

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Företagsekonomi

Faktorer som påverkar en planerad organisationsförändring

Nellie Forselius & Linnea Haqués



2023:19

Datum för godkännande: 17.05.2023
Handledare: Anna-Lena Groos

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Nellie Forselius, Linnea Haqués
Arbetets namn:	Faktorer som påverkar en planerad organisationsförändring
Handledare:	Anna-Lena Groos

Abstrakt

Syftet med vårt examensarbete är att undersöka de faktorer som påverkar en planerad organisationsförändring. Under examensarbetet kommer vi att gå igenom hur faktorerna utbildning, kommunikation, motivation och organisationskultur påverkar en planerad organisationsförändring. Eftersom de flesta organisationer genomför någon form av organisationsförändring, är det viktigt att få kunskap samt förstå de faktorer som har den främsta påverkan. I teorin har vi utgått från världsledande teorier, forskning, metoder och litteratur beträffande organisationsförändringar och hur faktorerna utbildning, kommunikation, motivation och organisationskultur påverkar dem.

I den praktiska delen av examensarbetet har vi intervjuat två åländska företag som har genomfört planerade organisationsförändringar i form av uppgraderingar av sina ekonomisystem, även kallat ERP-system. Vi har även skickat ut enkäter till deras medarbetare, för att ta reda på hur de upplevde kommunikation, motivation och utbildning under projektets gång.

Nyckelord (sökord)

organisationsförändring, projekt, utbildning, kommunikation, motivation, organisationskultur.

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2023:19	1458-1531	Svenska	62 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
18.04.2023	17.05.2023	17.05.2023

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Nellie Forselius, Linnea Haqués
Title:	Factors that influence a planned organizational change
Academic Supervisor:	Anna-Lena Groos

Abstract
<p>The purpose of our thesis is to investigate the factors that influence a planned organizational change. During the degree project, we will review how the factors education, communication, motivation and organizational culture affect a planned organizational change. Since most organizations implement some form of organizational change, it is important to gain knowledge and understand the factors that have the main impact.</p> <p>In the theoretical part, we have started from world-leading theories, research, methods and literature regarding organizational changes and how the factors of communication, motivation and organizational culture. In the practical part of the degree project, we have interviewed two companies on the Åland Islands that have implemented planned organizational changes in the form of upgrades to their financial systems, also called ERP-systems. We have also sent out surveys to their employees, to find out how they experienced communication, motivation and training during the course of the project.</p>

Keywords
organizational change, project, education, communication, motivation, organizational culture.

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2023:19	1458-1531	Swedish	62 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
18.04.2023	17.05.2023	17.05.2023

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Teoretisk referensram	7
2. METOD	9
2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod	9
2.2 Enkätundersökning	9
2.3 Intervjuundersökning	10
3. TEORI	11
3.1 Organisationsförändringar	11
3.1.1 Förändringsmodeller	12
3.1.2 Medarbetarnas känslor och reaktioner	14
3.1.3 Leda under förändring	16
3.2 Utbildning	18
3.2.1 Kompetens	19
3.2.1.1 Kompetensutveckling	19
3.2.1.2 En lärande organisation	20
3.2.2 Personalplan	21
3.2.3 Personalavdelning	22
3.3 Kommunikation	24
3.3.1 Kommunikation och ledaren	25
3.3.2 Kommunikationsmodeller	26
3.4 Motivation	27
3.4.1 Inre motivation	28
3.4.2 Yttre motivation	29
3.4.3 Belöningsystem	29
3.4.4 Piska eller morot?	30
3.4.5 Självbestämandeteorin	31
3.5 Organisationskultur	32
3.5.1 Organisationsperspektiv	32
3.5.2 Organisationskultur och resultat	33
3.5.3 En lärande kultur	34
3.5.4 Social hållbarhet	36
4. EMPIRI	37
4.1 Intervju	37
4.1.1 Organisationsförändringar	38

4.1.2 Utbildning	40
4.1.3 Utbildningsplan	43
4.1.4 HR-avdelning	44
4.1.5 Kommunikation	45
4.1.6 Motivation	46
4.1.7 Organisationskultur	48
4.2 Enkät	49
4.2.1 Kommunikation	49
4.2.2 Utbildning	51
4.3 Problematik	53
4.4 Resultat	54
5. SLUTSATS	55
5.1 Diskussion	55
5.1.1 Vidare forskning	55
5.2 Validitet och reliabilitet	56
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	58
BILAGOR	63
Intervjufrågor Organisation 1 & Organisation 2	63
Enkätfrågor Organisation 1	64
Enkätfrågor Organisation 2	65

1. INLEDNING

De flesta företag och organisationer genomför organisationsförändringar. Det kan vara en stor omställning för hela organisationen och framförallt för de medarbetare som måste lära sig nya eller uppdaterade arbetsmoment eller system som påverkar deras dagliga arbete. Det är därför ytterst viktigt att förstå hur organisationsförändring påverkar medarbetarna samt de faktorer som är essentiella i projektets gång. Personalens betydelse för organisationer och företag har blivit allt tydligare i samhället, det är därför viktigt att se till deras välmående och trivsel på arbetsplatsen. Genom att förstå sin personal samt veta hur man som ledare skall bemöta och hjälpa medarbetarna på bästa sätt, genereras framgång för företaget eftersom personalomsättningen minskar och kompetensen inom organisationen ökar.

1.1 Bakgrund

Vi vill att detta examensarbete ska kunna fungera som en form av vägledning för organisationer som befinner sig i en organisationsförändring. I vårt examensarbete belyser vi de viktigaste faktorerna som påverkar en planerad organisationsförändring, samt ger förslag på teorier och metoder organisationer kan använda sig av. De faktorer som är viktigast under en organisationsförändring är innebörden och förståelsen av vad organisationsförändring innebär samt utbildning, kommunikation, motivation och organisationskultur. Vi är båda personligen väldigt intresserade av HRM- och personalfrågor, och vill därför belysa i det här examensarbetet varför dessa faktorer är viktiga, vad organisationer kan tänka på samt belysa vikten av att satsa på sin personal och förstå hur och varför olika faktorer faktiskt påverkar dem i praktiken.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att vi vill få en fördjupad kunskap om de faktorer, specifikt organisationsförändringar, utbildning, kommunikation, motivation samt organisationskultur, som påverkar en planerad organisationsförändring. Vi vill även att

organisationer som skall genomgå en planerad organisationsförändring får tips om vad ledarna kan tänka på och tips på teorier att utgå från vid en organisationsförändring.

1.3 Frågeställningar

Frågeställningar vi har valt att arbeta utifrån är följande:

- Hur påverkar utbildning en planerad organisationsförändring?
- Hur påverkar kommunikationen en planerad organisationsförändring?
- Hur påverkar motivation en planerad organisationsförändring?
- Hur påverkar organisationskulturen en planerad organisationsförändring?

1.4 Avgränsningar

Organisationsförändringar är väldigt brett och det finns många faktorer som man bör ta hänsyn till och som påverkar förändringen. Vi har därför valt att avgränsa vårt examensarbete genom att fokusera på utbildning, kommunikation, motivation och organisationskultur och hur dessa faktorer påverkar medarbetarna samt organisationen under en planerad organisationsförändring.

1.5 Teoretisk referensram

Det finns många olika teorier och forskning kring ämnet, därav har vi valt att begränsa oss till följande: D I Jacobsen bok *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, G.R Jones bok *Organizational theory, design and change*, Kurt Lewins trestegsmodell, Kotters åttastegsmodell, J Hodges bok *Managing and leading people through organizational change*, J Hanssons bok *Kompetens som konkurrensfördel*, A Lindmark och T Önneviks bok *Human Resource Management - Organisationens hjärta*, K Ekstams bok *Leda förändring*, P-E Ellströms bok *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, J R Commons bok *Organizational theory, design, and change*, B Nilsson och A-K Waldemarsons bok *Kommunikation: samspel mellan människor*, Shields's fem steg för transformativ förändring, Luecke's sju steg för förändring, L J Barclay, D P

Skarlicki och S D Pughs bok *Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation*, T Lundbergs bok *Motivationskoden*, självbestämmandeteorin, L Lindkvist, J F Bakka, E Fivelsdals bok *Organisationsteori: struktur - kultur - processer*, J Martins bok *Cultures in organizations: Three perspectives*, M Alvessons bok *Organisationskultur och ledning* och *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*, J Skoglöfs teori *6 steg för en lärande kultur*, J Bratton och J Golds bok *Human Resource Management: Theory and Practice*, Z Agashae och J Brattons bok *Leader-follower dynamics: developing a learning Environment* samt B Angelöws bok *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*.

2. METOD

Metoder vi har valt som underlag för detta examensarbete är kvalitativa och kvantitativa undersökningar i form av fysiska intervjuer med två åländska företag som har genomgått en planerad organisationsförändring. Vi har även skickat ut en enkät till företagens medarbetare. Vi har även använt oss av världsledande teorier, forskning, metoder och litteratur beträffande organisationsförändringar, utbildning, kommunikation, motivation samt organisationskultur.

2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

En kvantitativ metod ger statistik och data som behövs för att kunna dra generella slutsatser och består vanligtvis av frågor som är likadana för alla respondenterna med förbestämda svarsalternativ. Detta för att sedan kunna behandla svaren på ett enklare sätt och för att mäta och få ett resultat i form av statistik. En kvalitativ metod är istället mer djupgående och ger en beskrivande bild av området som ska undersökas. En kvalitativ undersökning består av antingen nedskrivna eller muntliga frågor med öppna svarsalternativ, alltså att respondenterna får formulera svaren som de vill (*Förstå kvantitativa och kvalitativa undersökningar*, u.å.).

2.2 Enkätundersökning

En enkätundersökning är en intervjuform som baserar sig på frågor i textform som besvaras av respondenterna genom att de kryssar i förbestämda svarsalternativ eller skriver ett svar. Enkäten skickas oftast hem till respondenten antingen via papper eller genom e-post, sociala medier etc. Oftast skickas enkäten till personer inom samma statistiska urval av den grupp, det ämne eller de som arbetar inom samma bransch som undersöks. Det finns vissa svårigheter med en enkätundersökning och det är att kunna utforma frågorna och anvisningar till dem på ett sätt som uppfattas och tolkas likadant av alla respondenter. En annan svårighet är att få tillräckligt många att faktiskt svara på enkäten för att kunna få ett ordentligt underlag (Troost, u.å.).

2.3 Intervjuundersökning

En intervju kan ske ansikte mot ansikte, via exempelvis Teams, Google Meet eller genom ett telefonsamtal. Det finns två olika grader av strukturer vid en intervjuundersökning, varav en skiljer på ifall frågorna har öppna eller fasta svarsalternativ. Frågorna har en hög struktur ifall de har fasta svarsalternativ som den intervjuade personen får välja mellan och en låg struktur ifall svaren till frågorna är öppna. Den andra skiljer på ifall frågorna håller sig inom samma ämnesområde eller inte. En hög struktur här innebär att frågorna håller sig inom samma område medan en låg struktur betyder att ämnesområdena är skilda, exempelvis frågor om bilar, djur och ekonomi (Trost, u.å.).

3. TEORI

Teorin vi har valt för detta examensarbete är världsledande teorier och metoder beträffande organisationsförändringar, utbildning, kommunikation, motivation samt organisationskultur. Vi har börjat examensarbetet med att skriva om de centrala delarna av organisationsförändring och utbildning, vi gör det för att ni läsare ska få en grund till vad vårt examensarbete handlar om. Detta görs även för att få en förståelse för vad organisationsförändringar, utbildning, kommunikation, motivation samt organisationskultur har för sammankoppling och betydelse för en planerad organisationsförändring.

3.1 Organisationsförändringar

Organisationsförändringar kan utgå från två olika perspektiv: en där förändringar sker successivt med små kontinuerliga förändringar samt den planerade organisationsförändringen. I den planerade organisationsförändringen är det insikten att det finns problem i organisationen som startar processen av förändring. Förändringen är i detta perspektiv alltid avsiktlig och sker oftast genom projekt där det finns tydliga uppsatta mål (Weick & Quinn, 1999). Vi kommer att fokusera på den planerade organisationsförändringen. Enligt strategin genomgår förändringen fem olika faser: diagnos, mål, plan, implementering och evaluering (Jacobsen, 2022).

En planerad organisationsförändring går oftast ut på att effektivisera en eller flera av områdena: mänskliga resurser, funktionella resurser, teknologiska förmågor, och/eller organisationens förmågor. Det kan vara att ändra om i organisationens struktur, se till att alla inom organisationen besitter den kompetens som behövs för att kunna utföra sitt arbete och utveckla sina medarbetare. Det kan även vara att följa med i teknologins utveckling för att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden, eller se till att ge värde åt sina kunder och utveckla sig med dem. Den planerade organisationsförändringen är oftast top-down, alltså att förändringen initieras och implementeras av ledare som besitter en högre position inom organisationen (Jones, 2004).

3.1.1 Förändringsmodeller

Fadern av den planerade organisationsförändringen Kurt Lewin (1947) tog fram en trestegsmodell som baserar sig på fältteori, gruppdynamik och aktionsforskning. De tre stegen är unfreezing (frigörelse), här uppmärksammas det att ett problem finns inom organisationen. Nästa steg är change (förändring), här utförs tester, fel korrigeras och förändringen implementeras sakta. Det sista steget är refreezing (fryst), nu skall förändringen bli inpräntad och bli det nya vanliga. Många har byggt vidare på Lewins trestegsmodell och flera olika nya stegmodeller har tagits fram. Några exempel är: Stein och Jicks (1992) 10 budord för en framgångsrik förändring, Kotters (1996) åttastegsmodell, Shields (1999) fem steg för transformativ förändring, Lueckes (2003) sju steg för förändring. Antal steg, ordning på stegen och självaste processerna i dessa modeller kan variera men de har alla en gemensam faktor som förenar dem, att förändringen kommer att lyckas ifall varje steg följs och avklaras (Hodges, 2016).

Dr. John Paul Kotter är skaparen av Kotters åttastegsmodell och han arbetade tidigare som professor i ledarskap vid Harvards Universitet. Kotters åttastegsmodell är en världsledande teori som består av åtta stycken steg som är kritiska för att lyckas med en omfattande organisationsförändring. Förändringsmodellen ska med hjälp av olika metoder, steg och kärnfilosofi beskriva hur organisationer ska lyckas med organisationsförändringar samt fungera som ett ramverk och skapa en tydlig struktur för hela organisationen (Kotter, 2012).

För att skapa förändringsbeteenden som i sin tur accepterar och normaliserar de nya beteendena och strukturerna bör förändringsmodellen präglas genom hela organisationen. Kontinuerliga utvärderingar av arbetet för att säkerställa att de nya förändringarna styr organisationen i den rätta och önskade riktningen är av yttersta vikt för en lyckad förändringsprocess. För att förändringar i organisationen ska lyckas ha en långvarig effekt och verkan, måste planeringen av förändringsprocessen vara noggrant utförd (Kotter, 2012).

Syftet med de olika stegen är att skapa goda förutsättningar för organisationer att lyckas med en framgångsrik förändringsprocess och undvika kritiska misstag. Genom att involvera medarbetarna och få dem att agera annorlunda, förstår de syftet och betydelsen med

förändringen, vilket i sin tur förändrar medarbetarnas tankesätt. De tre första stegen i Kotters åttastegsmodell handlar om att skapa rätt grogrund för förändringen i organisationen. Första steget innebär att skapa en brådskande känsla hos medarbetarna i form av ett akutläge. Det innebär att få dem att förstå och känna att en förändring inom organisationen behöver ske omgående. För att skapa en stabil grogrund bör ledaren i det första steget leda med exempel samt agera med passion, inspiration och en tydlig målsättning och framtidsvision (Kotter, 2022).

Andra steget är avgörande för förändringsprojektets resultat, vilket innebär att bygga upp ett starkt ledningsteam med rätt makt och kompetens är i fokus. Tredje steget innebär att forma en strategisk vision där förtydligande hur framtiden skiljer sig från det som tidigare varit samt skapa en känslomässigt attraktiv vision och strategi. Utgående från ledningsgruppen bör det finnas en bra vision samt en ärlig och öppen dialog och diskussion där fokuset ligger på intressenternas bästa, samtidigt som det går i linje med organisationens vision och mål (Kotter, 2012).

De fjärde till sjätte stegen handlar om att sedan engagera hela organisationen. Fjärde steget innebär att skapa fokus på en framgångsrik och heltäckande kommunikation vilket leder vidare till det femte steget, som innebär att uppmuntra och uppmana medarbetarna att agera på det nya och förbättrade sättet och göra om eventuella hinder till stöd (Kotter, 2012).

De sjunde och åttonde stegen handlar om hur förankra organisationsförändringen och driva den vidare i organisationen. Sjätte steget innebär att uppmärksamma och fira de delsegrar och delmål som genomförts, på så vis ges en form av bekräftelse att organisationen befinner sig på rätt väg i förändringsprocessen. Sjunde steget innebär efter att uppmärksammandet och firandet av delsegrar och delmål, fortsätta driva framåt och vidare i förändringsprocessen samt säkra uppnådda förbättringar. Åttonde steget är det sista steget i och innebär att förankra den förändring som genomförts i företagets kultur samt formalisera de nya arbetsätten i organisationens nya tillstånd (*Kotters 8-stegsplan*, u.å.).



Figur 1. Figuren sammanfattar de åtta olika stegen i Kotters åttastegsmodell i kronologisk ordning (Kotters 8-stegsplan, u.å.)

Även om teorierna är många misslyckas 70 % av organisationernas förändringsförsök enligt forskning (Fäldt, 2010). För att förebygga svårigheter med att genomgå en förändring har många organisationer lagt en större vikt på medarbetarnas kompetensutveckling (Kotnour, 2001). Vi har skrivit mer om kompetensutveckling i punkt 3.2.2.1.

3.1.2 Medarbetarnas känslor och reaktioner

Medarbetare i en organisation har sin uppfattning och erfarenhet om hur den organisation de arbetar för genomför olika saker. Oftast är organisationsförändringar toppstyrda och planerade, där syftet är att öka trivseln och effektiviteten. Trivseln ökas genom medveten påverkan, vilket grundas på kunskap samt beteendevetenskaplig metod. Det kan dock bli problematiskt i situationer där medarbetarna blir tilldelade en klar paketslösning där deras dagliga arbete påverkas, men de inte har haft någon större inverkan eller möjlighet att ge sina synpunkter, kunskap eller åsikter i. Risken för motstånd och negativa bemötanden från medarbetarna kan då öka. Vid förändringsarbete är det därför en god idé att främja delaktighet samt kommunicera öppet till och med medarbetarna under förändringsprocessen. Sannolikheten att medarbetarna mottar de nya förändringarna på ett mer förstående och

positivt sätt är då större (Angelöw, 2010). Alla medarbetare reagerar olika på organisationsförändringar. Vissa kommer att ha en positiv inställning till förändringen och se det som en möjlighet för utveckling och avancemang. Positiva känslor gentemot förändringar kan generera ett bredare tankesätt, förbättra beslutstagandet, höja energin och skapa ett öppet sinne för framtida möjligheter. En negativ inställning till förändringar ger istället en motsatt effekt, de negativa känslorna kan generera trångsynthet, minskat engagemang och närvaro vid möten och beslutsfattande samt ett kritiskt tänkande gentemot framtidens val och möjligheter (Barclay m.fl., 2005). James Aves gjorde tillsammans med sina kollegor (2008) en studie där de undersökte medarbetares känslor gentemot engagemang under en organisationsförändring. De kom fram till att positiva känslor hjälpte medarbetarna att handskas med förändringen och deras engagemang ökade. Medarbetarna som hade negativa känslor kunde däremot se förändringen som hotfull och orättvis, vilket istället genererade ilska, förbittring, ångest och/eller att de höll sig borta från diskussioner och beslutsfattande. Känslorna medarbetarna kan ha under en organisationsförändring behöver inte alltid vara antingen positiva eller negativa, samma person kan växla mellan känslorna beroende på var i förändringen de befinner sig. Känslorna har en temporär aspekt, Mel Fugate och kollegor (2002) gjorde en studie där de kom fram till att medarbetarnas känslor ändras över 10 gånger under en 10 månaders period. Slutsatsen är alltså att organisationerna måste kunna följa med, hålla koll och följa upp medarbetarnas oro och känslor som kan dyka upp under förändringsprocessen (Hodges, 2016).

En planerad organisationsförändring initieras oftast av ledningen. Ledningen uppmärksammar att det finns ett problem inom organisationen, de undersöker vad det finns för möjliga lösningar på problemet och väljer den lösning som verkar bäst, lönsammast och som de tror på. Förändringen kommuniceras ut till medarbetarna i ett senare skede då planen redan är klar. Detta skapar en så kallad motivationsklyfta där ledningen redan bär på kunskapen, förståelsen och innehar ett förtroende för förändringen, deras motivation är på topp. Medarbetarna får däremot höra om förändringen fördröjt och kan känna sig förvirrade, inte förstå syftet, ha bristande förtroende och vara skeptiska, deras motivation är låg. Det kan kännas jobbigt för medarbetarna att lämna de trygga invanda arbetssätten och beteenden mot ett nytt främmande. Med andra ord skapas det även en förändringklyfta inom organisationen (Lindmark & Önnevik, 2018).

Förändringsklyftan innebär att förändringar som sker inom organisationen kan vara skrämmande och hotfulla för vissa medarbetare vilket kan leda till reaktioner som ilska och motstånd. Teorin om förändringsklyftan menar att detta är helt normalt eftersom det kan ta längre tid för vissa innan de förstår nyttan av förändringen och känner sig trygga med den. Det är däremot viktigt för ledarna att veta hur de ska kommunicera ut informationen till medarbetarna och bemöta de farhågor som finns, för att kunna vända misstron, förvirringen och skepticismen till förståelse och tro (Lindmark & Örnevik, 2018).

3.1.3 Leda under förändring

Enligt experterna är det en sak som är otroligt viktigt då det handlar om att leda under förändring, och det är att kunna övertyga alla om att förändringen är bra för dem. Att leda sitt team genom en förändringsprocess är inte lätt. En förändringsprocess kan skapa oro och frustration hos medarbetarna som kan visa sig i motstånd gentemot förändringen, bråk mellan kollegor eller genom negativa resultat. Det är därför viktigt som ledare att reflektera över vad som är det bästa sättet att inspirera och motivera sina medarbetare till varför förändringen är bra (Michaelis, u.å.).

Nyckeln till en lyckad förändring är att förmedla ett tydligt syfte och en tydlig vision. De element som behövs för att ett syfte skall vara framgångsrikt är klarhet, samband, mål, berättelser och passion. Med klarhet menas att det är viktigt att kommunicera ut all information till sina medarbetare på ett tydligt sätt. Budskapet behöver vara tydligt för om det är otydligt kommer medarbetarna att bli förvirrade och inte förstå syftet med förändringen. Samband behövs för att kunna knyta ihop det förflutna med framtiden så att medarbetarna skall känna en anknytning till varifrån organisationen kommer och hur de tar till sig förändringar från förr i planen för framtiden. Målen är viktiga då de förmedlar syftet med förändringen och vad de vill uppnå med den. Målen bör alltid vara SMARTa (specifika, mätbara, realistiska och tidsbundna). Berättelser är ett smart och effektivt sätt att kommunicera ut syftet och visionen för förändringar. Med hjälp av berättelser kan syftet med förändringen komma till liv och bli klarare för de som misstror förändringen. Ledaren kan lättare måla upp en bild för hur exempelvis framtiden kan komma att se ut. Passion är väsentligt för en förändring lika som att en motor är väsentlig för en bil. Passionen inspirerar

och motiverar medarbetarna till att bli engagerade och vilja genomföra en förändring (Hodges, 2016).

Ledaren måste framgå som ett gott exempel och vara en förebild, om inte ledaren själv tror på förändringen kommer inte resten av medarbetarna inom organisationen göra det heller. Det är viktigt att ledaren besitter kunskap och själv förstår syftet med förändringen för att kunna kommunicera ut den på ett bra och tydligt sätt. En av de svåraste sakerna för en ledare när en organisation genomgår en förändring är att kommunicera ut vägen för förändringen när hen själv inte är säker på den. Det är viktigt att ledaren är transparent och är ärlig då hen själv inte vet svar på frågor istället för att undvika dem, det skapar en trygghet och förtroende hos medarbetarna ifall ledaren svarar att hen tyvärr inte heller vet just där och då men lovar att ta reda på det och meddela så fort hen har svaret (Ekstam, 2005).

För att alla ska känna sig hörda och delaktiga i förändringen kan ledaren bjuda in till Q&A (frågor och svar) så att alla som har funderingar eller farhågor om förändringen eller deras egna positioner inom organisationen under/efter förändringen kan berätta om dem och få dem besvarade. Då är det också viktigt att ledaren besvarar frågorna och farhågorna på ett öppet, rättframt och förståeligt sätt. Det är även viktigt att bjuda in till möten där ledaren går igenom nyheter och uppdaterar organisationen om vad som hänt sen sist och vad som står på agendan för de kommande veckorna. Mötena kan spelas in för dem som inte kan närvara, på detta sätt känner medarbetarna att de kan följa med på vägen i förändringen även om de inte själva successivt arbetar med den. Ledaren får inte glömma bort dem som arbetar inom organisationen men inte är med i självaste arbetet med förändringen eftersom de också antagligen kommer att påverkas av den när förändringen implementeras. Vid en förändringsprocess är organisationen ofta svagare och i ett behov av mer positiv feedback och behov av närvarande ledare. Det här kan uppnås genom att ha dörren till kontoret öppet när ledaren inte har möten, gå runt i organisationens lokaler för att kolla läget på alla avdelningar, kanske utbyta ett par ord för att ta del av åsikter och ideér och vara med på eftermiddagskaffet för att visa att ledaren är en i teamet (Ekstam, 2005).

Kotter (2012) anser att en av de största faktorerna till att en förändring misslyckas med implementeringen är att ledningen försöker att implementera den i för snabb takt, därför är

det viktigt att låta medarbetarna smälta information innan de går vidare i arbetets steg. Samt att ledningen inte alltid lyckas förmedla den vision och de mål de har med förändringen, samt att ledningsteamet inte är tillräckligt starkt. Kommunikationen är även en viktig faktor, då bristfällig kommunikation kan leda till missnöje bland de anställda, särskilt ifall ledaren fokuserar på att se misslyckanden istället för att lyfta fram det som är bra (Kotter, 2012).

3.2 Utbildning

Genom att utveckla och utbilda medarbetarna kan kompetensen och kunskapen inom organisationen stärkas. Då organisationen genomgår en förändring kan detta vara viktigare eftersom en förändring ofta leder till att saker skall göras på ett nytt sätt. Det finns flera olika sätt att utveckla sina medarbetare på. Ett av de vanligaste sätten idag är att låta dem genomgå en utbildning. Det kan vara grundutbildning, fortbildning eller vidareutbildning. Utbildningen kan ta plats inom företaget, så kallade interna utbildningar, eller utanför organisationen. Det finns fördelar och nackdelar med båda sätten. Fördelarna med en intern utbildning är att kostnaderna hålls nere och många kan utbildas samtidigt. Utbildningen blir även mer specifik och kan knytas till organisationens egna arbetssätt, utbildningen kan även varvas med praktiskt arbete, så kallat action learning. Nackdelarna med en intern utbildning är däremot att intryck och perspektiv som kan komma från att träffa individer utanför organisationen och diskutera med dem minskar eller försvinner helt. När medarbetarna sitter vid en dator och tittar på en utbildning via exempelvis Teams finns det även en stor risk att många tappar fokus och inte tar till sig den informationen och kunskapen som ges. Fördelarna med en extern utbildning är att medarbetarna kan skapa nya nätverk, få nya intryck och kunskaper som inte finns inom organisationen. Det kan även vara positivt med en mindre grupp för att kunna ha diskussioner sinsemellan samt att ha ett ombyte i miljön. Nackdelarna med en extern utbildning är däremot just också att deltagandet är begränsat, kostnaderna är större, det kan finnas utgifter för resor, logi, mat, kurstillfällen etc. Effekten och nyttan av utbildningen kan också bli för liten eftersom utbildningen inte blir anpassad till organisationens egna arbetssätt (Lindmark & Önnevik, 2018).

3.2.1 Kompetens

Kompetensen är individens förmåga att tillämpa all den kunskap och de färdigheter hen besitter för att utföra en uppgift. Medarbetarens kompetens och dennes kompetensutveckling har blivit allt viktigare vid en organisatorisk förändring. Medarbetaren måste få ny kunskap och kompetensutveckling för att kunna följa med i företagets utveckling. Det finns flera olika faktorer inom kompetens. Till dessa hör till exempel: Psykomotoriska faktorer, personens fingerfärdighet. Kognitiva faktorer, personens minne, hur bra hen löser problem och kan använda sig av siffror och språk. Affektiva faktorer, personens motivation och värderingar. Personlighetsfaktorer, personens självuppfattning och självförtroende. Sociala faktorer, olika sociala färdigheter som kommunikations -, ledarskap - och samarbetsförmåga (Ellström, 1999). Två viktiga kompetenser är den yrkesmässiga kompetensen, att ha kunskap, utbildning eller arbetserfarenhet inom ett visst yrke. Även den strategiska kompetensen är viktig, vilket innebär att veta vad målen är samt veta hur de uppnås. Det är här viktigt med de kognitiva faktorerna (*Föreläsning - kompetens*, u.å.).

3.2.1.1 Kompetensutveckling

“Kompetensutveckling är alla de åtgärder som ett företag kan vidta för att förändra eller höja kompetensen hos enskilda anställda, grupper av anställda eller hela personalen” (Bjurklo & Kardemark, 1998). Kompetensutvecklingen har tre huvuduppgifter. Ett, ha insatser för att leda kompetensutvecklingen. Två, ha åtgärder för att vidhålla, utveckla och förmedla kompetensen. Tre, utvärdera, analysera och beskriva önskvärda kompetenser (Hansson, 2005). Kompetensutvecklingen kan beskrivas utifrån två perspektiv, det tekniskt-rationella perspektivet och det humanistiska perspektivet. Enligt det tekniskt-rationella perspektivet sker utbildningen genom en medveten och strategisk planering för att kunna uppnå organisationens mål. Då vägs effektiviteten och avkastningen av utbildningen gentemot kostnaden. Medarbetarna har en väldigt liten påverkan på vilka utbildningar de ska utföra och vilken inriktning de ska ha (Ellström, 1999).

“Utbildningen uppfattas analogt med en industriell produktionsprocess: deltagaren ses som en råvara, som skall formas i enlighet med på förhand givna mål” (Ellström, 1999). Det humanistiska perspektivet har ett motsatt synsätt, här anses att alla inom organisationen

samspekar för att kunna uppnå en effektivitet. Utveckling sker genom att anpassa sig till spontana förändringar. Istället för att utbilda sig för att uppnå organisationens mål utbildas medarbetarna med en inriktning mot utvecklande ledarskap, laganda, organisationskultur eller kommunikation. Exempelvis vid planeringssamtal inom organisationen diskuteras vilka utbildningar som skulle kunna behövas och vem som vill gå vad. En förutsättning för det humanistiska perspektivet är att organisationen är en lärande organisation som har en bra kommunikation, förmåga till flexibilitet, problemlösning och ett samförstånd om målen och värderingarna (Ellström, 1999).

Hur individen utvecklar sin kompetens kan förklaras utifrån två olika karaktärer, den formella och den informella. Enligt den formella karaktären sker kompetensutvecklingen planerat genom kurser, studier och handledd läring. Enligt den informella karaktären sker kompetensutvecklingen istället oplanerat genom erfarenhet (Agashae & Bratton, 2001).

Enligt World Economic Forum har behovet på kompetensutvecklingen förändrats och inom fem år kommer var och en behöva förnya 40-50 % av sina gamla kompetenser med nya (Skoglöf, 2021).

Kompetensmodellen är förändringsorienterad och ser till alla organisationers behov av ständig förändring samt organisationens framtida beteenden och behov, då de flesta medarbetare idag vill upprätthålla en god kompetens och ha en kontinuerlig kompetensutveckling. Syftet med kompetensmodellen är att påverka beteenden samt se utvecklings- och kompetensvägar och kan användas som stöd för såväl medarbetare som för chefer. Kompetensmodellen kan exempelvis användas vid framtagande av kompetensutvecklingsplaner eller vid medarbetarsamtal (Svedérus, 2018).

3.2.1.2 En lärande organisation

En lärande organisation beskrivs av Peter Senge som följande: “ En organisation som förvärvar ny kunskap och involverar snabbt nog för att överleva och blomstra i en snabbt föränderlig omgivning” (Skoglöf, 2021).

Digitaliseringen, AI och internet är tre exempel på teknisk utveckling som ger organisationen en möjlighet till att utveckla sig och bedriva sin verksamhet på nya sätt. Det skapar dock även större krav på organisationerna att de måste hänga med i svängarna och i den ständiga utvecklingen för att fortfarande kunna konkurrera. Medarbetare ställer även högre krav på framtida arbetsgivare gällande den personliga utvecklingen och deras karriärmöjligheter, det har ökat behovet av ett ständigt lärande och en lärande organisation (Skoglöf, 2021).

Peter Senge skriver i sin bok *Den femte disciplinen* (1990) om fem discipliner som en organisation behöver för att kunna bli en lärande organisation. Det är det personliga mästerskapet, tankemodeller, teamlärande, gemensamma visioner och systemtänkande. Det personliga mästerskapet innebär att den anställda skall kunna utföra sitt arbete, ha vilja att lära sig och utvecklas samt förstå organisationens kultur. Det är även viktigt att veta vad andra inom organisationen har för positioner och arbetar med samt veta och förstå vad organisationens mål, struktur, vision och strategi är. Tankemodeller är en grundförutsättning för att lyckas med att bli en lärande organisation, då behöver alla åsikter, tankar och idéer tas om hand för att utvecklas. Teamlärande innebär att ha kunskaper om grupprocesser samt på vilket sätt skapa ett team så att det innehåller all kunskap och kompetens som behövs. Gemensamma visioner är viktiga för att alla ska arbeta mot samma mål, genom att ha en tydlig och konkret vision, struktur och mål samt veta hur förmedla ut visionen till sina medarbetare. Om alla vill samma sak och springer åt samma håll skapas engagemang och motivation. Systemtänk innebär att man måste veta hur de fyra principerna ovan hänger ihop och se hur de påverkar hela organisationen (Lindmark & Önnemark, 2018).

3.2.2 Personalplan

“Personalplan, översikt över ett företags eller en organisations personalstyrka som görs.” (*personalplan - Uppslagsverk - NE.se*, u.å.). I alla organisationer är det av yttersta vikt att säkerställa att det alltid finns rätt antal anställda, med rätt och nödvändig kompetens samt se att de anställda arbetar i och med rätt arbetsuppgifter. Med hjälp av personalplanering kan organisationer förutse personalkostnader samt se utvecklingsbehov hos personalen. För att lyckas med personalplaneringen väljer många organisationer att framställa en personalplan. Organisationer som har fler än 20 regelbundna medarbetare ska upprätthålla samt framställa

en personalplan och i personalenplanen ska det framgå vad den nuvarande kompetensen är samt vad organisationen har som utbildningsmål för att bibehålla att den kompetensen som de har idag även är uppdaterad och relevant för framtiden. En personalplan har sin utgångspunkt från kvalitativa samt kvantitativa specificeringar av personalbehovet utgående ifrån organisationens operativa och strategiska behov och skall uppdateras kontinuerligt. Genom att undersöka den tillgängliga kompetensen för de kommande åren samt personalavgångar får organisationen en uppfattning av de anställdas utvecklingsbehov, samt eventuella rekryteringsbehov inom organisationen (Happonen, u.å.).

Som ett komplement till personalplanen kan en särskild utbildningsplan tas fram, där en beskrivning av den nuvarande yrkeskompetensen samt mål och andra organisations specifika saker beskrivs som har med en framtida eller kommande utbildning att göra.

Utbildningsplanen kan se ut på olika vis beroende på vad behovet är, vad det är för organisation och hur många det är som berörs av utbildningen (*Personalutbildning*, u.å.).

3.2.3 Personalavdelning

HR, HRM och HRD är organisationens personalavdelning. John R Commons myntade för första gången begreppet Human Resource, i sin bok *The Distribution of Wealth*, som publicerades år 1893 men HR-avdelningen utvecklades inte formellt först på 1900-talet (Kenton, 2005).

HR-avdelningens fokus är på att rekrytera och behålla anställda inom organisationen. Avdelningen rekryterar, anställer, avskedar (ibland) och utbildar vanligtvis medarbetarna. HR-avdelningen är fokuserad på att rekrytera och behålla anställda inom ett företag, de övervakar även medarbetarrelationerna och hanterar förmånsprogram. Om en medarbetare har frågor gällande sin position inom organisationen, behöver hjälp med ett problem eller har klagomål ska de kunna gå till sin arbetsplats HR-avdelning och få hjälp (Kenton, 2005).

Ett mer strategiskt tillvägagångssätt för HR är Human Resource Management (HRM). Bratton & Gold (2003) definierar HRM begreppet som följande "Del del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM

framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftig framgång” (Bratton & Gold, 2003).

HRM-begreppets olika delar är human, resource och management. Human är den mjuka delen, där medarbetaren ses som en människa med olika behov och känslor. Resource är den hårda delen där synen på medarbetarna istället är som en resurs och ekonomisk faktor. Management är det strategiska ledarskapet (Lindmark & Örnevik, 2018).

HRM-avdelningen i en organisation har ansvaret över allt från rekrytering, introduktion, arbetsprocessen, utvärderingssystem och belöningsystem till att utveckla medarbetarnas kompetens, bevara kunskapen inom organisationen och se till att medarbetarnas välmående är bra. HRM-avdelningen skall se till att det uppstår en balans mellan uppgifts- och relationsfokuseringarna för att de ska kunna sammanluta med organisationens verksamhet, mål och strategier (Lindmark & Örnevik, 2018).

Det finns vissa grundläggande faktorer som är centrala i HRM-arbetet, exempelvis utvecklingen av medarbetarnas kompetenser och förmågor utgående från varje enskild medarbetares förutsättningar. Motivationen är väsentlig för att nå en hög effektivitet och en hög arbetstillfredsställelse. Förståelsen av arbetsuppgifterna så att alla medarbetarna vet vad de ska göra och för att ha förmågan att kunna planera och utveckla all kompetens på bästa möjliga vis. Slutligen situationsanpassning så att man kan ta ställning till varje enskild individ, tillfälle och arbetsfunktion. Hur väl medarbetarnas förmågor utvecklas och frodas beror på hur väl organisationerna arbetar med kompetensutvecklingen och hur främjande organisationen är gentemot att skapa möjligheter och förutsättningar för ett lärande klimat (Lindmark & Örnevik, 2018).

För att generera största möjliga vinst, effektivitet och produktivitet vill ledare utveckla sina tillgångar, och medarbetarna är organisationens starkaste tillgångar. Det är där Human Resource Development kommer in (HRD) (Workhuman editorial team, 2022).

HRD-begreppet står för human, resource, development och är avdelningen inom organisationen som specifikt arbetar med medarbetarnas utveckling, exempelvis med hjälp av

utbildningar. Fokuset ligger på att ta reda på vad det finns för information, kunskap och erfarenheter inom organisationen, bevara dem och vidareutveckla dem. Genom att ha en stark HRD-avdelning som tar fram individuella samt organisations specifika utvecklingsplaner för hur kompetens och kunskap skall stärkas, kan motivationen öka hos medarbetarna då de känner att organisationen har förtroende och vill satsa på dem (Lindmark & Önnevik, 2018).

3.3 Kommunikation

“Kommunikation = överföring av information.” - (Sigurd m.fl., u.å.) Innebörden samt syftet med kommunikation är att överföra och dela information, känslor, tankar samt erfarenheter till och med andra människor. Den sociala process som kommunikation är bygger på en gemenskap och samhörighet med omgivningen samt ömsesidighet. Kommunikationen kan ske på olika sätt idag, både fysiskt samt digitalt via olika typer av sociala medier och kanaler (*Språk och kommunikation*, 2022).

Hur vi använder språket när vi kommunicerar med andra människor påverkar allt från våra upplevelser, tankar och samspel. Med språket formar vi våra olika relationer, genomför och hanterar arbetsuppgifter samt konflikter. Kommunikation sker inte enbart genom tal och språk, kommunikation sker även genom kroppsspråk och agerande. Kommunikationen är essentiell för att ledaren ska kunna få med sig medarbetarna och för att bygga upp ett förtroende, tillit och lojalitet (Nilsson & Waldemarson, 2021)

Alla människor har olika sätt att ta till sig kunskap, information och även kommunikation. Vissa människor lär, informerar eller kommunicerar bättre genom att exempelvis visa och visualisera, medan andra människor lär, informerar eller kommunicerar bäst genom att prata eller skriva (Lundberg, 2019).

Det är viktigt att en ledare vid en förändringsprocess har en klar och tydlig kommunikation med medarbetarna, likväl i grupp som enskilt. Ledaren bör även ha förståelse för hur kommunikationen ska förmedlas på ett tryggt sätt i organisationen, vara medveten om och ha

förståelse för hur olika medarbetare kan agera och reagera olika under en förändringsprocess (Ekstam, 2005).

3.3.1 Kommunikation och ledaren

Ledaren är nyckelpersonen under en förändringsprocess, därför är det viktigt att ledaren själv tror på förändringen, för att i sin tur kunna vidareförmedla sin vision till medarbetarna och övertyga dem om varför förändringen är viktig, nödvändig samt förändringens innebörd (Ekstam, 2005).

Vid en organisationsförändring på en arbetsplats sker förnyelse av verksamhetssätten. För att lyckas kommunicera ut organisationsförändringar behöver ledaren belysa syftet med förändringen. Det finns två stycken frågeställningar ledaren bör svara på och det är varför förändringen sker samt vad målet är med förändringen och de mål som önskas uppnås.

Det innebär även att det sker en inlärningsprocess, där organisationen flyttar sig bort från nuet mot någonting nytt och förhoppningsvis förbättrat, oavsett vilken organisationsförändring det är som arbetsplatsen går igenom och förändras.

Organisationsförändringar kan vara omfattande och komplexa, därför är det viktigt att ledaren för organisationen främjar förståelse för förändring hos medarbetarna och därmed även på arbetsplatsen. Ledaren kan understödja förståelse för förändring på arbetsplatsen genom att upprätthålla en behaglig och bra arbetsatmosfär, på så vis minskar osäkerheten på arbetsplatsen. Det är viktigt att ledaren motverkar en känsla av överväldigande hos medarbetarna, genom att se till att arbetsmängden befinner sig på en resonlig nivå under organisationsförändringen. Ledaren behöver klargöra och påvisa möjligheterna för medarbetarna samt att behöver medarbetarna få den hjälp de behöver för att anpassa sig till förändringen på ett effektivare, bättre och tryggare sätt (*Principer för en meningsfull organisationsförändring*, u.å.).

Det finns flera olika inriktningar inom kommunikation, vi har valt att belysa lite om semiotik och processinriktning. Semiotik är från grekiska ordet semasia och betyder 'betydelse'. Semiotiken har sitt fokus på språket och dess överföring mellan två eller flera personer, både det talade och skrivna språket och vilket syfte det fyller. Processinriktning har fokus på det

sociala samspelet och den sociala kunskapen. Processinriktningen tar upp hur en människa fungerar i grupper och hur självaste gruppen fungerar i en organisation (Nilsson & Waldemarson, 2021).

3.3.2 Kommunikationsmodeller

Kommunikation beskriver den process där människor tolkar, skapar samt förhandlar budskap och mening. Förutom att kommunikation kan ske icke-verbalt och verbalt, kan kommunikation ske genom skrift, ljud, fysiskt eller visuellt. Oavsett kommunikationssätt, är kommunikation en form av inlärt beteende (Kristen, 2022).

Kommunikationsmodeller förenklar verkligheten på ett sådant sätt där kommunikationen blir lättare, tydligare samt enklare att diskutera. Syftet med modellerna är att beskriva kommunikationsprocessen. Vi har valt följande tre stycken kommunikationsmodeller: hammarbeteende, sändare-mottagarmodellen samt filter- och brusmodellen. Hammarbeteende är en så kallad vardagsmodell som kännetecknas av upprepningar där varje upprepning kan skapa irritation, rädsla och motstånd då tonen på rösten blir allt högre för varje upprepning. Sändare- och mottagarmodellen avser vem som säger vad, i vilket medium, till vem och med vilken effekt, det vill säga budskap, mottagare och effekt. Modellen kan ses som riktlinjer som kommunikatören kan använda sig av för att kontrollera/reflektera att de viktigaste faktorerna har nämnts. Utgångspunkterna i filter- och brusmodellen är att det finns en sändare och en mottagare och modellen handlar om i vilken kanal kommunikationen äger rum samt på vilket sätt budskapet överförs eller vilken väg budskapet tar. Filter- och brusmodellen består av filter, brus och kanal. Filter består av kulturella skillnader, förväntningar, förutfattade meningar och erfarenheter. Brus innebär att originalinformationen har förvrängts i steget mellan sändaren och mottagaren. Det finns semantiskt, psykologiskt och fysiskt brus (Nilsson & Waldemarson, 2021).

3.4 Motivation

Motivation är en psykologisk term för de olika faktorer hos en individ som formar, väcker samt leder individens beteende gentemot olika mål. "Motivation är en medveten eller omedveten inriktning hos en individ att vilja utföra vissa handlingar" (Öhman, u.å.).

För att kunna leda och genomföra organisationsförändringar på arbetsplatsen är motivation en stor nyckelfaktor för slutresultatet. Det finns ett flertal motivationsteorier, belöningsystem samt olika betydande delar av motivationen som vi beskriver i det här kapitlet. Olika typer av ledarskapsstilar har olika påverkan på medarbetarnas motivation, där deltagande ledarskap är den ledarskapsstil som mest ökar motivationen hos medarbetarna. Det är de inre och yttre faktorerna som påverkar medarbetarens prestation. Prestation i form av kvantitet hänger ihop med den inre och yttre motivationen, dock är den inre motivationen tätare kopplad till själva kvaliteten i prestationerna. Den yttre motivationen har en koppling mellan prestation och belöning, det vill säga att en medarbetare intresserar och engagerar sig i aktiviteter på grund av yttre krav, påtryckningar eller belöningar (Myrén, u.å.). För att öka motivationen hos de anställda under en stor förändring, som organisationsförändring, är det viktigt att vara transparent genom hela processen. För att bygga upp ett förtroende mellan ledning och medarbetare är det viktigt att vara öppen för de eventuella utmaningar som dyker upp samt de planerade utmaningarna som väntas under projektets gång. Om det uppstår problem under projektets gång, kan ledningen även uppmuntra medarbetarna att komma med nyskapande och innovativa lösningar och på så vis visa att medarbetarnas åsikter är viktiga för organisationen och den förändring som sker. Det är även ett sätt ge medarbetarna en känsla av ansvar och delaktighet, vilket ökar motivationen. Under en planerad organisationsförändring kan tryggheten hos medarbetarna minska, då en stor förändring och ovisshet om framtiden är aktuellt. Otrygghet leder till en minskad motivation hos medarbetarna. Under osäkra tider, som en organisationsförändring innebär, kan ledningen försöka skapa en grupptillhörighet bland medarbetarna. Det lyckas ledningen med genom att främja ett hälsosamt arbetsklimat samt en känsla av samarbete. Under osäkra tider är det viktigt att påminna om den längre visionen och lägga fokus på den. Den osäkra tiden under organisationsförändring är en tillfällig fas som kommer att ge lärdomar för framtiden. Ett av de mest kraftfulla och viktiga egenskaperna en ledare har är empati. Det är viktigt att ledaren försöker sätta sig in i

medarbetarnas situation och reflektera över vad de upplever i situationen samt hur de blir påverkade. När ledaren har försökt reflektera över situationen från medarbetarnas perspektiv, kan de i sin tur identifiera de områden där medarbetarna känner osäkerhet och oklarhet och reda ut de frågetecken som finns. Resultatet av god empati från ledningen skapar ett ökat engagemang hos medarbetarna (Fjellner, 2022).

3.4.1 Inre motivation

Den inre motivationen hos en medarbetare drivs av interna belöningar och den inre tillfredsställelse som uppstår vid utförande av ett arbetsmoment (Kristen, 2021b).

Det finns mycket forskning beträffande vad det är som egentligen styr den inre motivationen, varför människor gör de saker de gör och hur de arbetar. En av huvudteorierna baseras på tre faktorer som sägs öka den inre motivationen: känsla av kompetens, samhörighet samt autonomi. Känsla av kompetens innebär att medarbetaren känner att de får använda sin förmåga och kompetens vid olika arbetsmoment. Det innebär även att medarbetaren kan genomföra eventuella utmanande mål. Samhörighet innebär att medarbetaren känner att sitt arbete har betydelse och värdesätts. Det innebär att medarbetaren känner sig som en del i gemenskapen och är betydande och värdefull. Autonomi innebär att medarbetaren har en känsla av inflytande och kontroll. Då kan medarbetaren ta egna beslut för hur hens arbete ska göras och hur hen ska nå de uppsatta målen (Myrén, u.å.).

Den inre motivationen är den drivkraft som skapas av lärande, nyfikenhet och intresse. Det handlar om att få resultat och respons på genomfört arbete eller en annan prestation medarbetaren har genomfört. Det skapar en känsla av tillfredsställelse som i sin tur skapar den inre drivkraften och motivation som får medarbetaren att ta sig an mer utmanande arbetsuppgifter eller moment på eget initiativ. När en medarbetare/person använder den egna kompetensen, skapas en upplevelse och känsla av självkontroll, vilket resulterar i att den inre drivkraften och motivationen ökar (*Belöning och motivation*, u.å.).

3.4.2 Yttre motivation

Yttre motivation är den typen av motivation som uppstår vid en prestation eller när medarbetaren intresserar sig och engagerar sig i ett visst arbetsmoment eller aktivitet för att antingen undvika en bestraffning eller göra sig förtjänt av en belöning. I praktiken kan yttre motivation vara effektivt, specifikt i situationer som innebär att en bra prestation resulterar i externa belöningar. I situationer där medarbetaren kan uppleva en arbetsuppgift, arbetsmoment eller projekt som utmanande eller mindre intressant, kan yttre motivation användas som ett funktionellt och effektivt verktyg. Yttre fysiska belöningar och stärkande av den yttre motivationen kan hjälpa medarbetaren att bibehålla motivation och fokus vid utmanande eller mindre intressanta arbetssituationer. Forskning har dock visat att det inte alltid är de fysiska belöningarna som skapar en hållbar motivation som håller i längden och utvecklar medarbetaren. För mycket eller för stora yttre fysiska belöningar kan resultera i att den inre motivationen minskar hos medarbetaren (Kristen, 2021b).

3.4.3 Belöningssystem

Belöningssystem är glädjefyllda och positiva upplevelser som kan uppkomma som "belöningar", exempelvis lycka, njutning och tillfredsställelse. Belöningssystem har tidigare kallats för belöningscentrum (Malmquist, u.å.).

Belöningssystem kan användas för olika syften och anledningar. Bland annat kan belöningssystem användas för att skapa en attraktiv arbetsplats eller för att motivera medarbetarna att prestera för att lyckas nå organisationens uppsatta mål. Belöningssystem kan användas som en typ av motivationsteknik och belöningssystem kan ha tre stycken olika syften. Första syftet är att belöningssystem används som ett typ av styrmedel för att organisationen ska nå ett specifikt mål. Genom att styra organisationen mot ökad produktivitet kan organisationen försäkra sig om en förbättrad effektivitet i verksamheten. Det andra syftet är att använda belöningssystem som en form av motivationsmedel för att uppmuntra och uppnå ett önskvärt beteende hos medarbetarna, och i sin tur bekräfta medarbetarnas prestationer. Det tredje syftet är att använda belöningssystem i rekryteringssyfte eller för att behålla den befintliga kompetensen som redan finns i organisationen. Belöningar kan delas in i olika klassificeringar, inre och yttre belöningar. Inre

belöningar kan exempelvis vara möjlighet att kompetensutvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen, prestation, en känsla av ett givande arbete, variation i arbetsuppgifter eller uppmärksammade för exempelvis genomfört projekt. Yttre belöningar kan exempelvis vara en befordran, arbetsmiljön, relationer till chefer och kollegor eller monetära belöningar (Smitt, 2002).

3.4.4 Piska eller morot?

Många chefer och ledare pekar på de misslyckade resultaten och bestraffar sina medarbetare, detta kan skapa hinder och sätta käppar i hjulet på framtida processer och förändringar. Istället för att peka på misslyckat resultat ska ledaren istället se det som en del av resan mot att kunna lyckas. Varje försök som inte fungerar leder till nya metoder och idéer som i sin tur kan leda till framgångar (Lundberg, 2019).

Att ge en morot åt sina medarbetare kan också ge bakslag, då ett löfte eller en belöning om befordran eller andra förmåner i form av en yttre motivation ger medarbetarna kraft till att göra sitt bästa. Men kan nöta ut medarbetarna och göra så att motivationen försvinner helt då målet är nått och medarbetaren får sin morot (Lundberg, 2019).

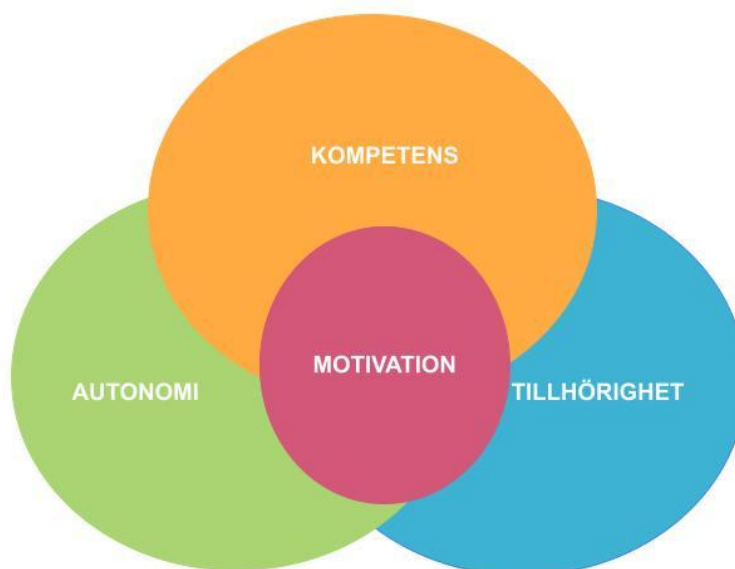
Genom att använda sig av piskor eller morötter skapas en kultur som på lång sikt inte är hållbar. Det skapar fina kortsiktiga resultat men kan riskera organisationens värderingar, som i sin tur påverkar relationerna till kunderna och medarbetarna, varumärket och lönsamheten negativt. Därför är det viktigt att skapa inte bara en yttre motivation utan även en inre motivation hos sina medarbetare genom att också belöna initiativ, uthållighet, försök och lärande (Lundberg, 2019).

Tommy Lundberg skriver så här i sin bok motivationskoden

Kom ihåg att LEDA och DELA består av samma bokstäver - bara i olika ordning. Genom att dela informationen och ansvaret med dina medarbetare leder du dem mot ökat engagemang, du tändar deras längtan att med små egenskaper och kunskaper vara med och bidra till ett gemensamt syfte (Lundberg, 2019).

3.4.5 Självbestämandeteorin

Den ledande motivationsteorin i forskning idag är självbestämmandeteorin. Teorin grundar sig på människans tre fundamentala psykologiska behov: autonomi (självbestämmande), kompetens och samhörighet och dessa tre behov tillsammans skapar motivation. Teorin hjälper till att förstå betydelsen och innebörden av inre motivation. Känslan av kompetens samt den inre motivationen påverkas av återkoppling. Medarbetarna ska vara autonoma, vilket innebär att medarbetarna har en självbestämmanderätt. Teorin kan användas vid exempelvis projekt, för att hjälpa projektledaren att öka medarbetarnas motivation samt få dem att känna sig behövda och sedda i projektet och på arbetsplatsen. Utgående från teorin är det även viktigt att vara öppensinnad för alla tankar och idéer, då både medarbetare och projektledare anses kunna bidra i samma grad i vilken typ av projekt det handlar om, så som organisationsförändring (*The Theory*, u.å.).



Figur 2. Figuren är en illustration av självbestämmandeteorin och hur de tre olika faktorerna, kompetens, autonomi och tillhörighet, tillsammans skapar motivation (Kristen, 2021a).

3.5 Organisationskultur

Organisationskulturen inom en organisation och på en arbetsplats är styrande, då kulturen påvisar hur medarbetare bör agera i olika situationer på arbetsplatsen. Kulturen på arbetsplatsen påvisar även hur medarbetarna uppfattar händelser som sker inom organisationen samt på vilka sätt de ska lösa både externa likväl som interna problem och förändringar (Lindkvist m.fl., 2014). Organisationskulturen påverkar medarbetarna och deras sätt att handla och tänka, vilket innebär att kulturen på arbetsplatsen påverkar medarbetarnas sätt att agera i sitt dagliga arbete. En bra kultur på arbetsplatsen resulterar i medarbetarnas känsla av samhörighet och ansvar gentemot organisationen samt ökad motivation (Lindkvist m.fl., 2014). Organisationskulturen är central för organisationer och det är ledarna som är de viktigaste kulturskaparna som ska prägla och forma kulturen i organisationen, genom hur de agerar, fattar beslut och sitt beteende. Medarbetarna ser i det dagliga arbetet hur ledaren hanterar olika situationer, vilket i sin tur skapar de värderingar, normer samt arbetsprocedurer i organisationen. Eftersom ledarens agerande, prioriteringar och värderingar formar organisationskulturen, är det av yttersta vikt att ledaren själv förstår vilken inverkan hen har på organisationskulturen samt är medveten om sitt agerande, prioriteringar och värderingar (Kristen, 2020).

3.5.1 Organisationsperspektiv

Joanne Martin skriver i sin bok *Cultures in organizations: Three perspectives*, om tre olika perspektiv som hon anser att forskarna ofta väljer att utgå ifrån då de gör studier om kultur inom organisationer. De tre perspektiven är integrationsperspektivet, differentieringsperspektivet och det fragmenterade perspektivet (Martin, 1992). Nedan går vi igenom vad de innebär och vilka skillnaderna är mellan de tre olika perspektiven. Enligt Integrationsperspektivet härstammar organisationskulturen från toppen av organisationen och tar sig sedan ner till botten. Det är alltså ledningen som kan påverka kulturen inom organisationen och kan forma den som de vill ha den när organisationen byggs upp. Kulturen ses som något unikt som delas och anammas av alla inom organisationen. Alla följer samma värderingar och normer vilket inom detta perspektiv kommer att öka engagemanget vilket leder till förbättrade prestationer. Enligt differentieringsperspektivet finns det flera kulturer

inom organisationen, idén om att alla kan anamma samma kultur är orimlig. Organisationen är uppbyggd av delkulturer och subkulturer där var och en har sina egna gemensamma egenskaper, det kan vara yrkespositioner, arbetsgrupper, ålder, geografiska positioner etc. Medarbetarna kan vara med i flera olika kulturer. Det kan skava mellan organisationens olika kulturer vilket kan skapa konflikter, detta blir extra jobbigt för de som är med i flera av kulturerna. En förändring av kulturen undviks gärna då den oftast är väldigt dramatisk och svår. Det fragmenterade kulturperspektivet anser också att det finns del och subkulturer inom organisationen. Dessa grupper är däremot ihopsatta med individer som enligt naturen anser egentligen inte går ihop. Men genom ledarnas vägledning förenas de, detta perspektiv ser konflikter som en norm som leder till bra saker (Martin, 1992).

3.5.2 Organisationskultur och resultat

Hur mycket påverkar egentligen organisationskulturen företagets resultat? I boken *Organisationskultur och ledning*, skriven av Mats Alvesson, skrivs det om fyra olika sätt att se på kopplingen mellan organisationskulturen och resultatet.

- 1) Att dela samma uppfattning om vad målen är och vilka medel att använda sig av för att uppnå dem, ger en smidigare och lättare väg till goda resultat. Det säger sig självt, om alla inom organisationen har samma värderingar, mål och synsätt på vad som är viktigt inom organisationen kommer alla lättare att samarbeta tillsammans för att uppnå dem. Det skapar även en större motivation och drivkraft då alla brinner för och anammar det organisationen arbetar mot och står för (Alvesson, 2015).
- 2) Omvänt, att det är företagets goda resultat som bidrar till en stark organisationskultur. De goda resultaten skapar en sammanhållning där medarbetarna får en stämpel på att det de gör får en positiv effekt. Osäkerhet som kan finnas försvinner och motståndare inom företaget kan få bevis på att det organisationen gör faktiskt fungerar. Resultatet kan både stärka organisationskulturen, då goda resultat uppnås. Men även ge upphov till förändring, då resultatet istället är negativt (Alvesson, 2015).
- 3) Det tredje sättet bygger på contingency-tänkande, att en särskild typ av kultur kan behövas till specifika situationer eller förhållanden. Wilson och Ouchi, 1983 anser att kulturstyrning är viktigt inom komplexa organisationer. De anser att det inte räcker att

ha en byråkrati och anpassning efter marknaden för att kunna uppnå positiva resultat utan kulturen har en betydande roll (Alvesson, 2015).

- 4) Det sista sättet att se på kopplingen mellan resultatet och organisationens kultur är den anpassningsbara kulturen. Dessa organisationer anpassar sig till omgivningen och reagerar direkt på förändringar. Organisationen förespråkar en kultur där det finns tillit till varandra, ingen rädsla för att ta risker samt arbetar tillsammans med att finna problematik och ta fram lösningar (Alvesson, 2015).

3.5.3 En lärande kultur

En lärande kultur kännetecknas av ständigt lärande. Om en organisation vill skapa en lärande kultur, förutsätter de att organisationen stödjer och hjälper sina medarbetare att våga experimentera, ta risker, pröva sig fram och även våga göra misstag och lära sig av dem. För att nå en lärande kultur behöver organisationen påverka beteenden och värderingar genom att föra god kommunikation samt skapa strukturer som uppmuntrar önskade beteenden. En lärande kultur i organisationen skapar en lärande organisation. I en lärande organisation fungerar ledare som förebilder och stöttepelare. En lärande organisation har en kultur som främjar ständigt lärande och uppmuntrar medarbetare att driva sitt eget lärande på arbetsplatsen (Skoglöf, 2021).

Enligt Johan Skoglöf, som är en framgångsrik visionär och seniorkonsult för ett flertal framgångsrika företag i Sverige, går det att dela upp lärande kultur i sex stycken steg: förankra, vision, medvetenhet, lärförmåga, struktur samt etablera. Nedan har vi sammanfattat vad de olika stegen innebär. Första steget förankra innebär att förankra och förstå behovet av en lärande kultur, vilket innebär att förstå de drivkrafter som finns i omvärlden, innebörd av en lärande kultur samt identifiera och förstå den nuvarande kulturen i organisationen. I det första steget är det ledningen som behöver övertygas att en lärande kultur är nödvändig. Då behövs representanter från HR-avdelningen, ledningen samt några medarbetare för att ta fram rätt budskap. Andra steget vision innebär att ta fram en vision som i sin tur kommer skapa grunden för den framtida kommunikationen kring kultur. Följande steg är att arbeta fram en handlingsplan och de valda strategier för att uppnå en lärande kultur, då bör företagets strategi samt drivkrafterna i omvärlden tas i beaktande då de påverkar förändringsarbetet.

Tredje steget medvetenhet är fortsättningen på det första steget, vilket innebär att det tredje steget handlar om att bygga upp engagemang och medvetenhet hos alla medarbetare i organisationen samt leda genom exempel. Det kan vara en god idé att erbjuda aktiviteter som representerar och demonstrerar det nya beteendet i organisationen.

Fjärde steget lärförmåga innebär att utveckla och bygga lärförmågan samt skapa erfarenheter hos medarbetare samt ledare. Ledare kan hjälpa och coacha medarbetarna genom att regelbundet be dem om korta uppdateringar och återkoppling. Femte steget struktur innebär att genom att implementera den lärande kulturen i organisationens processer och strukturer, anpassa organisatorisk förmåga och processer. Sjätte steget etablera, innebär att etablera och förstärka den lärande kulturen i organisationen, genom att arbeta med stegvisa framgångar och belöningar för att förändringarna ska bli långsiktigt hållbara (Skoglöf, 2019, 2021).



Figur 3. Figuren sammanfattar Johan Skoglöfs sex olika steg för att skapa en lärande kultur (Skoglöf, 2019).

3.5.4 Social hållbarhet

Social hållbarhet innebär ekonomisk samt ekologisk hållbarhet där kärnan är samhällelig delaktighet och rättvisa. Social hållbarhet är en del av FN:s handlingsplan Agenda 2030 och omfattar socialt, psykiskt samt fysiskt välbefinnande samt att hantera och identifiera de positiva och negativa affärseffekterna har på människor. Social hållbarhet är något alla organisationer och företag bör ta hänsyn till i dagens samhälle samt identifiera de sociala hållbarhetsaspekterna som är aktuella och beträffar just deras organisation eller företag (*Social Sustainability*, u.å.).

Det har blivit ett större fokus på vad moderna organisationer står för, vad de arbetar mot och hur de genomför arbetet. Organisationerna har idag ett större krav på sig att göra formellt rätt och att allt ska se bra ut. Risken för att organisationen förlorar både leverantörer, samarbetspartners och kunder är även större, om organisationen hamnar i massmedias fokus med grunden till att något har genomförts fel. Det behöver inte vara ett stort fel, det räcker med ett litet för att det ska blossa upp till en stor skandal, vilket kan leda till att organisationer blir mer aktsamma och inte vågar ta lika stora risker. Organisationerna följer varandra och tar beslut grundat på vad som har fungerat och vad som inte har fungerat för andra. För att få en stabilitet där ytan är i ordning, tas det fram exempelvis mål, visioner, policys, regelverk, strategier, värdegrunder, utbildningsprojekt, rutiner och styrdokument inom företaget. Risken finns dock att detta går till en överdrift och hämma idéer och kreativitet (Alvesson, 2015).

Detta innebär en slags funktionell dumhet, där man avstår från kritiskt tänkande och reflektion över menings- och ändamålsenlighet och inte begär goda skäl till att man ska göra något, eller nöjer sig med överväganden som “det skulle se illa ut ifall vi avvek” eller “alla andra gör så (Blom m.fl., 2012).

4. EMPIRI

Empiri kommer från det grekiska ordet *ἐμπειρία*, vilket betyder erfarenhet. Detta innebär att resultatet inte är baserat på teori, spekulationer eller filosofiska engagemang, utan istället slutsatser av att samla in erfarenheter. Erfarenheterna fås genom att göra undersökningar, som intervjuer, enkätundersökningar, experiment eller liknande. Undersökaren ser till att vara opartisk när hen redovisar slutsatsen och resultatet, just för att det är respondenternas åsikter och erfarenheter som har betydelse och är viktiga. Den som utför undersökningen kan styrka erfarenheterna med teori eller motbevisa att teorin inte fungerar i praktiken (Ceder, 2020).

Vår empiri baserar sig på utbildningen i en planerad organisationsförändring, om hur faktorerna kommunikation, motivation och organisationskultur har fungerat för organisationerna, vad som har fungerat bra och vad som hade kunnat varit bättre. Vi har även undersökt vad det är för planerad organisationsförändring organisationerna har genomfört. Vi har valt att göra på det här sättet för att kunna fokusera på ett konkret steg i förändringen då faktorerna kan skilja sig beroende på var förändringsprocessen befinner sig. Utbildningen är så pass essentiell och viktigt under den planerade organisationsförändringen så att medarbetarna kan tillämpa och förstå de nya sätten att arbeta på. Genom att läsa empirin hoppas vi att andra som skall genomgå en organisationsförändring kan få tips och tricks, samt eventuellt en inblick och förståelse hur det kan se ut från både projektledarnas och medarbetarnas synvinkel och hur de upplevt organisationsförändringen.

4.1 Intervju

Vi har intervjuat projektledarna från två åländska företag, båda organisationerna är verksamma inom den privata sektorn och är relativt stora. De har valt att vara anonyma i arbetet och kommer att benämnas som Organisation 1 och Organisation 2. Projektledarna kommer att benämnas som projektledare 1, projektledare 2 och projektledare 3. Både Organisation 1 och Organisation 2 har uppgraderat sina organisationers ERP-system under 2022. Vi intervjuade projektledarna eftersom de har haft ansvaret för projekten. Vi ville ta del av deras erfarenhet och åsikter angående faktorer som kan påverka medarbetarnas utbildning

vid en organisationsförändring. Vi ville även veta ifall organisationerna har haft olika utbildningsplaner och tillvägagångssätt samt se vilka skillnader och likheter som funnits. Vi ville även ta reda på om och i så fall vad det har funnits för problematik för organisationerna då de utbildade medarbetarna. Vi har även skickat ut en enkät till organisationernas medarbetare som har varit med i det praktiska arbetet och påverkats av organisationsförändringarna. Enkäterna togs fram i samråd med projektledarna och innehöll en del organisationsspecifika frågor som organisationerna själva ville ha svar på och även frågor som vi ville ha svar på till vårt arbete. Vi har valt att endast presentera de frågor och svar som är väsentliga för vårt arbete.

4.1.1 Organisationsförändringar

Organisationerna vi har använt oss av i vår empiri är Organisation 1 och Organisation 2, båda organisationerna har genomgått en planerad organisationsförändring där de har bytt ut/uppgraderat sina ekonomisystem (ERP-system) under 2022. En planerad organisationsförändring sker oftast genom projekt där det finns tydliga uppsatta mål (Weick & Quinn, 1999). Planeringen och utförandet av förändringen inom Organisation 1 och Organisation 2 utfördes likaså genom projekt. Ett projekt är en tillfällig grupp med medarbetare som besitter olika kompetenser, som exempelvis ska styra och genomföra en förändring. När förändringen har blivit implementerad och utvärderad löser projektgruppen upp sig (*projekt - Uppslagsverk - NE.se*, u.å.).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 om vad de har genomgått för organisationsförändringar, varav Organisation 1 svarade:

“Vi skulle uppgradera monitor, vårt ERP-system från generation G4 till G5. Det var en såpass stor uppgradering, alltså i princip nästan som att byta ut det helt, för man måste bygga om alla integrationer” - Projektledare 1.

Organisation 1 såg att det fanns mängder av ny och bra funktionalitet med det nya systemet men såg till att börja med det absolut nödvändigaste och lägga till andra funktionaliteter i efterhand. Organisation 1 startade projektet i januari 2021 och gick live i slutet av maj 2022.

Sammanlagd tid för projektet var cirka 1,5 år. Projektgruppen bestod av sex anställda och två praktikanter som kom med för att hjälpa till på slutet av projektet. Projektägarna var med sporadiskt och ungefär 70 personer från Organisation 1s bolag runt om i världen var med i projektet.

Organisation 2 har genomgått en väldigt stor organisationsförändring som påverkar både processer, hur de gör saker effektivt samt de enskilda individerna och hur de genomför sina arbetsuppgifter. Organisation 2 har strävat efter att förändra i arbetsprocesser och vara medvetna om att allting i en stor organisationsförändring som de har genomgått, för att lyckas med den måste de avsätta ordentligt med tid för den interna utbildningen och alltid ha en medvetenhet om att allt tar sin tid. Det är en utmanande process att genomföra en organisationsförändring på flera plan, men *“det var ett tydligt strategiskt beslut att byta ut och uppdatera ekonomisystemet”* - Projektledare 2.

Organisation 2s projekt startade i juni 2021 och de gick sedan live i början av april 2022. Under sommaren 2022 fick de några delleveranser samt under hösten 2022 hölls det några utbildningstillfällen för medarbetarna. Sammanlagd tid för projektet var cirka 1,5 år. I projektgruppen ingick sju stycken personer från kontoret i Mariehamn. Sedan anställdes en implementationspartner som haft hand om utbildningen samt framtagningen av det nya systemet som även ingått i projektgruppen, *“Vi tog in intern expertis vartefter”* - Projektledare 3.

“Organisation 2 hade Visma som ekonomisystem och det var installerat 2009, rent tekniskt var det en klientinstallation, och den här klientinstallationen började man med tiden tycka att den inte riktigt räcker till med våra behov för Organisation 2. Med tiden har vi därför täppt till vissa funktioner med att bygga skalsystem med hjälp av våra egna utvecklare” - Projektledare 2.

Skalfunktionerna som byggdes upp av Organisation 2s egna IT-utvecklare var till slut inte tillräckliga för att fylla framtida behov *“det är som att bygga klossar, så bygger man på med allt fler och tillslut börjar det lite svaja”* - Projektledare 2.

Det uppkom ett behov av att byta ut ERP-systemet till ett mer anpassat för Organisation 2 och deras behov. De började med att göra en förstudie med ett externt bolag som rekommenderade dem till ett mer cloud-baserat ekonomisystem. Ekonomisystemet upphandlades sedan av en extern implementationspartner som även hjälpte dem med utbildningen. Det nya ERP-systemet skulle ge dem mer frihet att göra förändringar i framtiden, konfigurationer och anpassa efter deras organisation och arbetsmoment.

4.1.2 Utbildning

Både Organisation 1 och Organisation 2 har bytt ut eller uppgraderat sina ekonomisystem (ERP-system). Flera studier har gjorts om ERP-system och hur mycket bättre de egentligen gör företaget. De flesta har fått samma resultat, att förbättringarna är förvånansvärt små. Frågan är varför är det så? Borde inte en teknologisk förbättring, ett system som gör att företagets processer är samlade i ett program, leda till större effektivitet? Problemet är att detta även ställer större krav på medarbetarna inom organisationen, inte att självaste teknologin är dålig. Medarbetarna måste anpassa sig och ständigt lära sig och följa upp alla uppgraderingar, både de små som sker kontinuerligt i form av systemuppdateringar, samt de större vilket kan vara att uppgradera till en ny version eller byta ut systemet helt. Om inte medarbetarna får den utbildning som krävs och inte får en ordentlig anledning till varför det nya ERP-systemet är bättre, så kommer organisationerna inte kunna nyttja ERP-systemet fullt ut och förbättringarna kommer inte att vara tillräckligt stora att det är värt att genomgå förändringen (Jacobsen, 2022). Oberoende av vilken förändring en organisation genomgår är det viktigt att utvecklingen och utbildningen av medarbetarna inte glöms bort. Det är essentiellt för att alla ska kunna få de redskap som behövs för att kunna arbeta på ett effektivt sätt med nya rutiner. Det finns flera olika sätt att utveckla sina medarbetare på, ett av de vanligaste idag är att låta dem genomföra en utbildning (Lindmark & Önnevik, 2018).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 hur deras utbildningsplaner har sett ut, varav Organisation 1 svarade att de utbildade sina medarbetare på olika vis, medarbetarna fick onlineutbildning i form av videor från monitor. De hade informations- och handledda möten för varje specifikt område inom organisationen som leddes av kärntruppen, där de anställda kunde ställa sina frågor och nyheter kunde presenteras. De använde sig även av userstories,

där alla medarbetarna fick skriva upp vad och hur de använde sig av monitor i G4. Alla fick sedan testa funktionerna i G5 för att se ifall några komplikationer uppstod. Projektledare 1 är jättenöjd med utbildningen med tanke på arbetsbördan.

“Jag kan inte tänka mig att vi kunnat göra det på något annat vis. Förutom att möjligtvis ha haft en huvudansvarig för utbildningen, vi hade en person som gjorde utbildningsplanen men sen hade inte hon tid överhuvudtaget att följa upp någonting för att hon jobbade med order, orderflöden, systemtester och sånt, så där hade vi nog gynnats av att ha en ansvarig utbildnings person som kunde lägga all tid till det” - Projektledare 1.

Projektledare 1 menar ändå att det är en gränsdragning med att dra in flera i projektet då det kan tynga ner projektet.

“Ju fler personer man tar in, ju tyngre blir det att dra informationsmässigt, att få alla att hänga med på samma. Så vi hade en liten kärntrupp som jobbade häcken av sig och absolut de hade nog alla sett att vi var flera men det är inte säkert att det hade hjälpt så värst mycket” - Projektledare 1.

Responsen från medarbetarna runt om i organisationerna var bra fast Projektledare 1 vet att efterfrågan av mer utbildning fanns, specifikt handledda utbildningar.

“De flesta tyckte att det var helt okej men det fanns nog de som tyckte att de inte fick det de ville ha i utbildningsväg. Jag tror att en del av utbildningen va ganska svår, till exempel va onlineutbildning ganska nötig, videorna var sega och det är jättesvårt när du har extremt mycket jobb att göra, att då sitta och titta på en seg video istället, va jätte svårt för de anställda” - Projektledare 1.

Den interna utbildningen för Organisation 2s medarbetare var upplagd på ett annorlunda sätt än hur de tidigare har arbetat inom organisationen. Det var den externa konsulten som hade hand om den interna utbildningen och de hade ett mer agilt arbetssätt och annorlunda upplägg som efter vissa möten kunde skapa en form av frustration och förvirring hos en del medarbetare, medan andra moment upplevdes som lärorika och bra. Den utbildning som

medarbetarna fick bestod av demovisningar från implementationspartnern som de visade via Teams. *“Demovisningarna visade hur systemet fungerade och hur de olika funktioner i det nya ekonomisystemet fungerade och efteråt flyttades utbildningarna till en mer praktisk tillämpning, “medarbetarna delades upp beroende på vilken avdelning de jobbade på och vad och vilka processer som berörde vem” - Projektledare 2.*

Organisation 2 är både nöjda samt mindre nöjda med utbildningens upplägg i sin helhet. Utbildningen bestod av mycket visningar av standard som de sen ändå inte använde sig av, vilket skapade förvirring samt var tidskrävande. De anser att de skulle ha kunnat tagit bort de delarna i början och istället ha jobbat intensivt med lösningarna och på så vis få en tydligare syn på vad som ska tas i rätt ordning och då få en klarare bild av projektet och dess helhet.

“I efterhand kanske man skulle ha slopat ganska många (demo)visningar i början och jobbat intensivt med projektet och lösningar istället och sedan ha (demo)visningarna, tror att det skulle blivit tydligare och klarare för alla om man kunnat relatera till funktionalitet i sina dagliga arbetsrutiner” - Projektledare 3.

Organisation 2 hade inte tidigare sådan erfarenhet av ett sådant stort projekt, på sådant vis som de genomförde det på. De anlidade konsulterna hade ett mer agilt arbetssätt.

“Det var ett nytt sätt för oss att jobba på med konsulterna, istället för att presentera en färdig lösning och sen visa “gör såhär”, var det mer agilt tänk och regelbundna demotillfällen och möjlighet att ge feedback och i sin tur levererade förbättringar. Tanken är att fortsätta leverera förbättringar av processer genom feedback från användarna och förändringsförslag” - Projektledare 2.

“Det blir en mer utdragen utbildningsinsats i ett sånt här typ av projekt, till skillnad från ett projekt där man till exempel byter från en standardklient till en annan och inte kan påverka så mycket i gränssnitt och arbetsprocesser” - Projektledare 2.

4.1.3 Utbildningsplan

En utbildningsplan beskriver den nuvarande yrkeskompetensen samt mål och andra organisations specifika saker, till exempel beträffande den framtida eller kommande utbildningen. Utbildningsplanen kan se ut på olika vis beroende på vad behovet är, vad det är för organisation och hur många det är som berörs av utbildningen (*Personalutbildning*, u.å.).

Organisation 1 hade en nedskriven utbildningsplan i dokumentform eftersom de var över 200 personer som skulle lära sig det nya ERP-systemet och de alla skulle lära sig på olika sätt. Organisation 1 använde sig även av Excel och Gant för att kunna hålla reda på alla kurser.

“Vissa ska lära sig jättemycket och vissa mindre. Vi var tvungna att försöka skapa användare i bolagen som är så pass duktiga att de i sin tur kan utbilda vidare för vi i kärntruppen kunde inte ha det ansvaret, det hann vi inte” - Projektledare 1.

I utbildningsplanen finns det olika grupperingar, varje gruppering har olika prioriteter för när de skulle genomföra utbildningarna grundat på hur stort behov de hade och hur mycket de använder sig av monitor i sitt arbete. Organisation 1 lät de användarna i första gruppen som utbildades planera utbildningen för gruppen efter och den gruppen fick i sin tur planera utbildningen för gruppen efter dem osv.

“Vad ska man kalla det någon form av trappstegsfunktion, att man får utbilda vidare, så om jag är en användare som är jätteduktig på ett visst område i mitt bolag, säg att jag jobbar i mariehamn och jag arbetar med planering och jag är jättebra på det. Då fick jag en väl tilltagande onlineutbildning i planering och sen skulle jag fundera på, hur ska de andra som jobbar med planering utbildas. De kanske inte behöver gå alla kurser eller göra allt onlinematerial, kanske de bara behöver ha vissa delar. Så alla resurser fick ett ansvar att fundera att hur ska resten av gänget utbildas” - Projektledare 1.

Organisation 2s utbildningsplan bestod mest av demotillfällen och handledning one-to-one av enskilda medarbetare, men saknade en övergripande plan för medarbetarna *“eftersom det var väldigt agilt och förändrades i takt med att vi lärde oss mer”* - Projektledare 3.

Utbildningen har spridits ut under projektets gång, då det levererades olika faser på olika delar vid olika tillfällen. Alla befann sig i olika situationer i projektet, därför har de testat sig fram, *“avdelningarna jobbar fram och utvecklar sina arbetsrutiner tillsammans”* - Projektledare 3.

4.1.4 HR-avdelning

Organisationens HR-avdelning har ansvaret över allt från rekrytering, introduktion, arbetsprocessen, utvärderingssystem och belöningsystem till att utveckla medarbetarnas kompetens, bevara kunskapen inom organisationen och se till att medarbetarnas välmående är bra (Lindmark & Önnevik, 2018).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 ifall organisationernas HR-avdelning har varit involverad i utbildningen.

Organisation 1s HR-avdelning var inte delaktig vid utbildningen vid organisationsförändringen. *“Främst på grund av två orsaker. För det första så har HR ingen kunskap om systemet eller hur det används. För det andra, så existerar inte heller en HR organisation på koncernnivå, och vissa bolag inom koncernen har inte någon specifik HR anställd över huvud taget”* - Projektledare 1.

Inom bolaget som projektledaren 1 arbetar inom finns det exempelvis endast en HR-ansvarig som ansvarar för endast det bolaget.

Organisation 2s HR-avdelning var inte heller delaktig vid utbildningen vid organisationsförändringen. *“HR-avdelningen var inte involverade i utbildningen. Jag kan i efterhand tycka att de hade haft en central roll och att vi borde involverat dem”* - Projektledare 2.

Projektledare 2 förklarade att som de berättat innan så var tanken att outsourca utbildningen till ett externt bolag. Men i praktiken kunde de inte tillämpa organisationens egna arbetsprocesser och arbetssätt i utbildningen.

“ I praktiken kunde de inte i detalj berätta hur våra medarbetare skulle jobba med det specifika arbetet i processerna, hur vissa kunder ska hanteras eller hur en felbetalning tas omhand” - Projektledare 2.

Projektledare 2 tycker att det har varit en viktig lärdom, att man inte skall underskatta arbetet med att lära sig att tillämpa de nya funktionerna som ett nytt ekonomisystem kräver i det vardagliga arbetet.

“Det kräver inte bara beskrivningar utan även en strukturerad utbildning och en eller flera super users som kan gå igenom detaljer med sina kollegor och finnas tillgänglig när olika situationer uppstår” - Projektledare 2.

4.1.5 Kommunikation

För att ledarna ska kunna få medarbetarna att förstå förändringen, få dem att veta vad som väntas av dem och få dem med på planen är kommunikationen ett essentiellt verktyg. Det är språket som formar våra relationer, genomför och hanterar arbetsuppgifter samt konflikter som kan uppstå under förändringar. Om ledaren inte vet hur hen skall kommunicera och använda sig av språket på ett korrekt sätt kan förtroende, tillit och lojaliteten minska och motstånd skapas. Om ledaren istället har bra knep, är transparent och anpassar kommunikationen till var organisationen är i processen och var medarbetarna befinner sig i sinnet så kan kommunikationen och språket leda till underverk. Det kan få medarbetarna att känna tillit och förtroende samt bli motiverade till att genomföra alla steg i förändringsprocessen även då det känns tungt (Nilsson & Waldemarson, 2021).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 hur den interna kommunikationen har fungerat under utbildningens gång, varav Organisation 1 svarade att den interna kommunikationen fungerade bra för dem, särskilt då det finns så många olika kanaler att använda sig av idag för att få ut informationen så att ingen medarbetare missar viktig information.

“Vi har ju Teams och vi hade oftast dubbla möten och de var i sin tur inspelade så att alla kunde titta på dem efteråt om de inte kunde närvara, så där upplevde jag att det var riktigt bra“ - Projektledare 1.

Den interna kommunikationen hos Organisation 2 under projektet och utbildningens gång kunde ha fungerat bättre under utbildningens gång, delvis genom att ha avsatt en eller flera personer i projektgruppen som vidare förmedlar informationen snabbt till den övriga organisationen som inte var direkt delaktig i projektet.

“Initialt hade vi en person i projektgruppen som hade en uttalad roll, att ändra processer och coacha medarbetarna till förändring” - Projektledare 2.

Förändringsledaren slutade under projektets gång och ersattes inte, de märkte sedan att kommunikationen till organisationen blev bristfällig vid vissa tillfällen. Responsen under utbildningens gång har varit tudelad bland medarbetarna. Organisation 2 tror att frustrationen främst berodde på att de flesta möten hölls via Teams, då det pågick under Covid-19-pandemin och många arbetade hemifrån och konsulterna befann sig främst på Teams. De upplevde till exempel inte samma möjlighet att ställa följdfrågor som i ett gemensamt utrymme eller på samma dator.

“Känslan i ett rum, när vi sitter här tillsammans fysiskt, är en annan än om man blir presenterad något över Teams” - Projektledare 2.

4.1.6 Motivation

Motivationen är en stor nyckelfaktor för att kunna leda och genomföra organisationsförändringar (Myrén, u.å.). Särskilt när medarbetarna måste ta sig igenom mera utmanande steg som en lång utbildning som kan uppfattas som tråkig eller tidsomfattande, då de känner att de har en för stor arbetsbörda och tiden inte räcker till eller när hela situationen känns övermäktig. Genom att sätta sig in i medarbetarnas situation, känna empati och föregå med gott exempel samt veta hur man som ledare ska kommunicera med sina anställda kan man motivera medarbetarna till att fortsätta. Belöningar är en form av uppskattning för att

visa sin uppskattning, exempelvis yttre belöningar i form av bonusar eller firande med middag. Eller genom inre belöningar, det är oftast de som gör att individen känner att de har gjort ett bra gediget arbete och känner sig tillfreds med sin prestation. Det kostar ingenting och krävs egentligen inte mycket alls. Man uppmärksammar bra arbetsinsatser både individuellt, som ett team eller som en hel organisation att man orkar fortsätta kämpa. Det är essentiellt att ledaren kommunicerar uppmuntrande ord och berättar exempelvis att individerna är duktiga. Om man tvärt emot endast ger kritik, kan medarbetarnas motivation, engagemang och prestationer minska (Fjellner, 2022).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 hur de har motiverat sina medarbetare under utbildningens gång, varav Organisation 1 svarade att de nog inte gjorde så mycket för att motivera sina anställda utan hela organisationen har en Organisation 1-anda i grunden som är fantastisk.

“En sån här teamkänsla i det, det var verkligen att vi gör detta tillsammans, du är inte ensam om det här. Vi kämpar alla, vi sitter alla i samma båt. Det är tufft men det är tufft för alla och de hade alltid en möjlighet att ropa på hjälp” - Projektledare 1.

Ett problem som de upplevde var däremot att de inte kunde bidra med mera tid. *“Då var vi tvungna att beklaga och motivera med att alla bolagen måste gå live samtidigt, varenda ett av de här bolagen och då kan inte vi lämna ett av de här bolagen utanför för att de inte hinner” - Projektledare 1.*

Organisation 2 svarade att de under projektet försökte hålla motivationen uppe hos medarbetarna genom att ha en positiv inställning och målet att slutresultatet kommer att vara bra.

“I vissa situationer säger vi: Vi vet inte nu, jag har inte svar, men det kommer att lösa sig. Vi försökte hålla medarbetarna uppdaterade så gott det gick” - Projektledare 3.

I mån om tid och möjlighet motiverade Organisation 2 medarbetarna genom att erbjuda och bistå med hjälp och främst genom att upprätthålla ett positivt mindset.

“Jag försökte hjälpa mina kollegor när jag märkte att de inte hann med för att kunna avsluta sin arbetsdag” - Projektledare 3.

Ett motivationstillfälle Organisation 2 anordnade under projektet för medarbetarna bestod av en kick-off och middag där också medarbetare utanför projektgruppen blev inbjudna.

Organisation 2 planerar även att ha en avslutande aktivitet för alla medarbetare för att fira slutförandet samt visa uppskattning för medarbetarnas tålamod och arbete under projektets gång.

4.1.7 Organisationskultur

Organisationskulturen genomsyrar hela organisationen, det kan både vara outtalade saker inom organisationen, hur känslan är eller saker som man mer kan ta på som kläder och kafferaster. Organisationskulturen påverkar medarbetarna och deras sätt att utföra det dagliga arbetet. En bra kultur på arbetsplatsen resulterar i en ökad känsla av samhörighet och ansvar gentemot organisationen samt ökad motivation. En organisationsförändring kan skaka om kulturen inom företaget då arbetssättet som en gång varit och rutiner som är invanda hos medarbetarna kan komma att förändras (Lindkvist m.fl., 2014).

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 ifall de har upplevt några kulturella skillnader inom organisationerna under utbildningens gång, varav Organisation 1 svarade att det som var svårt är att vissa inom organisationen är dåliga på engelska. Exempelvis befinner sig ett av bolagen i ett land där det är väldigt få som kan prata engelska och de som kan prata engelska ibland svarade att de förstod fast de egentligen inte gjorde det.

“ För om man frågar, förstår ni? så säger de ja, oavsett ifall de förstår eller inte. Så det är en jättekulurigt som man hamnar i” - Projektledare 1.

Organisation 1 löste problemet genom att börja trippelkolla allting både muntligt och skriftligt för att undvika missförstånd. En bra sak var att monitorsystemet nu även fanns på deras hemspråk vilket det inte har gjort tidigare.

“Så det var ju ett stort steg för oss, förut så har de jobbat i systemet utan att veta vad de gör”
- Projektledare 1.

Organisation 2 har inte märkt av några tydliga kulturella skillnader som tydligt påverkat projektet eller den interna utbildningen då de arbetar och kommunicerar med varandra och de olika kontoren varje dag. Organisation 2 anser att det är extremt viktigt att kommunicera med varandra dagligen, inte enbart under projektet.

“Vi jobbar med varandra dagligen, Sverige, Finland och Åland” - Projektledare 3.

De har märkt av vissa organisatoriska kulturella skillnader i samarbetet med externa parter, där främst språket har varit en betydande faktor. Att kompromissa med språket och främst använda sig av engelska under möten har varit lösningen.

4.2 Enkät

Vi skickade även ut en enkät till Organisation 1 och Organisation 2s medarbetare. Enkäten skickades ut till de som använder sig av ERP-systemet i det dagliga arbetet och har tagit del av utbildning. Enkäten innehöll både frågor från oss och bolagsspecifika frågor som organisationerna själva ville ha svar på. Enkäten skickades ut till 338 medarbetare inom Organisation 1 och vi fick svar från 69 stycken. Enkäten skickades ut till 15 stycken Organisation 2-medarbetare som var involverade i projektet, vi fick svar från 11 stycken av dem. Nedan skriver vi om resultatet och svaret från tre av enkätfrågorna som är relevanta för det här arbetet.

4.2.1 Kommunikation

Vi frågade medarbetarna inom Organisation 1 och Organisation 2 ifall de tycker att anledningen och fördelarna med att uppdatera till nya ERP-systemet har kommunicerats ut på ett bra sätt. Vi ställde denna fråga för att få en insikt i hur väl medarbetarna har förstått syftet med förändringen och ifall det har kommunicerats ut på ett förståeligt sätt. Frågorna ställdes i ett enkätformulär som skickades ut per e-post. Nedan belyser vi några enkätfrågor vi har ställt

till medarbetarna samt enkätsvar som vi har fått tillbaka från medarbetarna. Då det är medarbetarna som har besvarat enkäten, är det de som även är respondenterna.

Organisation 1s resultat;

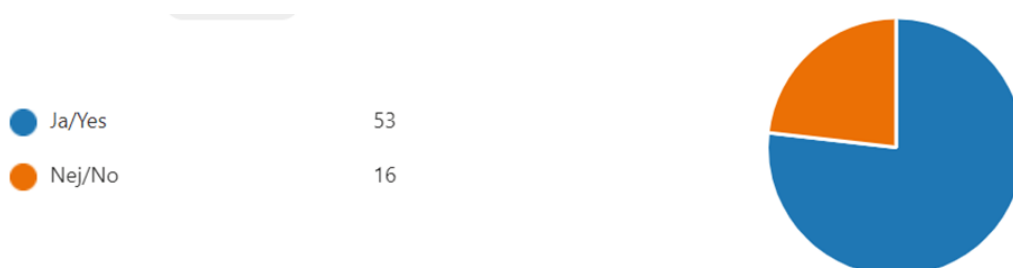


Diagram 1. I cirkeldiagrammet ovan ser vi respondenternas svar från Organisation 1, där vi ställde frågan ifall respondenterna tycker att anledningen och fördelarna med att uppdatera till nya ERP-systemet har kommunicerats ut på ett bra sätt. Vi ser på resultatet att 53 stycken respondenter (motsvarande 76,8 %) av totalt 69 respondenter svarade "ja" på frågan samt 16 stycken respondenter (motsvarande 23,2 %) svarade "nej" på frågan.

Organisation 2s resultat:

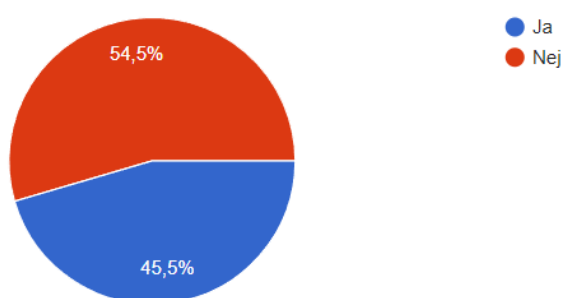


Diagram 2. I cirkeldiagrammet ovan ser vi respondenternas svar från Organisation 2, där vi ställde frågan ifall respondenterna tycker att anledningen och fördelarna med att uppdatera till nya ERP-systemet har kommunicerats ut på ett bra sätt. Vi ser på resultatet att fem stycken respondenter (motsvarande 45,5 %) av totalt 11 respondenter svarade "ja" på frågan samt sex stycken respondenter (motsvarande 54,5 %) respondenter svarade "nej" på frågan.

4.2.2 Utbildning

Vi frågade Organisation 1 och Organisation 2 ifall de saknade något i utbildningen, Vi ställde denna fråga för att veta ifall medarbetarna saknade något i utbildningen eller ifall de tyckte att utbildningen innehöll allt de ville ha samt behövde för att kunna använda sig av det nya ekonomisystemet.

Organisation 1s resultat:

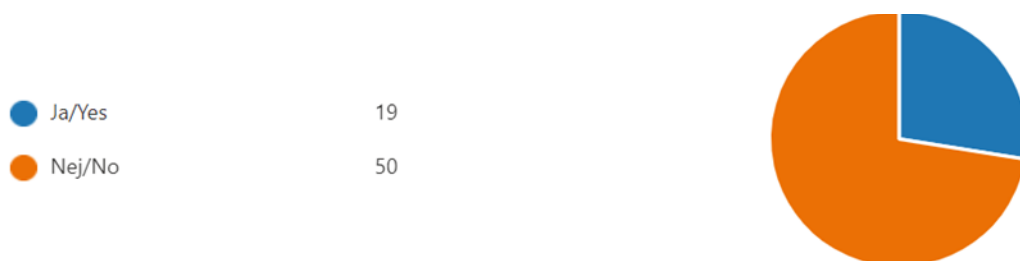


Diagram 3. I cirkeldiagrammet ovan ser vi respondenternas svar från Organisation 1, där vi ställde frågan ifall respondenterna saknade något i utbildningen. Vi ser på resultatet att 19 stycken respondenter (motsvarande 27,5 %) av totalt 69 respondenter svarade "ja" på frågan samt 50 stycken respondenter (motsvarande 72,5 %) svarade "nej" på frågan.

Organisation 2s resultat:

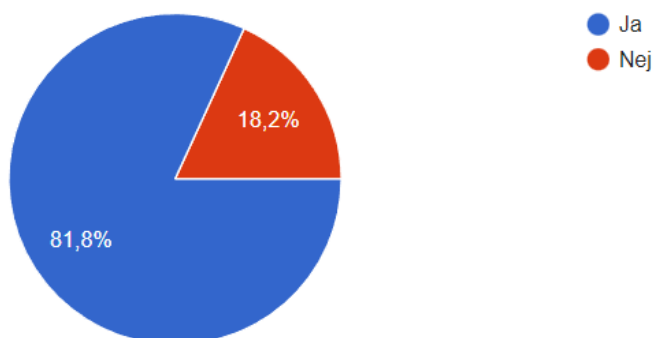


Diagram 4. I cirkeldiagrammet ovan ser vi respondenternas svar från Organisation 2, där vi ställde frågan ifall respondenterna saknade något i utbildningen. Vi ser på resultatet att nio stycken respondenter (motsvarande 81,8 %) av totalt 11 respondenter svarade "ja" på frågan samt två stycken respondenter (motsvarande 18,2 %) svarade "nej" på frågan.

Vi frågade även medarbetarna på Organisation 1 och Organisation 2 ifall de svarade "ja" på föregående fråga: *vad tycker du har saknats i utbildningen?* Denna fråga ställde vi för att det är viktigt att inte bara veta ifall de har saknat någonting i utbildningen utan även vad för att kunna förbättra och ta med sig kommentarerna till nästa gång.

Organisation 1 hade tre stycken faktorer som framförallt nämndes i enkätundersökningen. Den första faktorn var en önskan om mer tid. Den andra önskan var att ha en utbildning som var mer specificerad på Organisation 1s egna arbetsstruktur, då flera ansåg att det var svårt att koppla utbildningen direkt till arbetet. Den tredje önskan var att utbildningen skulle varit mer handledd och personlig.

Organisation 2s uppfattning om utbildningen har varit tämligen splittrad, likväl bland projektledarna som bland medarbetarna. Då vissa genomgångar av specifika frågeställningar ansetts som riktigt bra och där medarbetarna även har fått ta del av instruktionsfilmer för vissa nya arbetsmoment i det nya ekonomisystemet. Medarbetarna hade önskat tydligare struktur och regler samt en tydligare ordningsföljd om hur deras nya ekonomisystem fungerade i praktiken innan de började arbeta i det. Vissa saknade utbildning inom sitt arbetsområde och utbildning om olika funktioner. Flera svarade även att de gärna skulle fått mer individuell utbildning, och där ha möjligheten att ställa mer riktade frågor för specifika arbetsmoment då vissa arbetsmoment tar längre tid att få grepp om. Flera medarbetare önskade en mer strukturerad genomgång och utbildning av plattformen innan de började arbeta med det nya ekonomisystemet. De hade även en önskan om att få utbildning om hur hela systemet sitter ihop med de övriga systemen. En del medarbetare svarade att de vill veta mer om hur det nya ekonomisystemet fungerar och hur allt hänger ihop, samt vad som händer i bakgrunden och datastrukturer.

De hade även en önskan efter flera funktioner som behövs i det nya ekonomisystemet för att underlätta för Organisation 2s medarbetare i vardagen som ännu inte är i produktion, så de önskar utbildning för de momenten när det blir aktuellt. Då övergången till det nya ekonomisystemet påverkar en mängd processer även utanför ekonomiavdelningen, upplevs ett flertal av dem idag som mer arbetskrävande än tidigare. Medarbetarna menar även att de har mycket att lära för att de ska kunna utnyttja det nya ekonomisystemets fulla potential.

4.3 Problematik

I efterhand hade Organisation 1 gärna haft ännu mera utbildning,

“ Jag vet att efterfrågan fanns, för det svåra var att vi var tvungna att släppa ansvar, då vi inte kunde ta allt ansvar för alla 200, vi var tvungna att släppa ansvaret vidare. Men då visste vi inte att de här personerna längst ner på trappstegen, de längst bort från oss, får den utbildningen de ska ha. Vi var tvungna att släppa och lita på att andra människor gör sitt jobb och vissa fick och vissa fick inte det var lite olika vad man tyckte om det” - Projektledare 1.

Organisation 1 tyckte också att språkförbistringar kunde göra kommunikationen mellan bolagen svårare eftersom de inte visste ifall alla verkligen förstod. Särskilt kommunikationen med bolag i utlandet, de löste problemet genom att trippelkolla allting.

I efterhand hade Organisation 2 gärna sett att de skulle haft mera tid att planera och genomföra projektet.

“Det var mycket som visade sig under projektets gång, när vi lyfte på lite stenar hittade vi saker vi inte kände till i vårt gamla system” - Projektledare 2.

De berättar även att de gärna skulle ha haft tydligare uppstrukturerad utbildning och mera tid avsatt för att alla medarbetare skulle ha tid och möjlighet att få sätta sig in i det nya systemet ordentligt. Det blev stressigt och otydligt på grund av tidsbristen och ett nytt arbetssätt för dem att arbeta med projekt på, då det var första gången som många arbetade på ett mer agilt arbetssätt med utomstående konsulter.

Organisation 2 svarade även att de hade en önskan om en mer coachande approach och en person som skulle funnits fysiskt på plats på kontoret och hjälpt till att besvara alla medarbetarnas frågor. Speciellt under situationer då det har uppstått press, stress och delvis

frustration när medarbetarna inte hade någon av konsulterna på plats att hjälpa till med vissa frågor.

“Besvara de mer informella frågorna i kafferummet eller någon som är med och bekräftar att man gör rätt när man testar ett moment för första gången. Det finns så mycket dolt under ytan i arbetsvardagen som man gärna skulle bolla med någon annan” - Projektledare 2.

4.4 Resultat

Efter att vi har skrivit teorin och empirin kan vi se att det finns många likheter mellan företagen som vi har undersökt, särskilt gällande problematiken.

Det vi ser gemensamt i båda organisationerna genom intervjuerna med projektledare samt de enkätsvar vi fått in, finns det en tydlig faktor som har påverkat den interna utbildningen under projektet och det är tidsbrist. En del bristfällig kommunikation har uppstått på grund av tidsbristen i båda projekten. De hade även önskat att utbildningen var mer anpassad för organisationernas arbetsprocesser för att öka medarbetarnas motivation.

Covid-19-pandemin påvisar även en tydlig problematik och var en betydande faktor i den interna utbildningen då de snabbt fick komma på hybridlösningar samt komma med innovativa lösningar, på grund av hinder och restriktioner under pandemin.

Organisation 2 önskade att de skulle haft en enskild person som skulle hantera utbildningen, samt kontinuerligt hantera den interna kommunikationen, lyssna och höra medarbetarna och deras önskemål. Även att agera som en stöd- och motivations-person/personer skulle varit till stor hjälp och resultatet skulle säkerligen varit annorlunda. Organisation 1 har samma uppfattning, däremot anser de att det är en gränsdragning då fler personer i projektet även kan komplicera det.

5. SLUTSATS

Vår slutsats är skriven som en diskussion där vi tar upp saker som vi anser har varit viktiga insikter med vårt arbete och vad för saker det är vi har upptäckt på vägen samt saker som vi hade gjort annorlunda om vi gjort om vårt arbete idag. Vi diskuterar även ifall vi har fått svar på våra frågeställningar, ger exempel på vad som hade varit intressant att forska vidare på och ifall vi upplever att vårt arbete har haft en hög eller låg validitet och reliabilitet.

5.1 Diskussion

När vi började skriva om faktorer som påverkar en planerad organisationsförändring hade vi en uppfattning av att HR-avdelningen är en stor del av arbetet när en organisation genomför en förändring. För oss är HR-avdelningen essentiell för medarbetarnas välmående, HR-avdelningen kan hjälpa ledarna med hur de skall kommunicera ut förändringen, hur de ska motivera de anställda på ett bra sätt och lägga fram en utbildningsplan för att alla skall kunna använda sig av de nya metoderna. Vad vi märkte när vi intervjuade våra företag var däremot att HR-avdelningen inte alls har varit inblandad i varken förändringsprocessen eller utbildningen som har erbjudits. Vi tror att de hade kunnat minska på en del av arbetsbördan och kunnat minska stressen och pressen som projektgrupperna har haft genom att lägga över det på HR-avdelningen. Ett stort problem med det är att HR-avdelningen kanske inte bär på den kompetensen eller kunskapen som krävs för att förstå organisationens processer till fullo. Däremot kan HR-avdelningen strukturera upp allting och fungera som en stödpelare genom arbetets gång, då krävs det att avdelningen är inblandad redan från början, i planeringsfasen. Ett till problem vi ser med att involvera HR-avdelningen är att de redan har en sådan stor arbetsbörda, fokuset ligger på rekrytering och andra saker inom organisationerna.

5.1.1 Vidare forskning

Efter att vi har skrivit om faktorer som påverkar en planerad organisationsförändring anser vi att det hade varit intressant samt viktigt att studera närmare hur de skall göra för att inte uppleva en tidsbrist när organisationer genomgår en omfattande organisationsförändring. Vi

tycker även att det skulle vara intressant att ta reda på hur många organisationer som egentligen använder sig av sin HR-avdelning när de genomgår en organisationsförändring. Det finns väldigt många modeller för hur man skall lyckas med en förändringsprocess men varför är det fortfarande så många som inte lyckas implementera förändringen?

5.2 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet används för att mäta hur sann och pålitlig en studie/undersökning är. Det är viktigt att ha en genomtänkt frågestruktur, eftersom genomtänkta frågor genererar trovärdigare data (*7 steg för hög reliabilitet och validitet - Enkätfabriken, 2019*).

Validitet betyder att man skall mäta det som är tänkt att mätas, alltså att frågeställningen skall vara relevant för undersökningen (Eliasson, 2022). Validiteten i vårt arbete är relativt hög, då vi har använt oss av öppna frågor i intervjuerna som varit samma för respondenterna.

Däremot använde vi oss inte av alla frågorna som vi hade med under intervjuerna i vårt arbete då de inte togs upp i teoridelen. Enkäten var utformad med vissa frågor som var specifika för organisationerna. Vi använde oss inte av de frågorna i vårt examensarbete, utan de resultaten har organisationerna själva fått ta del av då frågorna specifikt ställdes för organisationens räkning. I vårt arbete har vi endast skrivit om de frågor som varit lika för båda organisationerna.

Reliabilitet handlar om hur tillförlitligt resultatet man får av undersökningen är. Skulle man få samma resultat ifall undersökningen hade genomförts vid ett annat tillfälle eller av en annan person (Trost & Hultåker, 2016)? Vi anser att vår undersökning har relativt hög reliabilitet, resultatet skulle inte se annorlunda ut ifall vi hade gjort intervjuerna eller skickat ut enkäterna idag. Däremot kan åsikter och minnen av förändringsprocessens utformning förändras ifall man skulle utföra undersökningen med samma företag igen efter en längre period. Det är viktigt att genomföra undersökningen relativt tätt inpå förändringsprocessen för att minnena skall vara färskare. Våra intervjuer och enkäter gjordes lite mindre än ett år efter att organisationerna genomfört sina förändringar men vi tror inte att resultatet hade sett annorlunda ut ifall vi hade genomfört den tidigare. Om vi hade gjort om arbetet så skulle vi

inte ha gjort en enkät som skickades ut till medarbetarna inom organisationerna. Vi tycker att det är viktigt att ta del av även deras åsikter men resultatet från enkäten är inte helt tillförlitligt. Eftersom endast 69 av 338 personer från Organisation 1 svarade och även om svarsprocenten var högre för Organisation 2 så skickades den endast ut till 15 och vi fick svar från 11. Vi lade även ner mycket tid på att genomföra enkäterna när vi endast använde oss av väldigt lite av dem i vårt arbete. Om vi hade gjort om det idag skulle vi istället ha genomfört intervjuer med flera medarbetare från vardera organisationer, däremot hade det krävts mer tid för både insamling och analysering.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

7 steg för hög reliabilitet och validitet - Enkätfabriken. (2019, april 25). Enkätfabriken.

<https://www.enkätfabriken.se/artikel/uppna-hog-reliabilitet-och-validitet/>

Agashae, Z., & Bratton, J. (2001). Leader- follower dynamics: developing a learning Environment. *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 89–103.

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3. uppl.). Liber.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Natur & Kultur.

Barclay, L., Skarlicki, D., & Pugh, D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice, perceptions and retaliation. *The Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629–643.

Belöning och motivation. (u.å.). Ledarna. Hämtad 25 mars 2023, från

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/lonesattning/beloning-och-motivation/>

Bjurklo, M., & Kardemark, G. (1998). *Nyckelord – En nyckel vid kompetensutveckling*. Stockholms universitet.

Blom, M., Fairhurst, G., Huzzard, T., Kärreman, D., Muhr, S. L., Spoelstra, S., & Sveningsson, S. (2012). *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Studentlitteratur.

Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (4. uppl.). Palgrave Macmillan.

Ceder, E. (2020, juni 11). *Vad är empirisk forskning?* Cafealar.se; Cafe å Lär.

<https://www.cafealar.se/vad-ar-empirisk-forskning/>

Ekstam, K. (2005). *Leda förändring*. Liber.

Eliasson, A. (2022). *Kvantitativ metod från början* (5. uppl.). Studentlitteratur.

- Ellström, P.-E. (1999). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Elanders Gotab.
- Fäldt, M. (2010). *Förändringskompetens: En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändringar*. Lunds universitet.
- Fjellner, C. (2022). *Engagemang och motivation i svåra tider – 4 tips på hur du lyckas*.
<https://www.andfrankly.com/sv/blogg/engagemang-och-motivation-i-svara-tider>
- Föreläsning - kompetens*. (u.å.). Studocu. Hämtad 24 januari 2023, från
<https://www.studocu.com/sv/document/hogskolan-kristianstad/larande-i-arbetslivet/forelasning-kompetens/15617735>
- Förstå kvantitativa och kvalitativa undersökningar*. (u.å.). SurveyMonkey. Hämtad 15 april 2023, från <https://sv.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Norstedts.
- Happonen, M. (u.å.). *Personalplanering*. Valtiovarainministeriö. Hämtad 16 februari 2023, från <https://vm.fi/sv/stod-for-personalledning/personalplanering>
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change*. Kogan Page.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (3. uppl.). Studentlitteratur.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, design, and change*. Pearson Education.
- Kenton, W. (2005, mars 10). *Human resources (HR) meaning and responsibilities*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>
- Kotnour, T. (2001). Building knowledge for and about large-scale organizational transformations. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1053–1073.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business

Review Press.

Kotter, J. P. (2022). *The 8-Step Process for Leading Change*. Kotter International Inc; Kotter

International. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Kotters 8-stegsplan. (u.å.). Hämtad 15 april 2023, från

<https://ledaforandring.se/leda/f%C3%B6randringsplaner/kotters-8-stegsplan>

Kristen, V. (2020, juni 24). *Organisationskultur: Som "sitter i väggarna"*. Projektledning.

https://projektledning.se/organisationskultur/?utm_content=cmp-true

Kristen, V. (2021a, september 30). *Självbestämmandeteorin*. Projektledning.

<https://projektledning.se/sjalvbestammandeteorin/>

Kristen, V. (2021b, oktober 14). *Inre och yttre motivation*. Projektledning.se.

<https://projektledning.se/inre-och-yttre-motivation/>

Kristen, V. (2022, oktober 27). *Kommunikationsmodeller: Förstå kommunikation bättre,*

genom dess struktur. Projektledning. <https://projektledning.se/kommunikationsmodeller/>

Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur - kultur -*

processer (6. uppl.). Liber.

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2018). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*

(2. uppl.). Studentlitteratur.

Lundberg, T. (2019). *Motivationskoden*. Roos & Tegnér.

Malmquist, J. (u.å.). *belöningsystem - Uppslagsverk - NE.se*. Hämtad 05 april 2023, från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/bel%C3%B6ningssystem>

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Michaelis, N. A. (u.å.). *Led ditt team under förändring*. Hämtad 28 mars 2023, från

<https://blog.andfrankly.com/app-content/sv/artiklar/led-ditt-team-under-f%C3%B6r%C3>

[%A4ndringar](https://blog.andfrankly.com/app-content/sv/artiklar/led-ditt-team-under-f%C3%B6r%C3%A4ndringar)

Myrén, K. (u.å.). *Tre faktorer som stärker medarbetares motivation*. Svenskt Näringsliv.

Hämtad 19 december 2018, från

https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/tre-faktorer-som-starcker-medarbetares-motivation_1004120.html

Nilsson, B., & Waldemarson, A.-K. (2021). *Kommunikation: samspel mellan människor* (5. uppl.). Studentlitteratur.

Öhman, A. (u.å.). *motivation - Uppslagsverk - NE.se*. Hämtad 22 februari 2023, från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

personalplan - Uppslagsverk - NE.se. (u.å.). Hämtad 11 april 2023, från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/personalplan>

Personalutbildning. (u.å.). Suomi. Hämtad 01 juni 2023, från

<https://www.suomi.fi/foretag/att-vara-arbetsgivare/arbetsgemenskapens-valmaende/guide/personalens-kompetens/personalutbildning>

Principer för en meningsfull organisationsförändring. (u.å.). Arbetshälsoinstitutet. Hämtad 29 januari 2023, från

<https://www.ttl.fi/sv/teman/forandringen-av-arbetslivet/organisationsforandring/principer-en-meningsfull-organisationsforandring>

projekt - Uppslagsverk - NE.se. (u.å.). Hämtad 01 juni 2023, från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/projekt>

Sigurd, B., Helander, B., Rosengren, K. E., Björn, L. O., & Ulfstrand, S. (u.å.).

kommunikation - Uppslagsverk - NE.se. NE. Hämtad 05 april 2023, från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kommunikation>

Skoglöf, J. (2019, juni 17). *Så skapar vi en lärande kultur*. Future Learning Organisation.

<https://futurelearningorganisation.com/sa-skapar-vi-en-larande-kultur/>

- Skoglöf, J. (2021, maj 6). *6 faktorer för att skapa en lärande organisation*. Future Learning Organisation.
<https://futurelearningorganisation.com/6-faktorer-for-att-skapa-en-larande-organisation/>
- Smitt, R. (2002). *Belöningsystem: Nyckeln till framgång*. Norstedts Juridik.
- Social Sustainability*. (u.å.). U N Global Compact. Hämtad 16 april 2023, från
<https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>
- Språk och kommunikation*. (2022, augusti 26). SPSM.
<https://www.spsm.se/stod/specialpedagogiskt-stod/sprak-och-kommunikation/>
- Svedérus, A. (2018, augusti 23). *Vad är skillnaden mellan jobbanalys och kompetensmodell?*
Tema HR.
<https://temahr.se/rekrytering/skillnaden-mellan-jobbanalys-och-kompetensmodell/>
- The Theory*. (u.å.). Center For Self-Determination Theory. Hämtad 05 april 2023, från
<https://selfdeterminationtheory.org/>
- Trost, J. (u.å.). *intervjuundersökning - Uppslagsverk - NE.se*. Hämtad 15 april 2023, från
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/intervjuunders%C3%B6kning>
- Trost, J., & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken* (5. uppl.). Studentlitteratur.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.*, 50, 361–386.
- Workhuman editorial team. (2022, december 12). What is human resource development (HRD)? 2023 complete guide. *Workhuman*.
<https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>

BILAGOR

Intervjufrågor Organisation 1 & Organisation 2

1. Kan du/ni berätta lite kort om projektet?
2. Hur många har ingått i projektgruppen?
3. Hur har er utbildningsplan sett ut?
4. Har ni outsourcat utbildningen eller en del av utbildningen?
5. Är du/ni nöjd med utbildningens upplägg i sin helhet?
6. Hur ser Organisation 2/Organisation 1 på organisationsförändringar?
7. Skulle du/ni anse att Organisation 2/Organisation 1 är agilt?
8. Hur har personalens respons varit under utbildningens gång?
9. Hur har den interna kommunikationen varit under utbildningens gång?
10. Har ni upplevt kulturella skillnader inom organisationen under utbildningens gång?
11. Hur har ni motiverat era anställda under utbildningen?
12. Har organisationens HR-avdelningen varit involverad i utbildningen?
13. Projektet start → mål, tid?

Enkätfrågor Organisation 1

1. Vet du vilka fördelar det är med monitor G5 över monitor G4?
2. Tycker du att anledningen och fördelarna med att uppdatera till monitor G5 har kommunicerats ut på ett bra sätt?
3. Vet du vem du ska kontakta vid frågor om monitor G5?
4. Har du fått classroom utbildning?
5. Har du fått individuell utbildning?
6. Har du fått Academy Online- utbildning?
7. Har du startat din Academy online-utbildning?
8. Har du slutfört din Academy online-utbildning?
9. Tycker du att något saknats i utbildningen?
10. Om du svarade "Ja" på föregående fråga, vad tycker du har saknats i utbildningen?
11. Känner du dig mer bekväm och säker att använda dig av monitor G5 efter din utbildning?

Enkätfrågor Organisation 2

1. Vet du vilka fördelar det är med nya ekonomisystemet framför det gamla ekonomisystemet?
2. Tycker du att anledningen och fördelarna med att uppdatera till det nya ekonomisystemet har kommunicerats ut på ett bra sätt?
3. Vet du vem du ska kontakta vid frågor om det nya ekonomisystemet?
4. Har du fått individuell utbildning?
5. Tycker du att något har saknats i utbildningen?
6. Om du svarat "ja" på föregående fråga, vad tycker du har saknats i utbildningen?
7. Känner du dig bekvämare och mer säker att använda det nya ekonomisystemet efter din utbildning?
8. Tycker du att det senaste utbildningstillfället var bättre/mer givande än de tidigare utbildningstillfällena?