det hänsyn till dina förslag? Får du beaktas?	Togs det hänsyn till dina förslag? Får du beaktas?	Kände du dig tillräckligt förberedd på att det nya systemet lanserades? Fick du tillräckligt med träning?	Skulle du vilja haft mera att säga till om under planeringsfasen?	Var det någonting som gjorde projektet smidigare?	Var det något som borde ha gjorts bättre eller något som helt saknades?	Vad skulle du nu i efterhand ändra på som skulle gjort det mera förberedd eller gjort projektet smidigare?	
	Det var en del bra kommunikation, det som saknades var mera en diskussion om olika alternativ för olika lösningar i ERP och det skulle ha varit bra för både oss som nya användare samt "konsulter" för att få en bättre förståelse för ERP systemet i sin helhet.	Rätt så bra	Ja, man tog hänsyn till mina förslag, men det som skulle ha varit sämst var att de kunde ha varit mer öppna med vilka förslag som går att förverkliga och inte.	Ja, man tog hänsyn till mina förslag, men det som skulle ha varit sämst var att de kunde ha varit mer öppna med vilka förslag som går att förverkliga och inte.	I början kändes allting väldigt nytt och förändring. Vissa avdelningar fick ERP fick jag aldrig och det är något som jag ännu idag saknar och skulle önska.	Planeringsfasen kunde ha varit mer strukturerad, så att man skulle ha haft lättare att följa med all olika faser.	-	En mer strukturerad projekt och en blue print skulle tillgodose oss underlättat för oss alla, det saknas helt och hållet.	En introduktion i grundarna för vårt nya ERP, så skulle säkert ha gjort att vi skulle ha undvikit många frågor och förändringar.	
	Beaktande SAP från OK kommunikation. Det fanns en fungerande kommunikation med konsulterna det tog en tid innan vi använde oss och lärar på samma sätt och med samma innehåll. Därutöver fanns inte alltid förståelse för var processer fungerar från konsulterna så vi var tvungna att gå igenom processerna var för sig. Beaktande MES/Hydra finns ingen fungerande dialog genom hela projektet.	Info inlämt men under projektets gång. Ja.	Delvis enligt mitt svar på andra frågan.	Delvis enligt mitt svar på andra frågan.	Nej, inte tillräckligt med träning personligen. Vissa avdelningar fick korrekt och tillräcklig skoling medan andra blev utan. Beroende mycket på vem som skickade till konsulterna så. Endast är bättre pedagoger och endast förstå att ett systemet bättre än andra.	Ja. Speciellt beaktande EMS/Hydra	Många olika typer och ambition medarbetare gjorde att det fungerade slut	Större beredskap på skoling av key users från konsulterna	Skoling samt simulering i produktionsmiljö	
	Vi hade många workshops och en god kommunikation inom projektgruppen.	Ja, informationen inom logiken var tillräcklig.	Systembytet var den del av ett större projekt inom hela koncernen med mål att sammanföra alla enheter under samma affärsplan. På längd tid förändringen nödvändig för att garantera en smidig övergång.	Absolut. Öppen dialog under hela projektets gång.	Absolut.	En del större hjälp skulle behövas vid utbildning och skoling. Vi fick hjälp från konsulterna och det var väldigt bra. Vi skulle ha fått mera utbildning och skoling långt före.	I det stora hela blev allting riktigt bra och alla behövs inte beredda.	från vår projektagg hade vi en ansvarig koordinerare som tog hand om alla sammanställningar av information. Detta underlättade mycket.	Eventuellt reservera flera mera resurser till lanseringen, men skulle projektet gick väldigt bra.	Mera skoling mot slutet av projektet och lite mera resurser till lansering.
	Det var egentligen bara min chef som var med från första början i detta projekt och det känns ju nog som om vi andra var med först i vissa skeden av projektet. Därför tycker jag i efterhand att vi skulle ha haft en bättre kommunikation var vi med.	Nej, informationen kom i mitt tycke alltför sent för oss som egentligen skulle jobba dagligen i det nya systemet.	Ja, vi fick nog veta varför vi skulle byta system. Då i början av detta projekt, tyckte man nog att det var onödigt att byta system. Nu när det är på gång så ser vi att det nya systemet, att vi måste inte skaffa ett nytt system, för att komma med nya frågor om. Men de frågor vi hade, så fick vi nog svar på.	Absolut. Öppen dialog under hela projektets gång.	Absolut.	Nej, var nog inte alls förberedd på det nya systemet lanserades. Den första veckan visade du nog inte alla vad du egentligen skulle göra. Vi fick ju nog träning någon månad före, men det var inte alls tillräckligt. Första veckan med det nya systemet så fick vi nästan inte se några bilder alls. Vi i kontoret och projekta lagret borde ha fått vara med i skolningen långt före.	Kanske inte så många om, bara att jag skulle ha fått vara med på projektet startade ca ett år före det togs i bruk.	Jag borde ha blivit ett få vara med från början, det tog ju väldigt lång tid innan man blev bekant med det nya systemet. Det är ändå helt enkelt att man har ju inte ensam förståelse all kunskap och information vidare till oss andra.		
	Lokalitetsövning i regelbundet hålla utbildningsmöten med fokus på aktiviteter som skulle utföras. Projektet var ett konceptprojekt så de skulle emellanåt ha gått fram i inverkan på helheten, ändras anpassningar till lokalitetsövning eller kritiska aktiviteter och SLA var viktigt.	Först kick-off fick nyckelpersoner ett briefing och efter det informeras alla parter om ett One ERP information tillfälle.	Ja, jag fick veta förändringen var nödvändig. Dock kan det vara svårt att förstå just det systemet om man står inför förändringen efter att ha ändrat nya systemet. 2 år så mår man inte så bra.	Kanske inte själva projektet, men efteråt när man själv hittar svar på dem.	Inte mycket eftersom projektet och SAP är uppsett enligt Cobeats standard.	Egentligen inte.	Det som var utvärderat direkt efter Go live var att vi hade några (Cobeats) experter på plats i Eriksens som hjälpte med vissa frågor som inte var tillräckligt tydliga, åtminstone de som skulle vara utbildning av operatörer efter Go live.	Information och kommunikation kan man alltid ha för mycket av. Vi inte påstå att det saknades eller borde varit bättre, men dock att komma tillräckligt tidigt.	Inget jag kommer på.	
	OK fungerade kommunikationen. Dialog förekom, men mycket var även sagt från konsulterna och vi har redan hade byggt upp systemet de andra enheterna i Cobeat.	Ja och nej. Efteråt lärt, såklart för att man under projektets gång, ok. Dock saknade jag en del i information och upplägg under hela projektet.	Ja, det fick jag inte till först men nu så har efteråt så förstår man att det byttes system. Med det nya systemet så har såväl lära på produkt minskat exempel.	Vi har tagit det hänsyn till mina förslag, det är det var möjligt. Det var dock att komma med en del. Dock var det det att vara med som var möjligt. Skulle gärna veta hur våra önskemål har tagits hänsyn till. De frågor som då uppstod, blev beaktade. Då jag kan heller ingen problematik i hur man skulle lösa dem. Eftersom vi visade det sig att många grejer var inte så stora att lösa och en del frågor var i själva själva saker i uppställningen för att ta programmet att fungera optimalt för oss i Finland.	Inte mycket eftersom projektet och SAP är uppsett enligt Cobeats standard.	Det känns som man aldrig får tillräcklig träning inför en stor förändring. Men med hjälp på hand så tapades vi några kunder efter förslaget så vi måste väl ha varit tillräckligt förberedd, åtminstone de som skulle vara utbildning av operatörer efter Go live.	Ja, när det gäller utbildning, och säkerställande av blue prints.	När vi i Finland (fabrik och MD) stödde oss i besöket till en lansering utbildningsprogrammet i alla delar, utan vi tog ett deltag i laget för att säkerställa att resultat blir så bra som möjligt.	Blir prints, upplagor, vad allt är kopplat, till vad och hur.	Besök i ett motsvarande bolag och hört hur de implementerat samma system och vilka utmaningar de stod inför. Speciellt ett annat företag som även har samma friska "utmaningar", upplagor i samarbetsförhållning, pekade etc.
	Kommunikationen fungerade bra till en viss del för att en dialog men det skulle kanske ha varit mera bra om vi hade haft en dialog mer ofta.	Kunde ha varit mera med tanke på hur stor förändring det var.	Ja, det fick jag inte till först men nu så har efteråt så förstår man att det byttes system. Med det nya systemet så har såväl lära på produkt minskat exempel.	Vi har tagit det hänsyn till mina förslag, det är det var möjligt. Det var dock att komma med en del. Dock var det det att vara med som var möjligt. Skulle gärna veta hur våra önskemål har tagits hänsyn till. De frågor som då uppstod, blev beaktade. Då jag kan heller ingen problematik i hur man skulle lösa dem. Eftersom vi visade det sig att många grejer var inte så stora att lösa och en del frågor var i själva själva saker i uppställningen för att ta programmet att fungera optimalt för oss i Finland.	Inte var jag kanske det gga ganska lite träning och att det inte övades i våra test om.	tror inte det	mera träning med datorer tycker det hade varit väldigt bra	man borde kanske ha gått igenom mera hur man i praktiken plockar ut m m i det här systemet inte går eller produktutveckling utan ser bara till produktutveckling och det var en stor utmaning.		

Bilaga 2, fullständiga svar från frågeformuläret