



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förändringsledningsteori i praktiken?

**En studie av en förändring gällande strategisk Human
Resources**

**Change Management Theory in Practise?
A Study of a Change in Human Resources**

LINA BERGKVIST

Mastersuppsats i IT Management

**Rapport nr. 2012:034
ISSN: 1651-4769**

Sammanfattning

I denna uppsats har jag studerat förändringsledningen vid en förändring av strategisk HR (Human Resources). Syftet med rapporten är att undersöka hur det går att tillämpa teorier kring förändringsledning i praktiken. Studien kommer att undersöka området Talent Management (ett företags strategiska HR) i syfte att förstå hur förändringsledning bedrivs. Frågor som därmed blir relevanta att besvara är i vilken omfattning etablerade förändringsledningsteorier används vid en Talent Management-förändring och om användandet är lågt, identifiera orsakerna till detta. Studiens frågeställning lyder som följer:

Vilken roll spelar förändringsledningsteori vid förändringsledning i praktiken?

Studien besvarar syftet genom att jämföra den etablerade modellen för förändringsledning av Kotter (2007), som utgör grunden i det teoretiska avsnittet med det empiriska resultatet. Förändringen som den empiriska undersökningen applicerades på var en förändring gällande Volvos strategiska HR. I Sverige kallades denna förändring HRT (HR Transformation) och startades omkring 2004-2005. I Indien är samma typ av förändring till stor del i uppstartsfasen och går nu under den globala benämningen 1HR.

Efter analys av den litteratur kring förändringsledning som studerats samt det empiriska resultatet kan man se att respondenterna visar på att man inte arbetar metod-anpassat med förändringsledning i förändringar gällande deras strategiska HR. De arbetar inte metodlöst då de har en väletablerad projektmodell som flitigt och genomgående används men denna tar dock inte upp några av de faser som Kotter nämner i sin teori. Trots denna brist på metoder/modeller var det ändå många av de steg som tas upp i teorin som användes i praktiken. Den tydligaste skillnaden mellan teori och empiri var att teorin menar att man behöver göra samtliga åtta steg, i just den specifika ordningen och att lägga ner avsevärd tid på varje steg. Detta menar respondenterna inte fungerar i praktiken. Där görs inte alla steg vid alla förändringar, ordningsföljden varierar och tiden är knapp. Respondenterna hävdar att bristen på flexibilitet gör det mer omständligt att använda sig av teorin men tror trots detta att det hade varit positivt att ha mer metodiskt eller teoretiskt stöd gällande förändringsledning vid förändringar i större utsträckning än man har idag.

Innehåll

Inledning	4
Problemområde.....	5
Syfte och frågeställning.....	5
Disposition.....	5
Metod	7
Ansats.....	7
Urval.....	7
Insamling och bearbetning av data.....	8
Teori	9
IT Management.....	9
Utveckling och förändring.....	10
Förändringsledning.....	10
Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess.....	11
Införandet av ett nytt HR-system (1HR/HRT) på Volvo	14
Diskussion	21
Slutsats	24
Referenser	26
Bilaga 1: Bild från Kotter (2007)	27
Bilaga 2: Intervjuguide	28

Inledning

Ända sedan Tichy (1982) har forskare skrivit om hur organisationer står inför utmaningar och turbulens inom alla sektorer såsom ekonomi, teknik, politik och kultur. Organisationer inom både näringsliv och offentlig sektor står inför mer eller mindre ständiga utmaningar gällande förändringar och utveckling som syftar till att effektivisera verksamheten (Ljungberg & Larsson, 2001). Förändringar i verksamheter är idag ofta sammankopplade med någon form av ändring även inom IT. Ofta sker ändringar i organisationen samtidigt som man installerar nya eller ändrar befintliga informationssystem. Detta innebär att den berörda personalen ofta även står inför förändringar gällande sin dagliga arbetsrutin. Svärdström et al (2006) menar att det krävs en samordnad utveckling mellan verksamhetsutveckling (verksamhetens produktion), kompetensutveckling (utbildning av personal) och systemutveckling (införandet av nytt IT-system) för att lyckas utvecklas i rätt riktning.

För att lyckas hantera dessa förändringar krävs det att individer och organisationer lär sig verka under dessa former genom att bli duktiga på att hantera och leda förändring (Tichy, 1982). Då kompetent ledning av förändringsarbete blivit så pass viktigt har detta resulterat i en etablerad teoribildning inom området. Några välkända teorier är bland andra *Managing Change* av Burnes, B (2009) och *Leading Change* av Kotter, J (1996).

Hantering av strategisk kompetens inom ramen för det som kallas Talent Management har dykt upp på senare år. Sedan en grupp McKinsey-konsulter myntade uttrycket *War for Talent* år 1997 har Talent Management blivit ett ämne som visats en anmärkningsvärd grad av praktiserande och akademiskt intresse. (Collings & Mellahi, 2009)

Det är svårt att identifiera den precisa meningen av begreppet Talent Management då författare som beskriver begreppet är oense om dess definition, villkor och antaganden kring ämnet. Termer som *human resource planning*, *succession management*, *talent management* och *talent strategy* används ofta omväxlande. Artiklar inom praktisk orienterad litteratur beskriver under senare år begreppet Talent Management snarare som ett tankesätt. En nyckelkomponent för effektiv successionsplanering och ett försök till att försäkra att "alla på alla nivåer arbetar utefter toppen av sin potential". (Lewis & Heckman, 2006) I denna studie handlar begreppet Talent Management inte enbart om hur man tar tillvara på sina "high potentials" utan används som ett annat ord för strategisk HR (Human Resources).

Eftersom införandet av Talent Management innebär en organisatorisk förändring förväntar man sig att teori och/eller metod kring förändringsledning används, men så tycks ej vara fallet. Det finns relativt lite skrivet om förändringsledning i litteratur kring Talent Management (strategisk HR) men det talas ännu mindre om det i praktiken. Då jag började arbeta på ett företag som erbjuder och implementerar Talent Management-lösningar uppmärksammade jag att förändringsledning inte alls nämns eller att det nämns i väldigt liten utsträckning vid förändringar. Självfallet måste någon typ

av förändringsledning tillämpas då man genomför en förändring av företagets strategiska HR-processer. Jag har i min erfarenhet som IT/HR-konsult inom detta område dock inte upplevt att denna förändringsledning har stöd i metoder eller modeller från litteraturen. Därför är jag intresserad av att se hur denna förändringsledning genomförs rent praktiskt vid en Talent Management förändring. Dagens Talent Management hanteras nästan uteslutande genom någon form av IT-system så förändringar gällande Talent management innebär en IT-förändring.

Problemområde

De två områdena som behandlas i denna studie är förändringsledning och Talent management. Om förändringsledning inte ens nämns vid förändringar av Talent management, utför man den i alla fall och är det underförstått eller varför pratar man inte om det. Problemet som jag ser det är att man i väldigt liten utsträckning verkar använda sig av teorier (metoder/modeller) kring förändringsledning vid Talent management-förändringar. Om man inte har någon strukturerad mall att följa vid förändringsledningen, hur vet man då vilka steg man bör följa och i vilken ordning dessa bör genomföras. Och vad resultatet blir av detta. Kan man lyckas med en förändring utan förändringsledning.

Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att undersöka hur det går att tillämpa teorier kring förändringsledning vid en Talent management-förändring. Förhoppningsvis kan det empiriska resultatet visa om det finns aspekter/steg i förändringsledningsteorin som man skulle kunna dra nytta av i Talent management praktiken. Om resultatet visar att förändringsledningsteorier inte tillämpas i så stor utsträckning kan respondenternas svar visa på en eller flera anledningar till varför erkända förändringsledningsteorier inte används i större utsträckning. I denna studie appliceras den empiriska undersökningen vid en förändring gällande en förändring för Talent management. Studien kommer att undersöka området Talent Management i syfte att förstå hur förändringsledning bedrivs. Frågor som därmed blir relevanta att besvara är i vilken omfattning etablerade förändringsledningsteorier används vid Talent Management införande, och om användandet är lågt, identifiera orsakerna till detta.

Studiens frågeställning:

Vilken roll spelar förändringsledningsteori vid förändringsledning i praktiken?

Disposition

INLEDNING

Här introduceras läsaren till studien då dess bakgrund, problemområde, syfte och frågeställning redogörs.

METOD

I detta kapitel beskrivs vilken metod som använts för studien. Detta gör med hjälp av avsnitten; ansats, urval samt insamling och bearbetning av data.

TEORI

Denna del inleds med en beskrivning av det övergripande begreppet och området som studien har sitt ursprung i; IT management. Därefter beskrivs de närbesläktade begreppen utveckling och förändring för att sedan beskriva det, för denna studie mycket betydelsefulla området förändringsledning. Den stora delen av det teoretiska avsnittet består av Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess. Denna litteratur är den som utgör grunden för den empiriska studien och därför har den en betydande roll i uppsatsen.

EMPIRI

Det empiriska avsnittet kallas i denna studie för *Införandet av ett nytt HR-system (1HR/HRT) på Volvo* då det är vad empirin beskriver. Här presenteras de resultat som framkom av intervjuer med respondenterna.

DISKUSSION

Här diskuteras resultaten från den empiriska undersökningen tillsammans med stöd från det valda teoretiska ramverket; Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess.

SLUTSATS

Kontentan av hela studien presenteras i detta avsnitt genom att kort gå igenom diskussionens huvudinnehåll följt av eventuella förklaringar till detta samt en återkoppling till och svar kring studiens syfte och frågeställning.

BILAGOR

De två bilagorna som är bifogade till denna uppsats är en bild från Kotter (2007) samt intervjuguiden som användes vid intervjuerna av respondenterna.

Metod

Metodavsnittet beskriver den vetenskapliga metod som har använts i studien. Informationsinsamlingen samt den empiriska studien, inklusive urval av studieobjekt och respondenter beskrivs mer genomgående.

Ansats

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja mellan kvantitativa och kvalitativa metoder gällande metodiska angreppssätt. Valet av metod för undersökningen gjordes med utgångspunkt från frågeställningen och studiens syfte. En kvalitativ metod valdes då denna har ett primärt syfte som behövdes för denna studies syfte; att tolka och förstå fenomen och frågeställningar som innehåller frågeord som "vem, hur, på vilket sätt samt varför". (Holme & Solvang, 1997) Genom den kvalitativa metoden produceras kunskap i ett socialt samspel mellan intervjuare och respondent då syftet med metoden primärt är av förstående karaktär (Kvale & Brinkmann, 2009). Den kvalitativa data som samlades in vid intervjuer gav en helhetsbild av organisationen och gällande svar av studiens frågeställning. För att komma fram till en slutsats har denna studie använt sig av induktiv metod då allmänna och generella slutsatser dragits utifrån det empiriska resultatet (Thurén, 2007).

Den empiriska undersökningen bestod av semistrukturerade intervjuer med varje respondent. En semistrukturerad intervjumodell innebär att forskaren utgår från en intervjuguide som berör utvalda teman men lämnar utrymme för respondenten att utforma sina svar på eget vis. Så utfördes även denna studie. (Bryman & Bell, 2005)

Urval

Valet av studieobjekt föll på Volvo då det företaget för ett antal år sedan gick igenom en omfattande förändring kring sin strategiska HR och på så vis kunde man säkerställa att frågeställningen här skulle vara applicerbar. Studenten gavs även möjligheten att få utföra den empiriska undersökningen både i Indien och i Sverige på detta företag. Det ansågs även positivt för studien att undersöka en stor svensk organisation som är relativt komplex och global. Valet av respondenter föll på beslutsfattare och andra högt uppsatta personer som arbetade/arbetar med HR-frågor. Detta eftersom de var de som bäst ansågs kunna besvara frågor gällande förändringsledningen vid en förändring inom strategisk HR. Två intervjuer genomfördes med respondenter som har anknytning till förändringen i Indien (respondent D och E)), tre intervjuer genomfördes med respondenter som var inblandade i samma typ av förändring då den genomfördes i Sverige (respondent A, B och F) och en intervju genomfördes med en person som har erfarenhet av båda dessa förändringar (respondent C).

Respondenterna hade och har olika roller i denna HR-förändring. Respondent A satt i det högsta beslutande HR-organet i Volvo, respondent B var projektledare för implementationen av förändringsprojektet i Sverige de första åren. Respondent C är den respondent som har erfarenhet av båda förändringarna då han var med vid förändringen i Sverige och sedan en månad tillbaka arbetar som Global HR Business Partner samt HR chef på Volvo IT i

Indien där han bland annat arbetar med implementeringen av denna förändring. Respondent D är den respondent som annars har varit mest involverad i förändringen i Indien då han där har en hög beslutsfattande roll och representerar hela Volvo Indien globalt. Även respondent E är involverad i förändringen som nu sker i Indien då han arbetar som HR chef på Volvo IT där. Respondent F arbetade vid implementeringstillfället av förändringen i Sverige på ett av Volvos bolag där han var ansvarig för kompetensutveckling och rekrytering för en enhet på detta bolag.

Insamling och bearbetning av data

I den inledande fasen sammanställdes befintlig teori framförallt kring Talent Management och förändringsledning. Först var målet att hitta teorier kring förändringsledning som kunde användas som mall för vad en god förändringsledning bör innehålla. Därefter kompletterades detta med mer generell teori kring förändringsledning samt att söka teori kring strategisk HR som tog upp begreppet förändringsledning eller liknande.

Efter teoriinsamlingen skapades intervjuguiden med utgångspunkt i de mest intressanta aspekterna av teorin. Intervjuguiden bestod dels av öppna frågor kring vad förändringen innebar och hur respondenten varit involverad i förändringen. Därefter syftade frågorna till att få fram svar kring vilka steg som gåtts igenom gällande förändringsledning vid denna förändring och i vilken ordning dessa steg genomförts. De steg som jag hade med mig från teorin i min intervjuguide som ännu inte nämnts därefter, togs upp separat för att ge respondenten en chans att bemöta dessa med sina reflektioner. Avslutningsvis ställdes frågor gällande vikten av teori kring förändringsledning vid en förändring gällande strategisk HR. Totalt genomfördes sex intervjuer och intervjuernas längd varierade från trettio minuter till strax över en timma.

Resultatet från den empiriska undersökningen analyserades sedan tillsammans med teoriavsnittet för att visa på och diskutera skillnader och likheter däremellan. Utifrån denna diskussion och analys kunde sedan slutsatser redovisas.

Teori

Detta kapitel inleds med en beskrivning av det övergripande begreppet och området som studien har sitt ursprung i; IT management. Därefter beskrivs de närbesläktade begreppen utveckling och förändring för att sedan beskriva det, för denna studie mycket betydelsefulla området förändringsledning. Den stora delen av det teoretiska avsnittet består av Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess. Denna litteratur är den som utgör grunden för den empiriska studien och därför har den en betydande roll i uppsatsen.

IT Management

Dagens omvärldsdynamik, den snabba utvecklingen inom informations-teknologin (IT) samt expansionen av den datorbaserade informations-försörjningens omfång och betydelse är några motiv till att begreppet IT management vuxit fram. Begreppet omfattar enligt Magoulas och Pessi (1998) hantering av problem och svårigheter som exempelvis applicering av ny teknologi, utveckling av system och förvaltning av befintliga IT-investeringar. IT management ska bidra till ett långsiktigt utnyttjande av IT och utveckla möjligheterna som IT medför. Något som också ingår i begreppet är frågeställningar gällande ansvar, IT-organisationen och befogenheter samt hantering av risker som kan äventyra framgångsrik användning av IT. Magoulas och Pessi (1998) menar att IT mer och mer ses som medel för att (1) länka samman organisationer och deras omgivning såsom exempelvis kunder och leverantörer, (2) skapa mer effektiv användning av information inom organisationens värdeadderande processer, (3) skapa möjligheter för organisationer att utveckla, producera, marknadsföra och leverera nya produkter/tjänster baserat på information, (4) försörja ledningen med information som stöd för utveckling och realisering av strategier. (Magoulas och Pessi, 1998)

Utvecklingen inom och med IT har medfört många möjligheter men därmed även blivit ett område som många organisationer ökat fokuseringen kring då det är ett kritiskt område som medför konsekvenser. Magoulas och Pessi (1998) nämner några av konsekvenserna av IT management som ökad fokusering på; (1) IT för interorganisatorisk samverkan, (2) IT-baserad processororienterad samverkan, både mellan organisationer och inom organisationer, (3) IT som stödjer dynamiska team istället för abstrakta avdelningar, (4) IT för hantering av ostrukturerad information och kommunikation samt (5) den interna och externa informationens betydelse för förbättring av sociala relationer och förhållanden. I takt med att IT skapar nya tillämpningsområden ökar kraven att kunna koppla ihop olika informationssystem (IS). Ett problem som uppkommit gällande detta är att olika delar av verksamheten anskaffar egna IS som inte är sammankopplade med övriga, det blir då en strategisk brist i informationsmiljöerna. Magoulas och Pessi (1998) förklarar att det inte bara är utformningen av IS utan även verksamhetsförändringar såsom centralisering av kritiska resurser och decentralisering av verksamhetsansvar som organisationer upplever som problem. Behovet av IT management drivs av nya krav på verksamheten såsom förändringsbarhet och flexibilitet samt krav kring bättre resursutnyttjande och

korta ledtider. Dessa nya krav och behovet av IT management hanteras genom instrument såsom strategisk planering, utvärdering och förändringsledning. (Magoulas och Pessi, 1998)

Utveckling och förändring

Om man ska översätta ordet "change" till svenska får man översättningsförslag såsom ändring, skifta, förändras och ombyte passande översättningar. Även då man ser närmare på synonymer till de båda orden ser man en liknande tendens till passande ord. Om man ska gå på detta ser man tydligt att utveckling är något som associeras med förbättringar, något positivt medan förändring är mer neutralt. Enquist et al. (2002) beskriver utveckling i samband med metoder. De utvecklingsmetoder som författarna talar om ska hjälpa organisationer att flytta sig från en inte så tilltalande fas till en annan. Med hjälp av utvecklingsmetoderna men även andra aktiviteter kan organisationen sätta upp mål och nå dessa genom att verksamheten förändras mot den nya fasen. (Enquist et al. 2002)

Även Burnes (2009) använder sig av ordet utveckling i relativt stor utsträckning. Han tar bland annat upp ett exempel på en utveckling som ledningen vid en fabrik hoppas kunna skapa effektivare arbetssätt och mer lönsamhet med. Här ställer sig medarbetarna tvivelaktiga till förändringen då de inte fått tillräcklig information och belägg för förändringen. Det är därför viktigt att ledarna förankrar beslut så att medarbetarna är med på förändringen så att utvecklingen kan fortskrida. (Burnes, 2009)

Förändringsledning

Begreppet förändring används ofta i samband med en organisations önskan att vara någonstans där de inte är idag, förändring är då man ändrar sig för att ta sig dit från vart de befinner sig idag. Förändring är som sagt något som uppstår då en utveckling sker. Förändringsledning är sättet man styr och hanterar förändringen på. (Burnes, 2009)

Nickols (2006) definierar förändringsledning dels som uppgiften att hantera förändring, dels ett fält av yrkespraktik. Förändringsledning kan även ses som en kunskapsbas innehållandes olika modeller, metoder, förändringskoncept, förmågor och så vidare samt som en kontrollmekanism som komprimerar krav, standarder, processer och procedurer som används i förändringsprocesser. (Nickols, 2006)

En förändringsledning bör kunna ha ett helikopterperspektiv för den aktuella organisationen och inte se på olika avdelningar individuellt. Andra egenskaper som en förändringsledning bör ha är en förmåga att vara flexibel och att ha ett holistiskt synsätt. (Enquist et al. 2002)

För att kunna genomföra en lyckad förändring krävs det att den inspekteras och manövreras av en förändringsledning. De åtta punkter som tas upp i Kotters artikel är alla områden som visar hur man genom att undvika tidigare

erkända misstag och fallgropar, kan få ett bättre utgångsläge och vara till stor hjälp. (Kotter, 2007)

Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess

Den litteratur som utgör grunden för hela studien är Kotters (1996) åtta faser som skall hjälpa en organisation att genomföra en lyckad förändringsprocess. Kotter (1996) har i över ett årtionde studerat 100 olika företag försöka göra om sig själva till betydligt bättre och starkare konkurrenter. Företagens försök har lett till både lyckosamma och mindre lyckade förändringsprocesser men de viktigaste grundtankarna som Kotter kommit fram till är att en förändringsprocess tar tid och genomgår vissa faser. Dessa faser kräver olika lång tid och vad många organisationer missar vid en förändring är just tidsaspekten. Många ledare och förändringsförespråkare vill gärna skynda på förändringsprocessen, vilket Kotter (1996) menar kan ha precis motsatt effekt, nämligen att processen inte får det önskade resultat som eftersträvades. Genom att vilja skynda på processen, blir det lätt så att man tenderar att skippa vissa faser, vilket kan leda till misstag och, i slutändan långsammare process, än om man valt att försöka eftersträva att följa de faser som Kotter (1996) förespråkar. Dessa faser är:

- etablera en känsla av nödvändighet för det du vill genomföra (eng. Establish a sense of urgency)

Denna fas, menar Kotter (1996) är den fas då typiskt några nyckelpersoner upptäcker att det finns en sårbarhet inom organisationen. Denna sårbarhet kan bestå i ett hot utifrån, en brist eller en känsla av att tappa kontrollen över situationen och på så sätt etableras känslan av att en förändring är nödvändig. Kotter (1996), menar vidare att en accepterad nivå av denna nödvändighet är när 75% av organisationens ledare är övertygade om att "business as usual" inte längre är ett alternativ och därför är beredda att driva ut sina medarbetare ur bekvämlighetszonen och påbörja arbetet med att motivera dem till att en förändring är nödvändig.

- skapa en mäktig koalition (av respekterade människor inom organisationen) (eng. Form a powerful guiding coalition)

Denna fas, menar Kotter (1996) börjar med att ett fåtal personer är övertygade om att en förändring är nödvändig. Dessa personer bör sedan få med sig fler av de mest inflytelserika personerna inom en organisation. När gruppen består av 3-5 personer som alla är lika övertygade om att förändringen är nödvändig, lika insatta i vad och hur denna förändring gäller, har man, menar Kotter (1996) skapat en bra grund för förändringsprocessen.

- skapa en vision (eng. Create a vision)

Kotter (1996) menar att en vision endast är meningsfull om man lyckas berätta om denna inom fem minuter och samtidigt få en förståelse och intresse för den av den man berättar den för. En vision ger den bild av framtiden som förändringsprocessen skall leda till och hjälper till att skapa motivation, skapa alignment mellan olika projekt som skall leda till förändringen och ger också möjlighet till en utvärdering längs med vägen.

- kommunicera ut visionen (eng. *Communicate the vision*)

När visionen är skapad och förankrad inom koalitionen, är det dags att kommunicera ut denna bland de resterande medarbetarna. Detta görs, menar Kotter (1996), genom tala öppet om den, eller som han uttrycker det "walking the talk". Det hjälper inte att några inflytelserika personer i ledarpositioner sitter på ledningsgruppsmöten och diskuterar den, visionen måste kommuniceras ut bland organisationens medarbetare så att alla vet vad som kommer att ske!

- låt andra få tid att arbeta för och med visionen (eng. *Empower others to act on the vision*)

Här gäller det, menar Kotter (1996) att tillåta varje medarbetare inom organisationen att få tid att arbeta med den förändringsprocess som skall ske. Det gäller både att frigöra tid för att prata om visionen på möten, att frigöra pengar i budgeten för att skapa det nya, men också att frigöra nyckelpersoners tid ifrån sina dagliga uppgifter. Kotter (1996) menar att det inte finns något som är mer frustrerande än en förändringsprocess och vision som alla skall sträva emot och för, men inte har tillräckligt mycket tid, pengar eller mänskliga resurser att nå målet med.

- planera för att skapa kortsiktiga lösningar och vinningar (eng. *Plan for creating short-term wins*)

Eftersom seriös förändring tar tid, menar Kotter (1996) att det är viktigt att visa på framgångar under tiden som förändringsprocessen pågår. Annars kan detta skapa en frustration och känsla av meningslöshet hos medarbetarna inom organisationen. I framgångsrika förändringsprocesser, menar Kotter (1996) att ledarna aktivt planerar in kortsiktiga delmål och firar dessa, vilket gör att organisationens medarbetare ser att det "händer något" och att deras ansträngningar burit frukt. "När det blir tydligt för människor att en större förändring tar tid, kan känslan eller graden av viktighet försvinna. Därför är det viktigt att upprätthålla denna grad av viktighet genom små delmål som också kan förtydliga visionen (Kotter, 1996).

- reflektera över de förändringar som gjorts hittills och låt dem sjunka in i medarbetarnas medvetande eller som Kotter säger "ta inte ut segern i förskott" (eng. *Consolidate improvements and sustain the momentum for change*)

Kotter (1996) varnar "ta inte ut segern i förskott" och menar med detta att en förändringsprocess kan ta tid innan den helt är förankrad i organisationen, nya processer är bräckliga och det är i början av en genomförd förändring lätt att falla tillbaka i gamla mönster. Ledare som verkar i en förändringsprocess bör vara medvetna om att deras ansträngningar kan ta år innan man tydligt kan se ett resultat. Det är också viktigt för en förändringsledare att lyfta de medarbetare som haft en nyckelroll under förändringsprocesser, till nya positioner eller på annat sätt motivera dessa, samt att skapa nya utmaningar och roller för de personer som anpassat sig till förändringen på ett bra sätt.

- institutionalisera de nya rutinerna och förändringarna (*eng. Institutionalize the new approaches*)

Kotter (1996) beskriver att en förändringsprocess är klar när den blir något som alla pratar om som "det är så här vi gör saker här". Innan de nya processerna rotats och accepterats och inkorporerats i både de affärsmässiga, men också de sociala processerna inom en organisation, så kan de fortfarande utsättas för att lätt bli bortplockade och ersättas med de gamla. Det är därför viktigt, menar Kotter (1996) att visa på vilka positiva effekter de nya processerna har på organisationen och hur de har hjälpt till att skapa framgång och utveckla denna. Medarbetarna inom organisationen behöver bli hjälpta med att se sambanden mellan det arbete de har lagt ner under tiden som förändringsprocessen pågått och det resultat som den faktiskt skapat. Nästa steg blir sedan att även nya medarbetare och framtida ledare håller fast vid dessa nya rutiner och processer och att dessa blir det nya normaltillståndet.

Kotter (1996) skriver att det finns många fler misstag som begås än dessa åtta, men att dessa är de största. Verkligheten ser dock ut så att även de mest framgångsrika och lyckade förändringsprocesser är kaotiska och fulla av överraskningar (Kotter, 1996).

Införandet av ett nytt HR-system (1HR/HRT) på Volvo

Förändringen som den empiriska undersökningen applicerades på var en förändring gällande Volvos strategiska HR. I Sverige kallades denna förändring HRT (HR Transformation) och startades omkring 2004-2005. I Indien är samma typ av förändring till stor del i uppstartsfasen och går nu under den globala benämningen 1HR. Respondent B förklarade i korta drag vad förändringen innebar på följande vis:

"HRT innebar ju då att man skulle förändra sättet man arbetar med HR på Volvo och då byggdes det upp en modell [...] som innebar att man har tre delar; ett service center som vi kallar det på Volvo där man jobbar mycket med administration, man har HR business partner, det är dem som jobbar nära cheferna och linjeorganisationen, stöttar chefer och ledare i deras ledarskap och sedan har man ett center of expertise eller center of excellens som gör policys, processer och mer på ett övergripande plan skapar ramverket för HR frågorna." (respondent B)

Tidigare så arbetade man väldigt decentraliserat men förändringen innebar att man gick från breda roller till smala roller och att man centraliserade administrationen så att den låg som en egen enhet i ett av Volvo-bolagen i Göteborg.

Respondenterna hade och har olika roller i denna HR-förändring. Respondent A var väldigt involverad gällande förändringens koncept och grundtankar då hon vid tillfället satt i det högsta beslutande HR organet i Volvo. Dåvarande personalchefen samlade personalcheferna under i en beslutsgrupp i HR frågor och där satt hon med. Någon som också var väldigt involverad i HRT projektet på en relativt hög nivå var respondent B som var projektledare för implementationen av HRT i Sverige de första åren. Respondent C är den respondent som har erfarenhet av förändringarna både i Sverige och i Indien. Han var med vid HRT förändringen i Sverige och arbetar sedan en månad tillbaka som Global HR Business Partner samt HR chef på Volvo IT i Indien där han bland annat arbetar med implementeringen av 1HR. Den respondent som annars har varit mest involverad i förändringen i Indien är respondent D som har en hög beslutsfattande roll och representerar hela Volvo Indien globalt. I förändringen som nu sker i Indien är även respondent E involverad då han arbetar som HR chef på Volvo IT där. Någon som inte var lika involverad som resterande tidigare nämnda respondenter i HRT förändringen var respondent F. Han arbetade vid implementeringstillfället på ett av Volvos bolag där han var ansvarig för kompetensutveckling och rekrytering för en enhet på detta bolag. Då bolaget han arbetade på låg utanför Göteborg och mycket av den administrativa supporten skulle flyttas till Göteborg var han del i en referensgrupp som representerade hur det fungerade utanför Göteborg med centraliseringen och renodlingen av HR-arbetet och vad det som HRT syftade till innebar för dem.

Då samtliga respondenter talade om dessa förändringar nämnde de alla att man arbetar med förändringar på ett strukturerat och samordnat sätt. De respondenter som var involverade i HRT förklarade att man använde sig av en

projektmodell som kallas ISGDP (Information System Global Development Process) och som används genomgående i Volvo. Det var ingen av respondenterna som ansåg att man arbetade med någon form av modell, metod eller annan teori vad gällde förändringsledningen. Flera av respondenterna var osäkra när det gällde just förändringsledningen och visste inte säkert hur det låg till gällande metodik för just detta. Respondenterna som nu arbetar med 1HR var inte lika eniga i sina svar gällande om de använde sig av någon form av metodik eller liknande för förändringsledningen i den aktuella förändringen. De nämnde ingen utarbetad eller etablerad modell heller gällande projektmodell så som respondenterna från HRT gjorde. Respondent E förklarade hur han ansåg att de arbetade metod-anpassat:

"It could be different for each change but for this change we had a timeline, what is going to happen, when this has to be happen, how it is going to happen and who is going to do this. So all this has been set for this one."
(respondent E)

Processen och förändringarna beskrevs av samtliga respondenter som väldigt strukturerade och dokumenterade, det är bara det att det inte direkt handlar om förändringsledningens del i förändringen utan snarare om förändringsprocessen. De respondenter som var involverade i HRT angav förändringsledningens olika steg eller faser följer med hjälp av att beskriva projektmodellen. Citatet av respondent B nedan sammanfattar på ett bra sätt deras tankar kring stegen i förändringsarbetet och deras projektmodell ISGDP:

"Den består utav ett antal olika gate:er där man i korta drag så är det en förstudie och sen en konceptstudie och sen går man igenom en sån här gate, sen gör man en beskrivning av vilken typ av lösning det är man ska ha och sen när man har gjort lösningen så går man igenom en gate och sen så gör man de förberedelser som behövs ytterligare för att, på det språket det som man kallar för industrialiseringen, dvs man gör alla förberedelser som man behöver för att kunna gå igenom den gate:en där man faktiskt gör en pilot och provar ut den och så." (respondent B)

Respondenterna från Indiens 1HR talade även dem om att det fanns en tydlig steg-för-steg-plan med vilka faser som skulle avverkas och hur detta skulle göras. Det fanns en tidsplan samt att det tydligt angavs vem som var ansvarig och vem som skulle göra vad.

De faser och steg som respondenterna spontant nämnde som är relaterade till mer förändringsledning snarare än deras projektmodell hade till stor del med kommunikation att göra. Respondent E från 1HR förklarade hur kommunikationen skedde i Indien på följande sätt:

"the first level of communication was to tell everyone that we were rolling out this in India and this is what is going to happen. First it came a team from the group level to study if there was a need for the change or not and once that was decided that ok India will be a part of this phase of this implementation. And then they communicate this to all the HR, what the plan is and what the model is and so on" (respondent E)

På samma sätt talade flera av respondenterna från HRT projektet i Sverige om vikten av kommunikation:

"för det första så var det ju att förklara för de som jobbade med HR, förklara för chefer och förklara för medarbetarna att nu kommer vi att ha en helt ny service leveransmodell när det gäller HR tjänster. [...] nu började man dela upp detta i de olika processerna [...] Och det här var vi ju då tvungna att förklara för verksamheten hur det här skulle gå till. Vi var ju också tvungna att införa stödsystem för det här som klarade av det." (respondent C)

Som respondent E tydligt anger i citatet ovan ansåg han och även de flesta resterande respondenter att man etablerade en känsla av nödvändighet för den förändring man skulle genomföra i projektets början. Det var framförallt respondenterna som själva var engagerade i projektet redan från start som ansåg att man tydligt kände och/eller angav denna nödvändighet. Respondent A visar i detta citat hur det kunde skilja sig mellan respondenterna beroende på deras olika positioner och vart/hur de var involverade i förändringen:

"Den var väldigt tydlig. Men sen är det ju så men den där att det är ju på olika nivåer. Det är lätt för mig att inse nödvändigheten av att göra det men det är betydligt svårare för Janice Pearson som sitter någonstans nere i en HR organisation och som är den som absolut ska flytta. Men på beslutsnivån så absolut, då var det väldigt tydligt." (respondent A)

De flesta respondenterna var positivt inställda till förändringen och ansåg att det var en självklarhet att denna förändring var nödvändig.

"jag tror att man gjorde nog det steget i början men för vår del inom Volvo IT så behövde vi inte övertygas. Jag vill hävda att vi redan hade den insikten." (respondent C)

Den respondent som hade svårast att se det positiva i förändringen och varför den var nödvändig var respondent F som hade en mer passiv roll i förändringen och framförallt gällande beslutsfattandet av denna jämfört med övriga respondenter. Han upplevde att nödvändigheten som kommunicerades ut var som följer:

"Ja det gjorde det ju på sätt och vis. Jag skulle inte säga att det gällde kärn HR frågorna men när det gällde exempelvis systemfrågan så var det ungefär som direktören sa att han kunde inte få en enkel bild av HR statistiken som han lyfte fram. Det andra var att genom att centralisera HR administrationen så skulle man kunna dra ner HR kostnaderna. Det var det man tryckte på som nödvändighet." (respondent F)

Även om respondent B själv kunde se en tydlig nödvändighet, upplevde hon att förändringen inte togs emot positivt av de flesta medarbetarna utan att det var en förändring som fick tryckas igenom. Hon stöttar även respondent S citat ovan då hon förklarade att det var en kostnadsbesparing som gav initiativet. Det var för att man ville göra det effektivare, mer professionellt och framförallt billigare HR. Det högsta målet och det som följdes upp i styrgruppen det var framförallt kostnaden, att man skulle bli ett antal färre HR människor i slutändan.

Att man bildade en mäktig grupp personer som kunde leda förändringen framåt och representera förändringen med gott föredöme var samtliga respondenter eniga kring att man gjorde. Det var framförallt respondenterna B och A som var med i denna grupp i Sverige och respondent D var den främsta representanten från Indien i en liknande gruppformation. Men även de resterande tre var involverade i liknande grupper. Samtliga respondenter gav olika exempel på vad dessa grupper gjorde men mycket fokus låg på att kommunicera ut visionen. Respondent B förklarade att det var deras uppgift att föregå med gott omdöme inför förändringen och att det var deras jobb att övertyga andra om att förändringen var bra och nödvändig. Denna målsättning bekräftas av respondent F men med en antydning att gruppens påverkan och intryck kanske inte lyckades hela vägen rakt igenom:

"ja det måste jag säga att de var i alla fall inledningsvis väldigt aktiva med att åka ut bland annat till Eskilstuna då" (respondent F)

Att man i förändringen skapade och kommunicerade ut en vision till de anställda var också något som följande respondenter instämde kring. De respondenter som hade mer ledande positioner ansåg att visionen och kommunikationen av denna var väldigt tydlig men respondent A antydde ändå att det kan ha varit tydligare för dem på en mer övergripande nivå och kanske inte för samtliga medarbetare. Detta instämde respondent F i, då han upplevde visionen och kommunikationen av denna på följande vis:

"ja den fanns ju där men om man kommunicerade ut den, jag tycker inte att man lyckades speciellt bra. För det var en förändring som hade ett motstånd inledningsvis. Ja den kommunicerades men de gångerna när den nådde fram var de gånger då de här personerna från projektgruppen var ute på plats." (respondent F)

Samtliga respondenter ansåg att man i dessa förändringar lät andra få tid att arbeta för och med visionen men det var ingen av respondenterna som kom att tänka på detta innan jag explicit frågade om de gjorde det i förändringen. De tre respondenterna A, B och C var de som ansåg att detta var något som man ägnade mycket tid åt men samtidigt påpekade de att detta var upp till var och en av ledarna ute på respektive bolag. Det fanns en intuition att göra det men att det gjordes mer på vissa ställen och mindre på andra. För respondent F var det helt ok gällande denna punkt internt men inte vidare ut i organisationen, han förklarar:

"Vi fick väldigt mycket stöd internt HR, man jobbade internt HR med det men det som var problemet var att sen skulle vi, utan att alltid vara övertygade om att det här var en bra lösning, sälja det här ut till organisationen. För de som många gånger drabbades av det här, det var ju organisationen i övrigt. Där tyckte jag nog att det var mindre stöd och stöttning även om man försökte påvisa vinsterna så förstod ju vi det men andra såg inte värdeskapandet." (respondent F)

En fas som nästan ingen av respondenterna från Sverige kände igen sig i att man tillämpat i praktiken var planeringen av kortsiktiga lösningar och vinster. Respondent A, F och B kände inte igen sig i detta steg och minns inte att de

hittade "quick wins" i någon större utsträckning men ansåg att detta var något som de kunde ha gjort bättre.

"nej det tycker jag inte. Man la egentligen ganska lite kraft på att sälja in och skapa buy-ins, det la man ganska lite kraft på. Det var liksom bara bestämt." (Respondent B)

"man försökte men jag skulle vilja påstå att jag än idag inte har sett, hur det skulle ha sett ut om vi hade behållit organisationen oförändrad respektive vad förändringen innebar." (Respondent F)

Den enda respondenten från HRT som inte alls höll med om detta var respondent C som kommenterade:

"ja det är var väl alltid så att några low hanging proof försökte vi väl alltid hitta. Det måste man ju göra för att hålla motivationen uppe." (respondent C)

Även respondenterna från 1HR höll med om att man bör göra detta steg men då de inte kommit så långt i processen kunde de inte säkert säga om detta var något som man räknar med att göra.

Att reflektera över och låta förändringarna sjunka in var en fas som ingen av respondenterna nämnde innan jag tog upp det. Respondent A och C ansåg att detta var något som absolut gjordes men menade att det inte låg någon metodik bakom detta förfarande. Respondent A menade att hon säkert gjorde det men inte som en systematisk handling eller enligt metodik. För henne är det snarare något som ingår i ledarskapet:

"jag gjorde säkert en massa av det där som chef men inte för att det stod på ett papper att jag skulle göra det. Så jag tror inte att jag följde en metodik." (respondent A)

Respondent B menade att man inte reflekterade över de utförda förändringarna och att man lät dem sjunka in och att detta troligtvis berodde på tidsbrist:

"nej det gjorde man nog inte, det var ganska tight tidsschema som vi implementerade. Det var ett bolag i månaden så man hann i princip få in det ena förrän det var på nästa direkt så det var inte mycket reflektion." (respondent B)

Den fas som de flesta respondenterna höll med om att man tillämpat vid 1HR och HRT som inte låg i startgroparna av förändringen var institutionalisering av de nya rutinerna och förändringarna. Respondent C såg tydligt kopplingen mellan de nya beteendemönstren och framgången och respondent A och J höll även med om det positiva med detta steg:

"ja men det tror jag nog att man kan säga att vi hade nog aldrig varit det globala företaget vi är idag om vi hade haft kvar den gamla HR modellen och det tror jag är ganska tydligt. Och det har genom vi hade HRT i Sverige som vi hade då och som ju fortfarande är den största delen av Volvo och Volvo IT så har ju det underlättat även spridandet globalt." (respondent C)

"Ja, det gjorde vi absolut, vi hade nya rutiner och nya processer som var satta efter det här nya sättet att jobba. Så där var vi väldigt starka."
(respondent A)

"ja det har vi ju gjort för vi jobbar ju såhär sedan 2006 så det har ju definitivt satt sig och det har inte gått tillbaka till något gammalt så visst har det satt sig. Det gjorde det ju. Även om det var tufft så tryckte man ju igenom det och med tiden så tror jag att nu skulle ingen vilja gå tillbaka till det gamla." (respondent B)

Om än lite pessimistisk, så instämmer även respondent F gällande denna fråga:

"jodå, det har man ju gjort. Sen kanske att man inte stolt ratar om att såhär gör vi på Volvo hela vägen det kanske man inte gör men så långt har man kommit. Att vi har ett gemensamt synsätt gällande detta. Fast det handlar snarare om resultatet av förändringen än om hur förändringen genomfördes eller dess förändringsledning. Snarare vilka förändringar som genomförts än hur de genomfördes." (respondent F)

Gällande den indiska förändringen 1HR var respondenterna D och E eniga om att de inte kommit tillräckligt långt i processen för att ha kunnat tillämpa detta.

Det fanns ingen tydlig gemensam åsikt kring vilken ordning de olika faserna i förändringsledningen skulle tillämpas mellan respondenterna. Den gemensamma uppfattningen var dock att det i praktiken inte fungerar så att man har separata faser för alla steg man utför i förändringsledningen utan att många av faserna glider in i varandra eller följer varandra parallellt. För respondent C var förändringens storlek avgörande för ordningsföljdens vikt:

"ju större förändringen är, ju viktigare tror jag att det är att de är i just den ordningen. Och ju större förändringen upplevs ska jag väl säga snarare då. För det är ju den upplevda förändringen, den behöver inte vara särskilt stor utifrån sett men för dem som är i processen kan den upplevas som stor. Och då tror jag att det är viktigt. Och det är ju klart, att ju fler förändringen omfattar, ju viktigare är det också att man följer just de här stegen. Det behövs vara mer metodisk då. Det bör vara situationsanpassatupplevelser jag det som" (respondent C)

En annan gemensam uppfattning var att faserna i början är mycket mer tidsbestämda och att de resterande är mer flexibla gällande när man tillämpar dem. För respondent D borde faserna i början vara i följande ordning:

"I think the order for me would be different. The first one is really creating a vision and once we have it the second step would be to communicate it. that's very key. After that when people know what the vision is, it has been created and communicated, then we would establish a sense of urgency around that vision." (respondent D)

Samtliga respondenter var ense om att det är positivt med en strukturerad approach och att det därför troligtvis skulle gynna dem att arbeta mer med teori, modeller och/eller metoder vid förändringsledning av förändringar

gällande strategisk HR. Respondent A förklarar varför hon anser att man bör använda sig av teorier i praktiken i större utsträckning än vad man gör idag:

"Ja, jag tror att det strukturerade sättet att driva är 75%, en grundläggande del och den är svår att ersätta med något annat. Och generellt så tror jag på att, för HR speciellt, för vi har en tendens att uppfattas som flummiga, ju mer metodik och systematik som vi har med oss desto bättre kan vi kommunicera med omvärlden. Med våra chefer och så. Jag tror verkligen att detta med kommunikation är en otroligt viktig del i det hela. Hur man för sig utåt." (respondent A)

Även respondent F anser att man kan gynnas av att arbeta mer metodanpassat:

"ja jag tror att man skulle ha kunnat vinna lite mer på att arbeta metodanpassat genom att använda kanske den här typen av arbetsätt, det tror jag skulle kunna göra det hela enklare. [...] man ska inte förringa den teori men teorin är en bas sen måste man utgå ifrån den unika verkligheten där man finns tror jag. Ibland får jag en känsla av att vi springer i så j-la högt tempo att de teorier som ofta finns blir otroligt omständliga och akademiska, att de är inte tillämpbara i den verklighet vi lever i. Det blir så jädra mycket jobb så till slut så förstår man inte värdet av allt jobb utan man gör det endast för att det ska fyllas i en massa statistiska uppgifter någonstans eller någonting men man ser inte att det skapar något värde. Det är risken, att det blir för omständligt. Det är nog det största problemet mellan teori och praktik. Men däremot om man har en akademisk utbildning i ryggen så är det enklare att ta med sig ett akademiskt tänk men det gäller att anpassa det till verkligheten. Teorin är ibland lite för kantig, det är min reflektion i alla fall." (respondent F)

Diskussion

Vid en jämförelse av de steg som respondenterna nämnde fanns med i deras förändringsledning med Kotters åtta faser för en lyckad förändringsprocess blev det tydligt att det inte var en klockren matchning dem emellan. Respondenterna nämnde få av stegen på egen hand utan det var först då jag frågade dem explicit om de använde sig av några av faserna som Kotter nämner som det då visade sig att de använde sig av nästintill alla stegen som tas upp i teorin. Kotters fyra första faser var de som respondenterna i mycket större utsträckning själva spontant kom att tänka på då jag frågade dem vilka steg de gick igenom i sin förändring.

Det som nämndes som ett första moment av nästan alla respondenter var kommunikationen av förändringen. Att det första som hände var att man gick ut och berättade att vi ska genomföra en förändring och vad den ska innebära. Detta är inget som är direkt applicerbart i Kotters modell men det närmaste man kan komma är skapandet av en vision och att sedan kommunicera ut denna. De steg som nämndes av flest respondenter utan att jag behövde nämna dem som var direkt relaterade till Kotters modell var de som hade med visionen att göra. Alla respondenter instämde i Kotters definition av hur en vision ska formuleras och även kommuniceras ut. Endast en av respondenterna ansåg att koalitionen som Volvo bildat inte lyckades med detta gällande visionen. Följande citat visar tydligt hur respondent F håller med Kotter om att det viktiga för att lyckas kommunicera ut visionen på bästa sätt är att koalitionen själva talar öppen om den bland de resterande medarbetarna:

"ja den fanns ju där men om man kommunicerade ut den, jag tycker inte att man lyckades speciellt bra. För det var en förändring som hade ett motstånd inledningsvis. Ja den kommunicerades men de gångerna när den nådde fram var de gånger då de här personerna från projektgruppen var ute på plats." (respondent F)

De respondenter som var allra högst upp i beslutsfattande organ gällande den aktuella förändringen nämnde alla skapandet av en mäktig koalition som ett steg de gick igenom relativt tidigt i förändringen. Detta steg nämnde de inte då jag frågade om förändringens olika faser utan snarare då jag bad dem förklara hur de själva var involverade i den aktuella förändringen. Fyra av respondenterna beskrev nämligen att de själva var med i en sådan typ av grupp. Denna grupp var, precis som Kotter rekommenderar övertygade om att en förändring var nödvändig samt av samma storlek som Kotter anger då de var ca fem personer. Även att etablera en känsla av nödvändighet var något som nämndes av många respondenter och likaså för denna fas gällde att de högre uppsatta ledarna ansåg att de i större utsträckning än resterande fullföljde detta steg. Kotters beskrivning av att sårbarheten kan bestå i ett hot utifrån, en brist eller en känsla av att tappa kontrollen över situationen och på så sätt etableras känslan av att en förändring är nödvändig gör det förståeligt att Volvo inte lyckades lika bra med detta. Detta eftersom deras nödvändighet var en mindre farlig kostnadsbesparing till skillnad från de större problem och hot som Kotter nämner. Det ger en förståelse för varför respondent F menade att det var svårt att få medarbetarnas stöd i att se förändringen som något

positivt. Dessutom nämnde flera av respondenterna att förändringen inte fick det gehör man önskade från medarbetarna så därför blev det så att man tryckte igenom förändringen utan hänsyn till dem.

Av de senare fyra faserna i Kotters modell så var det inte alls lika stor andel som självmant nämndes av respondenterna. En respondent nämnde tydligt att det var viktigt att ge medarbetarna tid att arbeta för och med visionen, bland annat genom att justera system så som det behövdes för att bättre passa företaget och medarbetarna i förändringen. Ingen av de andra tre faserna togs upp som exempel på aktiviteter respondenterna själva ansåg att de använde sig av i förändringsledningen. När jag visade respondenterna de tre faserna och frågade om de ansåg att de arbetat med någon av dem var nästintill alla respondenterna överens om att Volvo och just denna förändring lyckats institutionalisera de nya rutinerna och förändringarna. Så pass mycket att det nu är det standardiserade sättet man jobbar på gällande förändringar på Volvo. De resterande faserna; att planera för att skapa kortsiktiga lösningar och vinnningar samt att reflektera över de förändringar som gjorts hittills och låta dem sjunka in i medarbetarnas medvetande var de faser som väldigt få respondenter kände igen att man tillämpade i praktiken.

Fasernas ordning är något Kotter nämner som otroligt viktigt. Han menar att det är av yttersta vikt att man gör samtliga faser och i just den ordning han nämner dem. Detta var något som respondenterna inte alls höll med om. Alla respondenter var positiva till att använda sig av mer strukturerade arbetssätt gällande förändringsledningen vid förändringar av strategisk HR men de anser att det måste vara mer flexibelt än vad Kotter anser. Respondenterna menar att ordningsföljden av de olika faserna inte är så viktig. De anser att de första fyra faserna är de som bör komma först men att det inte alltid passar att ha dem i den ordning som Kotter visar. Ju större eller mer komplex förändring, ju viktigare anser respondenterna att det är att faserna görs i en mer precis ordning. Annars anser respondenterna att vissa faser bäst går hand-i-hand med varandra och andra löper bäst parallellt. Kotter menar att varje fas måste ges en avsevärd tidslängd och att man genom att skynda på processen så att man hoppar över steg bara ger en illusion av snabbhet och aldrig ett tillfredsställande resultat. Detta motsäger dock empirin då de vid förändringarna 1HR och framförallt HRT genomfört en lyckad förändring enligt respondenterna trots att de inte ägnat varje steg avsevärt med tid eller gått igenom samtliga steg som tas upp av Kotter.

Det empiriska resultatet visade att samtliga av respondenterna ansåg att man arbetade väldigt metodiskt och strukturerat vid förändringar, framförallt genom projektmodell som kallas ISGDP (Information System Global Development Process) som används genomgående i Volvo. Gällande en specifik modell för just förändringsledningen var det ingen av respondenterna som ansåg att man arbetade med någon form av modell, metod eller annan teori. Detta av några olika anledningar. Vissa av faserna som Kotter tar upp, framförallt de första fyra, ansågs av respondenterna som självklara steg i en förändring och något som ingår i ett ledarskap. Det ansågs inte vara något som

behövdes formuleras, det gjordes i alla fall. Respondent A förklarade detta på ett tydligt sätt genom följande citat:

"jag gjorde säkert en massa av det där som chef men inte för att det stod på ett papper att jag skulle göra det. Så jag tror inte att jag följde en metodik."
(respondent A)

En annan anledning är att de använder stegen som Kotter nämner men de kallar dem för andra namn eftersom de inte är tagna direkt från Kotters modell. Så frågan är hur viktig Kotters modell egentligen är. Kotter förespråkar en uttalad och tydlig förändringsledning med en modell vars åtta steg ska ges gott om tid och alltid göras i den specifika ordningsföljden. Detta känns inte anpassat till praktiken då hans åsikter helt saknar möjlighet till flexibilitet. Just bristen på flexibilitet samt att teori ofta kan vara för omständligt för att applicera i praktiken var något som flera av respondenterna påpekade som problem med att använda sig av teori, respondent F uttryckte detta väldigt tydligt:

"man ska inte förringa den teori men teorin är en bas sen måste man utgå ifrån den unika verkligheten där man finns tror jag. Ibland får jag en känsla av att vi springer i så j-la högt tempo att de teorier som ofta finns blir otroligt omständliga och akademiska, att de är inte tillämpbara i den verklighet vi lever i. Det blir så jädra mycket jobb så till slut så förstår man inte värdet av allt jobb utan man gör det endast för att det ska fyllas i en massa statistiska uppgifter någonstans eller någonting men man ser inte att det skapar något värde. Det är risken, att det blir för omständligt. Det är nog det största problemet mellan teori och praktik. Men däremot om man har en akademisk utbildning i ryggen så är det enklare att ta med sig ett akademiskt tänk men det gäller att anpassa det till verkligheten. Teorin är ibland lite för kantig, det är min reflektion i alla fall."
(respondent F)

Trots att respondenterna från Volvo inte använde sig av mer teori gällande just förändringsledningens faser var det ändå en överhängande del av respondenterna som såg det positiva av att använda sig av en metod eller modell i större utsträckning än vad man gör idag gällande förändringsledningen.

Slutsats

Studiens syfte var att undersöka hur det går att tillämpa teorier kring förändringsledning vid en Talent management förändring. Förhoppningen var att det empiriska resultatet skulle kunna visa om det finns aspekter/steg i förändringslednings teorin som man skulle kunna dra nytta av i Talent management praktiken. Det visade sig att man i praktiken använde sig av de olika faserna som Kotter beskriver på ett mer flexibelt sätt än i teorin. Teorin hävdar att det är av stor vikt att gå igenom samtliga åtta faser, att göra dem i just den ordningen och att det är essentiellt att lägga ner mycket tid på varje steg så att man inte hastar förbi något steg för det ger endast en illusion av snabbhet och ett misslyckat resultat. Studiens empiriska resultat visade däremot att det inte ansågs som väldigt viktigt att gå igenom samtliga steg eller att göra dem i den ordningen som Kotter visar. I praktiken behöver man vara mer flexibel än så då man måste anpassa varje förändringsledning efter varje förändring. Respondenterna nämnde att teorin inte får bli för omständlig, ta för lång tid och att man måste kunna anpassa den till respektive förändring.

Studien har undersökt området Talent Management (strategisk HR) i syfte att förstå hur förändringsledning bedrivs i dessa sammanhang. Frågor som därmed blev relevanta att besvara var i vilken omfattning etablerade förändringsledningsteorier används vid Talent Management-införande, och om användandet är lågt, identifiera orsakerna till detta. De första fyra faserna i Kotters modell var de som flest respondenter själva nämnde som en del i deras arbete vid förändringsledningen. Att skapa en vision och att kommunicera ut denna nämndes nästan av alla respondenter. Det var många av respondenterna som själva var delaktiga i den mäktiga koalitionen som bildades och även de som inte själva var delaktiga instämde kring att detta var en fas som verkligen praktiserades. Även att etablera en känsla av nödvändighet var något som nämndes av många respondenter och likaså för denna fas som för föregående gällde att de högre uppsatta ledarna ansåg att de i större utsträckning än resterande fullföljde detta steg.

Av de senare fyra faserna i Kotters modell så var det inte alls lika stor andel som självmant nämndes av respondenterna. Faserna som ansåg att det var viktigt att planera för att skapa kortsiktiga lösningar och vinningar samt att reflektera över de förändringar som gjorts hittills och låta dem sjunka in i medarbetarnas medvetande var de faser som väldigt få respondenter kände igen att man tillämpade i praktiken. Att ge medarbetarna tid att arbeta för och med visionen samt att institutionalisera de nya rutinerna och förändringarna var faser som inte självmant nämndes av respondenterna men då jag nämde dem menade de att dessa faser till stor del genomfördes i deras förändringar.

Studiens frågeställning var vilken roll förändringsledningsteori spelar i förändringsledning i praktiken. Det empiriska resultatet visade att förändringsledningsteorin idag inte verkar vara så viktig i det praktiska arbetet vid en förändring av strategisk HR. Detta eftersom de inte använder sig av någon typ av modell eller metod för detta, utan den enda förändringsmodell de använder som är väletablerad inom företaget är deras projektmodell. Dock

ansåg samtliga respondenter att det skulle vara positivt att använda sig av en metod eller modell gällande förändringsledningen i större utsträckning än man gör idag.

Referenser

- Bryman, A., & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber ekonomi.
- Burnes, B. (2009). Managing Change – A strategic approach to organizational dynamics Fifth edition Essex: Prentice Hall
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009) 304–313
- Enquist, H., Magoulas, T., Bergenstjerna, M and Holmqvist, M. (2002) DELTA Meta Architecture for Management of Coordinated Development. IRIS25 Conference Proceedings.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder Lund: Studentlitteratur
- Kotter, J. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review .Jan2007, Vol. 85
- Kotter, J. (1996). Leading change Harvard Business School Press
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun Lund: Studentlitteratur
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006) Talent Management: A critical riview. Human Resource Management Review 16 (2006) 139–154
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). Processbaserad verksamhetsutveckling Lund: Studentlitteratur
- Magoulas T. & Pessi, K. (1998) Strategic IT-management. Doctoral Thesis. Department of informatics, Gothenburg University
- Nichols, F. (2002) Change Management 101. A Primer. *Distance Consulting. Articles in Organization Development.*
- Svärdström, J., Magoulas, T. & Pessi, K. (2006). FEM – A Framework for understanding Enterprise Morphology Draft 2006
- Thurén, T. (2007). Vetenskapsteori för nybörjare, Malmö: Liber AB.
- Tichy,N. (1982), Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys, Organizational Dynamics. Autumn 1982. AMACOM Periodicals Division, American Management Association.

Bilaga 1: Bild från Kotter (2007)



Omarbetad bild (Kotter, 2007)

Bilaga 2: Intervjuguide

Introduktion av respondenter

- Namn, position på Volvo IT, kontaktuppgifter, annat?
- Vad innebär Talent management för dig? Vad är förändringsledning för dig?

Tidigare förändring – *Hur gjorde de?*

- Har Volvo IT haft någon tidigare genomförd förändring av strategisk HR (talent management) som du har varit involverad i och som har varit lika stor som 1HR? Vilken/vilka skulle detta vara?
- Vad innebar dessa förändringar och på vilket sätt var du involverad?
- Arbetar ni metod-anpassat gällande förändringsledning vid förändringar av strategisk HR?
- Vilka steg innebar denna förändringsprocess och i vilken ordning genomgicks dessa steg?

Här ska jag registrera alla stegen respondenten nämner och även ordningen, om något inte nämns tas detta upp i slutet av frågan. Det jag kollar efter (men inte frågar rakt ut) är följande punkter:

- Finns det ytterligare steg som används i praktiken som inte nämns i teorin?
- Vilka steg missar man från teorin?
- Varför väljer man att inte använda sig av vissa steg som tas upp i teorin?
- Är de medvetna om dess vikt?

Nu pågående förändring – *Hur vill de göra nu?*

- Berätta lite kort om vad 1HR innebär i stort och hur du är involverad i denna förändring?
- Arbetar ni metod-anpassat gällande denna förändringsledning vid förändringar av strategisk HR?
- Vilka steg innebar denna förändring (beroende på hur långt de kommit - bör denna förändring innebära) och i vilken ordning genomgicks dessa steg?

Kollar här efter samma punkter som nämnts ovan men även:

- Vad har förändrats från den tidigare genomförda förändringen och denna pågående?
- Vilka lärdomar finns?