



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förändringsacceptans vid införandet av en förändring

**Förslag på faktorer, aktiviteter och dess tillämpning
för en högre förändringsacceptans hos medarbetarna**

**Acceptance of Change when introducing a change
Suggested factors, activities, and its application for a higher acceptance of
change among employees**

**MADELEINE DAHLSTRAND
SANDRA LEANDERSSON**

Mastersuppsats i IT Management

**Rapport nr. 2011:034
ISSN: 1651-4769**

"Vilket värde ger en process som ingen använder? Svar, inget värde"

(Håkan Neeman, 2011)

Förord

Vi vill tacka våra två handledare på ett IT-bolag i väst Sverige som har stöttat och gjort det möjligt för oss att komma i kontakt med personer som haft stor betydelse för genomförandet av studien. Vi vill även tacka Håkan Neeman för en givande presentation om förändringsacceptans som väckte många intressanta och givande tankar.

Avslutningsvis vill vi även tacka vår kära handledare, Kalevi Pessi på IT-universitetet, som bidragit med många idéer och stöttat oss genom hela studiens forskningsprocess.

Madeleine Dahlstrand

Sandra Leandersson

Sammanfattning

En av de svåraste utmaningarna som organisationer möter idag är att hantera förändringar och det är mycket vanligt att förändringar i en organisation inte alltid uppnår det önskade resultatet eller att de till och med misslyckas. Det kan finnas en rad olika orsaker till att en förändring kan leda till misslyckande men en av de vanligaste orsakerna är att det är för låg acceptansnivå hos dem som är berörda av förändringen. Att uppnå hög acceptans hos medarbetarna vid införandet av en förändring är väldigt viktigt. Förändringsacceptansen kan illustreras genom en graf som kallas för Assimilationsgapet som visar upptagandet av en förändring i relation till tiden. Själva assimilationsgapet uppstår när man i grafen visar skillnaden mellan antagandet av acceptansen och det verkliga värdet. Ju större gapet är desto lägre är acceptansnivån av en införd förändring.

Studiens mål var att ta fram de faktorer och aktiviteter som ökar det verkliga värdet av acceptansen och därmed minskar assimilationsgapet samt ett förslag på hur de kan användas vid införandet av en förändring. Två aspekter som påverkar förändringsacceptansen är ledarskap och förändringsmotstånd. Därmed har det varit av intresse att under studien genomföra ett antal intervjuer med medarbetare och förändringsledare för att få deras perspektiv på förändringsarbeten, ledarskap och förändringsmotstånd. Med förändringsledarnas och medarbetarnas perspektiv som utgångspunkt så har faktorer och aktiviteter och dess tillämpning för högre acceptans framkommit.

Studien har resulterat i ett antal slutsatser och i huvudsak har det konstaterats att utan åtagande får man ingen förändring och utan förändring blir det varken förbättring eller förnyelse. Meningsfulla förändringar förutsätter alltså intressenternas acceptans och åtagande.

Sökord: Förändring, förändringsacceptans, förändringsledning och förändringsmotstånd

Abstract

One of the most difficult challenges that organizations face today is to manage change and it is very common for changes in an organization does not always achieve the desired result or that they even fail. There may be a variety of reasons why a change may lead to failure, but one of the most common reasons is that it is the low level of acceptance among those affected by the change. To achieve high acceptance among employees when introducing change is very important. Change acceptance can be illustrated by a graph called assimilation gap that shows the entry of a change in relation to time. The actual assimilation gap occurs when the graph shows the difference between acceptance and adoption of the fair value. The bigger the gap is, the lower the acceptance level of an introduced change is.

The study aims to develop the elements and activities that increase the real value of acceptance and assimilation, thus reducing the gap and a proposal on how they can be used when introducing a change. Two aspects that influence the acceptance of change is leadership and change resistance. Consequently, it has been of interest to study implementing a number of interviews with employees and change leaders to get their perspective on change management, leadership and change resistance. With the change in leaders'and employees' perspectives as a starting point, the elements and activities and its application to higher acceptance emerged.

The study has resulted in a number of conclusions and, in essence, it is noted that no commitment may be no change and no change will neither improve or renew. Meaningful change requires therefore stakeholder acceptance and commitment.

Keywords: Change, Acceptance of change, change management and resistance of change.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 8 |
| 1.1 BAKGRUND..... | 8 |
| 1.2 PROBLEMBAKGRUND..... | 8 |
| <i>Figur 1: The Assimilation Gap (Rogers, 1962).....</i> | <i>9</i> |
| 1.3 STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG..... | 9 |
| 1.4 FÖRVÄNTAT RESULTAT..... | 10 |
| <i>Figur 2: Assimilationsgapet, med det förväntade resultatet.....</i> | <i>10</i> |
| 1.5 AVGRÄNSNING..... | 10 |
| 1.6 MÅLGRUPP..... | 10 |
| 1.7 DISPOSITION..... | 11 |
| 2. METOD OCH GENOMFÖRANDE..... | 12 |
| 2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT..... | 12 |
| 2.1.1 Hermeneutik..... | 12 |
| 2.1.2 Kvalitativ forskning..... | 12 |
| 2.1.3 Forskningsstrategi..... | 13 |
| 2.2 STUDIENS FORSKNINGSPROCESS..... | 13 |
| <i>Figur 3: Överblick över studiens forskningsprocess.....</i> | <i>13</i> |
| 2.2.1 Process: Identifiera problemområde..... | 13 |
| <i>Figur 4: Process: Identifiera problemområde.....</i> | <i>13</i> |
| 2.2.2 Process: Litteraturstudie..... | 14 |
| <i>Figur 5: Process: Litteraturstudie.....</i> | <i>14</i> |
| 2.2.3 Process: Empirisk studie..... | 15 |
| <i>Figur 6: Process: Empirisk studie.....</i> | <i>15</i> |
| 2.2.4 Process: Analys..... | 16 |
| <i>Figur 7: Process: Analys (Teori + empiri).....</i> | <i>16</i> |
| 3. TEORETISK REFERENSRAM..... | 17 |
| 3.1 IT MANAGEMENT..... | 17 |
| 3.2 FÖRÄNDRING..... | 18 |
| 3.3 FÖRÄNDRINGSACCEPTANS..... | 20 |
| 3.3.1 <i>The Assimilation Gap.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Figur 8: The Assimilation Gap (Fichman, 1999).....</i> | <i>21</i> |
| 3.3.2 <i>Technology Adaption Life Cycle.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Figur 9: Technology Adaption Life Cycle (Rogers, 2003).....</i> | <i>21</i> |
| <i>Figur 10: Technology Adaption Life Cycle, with the "Chasm" (Rogers, 2003).....</i> | <i>22</i> |
| 3.3.3 <i>Diffusion Workshop Model.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Figur 11: Diffusion Workshop Model (Neeman & Sarlin, 2007).....</i> | <i>22</i> |
| <i>Figur 12: The role model (Pries-Heje & Tryde, 2001).....</i> | <i>23</i> |
| 3.4 FÖRÄNDRINGSACCEPTANS..... | 25 |
| 3.4.1 <i>Medarbetarnas reaktion på förändring.....</i> | <i>25</i> |
| 3.4.2 <i>Varför uppstår förändringsmotstånd.....</i> | <i>25</i> |
| 3.4.3 <i>Teorier för att minska förändringsmotstånd.....</i> | <i>26</i> |
| 3.5 LEDARE I FÖRÄNDRING..... | 30 |
| 3.6 SUMMERING AV TEORIerna..... | 33 |
| <i>Figur 13: SACIS-modell (Günther & Jaworskis, 2004).....</i> | <i>34</i> |
| <i>Figur 14: Kotter's Metod (1-8).....</i> | <i>34</i> |
| <i>Figur 15: Assimilationsgapet (AGT) och Diffusion Workshop Model (DWM).....</i> | <i>35</i> |
| <i>Figur 16: Kotter's teori om motstånd (KTM) och Teori om ledare i förändring (TLF).....</i> | <i>35</i> |
| 4. EMPIRISK STUDIE..... | 36 |
| 4.1 LEDARENS PERSPEKTIV PÅ FÖRÄNDRING..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1 Förändringsarbete..... | 36 |
| 4.1.2 Ledarskap..... | 37 |
| 4.1.3 Förändringsmotstånd..... | 38 |
| 4.2 MEDARBETARENS PERSPEKTIV PÅ FÖRÄNDRING | 39 |
| 4.2.1 Förändringsarbete..... | 39 |
| 4.2.2 Ledarskap..... | 40 |
| 4.2.3 Förändringsmotstånd..... | 43 |
| 5. ANALYS | 45 |
| 5.1 ANALYS AV FÖRÄNDRINGSLEDARNAS PERSPEKTIV | 45 |
| 5.2 ANALYS AV MEDARBETARNAS PERSPEKTIV | 48 |
| 5.3 FÖRSLAG PÅ AKTIVITETER FÖR ÖKAD ACCEPTANS | 50 |
| 6. SLUTSATS..... | 53 |
| 6.1 VILKA FAKTORER FRÄMJAR FÖRÄNDRINGSPROCESSENS ACCEPTANS? | 53 |
| 6.2 VILKA AKTIVITETER KAN ANVÄNDAS VID INFÖRANDET AV EN FÖRÄNDRING FÖR ATT ÖKA ACCEPTANSEN HOS MEDARBETARNA? | 54 |
| 6.3 HUR KAN STUDIENS FRAMTAGNA AKTIVITETER OCH FAKTORER, FÖR EN HÖGRE FÖRÄNDRINGSACCEPTANS HOS INTRESSENTERNA, ANVÄNDAS VID INFÖRANDET AV EN FÖRÄNDRING? | 55 |
| <i>Figur 17: Ett förslag på hur de framtagna aktiviteterna kan användas vid införandet av en förändring (Egen bild).....</i> | <i>55</i> |
| 7. REFERENSER | 56 |

1. Inledning

I detta avsnitt ges en presentation av bakgrunden och problemområdet för studien. Vidare redogörs studiens syfte och forskningsfrågor för att sedan belysa studiens förväntade resultat, målgrupp och avgränsning. Avslutningsvis ges en överblick över rapportens struktur.

1.1 Bakgrund

Idag bedrivs det i nästan alla organisationer någon form av förändrings- och förbättringsarbete. Det går klart och tydligt att se att intresset för att genomföra förändringar har ökat under åren. Allteftersom konkurrenterna effektiviserar sig behöver en organisation ständigt ligga i framkant. Detta innebär ständiga förändringar inom organisationen. Det gäller att vara lyhörd för trender och nya tekniker/arbetsätt och möjliggöra för att snabbt kunna ställa om sig. Annars riskerar man att tappa marknadsandelar.

Med åren har det uppkommit tre olika skolor för organisatoriskt tänkande när det gäller förändringar, vilka kan ses som metaforer för organisationer. Den första skolan uppkom under 1800-talet då "Scientific Management" introducerades av Taylor. Nyckeltrönan var då att "det är möjligt och önskvärt, att genom metodologiska studier och tillämpning av vetenskapliga principer, inrätta det bästa sättet att utföra all jobb på" och en organisation såg som ett produktionssystem där det är möjligt att optimera dess effektivitet och ändamål (Pries-Heje & Vinter, 2006). Den första skolan såg i huvudsak att organisatorisk förändring handlar om att optimera planering genom bland annat experiment, observation, beräkning och analys.

Den andra skolan, som uppkom under 1930- och 1940- talet, karaktäriserades av synen att organisationer bygger på sociala system, snarare än mekaniska system, där människan har en nyckelroll. En organisation sågs som en större grupp av människor med en organisationskultur samt synlig kommunikation och samverkande processer mellan människorna (Pries-Heje & Vinter, 2006).

Den tredje skolan kännetecknas av tron att organisationer och förändringar är formade av intressen och åtaganden av individer. Denna skola har kommit att kallas för det politiskt framväxande perspektivet. Vidare kännetecknas den tredje skolan av tron att besluten i en organisation oftast uppstår på grund av maktkampen mellan särskilda intressegrupper eller koalitioner (Pries-Heje & Vinter, 2006).

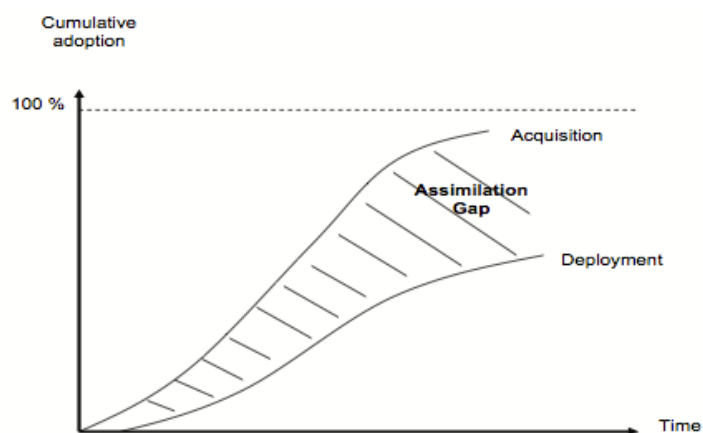
Utifrån de tre skolorna går det tydligt att se att synen på förändringar i organisationer har förändrats med tiden och att människan idag har blivit en nyckelroll i förändringar och förändringsarbeten. För vilket värde ger en förändring (en ny process, ett nytt arbetsätt, ett nytt system och så vidare) om ingen accepterar eller tar emot förändringen? Rätt svar, inget värde (Neeman, 2011).

1.2 Problembakgrund

En av de svåraste utmaningarna som organisationer möter idag är att hantera förändringar och det är mycket vanligt att förändringar i en organisation inte alltid uppnår det önskade resultatet eller att de till och med misslyckas.

Det finns ett flertal olika orsaker till att förändringar i en organisation kan leda till misslyckande. Några av de vanligaste orsakerna är att förändringsprocessen inte är förankrad i organisationen och att det för låg acceptansnivå hos dem som är berörda av förändringen.

Acceptansnivån kan beskrivas genom en graf över upptagandet av förändringen i relation till tiden. Innan en förändring genomförs är det vanligt att det redan finns ett antagande över hur hög upptagandet av förändringen ska vara vid en viss tid. Detta antagande kallas för *Acquisition*. Detta värde kan sedan jämföras med det verkliga värdet, det vill säga det verkliga upptagandet av förändringen, *Actual Adaption*. Därigenom skapas det så kallade Assimilationsgapet, vilket blir skillnaden mellan *Acquisition* och *Actual Adaption*. (Fichman, 1999)



Figur 1: The Assimilation Gap (Rogers, 1962)

För att uppnå *Acquisition* nivån så behöver man minska Assimilationsgapet. För att minska Assimilationsgapet är det viktigt med ett bra ledarskap, och en av en projektledares svåraste uppgifter är att kartlägga och eliminera hinder och motstånd i en organisation. (Fichman, 1999)

Utöver den stora utmaningen att uppnå en god acceptansnivå i samband med införandet av en förändring är det även en konst att se till att behålla eller öka acceptansnivån efter att en förändring införts i organisationen.

Det är tyvärr mycket vanligt att många projekt misslyckas med detta och istället får en ytterligare ökning med tiden på Assimilationsgapet, vilket i sin tur kan leda till ett negativt och oönskat resultat för organisationen. (Fichman, 1999)

1.3 Studiens syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att ta reda på vilka faktorer och aktiviteter som ger en högre förändringsacceptans samt hur de kan användas vid införandet av en förändring. Olika teorier talar för olika sätt att påverka attityder såsom förändringsmotstånd hos medarbetaren, samt leda ett framgångsrikt förändringsarbete. Tanken med uppsatsen är att undersöka dessa två områden för att på så sätt identifiera de faktorer som bidrar till en högre acceptansnivå. Därefter kommer faktorerna att sättas i ett sammanhang för att

på så sätt skapa ett antal aktiviteter, vilka kan användas vid införandet av en förändring för att öka acceptansen hos medarbetarna.

Utifrån ovanstående resonemang har följande forskningsfrågor formulerats och tagits fram:

Huvudfråga:

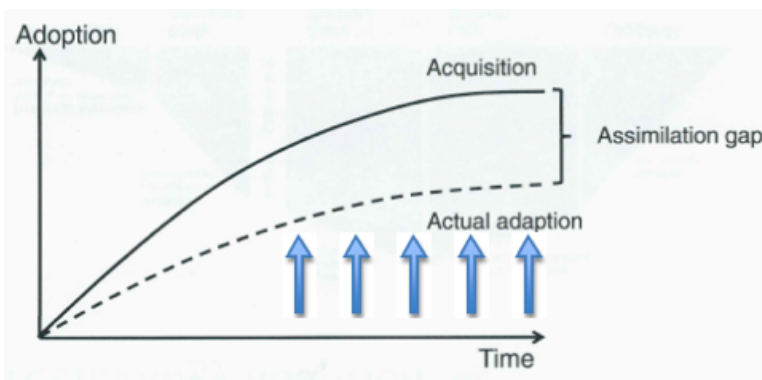
· Hur kan studiens framtagna aktiviteter och faktorer, för en högre förändringsacceptans hos intressenterna, användas vid införandet av en förändring?

Delfrågor:

- Vilka faktorer främjar förändringsprocessens acceptans?
- Vilka aktiviteter kan användas vid införandet av en förändring för att öka acceptansen hos medarbetarna?

1.4 Förväntat resultat

Resultatet av studien blir ett förslag på hur studiens identifierade faktorer och framtagna aktiviteter kan användas för att nå en högre förändringsacceptans vid införandet av en förändring.



Figur 2: Assimilationsgapet, med det förväntade resultatet.

Figuren illustrerar en övergripande bild av det som studien syftar i att resultera i, det vill säga en bild över Assimilationsgapet där pilarna avbildar de faktorer och aktiviteter som, genom studien, kommer att identifieras och som har en positiv inverkan på utfallet av acceptansnivån (det vill säga ökar acceptansnivån) vid införandet av en förändring.

1.5 Avgränsning

Studien är avgränsad till att studera förändringsacceptans utifrån förändringsledaren och medarbetarens perspektiv. Detta innebär att övriga intressenters perspektiv inte kommer beskrivas eller jämföras.

1.6 Målgrupp

Studien riktar sig i huvudsak till företag som arbetar med förändringsarbeten. Tanken är att företag med hjälp av denna rapport skall kunna dra nytta av studiens innehåll vid

framtida förändringsarbeten där det finns en önskan om att nå en hög acceptansnivå. Studien kan även bidra med nytänkande till akademiker, såsom forskare och studenter.

1.7 Disposition

Nedan presenteras en disposition över studiens upplägg, det vill säga en överblick över strukturen för rapporten.

Inledning

I det inledande kapitlet presenteras studiens *bakgrund* och *problemområde*. Här redogörs även studiens *syfte*, *forskningsfrågor*, *förväntade resultat*, *målgrupp* och *avgränsning*. Kapitlet avslutas med en disposition.

Metod

I metodkapitlet presenteras det tillvägagångssätt som använts under studiens gång och kapitlet består av delarna, *vetenskapliga förhållningssätt och forskningsprocessen*. Genom hela metodkapitlet sker argumentation för varför metodvalen passar studien och hur de kommer att utnyttjas under studiens genomförande.

Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen ges en presentation av den teori som utnyttjas och tillämpats under studien. Kapitlet består av byggstenarna, *IT management*, *förändring*, *förändringsarbete* och *förändringsacceptans*, samt *teorier kring förändringsmotstånd* och *ledarskap*.

Empiri

I kapitlet empiri presenteras resultatet från intervjuerna med de utvalda förändringsledarna och medarbetarna. Kapitlet är indelat i två underrubriker, *förändringsledarens perspektiv på förändring* och *medarbetarens perspektiv på förändring*. Dessa består i sin tur av tre underrubriker, det vill säga *förändringsarbete*, *ledarskap* och *förändringsmotstånd/reaktioner på förändring*.

Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med den teoretiska referensramen som grund. Kapitlet inleds med en analys av förändringsledarnas och medarbetarnas perspektiv på förändring. Analysen resulterar i ett antal faktorer som sedan under ett analysarbete sätts i ett sammanhang och utifrån dessa skapas aktiviteter, vilka kan användas i syfte att öka förändringsacceptansen hos medarbetarna vid införandet av en förändring.

Slutsats

I det avslutande kapitlet redogörs studiens slutsatser och forskningsfrågorna besvaras. Avsnittet inleder med studiens två delfrågor och avslutas med studiens huvudfråga.

2. Metod och genomförande

I detta avsnitt presenteras det tillvägagångssätt som använts under studiens gång. Avsnittet inleds med en redogörelse för studiens vetenskapliga förhållningssätt för att sedan ge en bild av hur forskningsprocessen för studien har sett ut och hur de olika delarna i rapporten har tagits fram. Avslutningsvis beskrivs rapportens validitet och realitet. Avsnittet genomsyras även av argumentationer för varför metodvalen passar just denna studie samt hur de kommer att utnyttjas under studiens gång.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Under studien har ett hermeneutiskt förhållningssätt tillämpats och studiens författare har arbetat som kvalitativa forskare. Studien genomsyras av en deduktiv ansats.

2.1.1 Hermeneutik

Positivism och hermeneutiken är två vetenskapliga förhållningssätt som är vanligt förekommande inom vetenskapen och forskningen. Det som skiljer de två vetenskapliga förhållningssätten åt är att hermeneutiken betraktar helheten och grundar sig på tolkande där forskarens huvudsakliga roll är att tolka helheten kring själva forskningsobjektet, medan positivism är mer inriktad på att förklara fenomen där forskaren står i en yttre relation till det som är avsett att studera. Den positivistiska forskaren får alltså inte påverka forskningsresultatet med känslor, politik eller religiösa synpunkter (Patel & Davidson, 2003).

Det vetenskapliga förhållningssätt som genomsyrat studien är hermeneutiken. Genom att tillämpa ett hermeneutiskt förhållningssätt har en djupare förståelse för förändring, förändringsarbeten, förändringsledning, motstånd och acceptans hos medarbetarna skapats. Vidare, precis som i hermeneutiken där det är fokus på att försöka se helheten i ett forskningsproblem, har studien byggts upp genom att först studera helheten i förändring, förändringsarbeten och förändringsacceptans för att sedan kategorisera och studera utifrån ledarskap och förändringsmotstånd/reaktioner på förändring (Patel & Davidson, 2003). Avslutningsvis, efter att ha studerat de mindre delarna, har dessa satts i ett sammanhang för att kunna leda fram till ett resultat som besvarar studiens forskningsfrågor.

I studien har det även genomförts kvalitativa intervjuer vilka har gjort det möjligt att, precis som i hermeneutiken, tolka respondenternas svar och skapa en djupare förståelse för forskningsobjektet (Patel & Davidson, 2003).

2.1.2 Kvalitativ forskning

Beroende på hur man som forskare väljer att generera, bearbeta och analysera den information som samlats in finns det två olika inriktningar på hur man kan bedriva forskning, kvantitativt och kvalitativt (Patel & Davidson, 2003).

Insamlingen av det empiriska materialet för studien genomfördes med ett kvalitativt tillvägagångssätt i syfte att, till skillnad från kvantitativ forskning, skapa en djupare förståelse och en mer detaljerad kunskapsbild av undersökningsområdet. Studien inleddes därför med att studera förändring, förändringsarbeten och förändringsacceptans för att på så sätt få en större kunskap och förståelse för området. Genom att ha fokuserat på undersökningsområdets helhet har det varit möjligt att göra tolkningar av det insamlade materialets mening och innebörd och därigenom kunnat sätta mindre delar i relation till det större sammanhanget. (Christensen et al., 2001). I studien sätts de mindre delarna, förändringsmotstånd och förändringsledning i relation till förändringsarbeten och förändringsacceptans.

Insamling av material till studien har skett parallellt med analysarbetet, i enlighet med tillvägagångssättet för kvalitativ forskning, vilket har resulterat i att inriktningen på studien styrts av det parallella arbetet. Analysarbetet har alltså upprepande gånger påverkat studiens val och formulering av forskningsfrågor (Christensen et al., 2001).

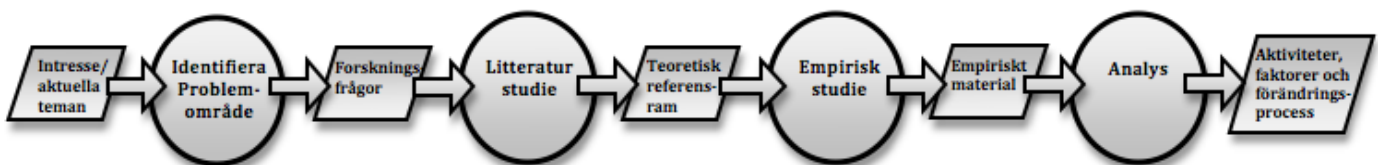
2.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi är en strategi som beskriver hur forskningen, på ett övergripande sätt, skall genomföras. Det finns i huvudsak två olika typer av forskningsstrategier, induktiv och deduktiv, vilka används för att se sambandet mellan teori och empiri (Bryman, 2002).

Studien har baserats på en deduktiv forskningsstrategi, vilket har inneburit att den empiriska studien, med förändringsledares och medarbetares åsikter, har genomförts med redan befintliga teorier som grund, samt att resultatet från de empiriska studierna har tolkats med utgångspunkt i teorierna. Till skillnad från den induktiva forskningsstrategin, som först genomför en empirisk studie utan några förkunskaper för att sedan dra slutsatser och forma en ny teori, så har resultatet från de empiriska studierna tolkats med utgångspunkt i de redan befintliga teorierna (Patel & Davidson, 2003).

2.2 Studiens forskningsprocess

Genomförandet av studien har sätt ut på följande sätt (se figur 4).



Figur 3: Överblick över studiens forskningsprocess.

Utifrån figuren går det att utläsa de steg som genomförts för att nå slutresultatet av studien. Cirklarna representerar processer, det vill säga de aktiviteter som utförts under studiens gång, och de kursiverade rektanglarna motsvarar processernas input (indata) och/eller output (utdata) som skapats och formats. Pilarna visar riktningen på studiens forskningsprocess, det vill säga flödet. Vidare följer en mer detaljerad processbeskrivning.

2.2.1 Process: Identifiera problemområde

Input: Innesse/aktuella teman, Output: Forskningsfrågor



Figur 4: Process: Identifiera problemområde

Studiens inriktning och genomförande har påverkats både av författarnas intressen och av aktuella teman i dagens föränderliga värld. Inriktningen på studien har givetvis även influerats

av författarnas tidigare utbildning, samt nuvarande studieprogram.

Utifrån intresse och aktuella teman, samt teorier, har ett problemområde identifierats. Problemområdet har i sin tur resulterat i att ett antal forskningsfrågor har formulerats.

2.2.2 Process: Litteraturstudie

Input: Forskningsfrågor, Output: Teoretisk referensram



Figur 5: Process: Litteraturstudie

Efter att forskningsfrågorna, en huvudfråga och två delfrågor, för studien formulerats påbörjades litteraturstudien. Litteraturstudien inleddes med en grundlig litteratursökning via sökmotorer, såsom Google och Google Scholar. Via dessa sökmotorer, samt via databaser som tillhandahålls av Chalmers bibliotek och Göteborgs universitets bibliotek, kunde ett flertal teorier kring IT management, förändring och förändringsarbete identifieras, vilka utgör grunden för studiens teoretiska referensram. Några av de teorier som identifierats är Magoulas & Pessis (1998) avhandling om strategisk IT Management, Pries-Heje & Vinters (2006) artikel "A Framework for Selecting Change Strategies in IT Organizations" och en bok som handlar i stora drag om förändring skriven av författarna Goldkuhl & Röstlinger (1988).

De nyckelord som använts för att hitta teorierna, via sökmotorerna, har varit IT management, förändring, förändringsarbeten och så vidare. Resultatet av sökningarna har granskats innehållsmässigt för att kunna ta beslut om teorierna bidrar med önskad kunskap och om de är relevanta för studien. Referenslistan för respektive funnen teori har även granskats för att på så sätt kunna identifiera ytterligare källor som kan vara av intresse för studien.

De grundläggande teorierna har sedan kompletterats med byggstenarna förändringsacceptans, förändringsmotstånd och förändringsledning, vilka har gett studien en något smalare inriktning för att på så sätt nå en tydligare och klarare bild över vad studien syftar i att undersöka. De nyckelord som använts för att hitta de teorier som ger en inriktning på studien är acceptans, förändringsmotstånd, attityd, reaktion, förändringsledning och så vidare.

Några av de teorier som har varit av stor betydelse är Neemans & Sarlins (2007) artikel "Diagnostic diffusion practice of a technology supplier organization", Kotters (1995) teori om de åtta stegen för att nå en framgångsrik förändring och Sörqvists (2004) teorier om både attityder till förändring och hur man kan nå ett framgångsrikt ledarskap.

Under litteraturstudien har även två intervjuer genomförts för att erhålla ytterligare information inom området förändringsacceptans. Det huvudsakliga syftet med att genomföra dessa intervjuer har varit för att fylla i de tomma luckor som uppkommit när teoretiska källor studerats kring området, det vill säga de teoretiska källorna har saknat en del relevant information som varit av betydelse för studien.

Den första informationskällan identifierades i samband med en funnen avhandling skriven av Håkan Neeman (2007). Denna avhandling berörde området *"Introducing the implementation workshop to a technology supplier working with a customer"* och belyste metoden *Diffusion Workshop Model*. För att ta del av mer kunskaper om denna metod togs ett beslut om att kontakta författaren av denna avhandling, det vill säga Håkan Neeman, för genomföra en intervju med syfte att få en djupare förståelse för *Diffusion Workshop Model*. Den andra informationskällan som identifierade under litteraturstudien var Anna Börjesson, numera Anna Sandberg, som skrivit ett flertal avhandlingar om förändringsacceptans, förändringsmotstånd med mera. Därför fanns det ett stort intresse av att få träffa Anna Sandberg personligen och ta del av hennes kunskaper inom det område som har varit avsett att studera.

De båda intervjuerna har genomförts på ett kvalitativt arbetssätt med utgångspunkt i att erhålla mer kunskap och ökad förståelse för området förändringsacceptans. Intervjufrågorna som ställdes var öppna och gav stort utrymme till fria svar med mycket innehållsrik information som kunnat användas i studiens teoretiska referensram.

2.2.3 Process: Empirisk studie

Input: Teoretisk referensram, Output: Empiriskt material



Figur 6: Process: Empirisk studie

Den empiriska studien bygger på två olika perspektiv (medarbetarens och förändringsledarens) på förändringsarbeten, ledarskap och förändringsmotstånd/reaktioner på förändring. De utvalda respondenterna i undersökningen valdes ut på ett icke-slumpmässigt sätt, det vill säga respondenterna valdes medvetet ut efter specifika kriterier. Eftersom det är en kvalitativ studie så finns det vissa fördelar med att göra ett icke-slumpmässigt val och det är bland annat att man kan fånga de respondenter som har den kunskapen som studien eftersträvar (Christensen et al., 2001). Det finns till exempel inget intresse av att fånga rätt statistiskt resultat utan snarare intresse för att erhålla mer djupgående kunskap inom problemområdet för studien.

Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa intervjuer och därmed har intervjufrågorna formulerats och konstruerats med låg grad av standardisering. Intervjufrågorna har ställts på ett öppet sätt för att på så vis ge ett stort svarsutrymme till respondenterna som i sin tur kunnat besvara frågorna relativt fritt. Den låga graden av standardisering har även gjort att intervjufrågorna anpassats efter respondenternas svar, vilket har gjort att intervjuerna blivit mer informationsrika (Christensen et al., 2001).

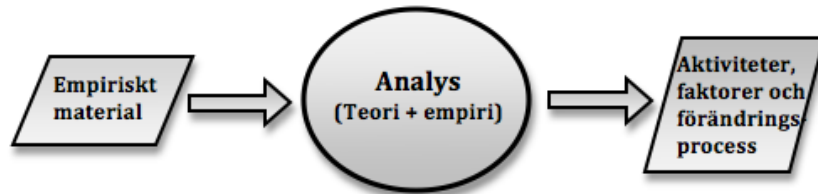
Det huvudsakliga syftet med de kvalitativa intervjuerna har varit att upptäcka bland annat icke-kända företeelser, vilket kan bidra och har bidragit med mycket kunskap som saknats i litteraturen (Christensen et al., 2001). De utvalda respondenterna är anonyma med anledning av att det inte finns något intresse av vem personen är, utan det som har varit relevant är snarare vilken roll denna person har eller har haft i en organisation. De roller som har varit av

intresse för studien är medarbetare som varit berörda eller påverkats av en förändring och förändringsledare som har drivit ett förändringsarbete. Totalt har fem förändringsledare och fem medarbetare från olika företag intervjuats.

En mer omfattande studie med fler respondenter hade ökat studiens validitet men det går även att utläsa trovärdighet i svaren där flera respondenter svarat lika.

2.2.4 Process: Analys

Input: Empiriskt material, Output: Aktiviteter, faktorer och förändringsprocess



Figur 7: Process: Analys (Teori + empiri)

Studiens analys inleddes med att analysera medarbetarens och förändringsledarens perspektiv, utifrån den teoretiska referensramen, för att på så sätt hitta starka argument och identifiera faktorer som bidrar till en ökad acceptans vid införandet av en förändring. Efter att ha identifierat ett antal faktorer fortsatte analysarbetet med ståndpunkt i att ta fram en förändringsprocess (aktiviteter) innehållande de framtagna faktorerna. Syftet med att analysera och ta fram en förändringsprocess har framförallt varit att sätta faktorerna i ett sammanhang men också för att skapa en tydligare överblick över hur arbetet för att nå en högre acceptansnivå kan se ut vid införandet av en förändring.

3. Teoretisk Referensram

I detta avsnitt ges en presentation av begreppet IT management, förändring och förändringsarbete, med Kotters (1995) teori som exempel. I avsnittet ges även en presentation av förändringsacceptans, vad det är och vilka tekniker som finns för att illustrera acceptansnivån i en organisation samt en modell för att öka det så kallade Assimilationsgapet. Vidare redogörs teorier utifrån två olika perspektiv, medarbetarnas och förändringsledarnas perspektiv för att sedan avsluta med en summering av studiens olika teorier.

3.1 IT Management

Begreppet IT management har traditionellt sätt fokuserat på att ha kontroll över kostnader för IT. Under de senare åren fram till idag har ett flertal faktorer påverkat riktningen på IT management och en modern definition av begreppet kan se ut enligt följande: *"Konsten att, genom design och användning av IS/IT, förbättra informationsmiljön"* (Magoulas & Pessi, 1998, sid. 4).

Exempel på faktorer som har haft inverkan på begreppet under åren är den alltmer tuffare och dynamiska marknads- och konkurrenssituationen, grundliga verksamhetsförändringar, utbredningen av den datorbaserade informationsförsörjningens omfång och betydelse, samt den snabba utvecklingen av informationsteknologin (Magoulas & Pessi, 1998). Idag betraktas IT som ett medel för att i huvudsak uppnå strategiska fördelar, hantera komplexa situationer och skapa en ökad konkurrenskraft på marknaden.

Inom ramen för IT management betonas hanteringen av problemställningar vilka gäller applicering av ny teknologi, utveckling av nya system och förvaltning av befintliga IT-investeringar samt långsiktigt utnyttjande och utvecklande av de möjligheter som ges från informationsteknologin. Det talas även om strategisk IT-management vilket handlar om ett långsiktigt arbete att med hjälp av IS/IT som grundläggande medel en informationsmiljö (Magoulas & Pessi, 1998).

IT management handlar även om att hantera de frågeställningar som berör IT-organisationen, ansvar, befogenheter etc. Vidare betonar IT-management hanteringen av de risker som kan uppstå och i sin tur hindra en framgångsrik användning av IS/IT i en organisation (Magoulas & Pessi, 1998).

3.1.1 Svårigheter med att bedriva IT-management

Att bedriva IT management är en svår uppgift då organisationens informationsmiljöer är komplexa och dynamiska. Nedan följer fler exempel på faktorer som bidrar till svårigheterna med att bedriva IT management i en organisation (Magoulas & Pessi, 1998).

- Den snabbt växande teknologiska utvecklingen.
- Den ökande komplexiteten och dynamiken i omvärlden och i organisationer.
- Den oförutsägbara och föränderliga värld som organisationer verkar i idag.

- En företagsledning som har ett lågt engagemang i IT-management.
- Verksamhetens heterogenitet.
- Systemarvets betydelse och svårigheterna med att förändra systemarvet på en övergripande nivå underskattas av organisationer.
- Låg kunskap i arkitekturella frågor, begrepp, principer, metoder, synsätt, förändring, realisering och förvaltning av informationssystemarkitekturer.

3.2 Förändring

3.2.1 Allmänt om förändring

Begreppen *förändring* kan definieras på olika sätt. Här följer ett exempel på en definition:

"att man går från ett läge till ett annat. Det kan vara mjuka förändringar som attitydförändringar vilka uppnås genom utbildning och informationskampanjer, eller hårda förändringar som datormigreringar och systemutrullningar. Oftast sker både hårda och mjuka förändringar i en och samma process." (Börjeson, 2007).

Att genomföra en förändring i en verksamhet kan innebära att man försöker lösa problem i en verksamhet eller att man försöker skapa en situation för att på så sätt uppfylla verksamhetens uppsatta mål (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

3.2.2 Förändringsarbeten

Enligt Nationalencyklopedin så definieras begreppet förändringsarbete enligt följande: *"en aktivitet för att ändra, utveckla och omdana ett socialt system. Utgångspunkten är upplevda problem på samhälls- och strukturell nivå, inom organisationer och på arbetsplatser eller hos enskilda individer"* (www.ne.se, sökord: förändringsarbete).

Förändringsarbete genomförs oftast på ett konstruktivt och framgångsrikt sätt men det är också vanligt att det under arbetets gång uppstår stora problem och utmaningar. Att genomföra ett förändringsarbete är ingen lätt uppgift, utan det kräver mycket arbete både innan, under och efter att en förändring ägt rum (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

För att ett förändringsarbete ska leda till goda förändringar och öka verksamhetskvalitet är det av stor vikt att beakta olika metoder och modeller för genomförandet av en förändring. En mycket välkänd teori för att lyckas med ett framgångsrikt förändringsarbete är Kotters (1995) åttastegsmodell för förändring.

Kotters åtta steg

En professor vid namn John P. Kotter, vid Harvard Business School, har tagit fram en modell för att genomföra förändringar. Modellen genomförs i åtta steg och dess huvudsakliga syfte är att organisationer, genom att tillämpa denna modell, skall lyckas med förändringar och genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete (Kotter, 1995). Nedan följer en beskrivning över de åtta stegen i modellen.

Steg 1: Create Urgency

Det är viktigt att få med sig de anställda i övertygelsen om att förändringen är nödvändig. Motivationen hos de anställda kan vara låg om det saknas hot såsom att företag går med förlust eller att folk skall avskedas. Det kan därför vara en fördel att tillåta att ett hot uppstår för att få igenom en förändring som ger långsiktiga fördelar (Kotter, 1995).

Steg 2: Form coalitions

Det är viktigt att skapa en styrgrupp med rätt sammansättning som har trovärdighet och gemensamma värderingar. Styrgruppen bör innehålla chefer med befogenheter och ledaregenskaper som behövs för att driva förändringsprocessen (Kotter, 1995).

Steg 3: Create vision for change

Det är viktigt att ha en vision som klargör förändringens allmänna inriktning eftersom det underlättar motiveringen till de åtgärder som ska göras. Visionen ger de anställda ett gemensamt mål. Om en vision skall vara effektiv så behöver den vara sex egenskaper: begriplig, önskvärd, verklighetsförankrad, fokuserad, flexibel och lätt att förmedla (Kotter, 1995).

De företag som inte har en förnuftig vision kan riskera att ens förändringsprojekt leder organisationen i fel riktning eller ut i ingenstans. Det är därför viktigt att företag skapar en klar och tydlig vision för att på så sätt kunna leda förändringssatsningen i rätt riktning. Det är också viktigt att företag utvecklar strategier för att uppnå den fastställda visionen, samt att de kan kommunicera visionen och strategierna (Kotter, 2007).

Steg 4: Communicate the vision

Kommunikationen är en viktig del i arbetet med att få de anställda att få förståelse och engagemang för förändringen. De administrativa cheferna är oftast dåliga på att kommunicera med de underordnade vilket leder till att de underordnade inte blir informerade om förändringsvisionen.

Det finns sju principer, vilka Kotter (1995) tar upp i sin artikel, som hjälper de administrativa cheferna att få genomslag för visionen: gör det enkelt, använd bildspråk, sprid budskapet genom många olika kanaler, upprepa, lev som du lär och kommentera avvikelser (Kotter, 1995).

Steg 5: Remove obstacles

Vid ett genomförande av en förändring måste de anställda vara med och medverka. För att de anställda ska kunna vara med samt vilja vara med är det viktigt att ge dem den kompetens och befogenhet som behövs (Kotter, 1995).

Steg 6: Short term wins

Det är viktigt att visa på de framsteg som sker under förändringsprocessen för annars kan de anställda bli omotiverade. De kortsiktiga framstegen kommer inte av sig själv och därför måste cheferna själva skapa dem. En

god kortsiktig framgång har minst tre egenskaper: den är tydlig, den är otvetydig och den är en klar följd av förändringsprogrammet (Kotter, 1995).

Utan kortsiktiga vinster kan de anställda på ett företag förlora energi och styrka och tillslut tappa lusten och ge upp förändringsprojekt. Det är därmed viktigt att företag har kortsiktiga mål att leva upp till och fira, samt att de kortsiktiga målen helst uppnås innan 12 till 24 månader har hunnit gå av ett projekt (Kotter, 2007).

Steg 7: Build on change

Det är viktigt att utnyttja de mindre framsteg som görs till att få igenom fler förändringar. Viktigt är dock att undvika att förklara seger alldeles för tidigt innan förändringarna har hunnit sjunka tillräckligt djupt in i företagskulturen (Kotter, 2007).

Steg 8: Anchor change in organization

Ett företags kultur består av företagets värderingar och attityder och om de attityder och metoder som uppkommer i förändringsprocessen inte stämmer överens med dessa så möter den motstånd. Det är också svårt att ändra den rådande kulturen i företaget eftersom ändringar i människors handlande måste ske först (Kotter, 1995).

3.3 Förändringsacceptans

Det är mycket vanligt att ledningen i en organisation möter motstånd i samband med en förändring. Om de anställdas gamla värderingar och arbetssätt hotas kan det väcka uppror mot förändringen, vilket i sin tur påverkar förändringens acceptansnivå (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

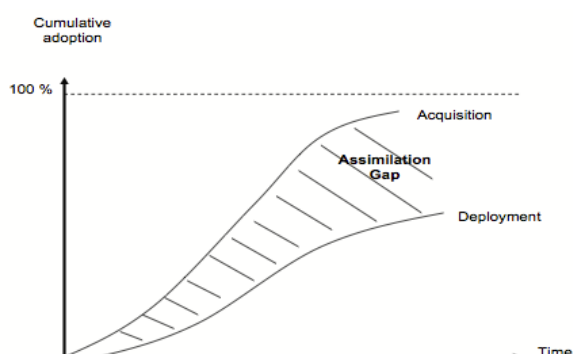
En definition av acceptans kan se ut enligt följande:

"The implementation of a "change" is accepted when it is adopted and used"
(Förändringsledare, 2011)

Vidare följer en beskrivning av ett sätt att redovisa skillnaden mellan antagandet och det verkliga utfallet av acceptans vid införandet av en förändring.

3.3.1 The Assimilation Gap

Acceptansnivån kan beskrivas genom en graf över upptagandet av förändringen i relation till tiden (se figur 9). Innan förändringen så fanns det ett antagande över hur hög upptagandet ska vara vid en viss tid. Assimilationsgapet skapas vid jämförandet mellan antagandet och det verkliga värdet vid tiden för mätningen. (Fichman, 1999)

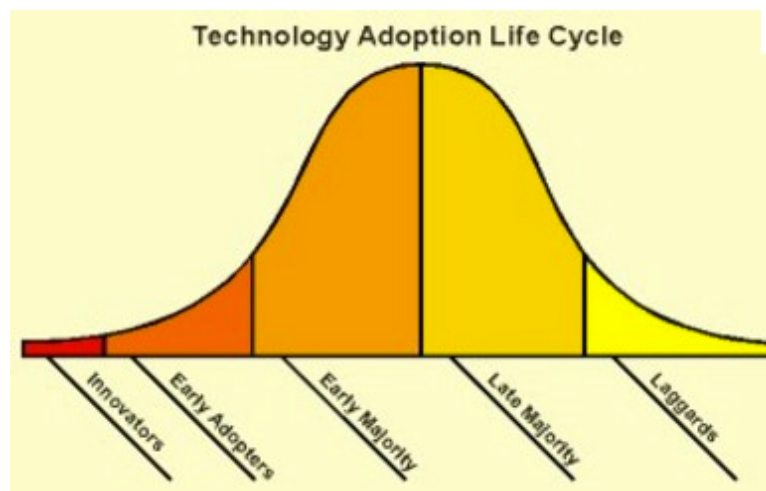


Figur 8: The Assimilation Gap (Fichman, 1999)

För att förändringen ska vara genomförbar och lyckad så måste det aktuella upptagandet vara minst tjugo procent. Människor som påverkas av en förändring kan delas in i olika kategorier och detta beskrivs nedan i *The technology Adaption Life Cycle*.

3.3.2 Technology Adaption Life Cycle

För att förändringen ska lyckas så måste människorna acceptera förändringen och arbeta utifrån den. *Technology Adaption Life Cycle* visar en skala över de olika kategorier av människor som uppstår när de blir påverkade av en förändring. Kategorierna är *Innovators*, *Early adopters*, *The early majority*, *The late majority* och *Laggards* (Rogers, 2003).



Figur 9: Technology Adaption Life Cycle (Rogers, 2003)

Innovators

Innovatörer tar lätt till sig förändringar och är alltid intresserade av att prova nya grejer direkt när de kommit ut. Innovatörerna är ingen stor grupp men det är en viktig grupp eftersom de är dem som styr in de andra aktörerna i förändringen (Rogers, 2003).

Early adopters

De tidiga anhängarna tar också lätt till sig nya förändringar men deras anledning är inte nyhetsvärdet utan för att de ser de individuella fördelarna med den nya förändringen. De tidiga anhängarna handlar efter egna visioner och intuitioner istället för gamla referenser vilket gör att de är öppna för nyheter (Rogers, 2003).

The early majority

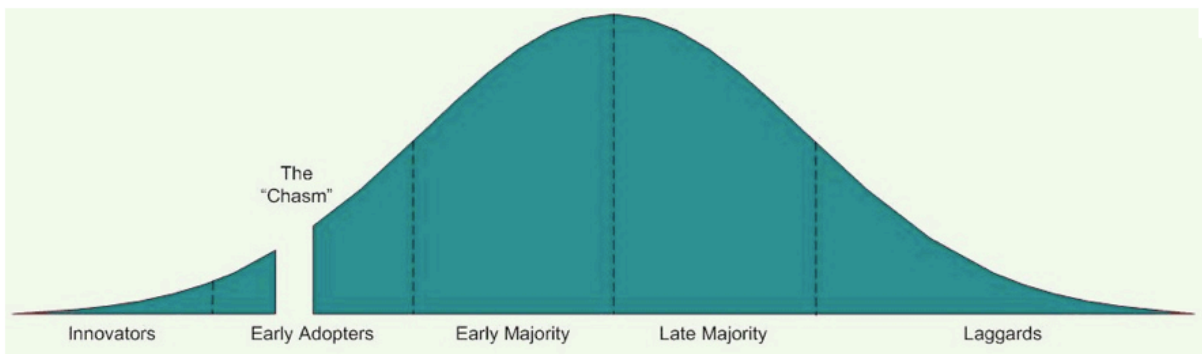
Den tidiga majoriteten är den största gruppen och de brukar vanligtvis avvakta lite med att ta till sig den nya förändringen för de vill se de vill se reaktionerna från de tidiga anhängarna först. När de märker att förändringen slår så följer dem efter. Får man den tidiga majoriteten att följa så innebär det oftast hög acceptans (Rogers, 2003).

The late majority

Den sena majoriteten liknar den tidiga majoriteten förutom att de inte känner sig bekväma med nya förändringar och vill därför vänta tills förändringen blivit standard. Även om förändringen blivit mer accepterad så ger även den sena majoritetens stöd viktiga acceptansnivåer (Rogers, 2003).

Laggards

Efterslätrarna tar inte till sig nya förändringar. Antingen för att de inte bryr sig eller för att de inte vill lägga tid och kraft på det (Rogers, 2003).

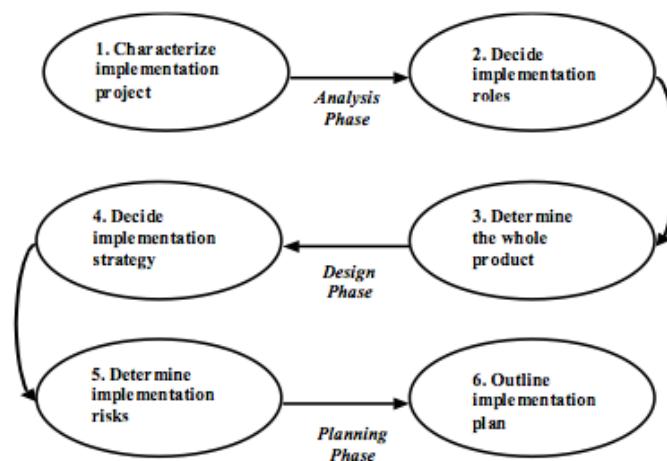


Figur 10: Technology Adaption Life Cycle, with the "Chasm" (Rogers, 2003)

I början av kategorin Early adopters så finns det en klyfta och för att förändringen ska kunna genomföras så är det viktigt att man kommer över den klyftan. Skalan innan klyftan utgör cirka tjugo procent av de människor som är påverkade och därför ligger klyftan på tjugo procent vilket då blir minimum för en framgångsrik förändring (Rogers, 2003).

3.3.3 Diffusion Workshop Model

Ett arbetssätt för att öka acceptansnivån vid införandet av en förändring är *Diffusion Workshop Model*.



Figur 11: Diffusion Workshop Model (Neeman & Sarlin, 2007).

Modellens huvudsakliga syfte är att minska assimilation gapet och är en endagsworkshop som består av tre faser och sex olika steg (Neeman & Sarlin, 2007). De sex stegen är följande:

Implementeringsfasen

Steg 1: Karaktärisera implementeringsprojektet

Analysfasen består av steget karaktärisera implementeringsprojektet vilket innebär att organisationen försöker skapa en gemensam förståelse för projektet och dess syfte. (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011).

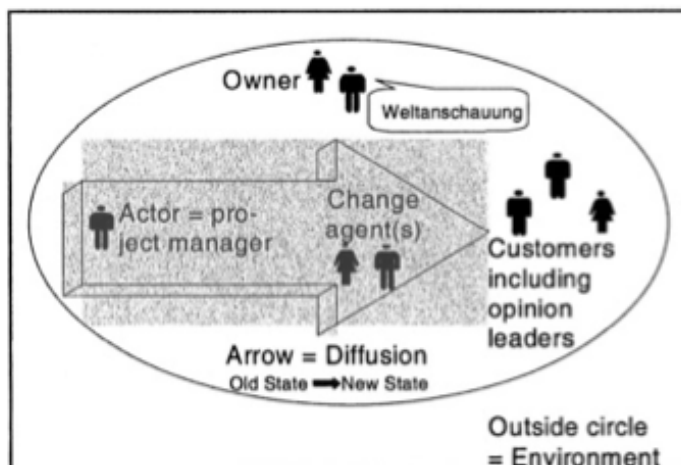
För att karaktärisera implementeringsprojektet så ställs fyra frågor

- Varför bör förändringen genomföras sprids?
- Vad är syftet med förändringen?
- Vem måste ändra sitt arbetssätt när förändringen har genomförts?
- Var och i vilka sekvenser kommer förändringen att genomföras? (Pries-Heje & Tryde, 2001):

Steg 2: Besluta implementeringsroller

Analysfasen består även av steget bestämma implementeringsroller vilket innebär tillsättning av olika personer för olika roller enligt rollmodellen. Rollmodellen handlar om att förändringen, som går från dagens tillstånd till ett bättre framtida tillstånd, lyckas genom tillsättande av ett antal roller.

Bilden nedan visar förändringen, genom den stora pilen, och de intressenter och roller som påverkar och som kommer att påverkas. Dessa roller är ägaren, projektledaren, "champion", användarna och övriga intressenter (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011).



Figur 12: The role model (Pries-Heje & Tryde, 2001)

Designfasen

Steg 3: Determine the "whole product"

Designfasen startar med steget "definiera hela produkten", det vill säga sätta upp ramar för vad som skall ingå i den slutliga lösningen. Anledningen till att detta steg genomförs är för att användaren av den nya produkten

oftast förväntar sig mer än bara grundtanken som en teknisk lösning. Produkten kan beskrivas utifrån tre nivåer: *kärnprodukten*, *hela produkten* och *den utökade produkten* (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011).

Kärnprodukten

Kärnprodukten kan beskrivas som utvecklarnas uppfattning om den tekniska lösningen utifrån kundernas behov.

Hela produkten

Hela produkten är kundens uppfattning om resultatet vilket oftast inkluderar kompletterande produkter utöver kärnprodukten.

Utökade produkten

Den utökade produkten är service som går att lägga till efter att produkten är implementerad.

Steg 4: Decide implementation strategy

Designfasen består även i att bestämma implementeringsstrategi, vilket innebär en strategi för hur genomförandet ska organiseras (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011). Det finns fem olika strategier och dessa är:

- *Big bang*: Överföringen till det nya systemet sker samtidigt för alla
- *Parallell tillämpning*: Det gamla systemet fungerar parallellt med det nya
- *Etappvist införande*: Användarna börjar använda det nya systemet i etapper.
- *Experimentellt införande*: Det nya systemet testas av en mindre grupp innan implementeringen.
- *Användarexperiment*: Användarna får prova systemet innan det eventuellt implementeras.

Planeringsfasen

Steg 5: Determine implementation risks

Planeringsfasen består av steget identifiera implementeringsrisker vilket innebär att riskerna blir identifierade i en riskanalys. Anledningen till att riskerna identifieras är för att man ska se potentiella problem i tid. Riskanalys sker genom att man genomför sex steg (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011).

- Identifiera riskerna
- Bedöm sannolikheten för riskerna
- Bedöm konsekvenserna av riskerna
- Prioritera riskerna utifrån sannolikheten och konsekvenserna
- Hitta förbyggande och stödjande aktiviteter för de risker med störst sannolikhet

- Göra en aktivitetslista för de risker som ska ingå i implementeringsplanen

Steg 6: Outline implementation plan

Planeringsfasen består även av steget sammanfatta implementeringsplanen vilket innebär att aktiviteterna som framkommit under de tidigare stegen sammanfattas i ett underlag för projektplanen. (Neeman & Sarlin, 2007)(Neeman, 2011).

3.4 Förändringsacceptans

3.4.1 Medarbetarnas reaktion på förändring

När en organisation ska genomföra en förändring så reagerar människorna i organisationen på olika sätt. Människornas reaktioner kan kategoriseras i tre grupper, positiva, negativa eller likgiltiga inför förändringen. Både de positiva och de likgiltiga är lätta att hantera i ett förändringsarbete. Problemet brukar vara de som är negativa och därför gör motstånd till förändringen. (Forsslund, 2009)

Utöver dessa tre kategorier finns det även en fjärde grupp av människor och denna grupp innehåller de personer som är förvirrade och som inte har bestämt sig än. Dessa kan utgöra en fara då de tror att de har förstått förändringen men som egentligen springer i fel riktning när de försöker anamma den. De är också en källa till oordning i en organisation då de i sin tur förklarar vidare sin uppfattning för gruppmedlemmar i deras omgivning (Förändringsledare, 2011).

3.4.2 Varför uppstår förändringsmotstånd

Förändringar möts ofta av motstånd och i de flesta fall har motståndet sitt ursprung i att individen försvarar något som är välkänt, det vill säga något som anses vara rätt. Motståndets storlek kan variera och mycket beror på hur omfattande en förändring är och hur många grupper som påverkas av den (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Motstånd mot förändring kan till exempel grunda sig i att en förändring i en organisation innebär att enskilda ställs inför krav på ny kompetens och kunskap eller att man går från ett säkert tillstånd till en mer osäker situation där man konfronteras av det okända (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Det kan finnas flera anledningar till varför folk gör motstånd. Några anledningar är: rädsla för det okända, personlig förlust, identitetsförändring, påverkan på sociala relationer eller att personen hamnar i kris. (Forsslund, 2009)

Vissa motstånd försvinner av sig själva med tiden men motstånd som är mer djupgående kan bero på andra faktorer.

- *Bristande delaktighet*
- *Tveksamt förändringsmotiv hos ledningen*
- *Oklar individuell nytta*
- *Ekonomisk försämring* (Forsslund, 2009)

3.4.3 Teorier för att minska förändringsmotstånd

Det finns olika teorier för hur ett förändringsmotstånd kan minskas i en organisation. Några av de teorier som identifierats är Kotter & Schlesingers (2008) teori och Sörqvists (2004) teori, vilka angriper området förändringsmotstånd utifrån olika synvinklar.

Kotter & Schlesingers teori för att minska motstånd

För att kunna minska förändringsmotståndet vid införandet av en förändring så tar Kotter och Schlesinger (2008) upp ett antal aktiviteter som en förändringsledare kan genomföra i förebyggande syfte för att minska förändringsmotståndet.

Utbildning och kommunikation

För att undvika högt motstånd mot förändringar så är det viktigt att kommunicera idéerna till de anställda i förväg och ge dem utbildning. Kommunikation och utbildning är extra viktigt när de anställda gör motstånd på grund av otillräcklig eller felaktig information. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Deltagande och engagemang

För att undvika högt motstånd så kan det vara bra att involvera de största motståndarna i någon del av genomförandet av förändringen för att få dem att inse nyttan med förändringen samt att det blir lättare att få med användarna. Att involvera de största motståndarna är tidskrävande men ger ofta ett större deltagande och engagemang. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Resurser och stöd

För att undvika högt motstånd så är det viktigt att cheferna är stödjande genom att till exempel ge utbildning i nya färdigheter eller genom att ge känslomässigt stöd. Att ge resurser och stöd är extra viktigt när motståndet uppkommit på grund av rädsla och ångest. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Manipulering och kooptering

För att undvika högt motstånd så använder sig ibland cheferna av manipulering genom att medvetet strukturera händelser samt utnyttja delar av information. Att använda sig av manipulation och kooptering är ett snabbt och billigt sätt för att få en grupps godkännande och stöd. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Explicita och implicita tvång

För att undvika högt motstånd så använder sig ibland chefer av tvång för att få de anställda att acceptera en förändring. Tvånget består ofta av hot om uppsägning, förflyttning med mera. Att använda sig av tvång är ibland nödvändigt då förändringen är det enda valet och motståndet är högt. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Sörqvists teori för att påverka medarbetarnas attityder

Enligt Sörqvists (2004) teori är *människan* och människans *attityder, upplevelser* och *reaktioner* till förändringen en central betydelse för hur framgångsrikt ett

förändringsarbete blir. Ofta påverkas förändringens direkta resultat av just människans beteende och därför är det viktigt att få med sig människorna i förändringen.

Nedan presenteras olika moment för att på ett professionellt sätt påverka människors attityder till förändringar, samt hantera det motstånd som kan uppstå hos människor som påverkas eller berörs av förändringen.

Ledningens engagemang och beteende

Ledningens agerande vid en förändring har en stor indirekt inverkan på hur medarbetarna kommer att uppleva en förändring samt hur de kommer att göra i en förändringssituation. Därmed är det viktigt att ledningen är engagerade och synliga i förändringsarbetet för att på så sätt kunna lyckas med att driva förändringen (Sörqvist, 2004).

Involvera informella ledare

Informella ledare är personer som naturligt erhållit en position bland de övriga medarbetarna på grund av bland annat sina egna erfarenheter, personligheter och kunskaper. I och med att dessa personer oftast uppfattas av de övriga medarbetarna som trovärdiga och duktiga har de därmed de andra medarbetarnas förtroende. Därför är det av betydelse att involvera de informella ledarna i förändringsarbetet och övertyga dem om förändringens betydelse för verksamheten (Sörqvist, 2004).

Positiv syn på människan

Det är viktigt att man i ett förändringsarbete tror på människans vilja och förmåga. Genom att visa respekt och förtroende för människorna i en förändring kan de ge positiv effekt i den mån att människorna påverkas positivt. Det är även viktigt att beakta att en förändring som upplevs som positiv för vissa personer kan upplevas som negativ för andra. Det är därför bra att ha en god förståelse för hur situationen ser ut för människorna i en förändring (Sörqvist, 2004).

Vara medveten om förändringsreaktioner

Människor reagerar olika på förändringar och det är mycket vanligt att det uppstår något slags förändringsmotstånd. Det är därmed viktigt att vara medveten om att det kan uppstå olika reaktioner samt att man är observant då det inte är säkert att reaktionerna, såsom motstånd inte alltid visas helt öppet i verksamheten (Sörqvist, 2004).

Motivation

I ett förändringsarbete är det viktigt att ha en förståelse för hur människor motiveras och kunskaper om hur man kan göra för att öka motivationen hos människorna. Om en människa känner sig motiverad till en förändring har det en stor betydelse för hur han eller hon presterar i sitt arbete (Sörqvist, 2004).

Utbildning skapar en grund

Utbildning ger en viktig grund för förändringen. Om en människa har kunskaper och förståelse för en situation har han eller hon lättare för att ta till sig annan information som kan påverka åsikter och inställningar. En

ökad förståelse för situationen ger även möjlighet till att undanröja upplevda hot, missuppfattningar och rykten som kan komma med en förändring (Sörqvist, 2004).

Påvisa potential, behov av förändring och affärsmöjlighet

Genom att lyfta fram effekten av de brister, fel och problem som förekommer i en verksamhet i samband med att man anger starka argument för varför förändringsarbetet bör genomföras och prioriteras kan man lättare driva igenom en förändring och minska förändringsmotståndet i en organisation. Det är alltså viktigt att påvisa potentialen, behovet och affärsmöjligheterna med en förändring (Sörqvist, 2004).

Påvisa framgångarna

Uppnådda resultat och framgångar i den egna verksamheten ger en mycket betydelsefull påverkan på människors attityder till förändringen. Genom att öppet påvisa framgångsrika förändringsprojekt kan attityder, vilja, motivation och prioriteringar hos medarbetarna påverkas positivt (Sörqvist, 2004).

Upplevd delaktighet

Det är viktigt att involvera människan och skapa en känsla av delaktighet, antingen fysiskt eller genom att ta del av exempelvis information om förändringen. Genom att låta människan få vara med och påverka kan de drivas på ytterligare eftersom man oftast försvara det som man själv varit med i och tror på till skillnad mot vad någon annan utfört. Delaktighet kan därmed motverka negativa attityder och motstånd (Sörqvist, 2004).

Vision och inriktning av medarbetarna

I ett förändringsarbete är det viktigt att de som är berörda av en förändring förstår behovet av förändringen och vad det är man vill uppnå med förändringen, en slags mental bild över målet. Genom att ge alla medarbetare en gemensam målbild kan viljan att uppnå målet bli ännu större och förändringsarbetet blir lättare att bedriva i organisationen. Det är viktigt att denna målbild, vision, kommuniceras ut på ett tydligt och begripligt sätt så att medarbetarna förstår syftet med förändringen (Sörqvist, 2004).

Information och kommunikation

Genom att aktivt informera, kommunicera och upplysa människor om vad som sker i förändringen kan de känna sig mer trygga, vilket i sin tur kan leda till att förändringen lättare accepteras av människorna. Därför är det viktigt att ha ett förändringsarbete genomsyras av transparens och öppenhet (Sörqvist, 2004).

Anpassning och begränsningar

Att göra Anpassningar till lokala förhållanden i en organisation och till berörda personers situationer i en verksamhet kan en förändring lättare accepteras. För att kunna lyckas med sådana Anpassningar är det bra att ha

god förståelse och insyn i de processer och förhållanden som råder lokalt (Sörqvist, 2004).

Tid och tidsbrist

Tiden i ett förändringsarbete är mycket viktigt och kan ha stor inverkan på huruvida ett förändringsarbete lyckas eller misslyckas. Det är viktigt att försöka undgå brist på tid då detta lätt påverkar problemlösning och genomförande på ett negativt sätt. Hur människor upplever den aktuella förändringen påverkas också av tidsbrist och det blir lätt att man fokuserar på symtomen istället för orsaken till varför ett problem uppstått.

Vidare kan en förändring upplevas som ett hot eller något påtvingat om en person som är berörd av förändringen inte ges tillräckligt med tid att tänka igenom och acceptera förändringen. Det är därför av stor vikt att man verkligen planerar och avsätter tillräckligt med tid för förändringsarbetet (Sörqvist, 2004).

Göra förändringen positiv

Det är mycket viktigt att belysa och tydliggöra att den tänkta förändringen medför både fördelar för organisationen och för de anställda. Genom att belysa fördelarna med förändringen blir medarbetarnas inställning till förändringen mer positiv. Det kan även vara av god vikt att också genomföra förändringar som är önskvärda och viktiga för medarbetarna och inte enbart förändringar vars mål är att förbättra organisationens resultat (Sörqvist, 2004).

Göra förändringsarbetet attraktivt

Genom att göra förändringsarbetet attraktivt och skapa ett klimat där medarbetarna uppmuntras till att delta i förändringsarbete, det vill säga ett klimat där det anses vara förmånligt att delta som medarbetare och att fler därför frivilligt väljer att delta. Det är bra att undvika att negativa upplevelser associeras med förändringsarbete och att inte tvinga medarbetarna till att delta. Belöningssystem och individers karriärsutveckling i samband med förändringsarbete är exempel på metoder som kan användas för att uppmuntra de anställda till att delta i förändringsarbete (Sörqvist, 2004).

Belöningar, beröm och uppmärksamhet

En stark drivkraft för att motivera de som är berörda eller påverkade av en förändring är att ge feedback. Det är därför mycket viktigt att de medarbetare som uppnått framgång i förändringsarbetet i en organisation får erhålla beröm och uppmärksamhet eller någon form av belöning (Sörqvist, 2004).

Ceremonier, aktiviteter och intern marknadsföring

Vid förändringsarbeten kan företag använda sig av anordnade ceremonier eller aktiviteter för att uppmärksamma medarbetarna i organisationen och få dem att fokusera på förbättringarna och förändringsarbetet. Intern marknadsföring är också ett sätt att uppmärksamma ett förändringsarbete.

Genom att kommunicera ut budskapet med en förändring på ett bra och genomtänkt sätt kan mer information göras tillgänglig för medarbetarna, samtidigt som informationen kan väcka intresse hos medarbetarna och ge en positiv effekt och inställning till förändringen (Sörqvist, 2004).

Identifiera och förebygga förändringsmotstånd

En viktig förutsättning för att ett företag skall lyckas med ett förändringsarbete är att man redan i ett tidigt skede identifierar relevanta framgångsfaktorer för det aktuella projektet samt hot och risker med projektet för att på så sätt kunna förebygga dessa och i sin tur öka chanserna för ett lyckat förändringsarbete.

Det finns ett antal olika verktyg och metoder för att identifiera framgångsfaktorer, risker eller hot och några exempel på detta är kraftanalys, intressentanalys och riskanalys (Sörqvist, 2004).

3.5 Ledare i förändring

3.5.1 Vad är ledarskap?

Ledarskap är en process mellan människor och definitionen på ledarskap har sin utgångspunkt i tre påståenden.

- Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer
- Ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något
- Ledarskap ska bidra till att organisationen når sina mål.

Det är viktigt att en ledare i ett förändringsledningsarbete motiverar och uppmuntrar de aktörer som deltar i förändringen samt att de underlättar för aktörerna att förstå den organisatoriska visionen. Ledaren bör även vara kreativ när det handlar om att inspirera andra och vara tillräckligt modig för att kunna genomföra och uppnå visionen. (Ackoff, 1998).

3.5.2 Olika typer av ledarskapsroller

Det finns tio olika ledarskapsroller. Dessa tio ledarskapsroller kan delas in under tre olika typer av roller: *Interpersonella roller*, *informativa roller* och *beslutsroller*.

Anledningen till denna kategorifördelning av de tio ledarskapsrollerna är att de ger upphov till varandra. Formell auktoritet ger upphov till de interpersonella rollerna vilka i sin tur ger upphov till de informativa rollerna som till slut, tillsammans med de interpersonella rollerna, kan göra det möjligt för en ledare att spela de olika beslutsrollerna (Holmberg et al., 2003).

Interpersonella roller

Interpersonella roller är de roller som härstammar från ledarens formella auktoritet och dessa roller innehar interpersonella relationer som är grundläggande. Under kategorin interpersonella roller ligger de tre rollerna

Galjonsfigur, Ledare och Sambandscentral (Holmberg et al., 2003).

Informativa roller

Informativa roller är de roller som en ledare skapar genom sina interpersonella kontakter och med sina kunskaper, det vill säga med den extra information som många andra inom organisationen saknar. Kommunikationen är en viktig och stor del av en ledares arbete och att det är behandlingen av ledarens information som belyser underrollerna till kategorin informativa roller, det vill säga rollerna *Övervakare, Spridare* och *Talesman* (Holmberg et al., 2003).

Beslutsroller

Den sista kategorin för ledarskapsrollerna är beslutsroller och dessa roller är beroende av vilken input de får, det vill säga vilken information och hur ledaren tidigare, genom sin formella auktoritet, styrt sin enhet i organisationen.

Alltså i och med att en ledare är den enda som har den fulla och uppdaterade informationen så är det också ledaren som får ta på sig beslutsfattarrollen, det vill säga fatta de beslut som är viktiga för enhetens strategi. Under kategorin beslutsfattarroller ligger de fyra rollerna *Entreprenör, Störningshanterare, Resursfördelare* och *Förhandlare* (Holmberg et al., 2003).

3.5.3 Hur lyckas vi med förändringsledning?

För att lyckas med en förändring är det viktigt med ett bra ledarskap, det vill säga att ha en god ledare som leder förändringsprocessen.

Lorenzis & Rileys teori för ett framgångsrikt ledarskap

Det finns fyra nyckelfrågor som en förändringsledare bör bevaka och förstå för att kunna driva ett framgångsrikt förändringsarbete och dessa är följande (Lorenzi & Riley, 2003):

Point-person role

Det är viktigt att man som förändringsledare är medveten om att man har en nyckelroll i förändringen och att man kan bli en slags symbol för förändringen. Även saker utanför förändringens ramar som inte har en direkt påverkan på förändringen kan ha betydelse på hur andra ser på förändringsledarens arbete. Därför blir en viktig strategi att söka hjälp från en specialist som ingår i den grupp där förändringen kommer att äga rum (Lorenzi & Riley, 2003).

Knowledge and commitment

Det är viktigt att man som förändringsledare är kunnig och engagerad. I huvudsak är det viktigt att ha en förståelse för organisatoriska frågor, men även förståelse för teknologi och system har stor betydelse. Det är också viktigt att förändringsledaren respekteras för sina kunskaper och att hon eller han förbinder sig med projektet (Lorenzi & Riley, 2003).

Formal and in-formal powers

För att en förändringsledare ska kunna leda och driva en förändring är det viktigt att ha den nödvändiga formella och informella makten inom organisationen. För att förändringsledaren skall lyckas med en förändring är det av stor vikt att förändringsledare erkänns som en kraftfull och legitim förändringsledare inom organisationen (Lorenzi & Riley, 2003).

Rapid shifts in focus

Att vara en god förändringsledare kräver vanligtvis att man har goda kunskaper inom det teknologiska, mänskliga och konceptuella området. Det räcker dock inte enbart att ha kunskaper inom dessa områden utan det är även viktigt att man som förändringsledare kan kontinuerligt växla snabbt mellan dessa olika kompetensområden, det vill säga ha en mental flexibilitet i arbetet att leda och driva en förändring. Vidare är det av stor betydelse att man har en förmåga att kunna planera och organisera arbetet på ett bra sätt, samt kunna hantera förändringar eller avbrott i planeringen (Lorenzi & Riley, 2003).

Sörqvists teori för ett framgångsrikt ledarskap

En viktig framgångsfaktor vid förändringsarbeten är förändringsledaren, som är en nyckelperson i förändringen. Det är därför av viktigt att rätt person eller personer utses till att leda förändringen. När en eller flera förändringsledare skall utses till att leda en förändring är det viktigt att hitta personer som har ett stort intresse av att utföra detta arbete, samt en stark vilja att lyckas med förändringen. Några viktiga aspekter att beakta när en eller flera förändringsledare skall väljas ut är följande punkter (Sörqvist, 2004).

- *Samarbetsförmåga*
Det är viktigt som förändringsledare att kunna samarbeta med människor, samt vara duktig på att kommunicera med olika människor och grupper. Det är även av stor vikt att kunna vinna människors förtroende samt kunna lyssna, argumentera och övertyga människor (Sörqvist, 2004).
- *Resultatorienterad*
Som förändringsledare bör man kunna sätta upp tydliga mål i organisationen. Det är också viktigt med en stark vilja och strävan efter att uppnå de uppsatta målen, samt arbeta kontinuerligt för att behålla fokusering på målen (Sörqvist, 2004).
- *Ledarförmåga*
En förändringsledare bör vara bra på att leda och påverka stora och små grupper av människor, samt kunna coacha medarbetare och driva förändringar. Erfarenhet av tidigare ledningsprojekt är mycket positivt (Sörqvist, 2004).
- *Kundfokuserad*
En kundfokuserad förändringsledare med stark vilja att förstå kunden, samt möta dennes behov, vinner vanligtvis mycket framgång. Det är mycket viktigt att kunna sätta sig in i kundens situation och skapa sig en förståelse för kundens behov (Sörqvist, 2004).
- *Affärs- och produktmässigt kunnig*

Det är mycket önskvärt att man som förändringsledare har goda kunskaper och erfarenheter av organisationens affärsrelationer och affärsförhållanden, samt god kunskap om de varor eller tjänster som produceras i organisationen. Det är även bra att ha en god insikt i företagets ekonomi och strategiska situation (Sörqvist, 2004).

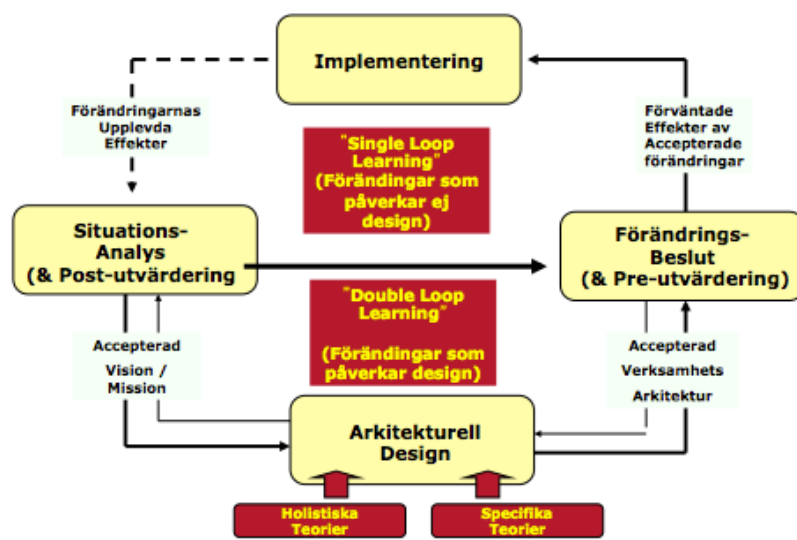
- *In- och utlärningsförmåga*
En förändringsledare bör ha mycket lätt för att lära och ta in nya kunskaper snabbt eftersom det vanligtvis innebär stort arbete i att ta till sig nya metoder och verktyg för att genomföra en förändring. Det är också bra att ha god förmåga i att lära ut kunskaper till andra människor (Sörqvist, 2004).
- *Analytisk förmåga*
Som förändringsledare bör man vara en analytisk person som har en vilja i att förklara och förstå, samt kunna resonera och tänka logiskt (Sörqvist, 2004).
- *Anseende och status*
En förändringsledares personliga anseende och status i organisationen är viktigt i och med att detta kan ge betydelse för hur de övriga i organisationen ser på förändringsarbetet (Sörqvist, 2004).

Vidare kan en god förändringsledare summeras som en person med goda kunskaper om problemlösning, planering och ledarskap av förändringar och förändringsarbete, användning av förändringsverktyg och analysmetoder, samt metoder för människors attityder och reaktioner (Sörqvist, 2004).

3.6 Summering av teorierna

Alla slags förändringar kräver acceptans, sedan kräver även de förändringar som kan resultera i intressekonflikter alternativt obalanserade maktförhållande participativt beslutsfattande, med andra ord medbestämmande och deltagande. Kunskap och förståelse är också två viktiga aspekter som utgör nödvändig förutsättning för acceptans, men som dock bör kompletteras med den avgörande faktorn för acceptans, det vill säga medbestämmande.

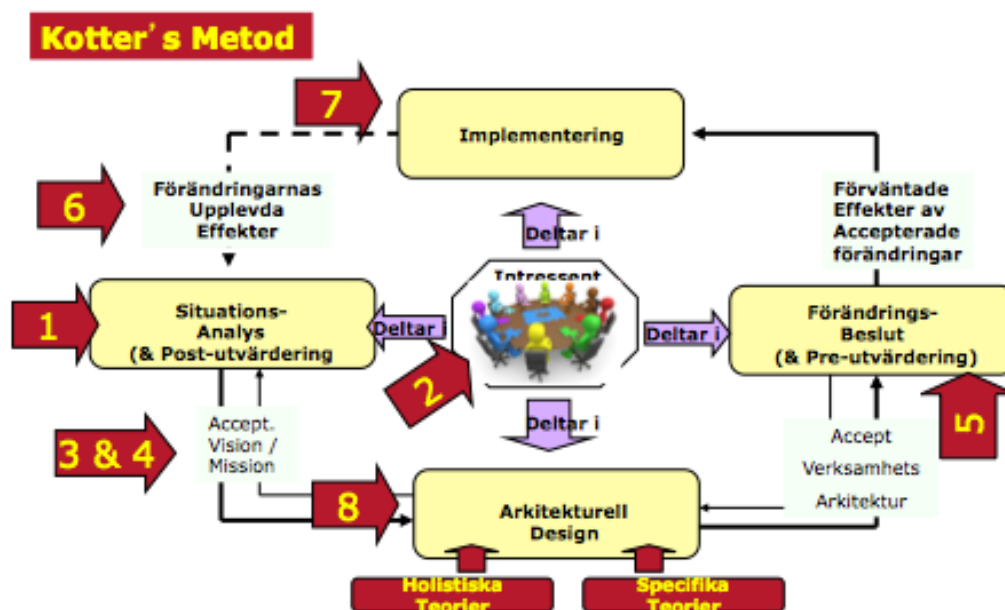
I detta avsnitt ges en summering av de teorier som beskrivits i den teoretiska referensramen. Teorierna går att koppla till SACIS-modell som redogörs i Günther & Jaworskis (2004) magisteruppsats. SACIS-modellen består av fyra faser vilka är följande: *Situationsanalys, Arkitekturell design, Förändringsbeslut och Implementering.*



Figur 13: SACIS-modell (Günther & Jaworskis, 2004).

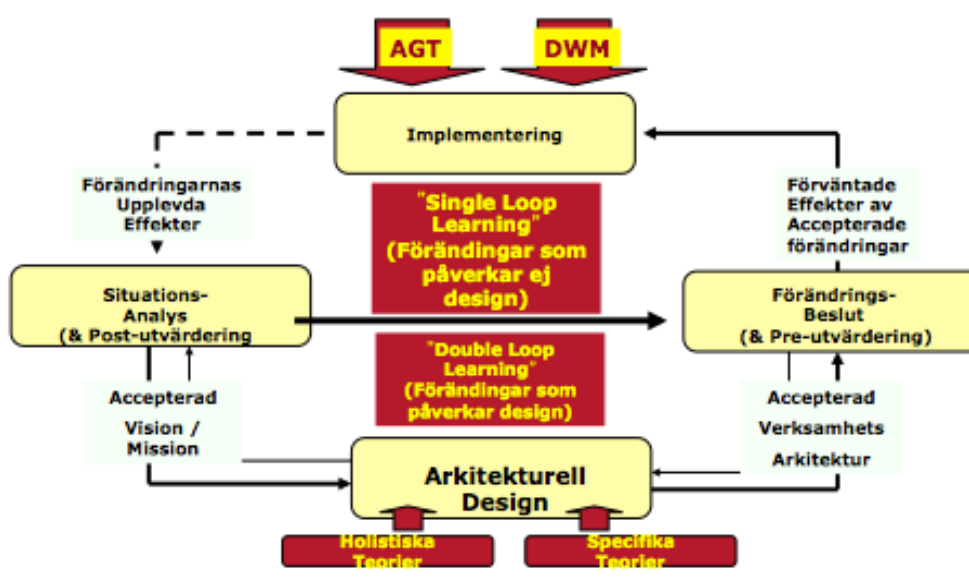
I den första fasen, Situationsanalys, analyseras intressenterna i ett förändringsarbete fram för att få deras syn på verksamheten idag och dess framtid. Under den andra fasen, Arkitekturell design, är målet att ta fram olika förändringsförslag. Detta görs genom ett metodiskt arbete. I den tredje fasen, Förändringsbeslut, beskrivs arbetssättet för att ta ett beslut om förändringsförslaget. Under den sista och fjärde fasen, Implementering, sker själva införandet av förändringen eller strategin i organisationen (Günther & Jaworskis, 2004). SACIS-modellen redogör även för *Single-loop Learning* (första ordnings förändringar som inte påverkar designen/arkitekturen) och *Double-loop Learning* (andra- och tredje ordnings förändringar som påverkar designen/arkitekturen).

För att summera studiens teorier så har Günther & Jaworskis (2004) SACIS-modell använts som utgångspunkt. Nedan följer tre figurer, vilka har som syfte att illustrera kopplingarna mellan SACIS-modellen och studien teorier, det vill säga *Kotter's metod*, *Assimilationsgapet*, *Diffusion Workshop Model*, *Kotter's teori om motstånd* och *Teorin om ledare i förändring*.



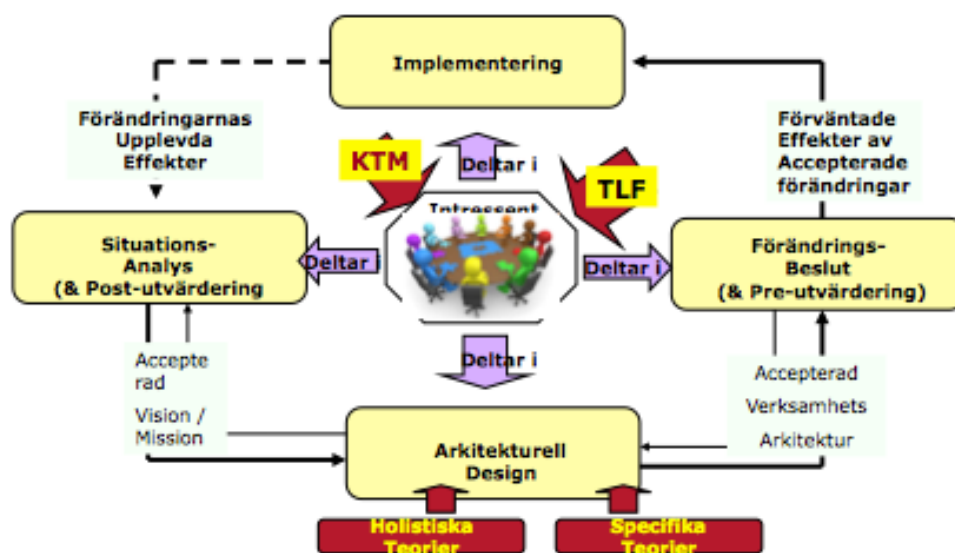
Figur 14: Kotter's Metod (1-8).

Kotter's teori om de åtta stegen för att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete är utspridd och genomsyras under alla faserna i SACIS-modellen.



Figur 15: Assimilationsgapet (AGT) och Diffusion Workshop Model (DWM).

Assimilationsgapet (se AGT i figur X) och Diffusion Workshop Model (se DWM i figur X) är modeller som kan användas och återspeglas under implementeringssteget i SACIS-modellen.



Figur 16: Kotter's teori om motstånd (KTM) och Teori om ledare i förändring (TLF).

Kotter's teori om motstånd (se KTM i figur X) och teorin om Ledare i förändring (se TLF i figur X) är teorier som berör intressenterna och dess delaktighet i de olika stegen.

4. Empirisk studie

I detta avsnitt presenteras de utvalda förändringsledarnas och medarbetarnas perspektiv på förändring. Förändringsperspektivet, för både förändringsledarna och medarbetarna, är kategoriserat i tre underrubriker, det vill säga förändringsarbete, ledarskap och förändringsmotstånd/rektioner på förändring.

4.1 Ledarens perspektiv på förändring

I den teoretiska referensramen framgår det att förändringsledarna har en betydande roll i förändringsarbeten. Ett bra ledarskap ger goda förutsättningar för att få med medarbetarna i en förändring och därför finns det en anledning till att beakta deras syn på förändring i arbetet att ta fram förslag på hur man kan öka acceptansen vid införandet av en förändring. Efter att han genomfört intervjuer med förändringsledarna har följande resultat skapats. Resultatet är indelat i tre kategorier, *förändringsarbeten, ledarskap och förändringsmotstånd.*

4.1.1 Förändringsarbete

I förändringsarbeten anser förändringsledarna att det är viktigt att skapa en vision för förändringen. Vissa av förändringsledarna anser att begreppet vision är lite högtidligt och att det är mest något som ledningen tar fram och använder medan förändringsgruppen tar fram mer konkreta planer för förändringen.

"Vision låter lite högtidligt" (Förändringsledare, 2011)

Alla förändringsledarna är överens om att visionen måste kommuniceras ut till de som är delaktiga eller påverkade av förändringen. Förändringsledarna anser även att det är bra om medarbetarna antingen får vara delaktiga i arbetet med att ta fram visionen eller att de får instruktioner tillsammans med visionen för hur den ska tolkas.

"En vision bör kommuniceras till alla" (Förändringsledare, 2011)

Vid eventuella framgångar i förändringsarbetet så anser förändringsledarna att det är bra om dessa kommuniceras ut men de påpekar även att detta händer extremt sällan. Kommunikationen sker nästan aldrig med syftet att bygga vidare på förändringen även om förändringsledarna är överens om att det är ett bra sätt för att få med de som är tveksamma till förändringen.

Förändringsledarna tar upp svårigheten med att motivera de som är delaktiga eller påverkade av förändringen och anledningen till detta är att olika människor motiveras av olika saker och att det är svårt att motivera de anställda till att genomföra en negativ förändring.

"Olika människor motiveras av olika saker" (Förändringsledare, 2011)

I början av ett förändringsarbete så väljs projektgruppen ut och de flesta av förändringsledarna anser att personerna i projektgruppen ska väljas ut utifrån de uppgifter som ska genomföras. Förändringsledarna anser även att det är viktigt att identifiera de intressenter som har ekonomiskt inflytande, markinflytande och de informella ledarna för att lyckas genomföra en framgångsrik förändring.

Förändringsledarna anser att det är viktigt att föra in förändringen i kulturen men att det även är en av de svåraste delarna i ett förändringsarbete.

"Det krävs en god förankring och förståelse i organisationen för att lyckas"
(Förändringsledare, 2011)

En av förändringsledarna trycker på att förändringsarbeten kan innebära en förändring av företagskulturen och att det då är viktigt att agera i enlighet med den kultur som är målet.

"Ledarna måste i alla händelser "gå före" och agera i enlighet med den kultur man önskar ha." (Förändringsledare, 2011)

Enligt förändringsledarna så är det vanligt att en implementeringsstrategi tas fram, dock är inte alla förändringsledare delaktiga i arbetet att ta fram strategin utan påpekar att det mest sker på rutin.

"Inte vad jag vet utan detta sker på rutin" (Förändringsledare, 2011)

Anledningen till att förändringsledarna tar fram en implementeringsstrategi är för att det ger en högre effektivitet.

Alla förändringsledarna är överens om att en riskanalys alltid görs och bör göras, men åsikter går isär när det gäller vilka som är delaktiga i framtagandet och omfattningen av riskanalysen.

"Ja, det är av yttersta vikt att ta fram en riskanalys" (Förändringsledare, 2011)

En av förändringsledarna beskriver riskanalysen som en lista med fördelar och nackdelar medan en annan beskriver det som en detaljerad beskrivning av både hårda och mjuka risker.

"Riskanalyser gör man kanske i form av att presentera för- och nackdelar"
(Förändringsledare, 2011)

Delaktigheten i framtagandet av riskanalysen beskrivs av en förändringsledare som en aktivitet där varje intressentgrupp ska finnas representerad medan en annan beskriver framtagandet av riskanalysen som något som bara ledningen gör.

"Riskerna diskuteras nog mest i ledningsgruppen och vid personalmötena"
(Förändringsledare, 2011)

4.1.2 Ledarskap

Förändringsledarna fick definiera begreppet förändringsledare och nedan följer några av de definitioner som angivits.

"En förändringsledare använder förändring till att förbättra och motivera en organisation i syfte att nå bättre resultat" (Förändringsledare, 2011)

"En eller flera som tar täten i ett förändringsarbete. En bra förändringsledare är dessutom utrustad med bra verktyg och kunskaper för att underlätta och säkerhetsställa förändringen" (Förändringsledare, 2011)

"En projektledare som skall föra förändringsarbetet i hamn" (Förändringsledare, 2011)

"Person som är van att jobba i en flexibel verklighet" (Förändringsledare, 2011)

Vid en förändring så anser förändringsledarna att en förändringsledare ska förstå att en medarbetare måste gå genom en process för att ta till sig förändringen.

Förändringsledarna tar även igen upp hur viktigt det är att involvera de informella ledarna i förändringsarbetet.

De egenskaper som flera av förändringsledarna anser är viktigast är att en förändringsledare är lyhörd, drivande och målfokuserad.

Förändringsledarna tycker det är viktigt att få med de som är delaktiga eller påverkade av förändringen i förändringsarbetet och några sätt att göra detta på är att informera och motivera förändringen genom att presentera och förklara förändringen och dess fördelar och nackdelar. Även här är det viktigt att få med de informella ledarna för att minska det negativa "fikabordssnacket".

Den största svårigheten som kan uppstå vid förändringsarbeten är, enligt förändringsledarna, att de som är delaktiga eller påverkade av förändringen är negativa och gör motstånd.

"Ingen delaktighet, ingen förändring" (Förändringsledare, 2011)

4.1.3 Förändringsmotstånd

Alla förändringsledare är överens om att det alltid uppstår någon form av motstånd vid införandet av en förändring. Hur stort och vilken typ av motstånd som uppstår beror på storleken på företaget och om förändringsarbetet innebär negativa effekter för de anställda. Är det ett stort företag stort och förändringen innebär till exempel nedskärningar så blir motståndet större.

Enligt förändringsledarna så är det oftast de som blir direkt påverkade av förändringen eller som varit i samma bransch i flera år som gör motstånd mot förändringar.

"Folk med många år i området tycker oftast att det fungerar bra som det är" (Förändringsledare, 2011)

Alla förändringsledarna är överens om att motståndet oftast brukar uttryckas på möten, men att det även händer att motståndet uttrycks genom gnäll i fikarummet eller genom sabotage.

För att hantera motståndet så anser förändringsledarna att det är viktigt med information, delaktighet och ibland även enskilda samtal men det allra viktigaste är att

man måste få över de informella ledarna på sin sida. För att lyckas med det så kan man alliera sig med informella ledarna och låta dem vara delaktiga i förändringsarbetet.

Om man vill undvika motstånd vid ett förändringsarbete så anser förändringsledarna att det är viktigt att man i god tid ger grundlig information om vad som kommer att ske till de som är delaktiga eller påverkade av förändringen samt att man försöker motivera dem så att de ser fördelarna med förändringen innan den sker.

Enligt förändringsledarna så är det mycket viktigt att ge tydlig och likartad information från någon som tror på förändringen till de som är påverkade eller delaktiga i förändringen. Förankra förändringen hos nyckelpersonerna först är även ett sätt att få en högre acceptans vid förändringsarbeten. Andra alternativ som, enligt förändringsledarna, ökar acceptansen är motivation, ärlighet och diskussioner med de som är delaktiga eller påverkade av förändringen.

4.2 Medarbetarens perspektiv på förändring

I den teoretiska referensramen framgår det att medarbetarna har en avgörande roll i förändringsarbeten, vilket gör det viktigt att beakta deras perspektiv i arbetet med att ta fram förslag på hur man kan öka acceptansen vid införandet av en förändring. Efter att ha genomfört intervjuer med medarbetarna har följande resultat skapats. Resultatet är indelat i tre kategorier, *förändringsarbeten, ledarskap och reaktioner på förändring*.

4.2.1 Förändringsarbete

Flertalet medarbetare upplevde att de i god tid, flertal månader innan, fått information om att en förändring kommer att äga rum i företaget. Det fanns dock ett missnöje, bland ett fåtal medarbetare, vilket talade för att den information som kommunicerats ut var både bristfällig och med kort varsel. Missnöjet riktades även mot att ledningen i ett företag i flera månaders tid har planerat för förändringen och blivit bekanta med den, medan informationen till medarbetarna kan gå ut endast ett par veckor, om ens det, innan förändringen äger rum.

"oftast har ledningen i företaget planerat förändringen flera månader innan, men informationen till personalen är bristfällig och man får ofta reda på förändringar enbart några veckor innan de skall genomföras" (Medarbetare, 2011)

Informationen om att en förändring kommer att äga rum kommuniceras enligt medarbetarna vanligtvis ut via mail eller informationsmöten, såsom månadsmöten, veckomöten och individuella möten. Något som ansågs vara mycket positivt hos vissa medarbetare var att ha individuella möten med personer som har stor involvering och kunskap om förändringen som skall äga rum. Genom att ha individuella möten kan en, enligt medarbetarna, tvåvägskommunikation skapas. Det som ansågs vara viktigt att ta upp under de enskilda mötena var bakgrunden till förändringen, nuläget/förändringar i samband med situationen, framtiden, rättigheter som anställd, det vill säga vad förändringen innebär för den enskilde anställda och vilka möjligheter man har. Rådgivning inför strategiska viktiga val i samband med förändringen var även en punkt som uttrycktes i intervjun.

Medarbetarna samtyckte delvis med varandra när det gällde huruvida de förställt innebörden och fördelarna med den förändring de varit en del av. Alla medarbetarna var

överens om att de förstod vilka fördelar förändringen medförde till organisationen, men vissa av dem ansåg att det var svårare att identifiera de fördelar förändringen innebar för de anställda. De ansåg även att argumenten för förändringen var bristfälliga.

"De tänkte inte på medarbetarna utan endast på att effektivisera" (Medarbetare, 2011)

Medarbetarnas delaktighet innan, under och efter förändringen har sett ut på olika sätt. Ett fåtal medarbetare var positiva och hade fått vara delaktiga under hela eller delar av förändringsprocessen. Deras delaktighet bestod i att vara med i allt från planering och förberedelser till att fått varit med och tagit fram det nya verktyget, definiera roller och kommunicera ut information vidare till sina medarbetare.

Vidare har resterande medarbetare antytt på att det varit delaktiga till en viss del eller inget alls. Det rådde ett visst missnöje i att mycket styrdes av den högre ledningen och att de anställdas åsikter endast ibland lades i åtanke.

"Det mesta beslutas utan samråd med de anställda" (Medarbetare, 2011)

Under förändringsarbetet hade flertalet medarbetare fått någon form av utbildning i den nya förändringen och i det stora hela rådde det en positiv antydning till de utbildningar som hade ägt rum. De medarbetare som inte genomgått en utbildning, utan endast tilldelats information, hade helst sätt att de fått utbildning av något slag för att på så sätt lättare och snabbare kunna ta till sig förändringen. De upplevde även att den information som getts ut, istället för utbildning, var något förskönad mot vad verkligheten resulterade i.

För att summera det hela kring medarbetarnas perspektiv på förändringsarbeten ställdes en mycket öppen fråga, vilket var om medarbetarna själva hade något/några förslag på vad som kunde ha gjorts bättre i förändringsarbetet. De två tydligaste och självklaraste punkterna, som flertalet medarbetare var överens om, var mer information och utbildning i samband med en förändring. Det fanns även vissa som belyste vikten av att ha mer diskussioner om de förändringar som skall genomföras innan de implementeras i organisationen. Vidare ansågs det viktigt att strukturera upp ansvarsområden under själva förändringen.

"Vid en stor förändring är det mycket information som faller mellan stolarna" (Medarbetare, 2011)

Strukturering av informationsmöten var även en punkt som togs upp där det fanns åsikter om att alla chefer och medarbetare bör, under dessa möten, ta upp oklara punkter så att saker inte görs två gånger eller ingen gång alls. Avslutningsvis belystes även vikten av att ha mer tid, som anställd, till att komma igång på ett bra sätt i den nya förändringen.

4.2.2 Ledarskap

Medarbetarna har fått definiera begreppet förändringsledare i syfte att skapa en förståelse för hur de ser på en förändringsledare och vilken betydelse han eller hon har i en förändring. Här följer två utvalda definitioner från intervjuerna:

"Den som leder förändringsarbetet och ser till att det blir som det ska" (Medarbetare, 2011)

"En person som ansvarar för förändringsarbetet. Att förändringen görs till det positiva, håller tidsramar och ger lönsamhet till företaget. En förändringsledare skall även se till medarbetarens fördel i förändringsprocessen, det vill säga motivera, beskriva och informera vad förändringen innebär. En förändringsledare är för mig en person som delvis driver det operativa i förändringsprocessen och är delaktig och involverad i den, liksom även visar sin humana sida och fungerar som en HR-konsult i processen. Det vill säga en person som fungerar som en brygga mellan företagsledningen och medarbetarna" (medarbetare, 2011)

Under förändringsarbetet kände de flesta medarbetarna till vilka personer som var ansvariga för förändringen. Informationen om vem/vilka som var ansvariga skickades ut via mail och i vissa fall informerades medarbetarna genom en personlig presentation under exempelvis ett informationsmöte. En personlig presentation av de som var ansvariga för förändringen ansågs som mycket positivt då det gav upphov till att kunna ställa frågor direkt till rätt personer. Sedan fanns det vissa medarbetare som delvis kände till vilka som var ansvariga genom att de fått namnen på personerna i fråga men sedan inte hört något mer om vad personerna arbetar med i förändringsarbetet, vilket ansvar de har i förändringen med mera.

Medarbetarnas syn på huruvida ledningen varit engagerad eller inte har varit mycket samstämmig och många har upplevt ett lågt engagemang. Missnöjet uttrycktes främst genom att man hade hoppats på att få mer tid att ta in förändringen och lära sig, för att på så sätt komma igång med förändringen på ett mer organiserat och strukturerat sätt. Det fanns även åsikter om att ledningen borde ha synts mycket mer, eller överhuvudtaget, eftersom det skapade frågetecken om vilket ansvar vissa hade i förändringen. Det uttrycktes även ett missnöje i att samordningen och kommunikationen mellan ledarna varit dålig. Vidare var det vissa som ansåg att ledningen hade svårigheter med att besvara frågor kring förändringarna, vilket tyder på låg delaktighet hos ledningen.

"Hade ledningen ålagt mer tid till förändringsprocessen, hade de kunnat vara mer delaktiga och fått mer insyn i medarbetarnas vardag... Många frågor som ställdes, gav inga raka svar, vilket gjorde att projektet fördröjdes. Därför tror jag man sparar sparar tid på att verkligen strukturera upp och vara delaktig från början." (Medarbetare, 2011)

Medarbetarna kunde också uppfatta att vissa förändringar bara skall ske, vare sig personalen vill det eller inte.

"Vår chef sa att detta kom ovanifrån, så här kommer det att bli, vare sig ni vill eller inte." (Medarbetare, 2011)

För att knyta ihop medarbetarnas perspektiv på ledarskap ställdes en generell fråga om huruvida medarbetarna anser att en förändringsledare bör agera innan, under och efter förändringsarbetet för att förändringen skall bli framgångsrik. De synpunkter som fanns på hur en förändringsledare bör agera innan förändringsarbetet äger rum var att föra

mycket diskussioner med alla inblandade och lyssna på deras behov, samt respektera deras åsikter kring förändringen.

”Ta synpunkter i beaktning och visa att man bryr sig om deras åsikter” (Medarbetare, 2011)

Vidare ansågs det viktigt att föra diskussioner med de anställda om vad de tror om förändringen innan man startar den, det vill säga förklara för personalen varför förändringen bör ske och vilka fördelar det finns med att införa förändringen i organisationen. Sedan belystes även vikten av att man som förändringsledare även redogör för de nackdelar som finns och som eventuellt kan uppstå i och med förändringen. Det är också viktigt enligt medarbetarna att förändringsledaren skapar sig en förståelse för de anställdas syn på förändringen så att de inte bara kör över dem och bestämmer allt kring förändringen, det vill säga uttryckligt ”så ska det vara”.

Ett flertal medarbetare belyste även att man som förändringsledare innan genomförandet av en förändring strukturerar och planerar arbetet samt ser helheten i projektet samtidigt som man har ett detaljseende. Det var också viktigt att vara påläst så att det går att se nyttan i varje enskild affärsprocess som påverkas av förändringen. En förändringsledare bör även enligt medarbetarna kunna argumentera och försvara förändringarna ifall de anställda ifrågasätter orsaken till förändringen och de skall även försöka skapa ett förtroende hos de anställda. Att delge information till de som är berörda av förändringen i god tid, samt motivera dem till de nya förändringarna ansågs också som viktigt av medarbetarna.

”Informera alla berörda i god tid så att alla förstår varför och kan ifrågasätta” (Medarbetare, 2011)

De synpunkter som fanns på hur en förändringsledare bör agera under ett förändringsarbete var i huvudsak att löpande ge uppdaterad information till de som är berörda av förändringen samt utbilda de anställda i den nya förändringen, göra uppföljningar och verkligen se till att medarbetarna får den hjälp de behöver. En förändringsledare bör inte vara konflikträdd, då konflikter lätt kan uppstå under arbetets gång, och kunna precis som innan förändringen argumentera och försvara förändringen. Vidare ansåg medarbetarna att det är viktigt att förändringsledaren finns operativt och nära medarbetarna på ”marken”, samt vara insatta i varje medarbetares arbete.

”vara insatt i varje medarbetares arbete så att du syns, är delaktig och visar intresse för de berörda” (Medarbetare, 2011)

Även under förändringsarbetet är det, enligt medarbetarna, viktigt att fortsätta vara lyhörd för de inblandades åsikter och förslag, samt styra förändringsarbetet i rätt riktning.

De synpunkter som fanns på hur en förändringsledare bör agera efter att ett förändringsarbete ägt rum var framför allt att genomföra uppföljningar så att man säkert vet att den nya förändringen fungerar som den ska bland de som varit berörda av förändringen och att de trivs.

"Uppföljning från personal, hur de tyckte att det gick, vad som kunde göras bättre, hur det kändes och så vidare. Känna av läget hos de inblandade" (Medarbetare, 2011)

Avslutningsvis ansåg medarbetarna att en förändringsledare bör utvärdera alla berörda processer och se över om det finns ytterligare processer som är i behov av förändring.

4.2.3 Förändringsmotstånd

Reaktionerna på en förändring är mycket individuellt. När medarbetarna svarade på frågan om hur de reagerade på förändringen så mottogs många olika svar. Flertalet medarbetare reagerade negativt och hade på olika sätt försökt uttrycka sitt missnöje. Missnöjet uttrycktes framförallt på möten, i personalrummet och genom diskussion med chefer och ledare. Missnöjet ledde även till ifrågasättande och dålig stämning på avdelningarna.

"Blev mycket "skitsnack" i personalrummet och allmänt sura miner på kontoret" (Medarbetare, 2011)

Sedan fanns det även en medarbetare som till en början var mycket positiv till förändringen, men som efter förändringen ändrade inställning och blev negativ till förändringen.

"Metoden som skulle införas verkade intressant och vi skulle få börja använda verktyg som var bra. Inget blev som det var tänkt efteråt." (medarbetare, 2011)

De medarbetare som reagerade positivt på förändringen ansåg att förändringarna skulle leda till förmåner i form av bland annat mer ansvar och nya utmaningar. Förändringar ansågs även bidra till en positiv utveckling för organisationen och för de anställda.

Fördelningen över de som reagerade positivt, likgiltigt och negativt såg ut på olika sätt i de olika medarbetarnas organisationer. Lite mindre än hälften var övervägande positiva, men det var dock ingen medarbetare som ansåg att deras organisation tog emot förändringen till hundra procent, utan det uttrycktes visst missnöje och likgiltighet för förändringen.

"80 procent positiva, 10 procent likgiltiga och 10 procent negativa... En avdelning påverkades inte så mycket och de negativa var oroliga för att eventuellt behöva byta arbetsuppgifter, ledarskap och så vidare." (medarbetare, 2011)

Vidare var det hälften av medarbetarna som ansåg att fördelningen av reaktioner var övervägande negativ, det fanns till och med en av medarbetarna som uttryckte ett så stort missnöje som 100 procent. Medarbetarens argument för detta var att förändringarna i arbetssätt och nya roller till de anställda beslutades utan diskussion med de anställda.

Efter att i intervjun ifrågasatt hur de personer som varit negativa alternativt missnöjda med förändringen hanterats i organisationerna så var det ingen av medarbetarna som hade något konkret exempel på detta. Utan de svars som gavs var antingen att de som var negativa till förändringen ignorerades om de inte accepterade förändringen eller att inget särskilt gjordes och att oroligheterna och missnöjet istället spreds inom företaget.

"De hade inget att säga till om. Det skulle ske." (Medarbetare, 2011)

För att summera medarbetarnas perspektiv på reaktioner i förändringar så avslutades intervjun med en relativt öppen fråga, vilket var om medarbetarna själva hade något/några förslag på hur missnöjet kunde ha hanterats av de som var ansvariga för förändringen. Medarbetarnas svar på detta var att de som var ansvariga för förändringen kunde ha varit mer lyhörda och fört mer diskussion om de planerade förändringarna tillsammans med de som var berörda av förändringen, helst innan man skrev ett kontrakt och beslutade sig om att genomföra förändringen.

Vissa ansåg även att cheferna kunde ha varit mer synliga samt starkare i diskussioner med sina argument till förändringen. Sedan belystes även att de individuella samtalen borde ha hamnat långt före det gemensamma informationsmötet då det i en av medarbetarnas fall hade tagit mycket lång tid däremellan och under den perioden var det ingen som hade kunskap kring framtiden. Denna okunskap ledde i sin tur till oroligheter och osäkerhet bland de anställda.

"Det fanns okunskap bland medarbetarna som gjorde dem osäkra och oroliga. Därför borde den tiden ha förkortats en del, så att medarbetarna slapp vara oroliga under en längre period" (medarbetare, 2011)

Fler diskussioner om hur saker och ting kan lösas på var något som var ett återkommande argument för hur de negativa reaktionerna borde ha hanterats, samt kommunikation och information. Lyssna var även ett starkt argument, det vill säga försöka se till de missnöjda och komma med förslag på hur man kan göra det så bra som möjligt för de personer som är missnöjda. Den som är ansvarig för förändringen borde även enligt medarbetarna visa deltagande och förståelse, snarare än att "köra" över de personer som uttrycker missnöje.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras studiens analys. Avsnittet inleds med en analys av medarbetarens och förändringsledarens perspektiv i förhållande till den teoretiska referensramen vilket resulterat i att ett antal faktorer tagits fram. Vidare har analysen resulterat i ett antal aktiviteter innehållande de framtagna faktorerna, vilka kan användas för att öka acceptansnivån hos medarbetarna vid införandet av en förändring.

5.1 Analys av förändringsledarnas perspektiv

Teorin beskriver hur viktigt det är att involvera informella ledare för att få minskat motstånd vilket även förändringsledarna beskriver som ett sätt för att minska motståndet. Förändringsledarna ger förslag såsom att alliera sig med dem informella ledarna och låta dem vara delaktiga i förändringsarbetet. Genom att få med de informella ledarna så kan man även minska motståndet som sprids via fikabordssnacket.

=> En faktor för att öka acceptansen är att involvera de informella ledarna

Att vara medveten om förändringsreaktioner och att ha en positiv syn på människan är två sätt som teorin beskriver för att minska motstånd. I empirin beskriver förändringsledarna hur viktigt det är som förändringsledare förstå att en medarbetare går igenom en individuell process vid en förändring.

=> En faktor för att öka acceptansen är att förändringsledaren måste ha förståelse för medarbetarens process med att ta till sig en förändring.

Teorin beskriver hur viktigt det är att medarbetarna känner sig motiverade i en förändring eftersom det påverkar arbetsprestationen vilket förändringsledarna håller med om i empirin. Förändringsledarna beskriver dock svårigheterna med att motivera människor eftersom alla motiveras av olika saker men ett sätt för att motivera medarbetarna är att innan förändringen genomförs informera och förklara förändringen och dess fördelar.

=> En faktor för att öka acceptansen är att motivera medarbetarna genom att informera och förklara förändringen.

Ett sätt, som teorin beskriver, för att minska motståndet är om medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsarbetet. Empirin beskriver hur förändringsledarna anser att det är viktigt att förändringsledare och medarbetare får vara med i arbetet med att ta fram visionen, implementeringsstrategin och riskanalysen för förändringsarbetet. Utifrån empirin går det dock att utläsa att så inte alltid är fallet utan ibland är det enbart ledningen som är delaktig. Förändringsledarna trycker även på hur viktigt det är att de informella ledarna är delaktiga i förändringsarbetet.

=> En faktor för att öka acceptansen är att göra medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet.

Vid ett förändringsarbete så måste, enligt teorin, alla som är delaktiga eller påverkade av förändringen vara medvetna och förstå behovet samt visionen för förändringen. Detta är

något som alla förändringsledarna i empirin är överens om. Förändringsledarna anser att det är viktigt att medarbetarna antingen är delaktiga vid skapandet av visionen eller att visionen kommuniceras ut med instruktioner för hur den ska tolkas.

=> En faktor för att öka acceptansen är att se till att medarbetarna får en förståelse för förändringens vision.

I teorin så beskriver författarna fördelarna med att aktivt informera, kommunicera och upplysa människor om förändringen, vilket även empirin beskriver som något som leder till ett minskat motstånd. Kommunikationen kan enligt förändringsledarna ske på flera olika sätt, till exempel genom delaktighet i själva förändringsarbetet men även genom förklaringar av förändringen på enskilda möten.

=> En faktor för att öka acceptansen är att informera, kommunicera och upplysa medarbetarna om förändringen.

När visionen för förändringen skapas eller vid framgångar under förändringsarbetet så är kommunikationen, enligt teorin, viktig. All viktig information ska, enligt förändringsledarna, kommuniceras ut till de som är delaktiga eller påverkade av förändringen.

Enligt teorin är det viktigt att en person som är delaktig eller påverkas av en förändring får tid till att bearbeta och acceptera förändringen och detta är något som förändringsledarna anser att en förändringsledare ska arbeta med då de vet att en förändring tar tid att ta till sig. Förändringsledarna arbetar med att försöka motivera medarbetarna så att de ser fördelarna med förändringen innan den sker.

Teorin beskriver hur viktigt det är att visa på de fördelar som uppkommer i och med den nya förändringen vilket förändringsledarna håller med om i empirin. Skillnaden är dock att förändringsledarna även anser att de negativa delarna som uppstår ska kommuniceras. Anledningen till detta är för att medarbetarna ska få all information och få känna sig delaktiga i förändringsarbetet.

=> En faktor för att öka acceptansen är att visa fördelarna och nackdelarna med förändringen för medarbetarna.

Ibland genomförs dock riskanalyserna enbart av ledningen och det enda som kommuniceras ut är hur förändringen ska gå till och eventuellt några fördelar.

Genom att göra förändringsarbetet attraktivt och framgångsrikt samt genom att ge feedback till medarbetarna så beskriver teorin hur det leder till minskat motstånd. Empirin beskriver hur förändringsledarna anser att framgångar i förändringsarbetet är bra att kommunicera ut men att det nästan aldrig händer. Hade framgångarna kommunicerats ut så hade det kunnat leda till ökad förändringsvilja och högre acceptans.

Empirin beskriver hur motstånd oftast uttrycks på projektmöten men även i korridorerna och i fikarummet vilket teorin beskriver kan lösas genom ceremonier,

aktiviteter och intern marknadsföring. Bra och tillgänglig information för medarbetarna minskar risken för motstånd.

=> En faktor för att öka acceptansen är att genom aktiviteter, såsom informationsmöten, göra all information tillgänglig för medarbetarna.

Teorin beskriver hur viktigt det är att i början av ett förändringsarbete att motivera de anställda, vilket förändringsledarna i empirin håller med om samtidigt som de beskriver svårigheterna med det. Anledningen till varför det är svårt att få medarbetarna motiverade är för att olika människor motiveras av olika saker samt att det är svårt att motivera en förändring som ger medarbetarna en negativ utgång.

När styrgruppen/projektgruppen ska väljas ut så beskriver både teorin och empirin hur viktigt det är att få med rätt intressenter. Skillnaden mellan teorin och empirin är att teorin tycker att det viktigaste är att gruppmedlemmarna har befogenheter och ledaregenskaper medan empirin anser att gruppmedlemmarna ska väljas utifrån de uppgifter som ska genomföras samt att gruppen ska innehålla de informella ledarna.

=> En faktor för att öka acceptansen är att välja projektgruppen utifrån de uppgifter som förändringsarbetet består av.

Vid ett förändringsarbete så tar teorin upp hur viktigt det är att ha en vision för förändringen för att klargöra förändringens inriktning. Förändringsledarna beskriver i teorin hur de tycker att begreppet vision är lite högtidligt men att de anser att det är viktigt att klargöra förändringens syfte och mål.

=> En faktor för att öka acceptansen är genom att ha en vision som beskriver förändringens syfte och mål.

Teorin beskriver hur förändringsledarna oftast är dåliga på att kommunicera ut visionen till de som är delaktiga eller påverkade av förändringen medan förändringsledarna i empirin beskriver hur viktigt de tycker att kommunikationen av visionen är. Förändringsledarna anser även att medarbetarna borde få vara delaktiga i arbetet med att ta fram visionen eller få tydliga instruktioner för hur visionen ska tolkas.

=> En faktor för att acceptansen är att kommunicera ut visionen tillsammans med instruktioner för hur visionen ska tolkas.

För att hålla de anställda motiverade under förändringsarbetet och för att få igenom fler förändringar så beskriver teorin att genom att visa på framstegen som skett så blir medarbetarna mer motiverade. Detta är däremot något som empirin beskriver som något som görs extremt sällan även om förändringsledarna tycker att det är ett bra sätt för att få med de som är tveksamma till förändringen.

Både teorin och empirin beskriver hur viktigt det är att föra in förändringen i företagskulturen och teorin beskriver även svårigheterna med att ändra företagskulturen vilket empirin framställer som något som händer ofta. Förändringsledarna i empirin beskriver då hur viktigt det är att förändringen agerar i samstämdhet med den företagskulturen som är målet.

=> En faktor för att öka acceptansen är genom att föra in förändringen i företagskulturen.

5.2 Analys av medarbetarnas perspektiv

Teorin beskriver hur förändringsmotstånd kan bero på bristande delaktighet och det framgick tydligt att det är av stor vikt att involvera människan och skapa en känsla av delaktighet i ett förändringsarbete. I empirin rådde det dock ett missnöje kring detta då det var vanligt att till exempel beslut togs utan samråd med de anställda, att mycket styrdes av ledningen och att det inte fanns något vidare intresse av de anställdas åsikter.

=> En faktor som ökar acceptansen är att involvera medarbetaren och ta hänsyn till deras åsikter.

Vidare har det framkommit i teorin att om medarbetarna i en organisation upplever en tveksamhet till ledningens förändringsmotiv så kan det innebära att det i sin tur skapar ett ökat förändringsmotstånd. I empirin ges det en beskrivning av hur de flesta medarbetarna ansåg att motivet och anledningarna till förändringen inte var tillräckliga.

De ansåg även att engagemanget hos ledningen var lågt och att de ibland även inte kunde svara på direkta frågor angående förändringen. Hade medarbetarna haft större förtroende för ledningen och för de som är ansvariga för förändringen skulle man kunna antyda att medarbetarna hade varit mindre tveksamma till förändringen och i sin tur mer positiva.

=> Två faktorer som ökar acceptansen är att ge tydlig information om anledningen till förändringen samt ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor till de ansvariga.

I teorin beskrivs det att om en medarbetare inte förstår eller känner att förändringen ger någon individuell nytta så blir inte medarbetaren speciellt motiverade att delta i förändringen. Empirin tar upp problematiken med att medarbetarna oftast förstår hur förändringen kommer att ge organisationen nytta men inte hur den ger medarbetarna nytta. Medarbetarna anser att förändringsledarna borde ha enskilda möten med medarbetarna där de kan ha en tvåvägsdiskussion om förändringen för att få medarbetaren att känna den individuella nyttan.

=> Två faktorer som ökar acceptansen är att ge medarbetarna information om hur de kommer att påverka medarbetaren samt att ha enskilda möten med medarbetarna för att skapa en tvåvägskommunikation.

För att minska förändringsmotstånd vid en förändring så beskriver teorin hur stor betydelse ledningens engagemang och beteende är. Detta är något som även empirin tar upp då medarbetarna kände att de hade varit mer positiva till förändringen om ledningen hade varit mer synlig. De hade även önskat kunna ställa frågor direkt till de som var ansvariga för förändringen och gärna haft en diskussion om förändringen med förändringsledarna.

=> En faktor som ökar acceptansen är att ge medarbetarna möjlighet till att ha en diskussion med förändringsledaren angående förändringen.

Teorin förklarar hur utbildning skapar en grund för förändringen och medarbetarna i empirin håller med. De upplever att utbildning gör det snabbare för dem att ta till sig förändringen.

=> En faktor som ökar acceptansen är att genomföra utbildningar med medarbetarna

För att minska förändringsmotståndet så måste ledningen, enligt teorin, ta fram anledningar och argument för förändringen. Medarbetarna framställer, i empirin, dessa argument som tydliga och bra för organisationen men dock inte för medarbetarna.

Ledningen måste ge medarbetarna mer personliga anledningar till varför förändringen behövs och vilka effekter det ger de personer som påverkas av förändringen.

=> En faktor som ökar acceptansen är att ge medarbetarna anledningar, på både organisatorisk- och medarbetarnivå, till varför förändringen är nödvändig.

I teorin belyses vikten av att påvisa framgångarna i ett förändringsarbete för att på så sätt uppmuntra de som är berörda av förändringen och påverka deras attityder. I empirin hade nästan alla medarbetarna förstått vad deras förändringsarbete gått ut på och vilka fördelar förändringen innebar för organisationen, men det fanns åsikter som talade för att det var mycket svårare att identifiera de fördelar som gynnade de anställda.

För att förändringen lättare skall kunna accepteras av medarbetarna är det viktigt att delge information och kunna kommunicera på rätt sätt. Empirin beskriver hur information och kommunikationen oftast fungerar en väg, alltså att de får information av ledningen innan förändringen och ibland under tiden men att det saknas tid och resurser för feedback och för diskussioner. Medarbetarna saknar alltså tvåvägskommunikation i förändringsarbeten och de anser även att information ibland kan komma försent och ibland sakna tillräckligt med argument för förändringen.

=> En faktor som ökar acceptansen är att medarbetarna får tydlig och bra information i tid.

I empirin har det visat sig att det vanligaste sättet att delge information om förändringen är via mail och/eller informationsmöten vilket, enligt medarbetarna, är positivt. Ibland hade det även skett att de som varit ansvariga för förändringen haft individuella möten med medarbetarna, men detta verkade inte vara något som var vanligt förekommande, vilket är synd för individuella möten uppmuntrar till tvåvägskommunikation, vilket var något som saknades enligt empirin.

=> En faktor som ökar acceptansen är att kommunicera informationen om förändringen via informationsmöten.

Teorin belyser att tiden i ett förändringsarbete är mycket viktigt och att det dessutom kan ha en stor inverkan på huruvida förändringsarbetet lyckas eller inte. I empirin visade det sig att det fanns både nöjda och missnöjda medarbetare när det gällde tidfördelningen för förändringsarbetet. Det som var intressant var att det fanns personer som upplevde stora skillnader mellan ledningen och medarbetarna, att

ledningen får reda på förändringen långt innan och därför får större möjlighet till att smälta förändringen och acceptera förändringen till skillnad från medarbetarna. Enligt teorin kan detta ha en negativ inverkan på medarbetarna då förändringen istället kan kännas påtvingad då det inte ges tid till att tänka igenom och hinna acceptera förändringen.

=> *En faktor som ökar acceptansen är att i god tid ge medarbetarna information om förändringen.*

Medarbetarna har både en positiv och negativ inställning till förändringar. Mellan raderna går det att se att det anses vara kul med förändringar men på villkor att de införs på ett genomförbart sätt där medarbetarnas åsikter även tas i åtanke. Det stora missnöjet hos medarbetarna har främst varit brist på delaktighet, kommunikation och lyhörddhet.

5.3 Förslag på aktiviteter för ökad acceptans

Nedan följer ett antal framtagna förslag på aktiviteter för att öka förändringsacceptansen vid införandet av en förändring.

Välja förändringsledare

I inledningen av ett förändringsarbete så väljer ledningen en förändringsledare som ska vara projektledare under förändringsprojektet. Förändringsledaren ska ha förståelse för medarbetarna och fungera som en brygga mellan ledningen och medarbetarna. Det är även viktigt att förändringsledare inte är konflikträdd då han måste kunna försvara och argumentera för förändringen.

Några exempel på egenskaper som ledningen utgår ifrån vid valet av förändringsledare är *lyhörddhet, drivande, målfokuserad och observant*.

Skapa projektgrupp

För att kunna genomföra ett förändringsarbete så behövs det en projektgrupp. Projektgruppen ser olika ut beroende på vilken typ av förändring det är som ska genomföras. Förändringsledaren väljer personer utifrån de uppgifter som projektet består av och därefter strukturera och tydliggöra projektgruppens ansvarsområden.

Hitta informella ledare

Innan förändringsarbetet påbörjas så är det viktigt att hitta de medarbetare som andra medarbetare ser upp till och har förtroende för, alltså de informella ledarna. Anledningen till varför man ska hitta dessa personer är för att de har ett inflytande på de andra och kan påverka dem till att acceptera förändringen. Genom att de informella ledarna har ett inflytande på de övriga medarbetarna så innebär det att om de informella ledarna är positiva till förändringen så kan de påverka de övriga medarbetarna att bli det också.

Ta fram visionen

När man startar ett förändringsarbete så är det viktigt att ta fram en vision för förändringen. För att ta fram en vision så anordnar ledningen och förändringsledare ett möte för projektgruppen och de informella ledarna. De informella ledarna blir

medarbetarnas representant och genom att de informella ledarna är med så får de en ökad förståelse för förändringen och de bidrar till bättre kommunikation och större delaktighet.

Göra en riskanalys

När man ska genomföra ett förändringsarbete så finns det alltid ett antal risker. Det är därför bra att göra en riskanalys. Riskanalysen ska tas fram av förändringsledaren, tillsammans med de informella ledarna, och den ska bestå av en detaljerad beskrivning av både mjuka och hårda risker.

Förankra förändringen i företagskulturen

Om förändringsarbetet innebär en förändring av företagskulturen så är det viktigt att ledningen och projektgruppen under hela förändringsarbetet agerar utifrån hur den nya företagskulturen ser ut. De ska alltså agera såsom de i slutändan vill att alla andra ska agera.

Skicka ut information

Inför informationsmötet så skickas informationen om förändringen, förändringens vision samt en förklaring av visionen ut, via mail eller liknande, till alla medarbetare. Anledningen till att man skickar med en förklaring av visionen är för att intressenterna av visionen inte ska tolka den på flera olika sätt utan få en gemensam syn på förändringens mål och syfte.

Det är viktigt att informationen skickas ut i god tid så att medarbetarna får gott om tid till att ta till sig förändringen.

Informationsmöte

När visionen och riskanalysen för förändringen är klar och medarbetarna har fått information om förändringens vision så håller ledningen och projektgruppen ett informationsmöte för medarbetarna.

Informationsmötet ger allmän information om förändringen, förändringens vision, orsaken till förändringen och vilka effekter som uppstår i organisationen i samband med förändringen. Anledningen till att ledningen och projektgruppen förklarar orsaken och effekterna av förändringen är för att det är viktigt att informera, motivera, och förklara förändringen så att medarbetarna ska se fördelarna med att den genomförs.

Under mötet presenteras även deltagarna i projektgruppen och deras ansvarsområden. Anledningen till att de presenteras är för att medarbetarna ska veta vilka som bär ansvaret för vilken del samt att de ska kunna ställa frågor direkt till den som är ansvarig.

Ledningen och projektgruppen måste under mötet visa att de tror på förändringen och därmed skapa ett förtroende mellan dem och medarbetarna.

Information & diskussionsmöte

En kort tid efter det stora informationsmötet så håller förändringsledaren i ett informations- och diskussionsmöte. Under mötet så informerar förändringsledaren om förändringen och effekterna av förändringen. Till skillnad från det förra mötet så diskuteras effekterna av förändringen både på organisatorisk- och medarbetarnivå. På

det sättet får medarbetarna bättre inblick i hur förändringen kommer att påverka dem och det leder till mer en mer positiv syn på förändringen.

Under informations- och diskussionsmötet så tas även fördelarna och nackdelarna med förändringen upp samt att medarbetarna får ställa frågor. Anledningen till att fördelarna och nackdelarna tas upp är för att medarbetarna ska vara förberedda på vad förändringen kommer att innebära och anledningen till att man uppmuntrar en diskussion med frågor och svar är för att medarbetarna ska känna sig mer delaktiga och att de får respekt genom att de får ge sin syn på förändringen.

Det är även viktigt att förändringsledaren lyssnar på medarbetarna och inte ignorerar de som är negativa. Efter mötet så sammanställer förändringsledaren de synpunkter och förslag som uppkommit i en feedbackrapport som ges till ledningen.

Individuella möten

Om flertalet av medarbetarna är negativa eller osäkra efter informations- och diskussionsmötet så kan förändringsledaren hålla i ett antal individuella möten med medarbetarna. På de individuella mötena uppstår en tvåvägskommunikation vilket innebär att de kan diskutera den specifika individens framtid och hur förändringen påverkar den enskilda medarbetaren. Det här kan vara bra att göra eftersom många medarbetare blir stressade och därmed negativa då de inte vet vad som ska hända med dem.

Utbildning

Innan förändringen genomförs så är det viktigt att genomföra en utbildning med medarbetarna. Anledningen är för att medarbetarna ska känna sig säkra på hur deras arbete kommer att se ut efter förändringen, samt att utbildningen gör att övergången blir smidigare.

Göra uppföljningar av förändringen

Efter att förändringen genomförts så är det viktigt att genomföra en uppföljning eftersom man då får en utvärdering på hur allt fungerar efter förändringen samt att man då upptäcker om det finns fler delar som behöver förändras.

6. Slutsats

I detta avsnitt redogörs studiens slutsatser och forskningsfrågorna besvaras. Avsnittet inleds med de slutsatser som är relevanta för studien. Därefter redogörs tänkbara rekommendationer för att uppnå en högre acceptans i samband med att studiens forskningsfrågor besvaras.

Meningsfulla förändringar förutsätter intressenternas acceptans och åtagande. Utan åtagande ingen förändring. Utan förändring varken förbättring eller förnyelse.

Meningsfulla förändringar härleds från en accepterad verksamhetsarkitektur. En sådan arkitektur representerar alltid intressenternas kortsiktiga och långsiktiga förväntningar. Alla meningsfulla förbättringar är i grunden arkitekturella förändringar.

Meningsfulla förändringar grundas på överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet. Utan överblickbarhet finns ringa förutsättningar för management. Utan gemensam förståelse finns ringa förutsättningar för acceptans. Utan meningsfullhet (det vill säga Win/Win förväntade effekter) finns det stor chans till motstånd, sociala konflikter, främlighet, personal rörlighet, etc. Lärande och Kommunikation kan öka förståelsen men kan varken absorbera eller eliminera intressekonflikter.

Slutligen, rena tekniska förändringar påverkar inte verksamhetens arkitektur och den bakomliggande handlingslogiken. Däremot kan dessa förändringar effektivisera olika former av service. Till exempel bankärenden kan implementeras genom ATM, Internet eller mänskliga aktörer. Det vill säga logiken är detsamma som har implementeras på olika sätt.

Under 6.1, 6.2 och 6.3 redogörs studiens forskningsfrågor med tänkbara rekommendationer för att uppnå en högre acceptans vid införandet av en förändring.

6.1 Vilka faktorer främjar förändringsprocessens acceptans?

Under analysen i studien har ett antal faktorer för att öka förändringsacceptansen hos medarbetarna framkommit. Faktorer är uppräknade nedan under två perspektiv, förändringsledarens och medarbetaren.

Förändringsledaren

- Involvera de informella ledarna
- Förändringsledaren måste ha förståelse för medarbetarens process med att ta till sig en förändring
- Motivera medarbetarna genom att informera och förklara förändringen.
- Göra medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet.
- Få medarbetarna att få en förståelse för förändringens vision.
- Informera, kommunicera och upplysa medarbetarna om förändringen.
- Visa fördelarna och nackdelarna med förändringen för medarbetarna.
- Göra all information tillgänglig för medarbetaren genom olika aktiviteter, såsom informationsmöten.
- Välja projektgruppen utifrån de uppgifter som förändringsarbetet består av.

- Ta fram en vision som beskriver förändringen syfte och mål. Kommuniera ut visionen tillsammans med instruktioner för hur visionen ska tolkas.
- Föra in förändringen i företagskulturen.

Medarbetarna

- Involvera medarbetaren i förändringsarbetet och ta hänsyn till deras åsikter.
- Ge tydlig information om anledningen till förändringen
- Ge medarbetarna möjlighet att ställa frågor till de ansvariga.
- Ge medarbetarna information om hur de kommer att påverkas av förändringsarbetet
- Ha enskilda möten med medarbetarna för att skapa en tvåvägskommunikation.
- Ge medarbetarna möjlighet till att ha en diskussion med förändringsledaren angående förändringen.
- Genomför utbildningar med medarbetarna
- Ge medarbetaren anledningar, på både organisatorisk- och medarbetarnivå, till varför förändringen är nödvändig.
- Ge medarbetarna tydlig och bra information.
- Kommuniera informationen om förändringen via informationsmöten.
- Ge medarbetarna information om förändringen i god tid.

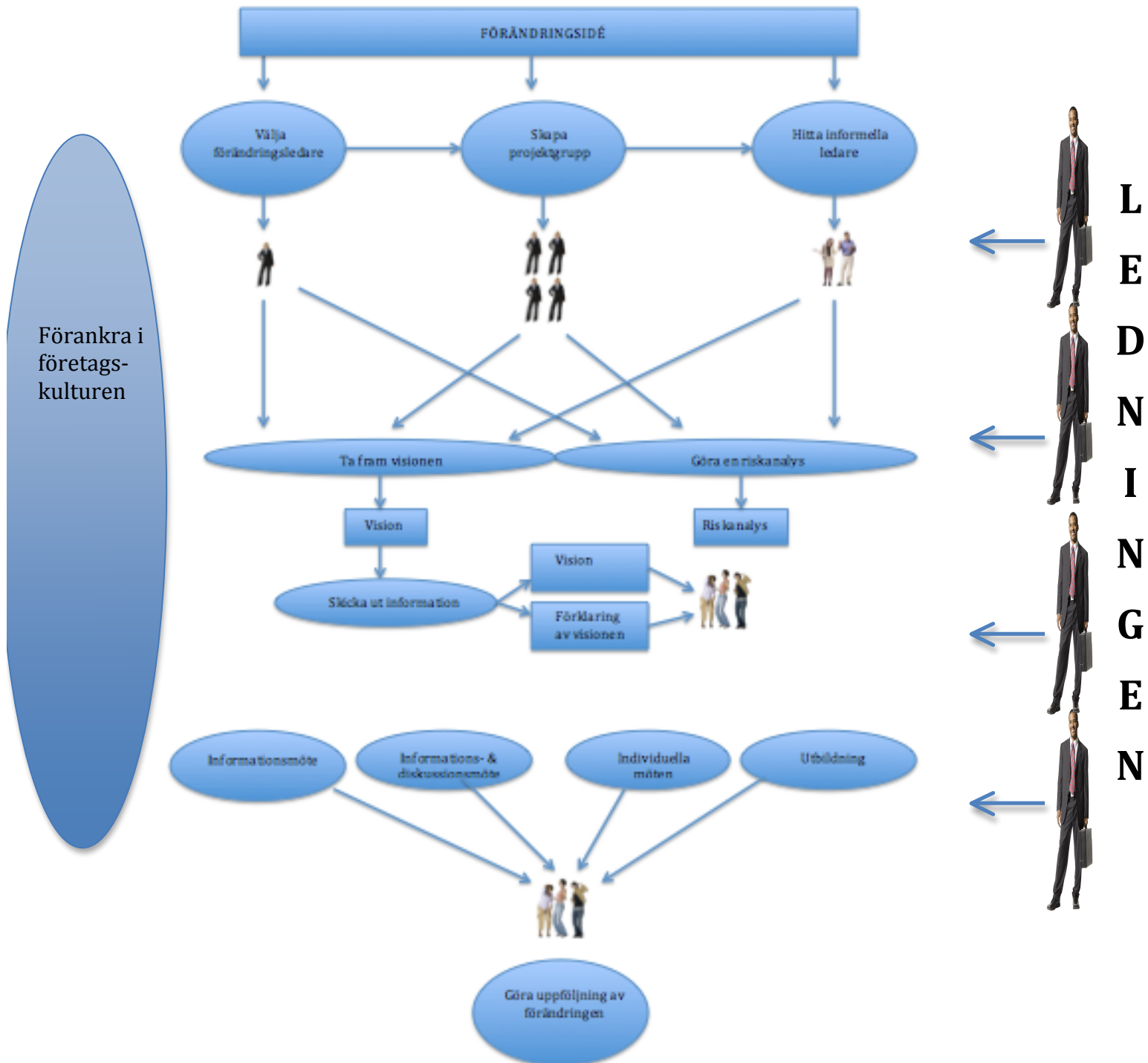
6.2 Vilka aktiviteter kan användas vid införandet av en förändring för att öka acceptansen hos medarbetarna?

Under analysen i studien har ett antal aktiviteter för att öka förändringsacceptansen framkommit. Dessa aktiviteter har sin utgångspunkt i både det empiriska materialet samt i de faktorer som framkommit under studien. Följande aktiviteter har framkommit:

- Välja förändringsledare
- Skapa projektgrupp
- Hitta informella ledare
- Ta fram visionen
- Göra en riskanalys
- Förankra förändringen i företagskulturen
- Skicka ut information
- Informationsmöte
- Information & diskussionsmöte
- Individuella möten
- Utbildning
- Göra uppföljningar av förändringen

6.3 Hur kan studiens framtagna aktiviteter och faktorer, för en högre förändringsacceptans hos intressenterna, användas vid införandet av en förändring?

Nedan visas en bild över ett förslag på hur de framtagna aktiviteterna och faktorerna kan användas vid införandet av en förändring.



Figur 17: Ett förslag på hur de framtagna aktiviteterna kan användas vid införandet av en förändring (Egen bild).

7. Referenser

Böcker:

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, 2002.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – En handbok*, Studentlitteratur 2001.

Forslund M., *Organisering och ledning*, Norstedts Akademiska Förlag, Första upplagan, 2009.

Goldkuhl G. & Röstlinger, A. (1988), *Förändringsanalys: Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*, Upplaga 1:18, 2007, Studentlitteratur.

Jacobsen D. I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationer fungerar – Introduktion i organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 1998.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur 2003.

Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, Glencoe: Free Press, 1962.

Sörqvist L., *Ständiga förbättringar*, Studentlitteratur, Lund 2004.

Artiklar:

Ackoff, R. L. A systemic view of transformational leadership, *Systemic Practice and Action Research*, 1998. Volume: 11, Issue: 1, Pages: 23-36.

Fichman, R. G. & Kemerer, C. F., The illusory diffusion of innovation: an examination of assimilation gaps, *Information Systems Research*, Vol. 10, Issue. 3, page. 255-275, 1999.

Holmberg L., Håkansson M. & Partanen K. Ledarskapets betydelse vid samordnad utveckling, *Magisteruppsats*, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet, 2003.

Kavanagh M. H. & Ashkanasy N. M., *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*, *British Journal of Management*, Vol. 17, S81–S103 (2006)

Kotter, J. P. (2007), 'Leading Change - Why Transformation Efforts Fail'. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 1, pp 96-103, Jan 2007.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A., Choosing Strategies for change, *Harvard Business Review*, july-agust, 2008.

N.M. Lorenzi, R.T. Riley, Organizational issues= change, *International Journal of Medical Informatics* 69 (2003) 197-203.

Magoulas T. & Pessi K., Strategic IT-management. Del 1-3 Doctoral Thesis (in Swedish). Department of Informatics, Gothenburg University (1998). Page. 1-192.

Neeman, H. & Sarlin, A., Introducing the Implementation Workshop to a Technology Supplier working with a customer, Master thesis in Software Engineering and Management, 2007.

Pries-Heje, J. & Tryde, S., Diffusion and adaption of IT products and processes in a danish bank. In *diffusing software product and process innovations*, Ardis, M. A. & Marcolin, D. S. (Eds.) Boston: Kluwer Academic Publishers, page. 17-34, 2011.

Pries-Heje J. & Vinter, O., *A Framework for Selecting Change Strategies in IT Organizations*. In Münch, J. & Vierimaa, M. (Eds.): page. 408 – 414, 2006.

Günter, E. & Jaworski, P., *Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling - En ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet*, Magisteruppsats, Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet, 2004.

Internet:

Börjeson, M. (2007) *RollIT - Kvalitetssäkrad förändring*, ett kunskapsbrev från Guide, mars 2007,

[http://www.guide.se/upload/Kunskapsbrev%20mars%20för%20print%20\(hög%20uppl\).pdf](http://www.guide.se/upload/Kunskapsbrev%20mars%20för%20print%20(hög%20uppl).pdf) (2010-02-08)

Intervjuer

Intervju med Anna Sandberg, april 2011

Intervju med Håkan Neeman, april 2011

Intervju med 5st Förändringsledare, april 2011

Intervju med 5st Medarbetare, april 2011