



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**”Att välja rätt strategi”**  
**Vägen mot ett framgångsrikt förändringsarbete**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Johansson, Frida

Handledare: Roy Liff

2012, juni

## **Abstract**

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: Vårterminen 2012

Handledare: Roy Liff

Examinator: Petra Adolfsson

Studien handlar om förändringsprocesser och undersöker vad som krävs för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete i en professionell byråkrati. Uppsatsen syftar till att jämföra förändringsledarens och medarbetarnas upplevelse av implementering och genomförande av ett förändringsarbete. För att besvara syftet ställdes följande frågeställningar: Hur uppfattar medarbetarna planeringen med förändringsarbetet och hur stämmer det överens med förändringsledarens föreställning? Hur påverkar den förändringsstrategi avdelningen valde medarbetarnas mottagande av förändringen? Hur skiljer sig förändringsledarens syn på förändringsprocessen, mot medarbetarnas syn på förändringen och hur påverkar det i så fall utfallet? Teorin till arbetet byggdes på tre olika delar där den första berör bakomliggande faktorer som är av vikt för att lyckas med förändringen. Den andra delen tar upp två förändringsstrategier att arbeta efter, strategi E som styrs top-down och strategi O som styrs bottom-up. Vidare beskrivs en hybridisering av strategierna, vilket ger goda chanser till att lyckas med förändringen. Studien är kvalitativ och genomfördes genom sju stycken intervjuer, varav fem var medarbetare och två ledare/chefer. Intervjuformen var semistrukturerad och genomfördes på respondenternas arbetsplats.

Studiens empiri visade att upplevelsen av förändringsarbetet inte var helt samstämmig mellan medarbetarna och förändringsledaren. Förändringsledaren är nöjd med genomförandet och menar att det har nått flera delmål, vilket till del stämmer överens med medarbetarnas uppfattning. Den struktur och strategi som användes i processen, gav inte särskilt utrymme för medarbetarna att vara delaktiga, vilket en annan strategi hade gjort. I empirin framkom det att medarbetarna har ett bristande engagemang för förändringen. Studien har visat på vikten av att kunna anpassa sig beroende på vilken slags organisationsstruktur det är. Där ledaren måste ha förmågan att ändra strategi beroende på vad som krävs och därigenom ett passande sätt att genomföra och leda förändringsarbetet.

Nyckelord: förändringsarbete, strategi, ledarskap, delaktighet, organisationsstruktur

Tack!

Jag vill rikta ett stort tack till alla som varit involverade i studien. Först och främst vill jag börja med att tacka den undersökta organisationen för deras tillmötesgående och medarbetarna för deras upplevelser och tankar kring förändringsarbetet. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien. Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Roy Liff för hans gedigna engagemang och goda råd under processens gång. Slutligen vill jag även tacka vänner och familj för allt stöd och uppmuntran under arbetet.

Göteborg, juni 2012

Frida Johansson

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	2
1.3 DISPOSITION .....	2
<b>2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>3</b>
2.1 FÖRÄNDRINGSARBETE .....	3
2.2 FÖRÄNDRINGSSTRATEGI .....	3
2.2.1 Strategi E .....	4
2.2.2 Strategi O .....	4
2.2.3 En kombination av strategierna E och O .....	5
2.3 FAKTORER SOM PÅVERKAR FÖRÄNDRINGENS UTFALL .....	6
2.3.1 Ledarskapet .....	6
2.3.2 Reaktionen och hinder .....	7
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORIN .....	8
<b>3. METOD</b> .....	<b>9</b>
3.1 VAL AV METOD .....	9
3.2 URVAL .....	9
3.3 GENOMFÖRANDE .....	10
3.4 ANALYSMETOD .....	10
3.5 TILLFÖRLITLIGHET, TROVÄRDIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET .....	10
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	11
<b>4. CASET</b> .....	<b>12</b>
<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>13</b>
5.1 FÖRÄNDRINGSPLANERING .....	13
5.1.1 Bakomliggande faktorer och förändringens mål .....	13
5.1.2 Tidsplan .....	14
5.2 IMPLEMENTERING OCH STRATEGIVAL .....	14
5.2.1 Genomförandet .....	14
5.2.2 Medarbetarnas delaktighet .....	15
5.2.3 Ledarskap .....	16
5.3 UTFALLET PÅ FÖRÄNDRINGSARBETET .....	17
5.3.1 Reaktionen på förändringsprocessen .....	17
5.3.2 Medarbetarnas engagemang .....	18
5.4 SAMMANFATTNING RESULTAT .....	20
<b>6. ANALYS</b> .....	<b>21</b>
6.1 DET PLANERADE FÖRÄNDRINGSARBETET .....	21
6.2 VAL AV FÖRÄNDRINGSSTRATEGI .....	22
6.3 SYNEN PÅ FÖRÄNDRINGSPROCESSEN .....	23
<b>7. DISKUSSION OCH SLUTSATS</b> .....	<b>25</b>
7.1 STUDIENS BEGRÄNSNING .....	27
7.2 VIDARE FORSKNING .....	27
<b>8. REFERENSLISTA</b> .....	<b>28</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>29</b>
INTERVJUGUIDE MEDARBETARE .....	29
INTERVJUGUIDE FÖRÄNDRINGSLEDARE .....	30

## 1. Inledning

Hur ska man nå ett framgångsrikt förändringsarbete och vilka faktorer spelar in i processen? Målsättningen med den här studien är att få en kunskap i vad som påverkar utfallet på ett förändringsarbete och vad som krävs för medarbetarna att ta emot förändringen.

Dagens samhälle tycks vara i ständig förändring där begrepp som ökad internationalisering, flexibilitet och informationsteknik är några av de faktorer som dagens organisationer står inför (Alvesson & Sveningsson, 2008). Globaliseringen har gjort att organisationer måste förändras för att möta det tryck omvärlden ställer. Förändring blir därför allt viktigare i organisationer för att utveckla och vara à jour med samhällets krav. För att lyckas med en förändring krävs rätt planering och genomförande, där Beer och Nohria (2000) myntat två olika strategival att använda sig av, top-down och bottom-up. Teorin om förändringsarbete visar att beroende på organisationsstruktur måste man anpassa arbetssättet och strategival. En av organisationsstrukturerna, den professionella byråkratin består av många grupper som är specialiserade efter yrkesgrupp och profession och är en trögföränderlig organisation (Jacobsen, 2004). Det vanligaste sättet som närmare 2/3 av alla förändringsarbeten använder sig av är top-down, strategi E, där förändringsledaren styr utan medarbetarnas medverkan. Samtidigt menar Angelöw (2010) att delaktighet är en viktig faktor i ett förändringsarbete. Att undersöka förändringsarbete är viktigt för en HR-avdelning då de ofta är stöd till chefer eller ledning och därigenom blir en del av förändringsarbetet, där en ökad kunskap underlättar arbetet mot ett positivt utfall.

### 1.1 Bakgrund och problemformulering

För att ge en förståelse till varför kunskap om förändring är viktigt ges en bakgrund till området nedan. Det vore missvisande att säga att teorin är enkel och okomplicerad då den visar på ett svårt samband mellan organisationsstruktur och att välja rätt förändringsstrategi för att få ett positivt utfall (Beer och Nohria, 2000; Jacobsen, 2004). Beroende på vilken av de fem organisationsstrukturer (maskinbyråkrati, professionell byråkrati, enkel struktur, ad-hoc eller divisionaliserade) som Mintzberg (1994) myntat, lämpar sig strategierna E, top-down och O, bottom-up olika bra (Beer & Nohria, 2000). Mintzbergs två ytterligheter är maskinbyråkratin och ad-hoc, där den förstnämnda lämpar sig bäst med strategi E, då den möjliggör en stark arbetsledning där alla regler organisationen har försvårar en förändring. På motsatta sidan finns en flexibel och förändringsbenägen organisation, som kännetecknas av få rutiner och lämpar sig bäst med strategi O (Jacobsen, 2004). Den teoretiska grunden som presenteras inom ämnet

är inte tillräckligt uttömmande, då den exempelvis inte vägleder strategier i den professionella byråkratin, som den organisation jag ska studera har härledande drag ifrån. Exempel på professionella byråkratier är kunskaps- och serviceintensiva verksamheter, såsom sjukhus. Sjukhus kommer att nämnas senare i studien som exempel för den professionella byråkratin. Teorin visar att ingen strategi är den bästa för organisationen och förslag ges istället att skapa hybrider av strategi E och O. Däremot bygger hybridiseringarna på en blandning av strategi E och O, vilket inte har visat sig helt problematiskt (Choi, 2011). Angelöw (2010) menar att trots all kunskap om förändringsarbete misslyckas 70 % av alla förändringsinsatser och som visas ovan framkommer en komplex verklighet. Teorin som finns om förändringsarbete som fenomen är inte tillräcklig och således kan man se motsättningar mellan praktik och teori, vilket gör ämnet väldigt intressant att undersöka. Det saknas uttryckligen kunskap *hur* man bäst ska genomföra en förändring för att uppnå ett positivt utfall. Problematiken ovan leder fram till studiens syfte och frågeställningar.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att jämföra förändringsledarens och medarbetarnas upplevelse av planeringen och genomförandet av förändringsarbetet för att undersöka vad som krävs för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete. För att uppnå syftet undersöks en förändringsinsats och hur den genomförts i förhållande till hur den borde ha genomförts enligt teorin. Förändringsinsatsen görs på ett företag som har drag mot den professionella byråkratin. För att besvara syftet ställs följande frågeställningar:

- Hur uppfattar medarbetarna planeringen av förändringsarbetet och hur stämmer det överens med förändringsledarens föreställning?
- Hur påverkar den förändringsstrategi avdelningen valde, medarbetarnas mottagande av förändringen?
- Hur skiljer sig förändringsledarens syn på förändringsprocessen, mot medarbetarnas syn på förändringen och hur påverkar det i så fall utfallet?

## 1.3 Disposition

I nästa del presenteras valet av det teoretiska ramverket, följt av en beskrivning av organisationen där intervjuerna genomfördes. Därefter introduceras empiri från de intervjuer som gjorts. I sista delen kommer materialet att analyseras och uppsatsen avslutas sedan med diskussion och slutsatser kring studiens syfte och problemformulering.

## 2. Teori och tidigare forskning

I avsnittet nedan presenteras studiens teoretiska ramverk. Första delen berör förändringsarbete generellt, de faktorer som påverkar strategivalet och medarbetarnas mottagande. Andra delen tar upp de två förändringsstrategierna, strategi E och O medan sista delen tar upp förändringens utfall och ledarens roll i förändringsarbetet.

### 2.1 Förändringsarbete

Kunskap om hur en förändring ska gå till och vad organisationen ska ta i beaktande är viktigt för att få ett positivt utfall (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2004). En modell för hur man ser på förändringsarbete är den planerade. En planerad förändring går att genomföra under premisserna att man valt rätt förändringsstrategi för organisationen och att den har en ledare som styr på rätt sätt som är anpassad till processen. Modellen har sin utgångspunkt i Kurt Lewins faser som går igenom i en förändring. Faserna är upptining, förändring och nedfrysning. (Jacobsen, 2004).

Thorsvik och Jacobsen (2008) har presenterat fyra variabler som påverkar val av strategi och förändringens utfall, vilka är förändringens drivkraft, omfattning och innehåll samt förändringsprocessen. Alvesson & Svenningsson (2008) har skiljt på olika drivkrafter, som kan förklara vad det är som gör att en organisation bryter mot stabilitet och trygghet. Exempelvis kan det vara externa drivkrafter så som kulturella, ekonomiska, politiska och teknologiska medan de interna är de som drivs fram vid obalans i organisationen. Förändringens omfattning handlar om två olika sorter där det ena handlar om att ändra den existerande formen och den andra att man går från en arketyper till en annan. Vid förändringens innehåll skiljer man på en strukturell förändring som handlar om styrning, arbetsfördelning, kontroll och en kulturförändring som handlar om en förändring hos personers attityder, åsikter och uppfattningar. Den sista variabeln författarna tar upp handlar om processen eller tidsaspekten och huruvida man ser förändringen som en snabb process eller en långt pågående. En enhetlig bild av ovan variabler hos de inblandade aktörerna i förändringsarbetet är av vikt för hur den planerade förändringen tas emot (Jacobsen, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### 2.2 Förändringsstrategi

Beer och Nohria (2000) skiljer på två olika förändringsstrategier att använda sig av vid en organisationsförändring. Den första strategi E, där E står för ekonomisk och handlar om att skapa ekonomiskt värde är ledarskapet top-down. Den andra är strategi O, där O står för

organisation och handlar om att utveckla organisationens mänskliga kapacitet och har ett deltagande ledarskap (Beer & Nohria, 2000).

### **2.2.1 Strategi E**

Förändringen drivs fram av ledningen, med hjälp av externa konsulter och har sitt fokus på strukturer och system. Strategin fokuserar på strategi och teknologi och ses som en linjär process där man börjar med att sätta upp mål och visioner och därefter åtgärder för att nå dessa mål (Jacobsen, 2004). Förändringen uppfattas som planerad och kan likställas med den programmatiska strategi som Ingelgård och Norrgren (2001) presenterar i sin studie. Artikeln undersöker huruvida top-down är en bra strategi för inläring och välbefinnande på arbetet och konstaterar att strategin inte är bäst lämpad. Strategin brister i ledningens förståelse för förändringen och deras uppfattning att man valt de bästa lösningarna, vilket gör att den inte anses lika effektiv som strategi O (Ingelgård & Norrgren, 2001). Jacobsen (2004) menar att en förutsättning för att välja strategi E är att det problem man har kan lösas genom en förändring av organisationens strategi, struktur och system. Strategin är framdriven av ledningen, vilken spelar en central roll genom processen. Den fungerar bäst då ledningen har ett helhetsperspektiv, har tillgång till de informationsflöden som finns och har den formella makten att driva förändringen trots eventuella motstånd som uppstår (Jacobsen, 2004). Dessutom har ofta de höga cheferna en slags symbolisk makt, vilket gör att deras beteende har stark genomslagskraft. Vid den professionella byråkratin tycks strategin fungera sämre (Jacobsen, 2004), Den professionella byråkratin har makten utspridd, vilket gör att den formella ledningen har begränsat inflytande. Då byråkratin innehåller flera specialiserade grupper är det svårt att som förändringsledare få ett samlat stöd från alla dessa. Att försöka förändra en professionell byråkrati genom strategi E som är en ledningsstyrd process har ofta misslyckats eller bara resulterat i i symboliska förändringar (Jacobsen, 2004).

### **2.2.2 Strategi O**

Förändringen ses som en kontinuerlig process där ledningen har som uppgift att skapa ett engagemang hos de anställda. Den kan bara uppnås genom att begränsa ledningens uppgift till att formulera visionen och därefter använda sig av delegering för att få de anställda att känna att de äger förändringen. Målet är att få organisationen att ständigt göra små förändringar för att anpassa sig till omgivningen (Jacobsen, 2004). Norrgren, Harst & Schaller (1996) menar att strategi O kan likställas med inlärningsstrategin där de i sin studie konstaterar att effektiviteten i förändringen är beroende av vilken strategi man väljer och hur god kontroll man har.



Kontrollen innebär att man genom återkoppling och ständig utvärdering, samt hur aktivt ledningen deltar och visar ett kontinuerligt engagemang, kan man följa i vilken utsträckning man vet att förändringsprocessen utvecklas som önskat. Studiens slutsats presenterar att de ser inlärningsstrategin som mest effektiv, då förändring bäst uppnås när det skapas en förståelse för förändringen och de anställda ges möjlighet att påverka och vara delaktiga (Norrgrén, Hart, & Schaller, 1996). Sannolikheten att lyckas bäst med strategi O är när organisationen har tid att ta små steg framåt, det finns utrymme för experiment och misstag, det inte finns något internt motstånd, organisationen inte är starkt fragmenterad och då maktavståndet är kort (Beer och Nohria, 2000). Att använda sig av strategi O vid den professionella byråkratin har inte visat sig lyckats särskilt bra (Choi, 2011). Strategin ställer krav på att förändra genom delegering och kollektiva beslut vilket kan uppfattas som ett hot mot de specialiserade yrkesgrupper byråkratin innehåller. Likaså har det visat att ju fler grupper det finns med olika intressen, desto mindre lämplig är strategi O. Att förändra genom strategi O kan leda till att en viss grupp förlorar en del av sin behörighet, vilket de inte frivilligt lämnar ifrån sig. Ett förändringsarbete genom strategin skulle med stor sannolikhet istället leda till att grupperna stärker sin makt (Jacobsen, 2004).

### **2.2.3 En kombination av strategierna E och O**

I en förändringsprocess är situationen inte alltid så given att det framgår vilken av strategi E eller O man bör välja. Jacobsen (2004) presenterar att man istället blandar delar från strategier och ledarstilar, där begrepp som deltagande och delegering är återkommande. Exempel på hur det skulle kunna se ut redogör författaren genom Kotters 8-stegsmodell där man kan börja med strategi E, i form av att ledningen styr arbetet men sedan övergå till strategi O där man involverar medarbetarna. Beer & Nohria (2000) menar att kraven från omvärlden ställer nya krav på organisering, där den traditionella hierarkiska top-down inte längre är lämplig och behovet av mer samarbete efterfrågas. Tidigare forskning inom förändringsprocesser hävdar att man har störst sannolikhet att lyckas med ett förändringsarbete om man kombinerar strategi E med O (Norrgrén et al, 1996; Jacobsen, 2004; Eriksson och Sundgren, 2007; Beer och Nohria, 2000). Eriksson och Sundgren (2007) vidareutvecklar kombinationen av de båda strategierna i sin studie och konstaterar att strategi E passar bäst högre upp i organisationen och strategi O på en lägre nivå i företaget. Vidare menar de att det krävs en medvetenhet om de externa faktorer som påverkar förändringen och ett engagemang att utveckla de kompetenser som krävs och att alla medarbetare är involverade i förändringen på något sätt för att den ska uppnå ett positivt utfall. Artikeln visar vidare att en tydlig vision och kunskap om att kommunicera den är otroligt

viktigt för utfallet (Eriksson & Sundgren, 2007). Vid den professionella byråkratin blir det problematiskt att använda sig av en hybridisering av strategierna (Jacobsen, 2004). Detta då en hybridisering fortfarande har inslag av strategi O och E, vilka inte lämpar sig bra vid arketyper. Författaren menar att strategierna är varandras motsatser och genom att ledningen säger att de tillämpar en strategi medan de under tiden också tillämpar en annan kan från medarbetarna upplevas som att de luras. Det är svårt att kombinera strategierna då de är så tätt kopplade till varandra (Jacobsen, 2004). Författaren menar att ett beslut som fattas i en organisation vid en tidpunkt ofta har en stark inverkan på de beslut som fattas senare i processen. Om man däremot frikopplar händelserna ifrån varandra kan man skilja på användningen av de olika strategierna så att de inte uppfattas sammanhängande. Det kan göras genom att man tillämpar skilda strategier inom olika delar av organisationen eller att man frikopplar ledarstilarna och använder sig av två förändringsledare (Jacobsen, 2004).

### **2.3 Faktorer som påverkar förändringens utfall**

Det är svårt att förändras och en plats som visat sig ha särskilt svårt för att genomföra förändringar är sjukhus, där den professionella personalen ofta är emot förändringar. En avhandling skriven av Choi (2011) där en sammanslagning mellan Karolinska universitetssjukhuset och Huddinges sjukhus undersöks, visar bland annat att förändringsarbetet lyckades bättre när avdelningen delade ledarskapet och två stycken personer agerade förändringsledare. I ett fall där en avdelning inte lyckades med förändringsarbetet, var förändringsledaren inte flexibel utan styrde förändringen genom en top-down strategi. Det främsta problemet med fusionen som undersöktes visades vara avståndet mellan ledningen och sjukvårdspersonalen, där ledningens idé och tänk om förändringen kolliderade med personalens. I det fall Choi (2011) redogjorde för vad som lyckades bättre hade förändringsledaren en mer bottom-up syn och arbetade länge med att förankra förändringen ut i verksamheten. Ledarens förhållningssätt präglades av sympati, lyhördhet och ett kontinuerligt kontrollerande för att se till att alla är delaktiga i förändringsprocessen (Choi, 2011).

#### **2.3.1 Ledarskapet**

Norrgren et al (1996) menar att vikten inte bara ligger i vilken strategi man väljer utan vilket ledarskap initiativtagaren till förändringen har. Likväl som det finns två förändringsstrategier finns det två idealtyper av ledarskap, där Jacobsen (2004) presenterar två av dem. Den ena ledarstilen kännetecknas av ord så som övertalning, resurser och hantering av motstånd där ledaren utnyttjar sin makt för att få ett önskvärt resultat på förändringen. Ledarstilen präglas av

att de anställda gör som chefen önskar så länge de belönas för det. Vidare måste de anställda övertalas till att ändra sig och detta genom att chefen förklarar att den anställde kommer få det bättre efter att förändringen genomförs. Denna ”hårda” ledarstil är förbunden med strategi E. Vid den andra ledarstilen som har nära anknytning till Beer och Nohrias (2000) strategi O väljer de anställda att följa ledaren för att de vill och inte för att de måste. Ledarstilen kännetecknas av en symbolisk ledning där man för att ändra ett beteende måste börja med sitt eget beteende. Detta för att visa att ledaren är en viktig symbol för övriga i organisation. Likaså är egenskaper som att vara en inspirationskälla och ett stöd för de anställda viktigt. En del teorier visar att förändringar inte kommer till stånd förrän man bytt ut ledningen eller tagit in nya ledare som tar med sig nya sätt att se på organisationen och dess omgivning (Jacobsen, 2004). Ett lyckat förändringsarbete kännetecknas av att den formella ledningen har ansvar för förändringen där en ledare skapar förutsättningar för att förändringen ska kunna genomföras. Ledarens viktigaste uppgift menar Blomquist och Röding, Åkequist (2010) handlar om att få medarbetarna att förstå meningen med förändringen. Likaså ska de hjälpa medarbetarna att översätta visioner och mål och hantera de reaktioner som oundvikligt kommer i en förändringsprocess. Oavsett anledningen till att en förändring genomförs är det svårt att genomföra det om man inte har med medarbetarna i processen. Några av de aspekter som generellt skapas och ingår i ett framgångsrikt ledarskap menar Ekstam (2005) är ännu viktigare vid förändringsarbeten. Dessa faktorer handlar om att vara tydlig och öppen med information, finnas tillgänglig, vara ett stöd och visa förtroende för medarbetarna, sätta upp tydliga mål, ha en kontinuerlig dialog med de anställda och ge dem återkoppling i arbetet.

### **2.3.2 Reaktioner och hinder**

I teorier om organisationsfaktorer vid förändringsarbete är motstånd ett återkommande tema (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Alvesson & Sveningsson, 2008). Medarbetaren kan antingen omfamna eller motsätta sig en förändring, där motstånd ofta utspelas är i de fall då medarbetaren försvarar något som för dem känns rätt eller känt. Graden av motstånd varierar beroende på hur tydlig själva förändringsidén är, vad som förändras, hur omfattande förändringen är, dess tidsperspektiv och hur processen är strukturerad. Vad gäller innehållet menar Jacobsen (2004) att en förändring i kulturen väcker större motstånd än en strukturförändring. Ju mer omfattande förändringen är desto starkare motstånd får man räkna med. Det sista förhållandet, tidsperspektivet menar att ju längre tid förändringen tar desto större blir chansen att det skapas och utvecklas motstånd. Jacobsen och Thorsvik (2008) tar upp faktorer som förlust av identitet. Det kan visa sig i en osäkerhet att gå från en trygghet till ett

tillstånd man inte känner sig bekväm i. Detta kan förklaras som ett psykologiskt kontrakt som bryts mellan individen och organisationen. Vid en organisationsförändring bryts flera av de tidigare fasta mönster man hade, vilket man som medarbetare inte överger i första taget (Jacobson och Thorsvik, 2008). Missförstånd i kommunikationen, minskad status, förändrade sociala förhållanden och dålig relation mellan de som driver förändringen och de som omfattas av den är andra aspekter som gör att motstånd kan uppstå (Alvesson och Sveningsson, 2008). Författarna menar att ledningen tidigt ska involvera personalen i förändringsarbetet samt reducera osäkerhet genom information och kommunikation.

## **2.4 Sammanfattning av teorin**

Avsnittet har presenterat temaområdena förändringsplanering, strategival som berör hur förändringen genomförs, ledarskap och utfallet på förändringen. I teorin har två strategier om förändringsarbete lagts fram, där bakomliggande faktorer, så som förändringens innehåll, tidsplan och omfattning har betydelse för hur medarbetarna uppfattar förändringen. Teorin visar att en hybridisering av de båda strategierna är det bäst lämpade alternativet för att lyckas med ett förändringsarbete. Svårigheten med den professionella byråkratin är att ingen av strategi E och O är ultimata för att nå ett framgångsrikt förändringsarbete. Istället läggs större vikt på förändringsledarens ledarskapsförmåga där nyckeln ligger i hur genomförandet går till.

### 3. Metod

#### 3.1 Val av metod

Då studien handlar om att undersöka förändringsledarens och medarbetarnas upplevelser i ett förändringsarbete, alltså deras känslor och respons valdes en kvalitativ metod till undersökningen. Då en kvantitativ undersökning istället ser på de mätbara egenskaperna och att finna kvantifierbara samband ämnar istället den kvalitativa undersökningen att nå en djupare förståelse (Hartman, 1998). I studien ville jag få en förståelse för varje individs upplevelse och känsla kring den situation som avses att undersöka, som enligt Kvale (1997) gör att en kvalitativ ansats är bäst lämpad. Som datainsamlingsmetod användes intervjuer. Intervjuerna handlar om ett samspel, ett samtal mellan två personer som kommunicerar om ett ämne de har gemensamt intresse för. Jag ville få information kring den intervjuades känslor, förhoppningar och erfarenheter om den situation de är i, vilket gör att intervju passar bäst (Kvale, 1997). Varje intervju kan bidra till att beskriva och förstå den intervjuades livsvärld med mål att få fram nyanserade beskrivningar av olika aspekter den intervjuade berör. Samtalen genomfördes så att jag kunde *”erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening”* (Kvale, 1997, s.13).

#### 3.2 Urval

Då syftet med studien var att göra en jämförelse mellan ledarens och medarbetarnas uppfattning av genomförandet av förändringsarbetet intervjuade jag både personal i ledningsställning och medarbetare. Jag letade efter olika uppfattningar och tankemönster hos intervjupersonernas upplevelser och förhållningssätt, vilket gjorde att jag höll antalet intervjuer flexibla. I studien användes Kvales (1997) rekommendationer att inte göra för få intervjuer då det blir svårt att få en uppfattning om eller testa ens problemformuleringar, likväl som det blir svårt att göra för ingående tolkningar om man utför för många intervjuer. Med hänsyn till de resurser jag hade, avseende tid, sakkunskap och kvalitet kontra kvantitet, valde jag slutligen att genomföra sju stycken intervjuer (Kvale, 1997). Efter att jag haft kontakt med chefen på avdelningen där intervjuerna skulle genomföras kontaktade jag själv medarbetare jag ville intervjua för att fråga om de ville vara med. Intervjupersonerna valde jag alltså ut själv och då jag sökte efter deras uppfattningar, använde jag mig av personer som arbetar på olika positioner och delar inom avdelningen. Likaså tog jag hänsyn till deras ålder och kön för att få en spridning och variation i intervjupersonerna. Två av de intervjuade arbetade inom samma position men där en hade mer ansvar i sin roll. Urvalet resulterade i personer från sex olika

positioner på avdelningen. Utav de sju personer som intervjuades var två av dem i ledande ställning. Intervjupersonerna var både män och kvinnor i åldern 30-60 år.

### **3.3 Genomförande**

Innan intervjuerna genomfördes skickades ett mail till företaget med information om studien och den avsikt som fanns att intervjua rörande det förändringsarbete avdelningen genomgår. Studien hade en semistrukturerad intervjuform som datainsamlingsmetod. Intervjuguiden var varken strukturerad eller styrande, utan fokuserad och innehöll en rad teman utifrån problemformuleringen och där det fanns förslag till relevanta frågor (Se bilaga 1 och 2). I en fokuserad intervjuguide ges möjlighet att göra ändringar på frågor om så krävs beroende på svar från respondenterna. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats. Intervjuerna spelades in för att underlätta bearbetningen samt analysen av respondenternas svar. Frågorna som ställdes var öppna för att få fram upplevelsen hos respondenterna. Innan frågorna om förändringsarbetet ställdes började jag samtalet med att presentera mig själv och skapa en god kontakt genom att lyssna, visa intresse och förståelse för vad den intervjuade sa. Förhoppningen inför varje intervju var att intervjupersonen skulle få en uppfattning av mig så denne enklare kunde tillåta sig att tala fritt. Jag var noggrann att skapa en god kontakt de första minuterna och nå det naturliga samtalet, då det är avgörande för att få ut så mycket som möjligt av samtalet (Kvale, 1997). Intervjuerna varade mellan 30 och 50 minuter.

### **3.4 Analysmetod**

Kvale (1995) menar att analysens centrala uppgift handlar om att forskaren ska ställa sina tematiska frågor i början av undersökningen och därefter följa upp dem genom planering, intervjuer och utskrift. För att söka den mening som finns i det som undersöktes började jag med att transkribera intervjumaterialet. Till analysen användes en meningskategorisering, som innebär att man kodar intervjun efter kategoriseringar, utifrån avsikten att studera undersökt förekomst eller inte av ett visst tema (Kvale, 1995). Genom att kategorisera reducerades och strukturerades textmassan från transkriberingarna till några få temaområden. De temaområden som valdes hämtades från teorin. Slutligen gav kategoriseringen möjlighet att undersöka skillnader och likheter från de transkriberade intervjuerna.

### **3.5 Tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet**

I kvalitativa forskningsstudier talar man om studiens tillförlitlighet och trovärdighet vad gäller resultatet snarare än dess reliabilitet och validitet som är begrepp närmare förknippat med en

kvantitativ undersökning (Trost, 2003). Tillförlitlighet handlar om att samma person oberoende av mig ska kunna skriva ut samma svar som jag fått. Genom att knyta an intervjuguidens teman till frågeställningarna som i sin tur svarade på studiens syfte, skapades en medvetenhet om ~~den~~ ~~inre~~-tillförlitligheten.

Trovärdighet innebär att man undersöker det man har som avsikt att undersöka (Trost, 2003). Sättet att göra studiens urval och särskilt att inte låta chefen välja intervjupersoner själv, förstärkte möjligheten att få intervjupersonernas ärliga bild och uppfattning och nå ett naturligt samtal, vilket stärker studiens trovärdighet. Jag hade teman som tydligt följdes och transkriberade materialet noggrant. Jag bad en oberoende part lyssna igenom intervjuerna och se det jag skrivit för att försäkra mig om att jag inte tolkat något annorlunda mot vad denne skulle göra, vilket stärker studiens trovärdighet.

Överförbarhet innebär i vilken utsträckning resultatet från min studie kan överföras till andra studier eller miljöer. Resultatet av denna studie förväntas vara förhållandevis överförbart till andra organisationer av samma slag. Studien kan också kopplas till de tidigare studier som gjorts på området och ger tillkommande kunskap och ytterligare förståelse för ämnet.

### **3.6 Etiska överväganden**

Det finns fyra etiska forskningskrav, informations-, samtyckes-, konfidentialitet- och nyttjandekravet, som jag tog hänsyn till i skrivandet av uppsatsen (Nyberg, 2000). Jag informerade de medverkande om undersökningens syfte, att undersökningen var frivillig och att de fick avbryta sin medverkan, vilket gör att hänsyn har tagits till informationskravet. Samtyckeskravet innebär att de medverkande själva får bestämma om de aktivt vill delta, vilket tydligt förmedlades. Jag var noga med att berätta för intervjupersonerna om konfidentialitetskravet som innebär att man lagrar, antecknar och avrapporterar all information så att man inte kan identifiera var uppgifterna kommer ifrån. Det sista kravet, nyttjandekravet innebär att de uppgifter jag kommer att ha samlat in endast får användas till forskningsändamål och inget annat (Kvale, 1997).

#### 4. Caset

Organisationen där studien genomförs har funnits i över 70 år och har cirka 500 anställda. Det är en serviceverksamhet som inriktar sig på konferens, möten och evenemang. De har konferenser av alla typer och storlekar och arbetar mot såväl nationella som internationella besökare. Organisationen är indelad inom områdena mässor, möten, hotell och restaurang och har utöver dem staber inom personal, ekonomi, IT, administration och säkerhet. Tidigare berördes Mintzbergs fem olika organisationsstrukturer, som leder fram till olika strategier att använda sig av vid ett förändringsarbete. Organisationen som undersöks har drag av en professionell byråkrati. Detta då den främst är en gammal och stor organisation och har relativt hög grad av specialisering och formalisering, vilka enligt Mintzberg är kännetecknen för den professionella byråkratin.

Jacobsen (2004) påpekar att den professionella byråkratin präglas av höga krav på formell kompetens och består av många grupper som är specialiserade efter yrkesgrupp och profession. I organisationsstrukturen är en förändring seg att genomföra. Det väcks oro hos de anställda då grupperna kan uppfatta att ledningen attackerar dem (Jacobsen, 2004). Beslutssystemen inom den professionella byråkratin är decentraliserat med stor beslutsmyndighet förlagd till de professionella och en liten beslutsmyndighet hos staben (Jacobsen, 2004). Organisationen har en obenägenhet att ändra sitt beteende och har en oflexibel struktur och de är inte intresserade att ta hand om problem som är obekanta (Jacobsen, 2004). I den professionella byråkratin måste alla finna sig i förändringen för att det överhuvudtaget ska fungera. Förändringsledaren måste förlita sig på den informella kraften och vara medveten om att förändringar kommer att ta tid (Mintzberg, 1994).

Sedan 2010 har det börjat genomföras förändringsarbeten på alla områden och avdelningar på organisationen. Intervjuerna valdes att hållas på en av de berörda avdelningarna som bestod av 19 stycken anställda, varav fyra hade en ledar- eller chefsroll. Dagligen har avdelningen kundkontakt och arbetar mot internationella möten och mässor. För att möta de krav som ställs från omvärlden och för att kunna växa har företagets ledning beslutat att genomföra förändringsarbeten på samtliga avdelningar. I samråd med ledningen och affärsområdeschefen från avdelningen samt förändringsledaren, i detta fall chefen på avdelningen, började planeringen av förändringsarbetet hösten 2010. I nuläget har förändringen genomförts och verksamheten leds genom det nya arbetssättet.



## 5. Empiri

Nedan följer en tematisk presentation ifrån intervjuerna. Förhoppningen är att läsaren ska få en god översikt över vilka områden och ämnen som har lyfts fram och varit av vikt vid intervjuerna. Kapitlet är indelat i tre olika teman som framkom genom intervjuerna och som knyter an till den frågeställning studien har. Första delen handlar om hur förändringsarbetet uppkom. Nästa tema berör delaktigheten hos medarbetarna och hur ledarens roll var under processen för att sedan avsluta med vilka reaktioner förändringsarbetet gav och huruvida de inblandade anser att de kommit i mål. I redovisningen av resultatet kommer de individer som intervjuats att benämnas respondenter. Respondenterna kommer att presenteras som MB1-MB5 för medarbetarna och FL1 och FL2 för förändringsledarna/cheferna.

### 5.1 Förändringsplanering

Nedanstående del behandlar den första frågeställningen jag har och redogör för vad respondenterna ser för faktorer som påverkar förändringsarbetet och huruvida deras syn är överensstämmande.

#### 5.1.1 Bakomliggande faktorer och förändringens mål

Vid frågan om varför de ska förändras beskriver FL1 att det började planera inför den rådande lågkonjunkturen och menade att det kändes viktigt för dem att agera istället för att reagera. Allt handlade om att effektivisera för att vara så ekonomiska som möjligt, vilket även FL2 är överens om. En annan orsak som beskrevs från förändringsledaren var frågan om avdelningen hade rätt kompetens som krävdes och allt eftersom de fick in mer teknik kände de att det inte fungerade med de roller som medarbetarna på avdelningen hade. Samtliga medarbetare har svårt att säga rakt ut vad orsaken till förändringen beror på utan alla gissar mer fram vad idén och drivkraften bakom kan vara. Däremot har de en relativt enhetlig uppfattning och menar att man måste börja jobba mer effektivt och smartare för att hänga med i samhällets krav. Vid frågan om varför en förändring skulle genomföras svarar två av medarbetarna:

”Jag förstod väl, eller hade ju förståelse att något måste göras. Att de sen, ja vågar inte säga om de verkligen var tydliga i det, de kommer ja inte ihåg, men de behövdes ju, de kände väl alla utan att kunna säga vad.” MB5

”Ja, det får du nog fråga dem om, dem som bestämde. Jag tror att vi ska förbättra vår arbetssituation, ja förbättringar tror jag. Att man ska arbeta smartare”. MB4

Förändringsledarna menar att det största målet var att höja kompetensen, vilka även två av medarbetarna var överens om. En annan medarbetare menade att det handlade om att få

struktur i arbetet. En medarbetare hade i motsats till de andra svårt att förklara vad målet med förändringen var.

”Höja kompetensen, ja, det var nog det största målet. Få en inblick i vad som gäller och vad alla gör, höja och bredda kompetensen. Sen har det funkat på vissa men inte på vissa...”FL2

”Effektivisera, då avdelningen sett likadan ut i alla år så det kommer inte en dag för tidigt, sen vet ja inte om det var rätt personer i processen”. MB5

### **5.1.2 Tidsplan**

Alla respondenter är överens om att det funnits en tidsplan för förändringen. De har avdelningsmöte en gång i månaden då de går igenom vad som gjorts och vad som ska göras. En av respondenterna förklarar att de har en tavla där hela förändringsprocessen är nedskrivet där de bockar av varje genomfört mål. Detta gör de för att alla ska se var i processen de befinner sig. Vid frågan om denna tidsplan har följts framgår det däremot olika åsikter. FL1 menar att tidsplanen har i mångt och mycket följts och det är bara vissa delar av arbetet som de ligger lite efter i. Några av respondenterna beskriver förändringen som en väldigt lång process där de först gavs information om att något ska göras och sen tog det väldigt lång tid innan det skedde. Vad gäller något specifikt datum att vara klara menar en respondent att det nog först var muntligt och att de sattes något ungefärligt datum och menar att:

”ja det har väl funnits en tidsplan, men me, och det tycker jag inte riktigt har följts, alltså en jätte viktig del är det här med våra rollbeskrivningar. Dels sattes dem upp av personer då som inte har, 100 % koll på vad det är vi sysslar med... MB5.

Det finns säkert någon plan men jag vet inte om man orkar titta på den... O vi har väl någon bild som kommer upp varje möte att nu har vi gjort det här och de här och nu är vi här, ja visst gör de de. Men det är ju på ett papper. MB4.

## **5.2 Implementering och strategival**

Följande del behandlar hur genomförandet av förändringsarbetet såg ut och huruvida medarbetaren har kunnat påverka förändringsarbetet samt ledarens del i arbetet.

### **5.2.1 Genomförandet**

Några av medarbetarna menar att eftersom det inte visste hur mycket de skulle få reda på kan de inte heller säga vad de inte fått reda på och därmed är det svårt att säga när planeringen började. Majoriteten är dock överens om att implementeringen började med att det gavs information från FL1 att en förändring skulle genomföras på avdelningen, något de själva valde att kalla genomlysning.. På informationsmötet sa FL1 att ”*vi berättade vad vi kunde, eller*

*snarare vad som inte skulle hända*” för att minska den oro som fanns. Under avdelningsmötet menade FL1 att det handlade inte om att granska de arbeten som fanns och att någon skulle komma att bli uppsagd utan det handlade om att höja kompetensen och få fram roll- och ansvarsbeskrivningar. Efter den informationen fick samtliga medarbetare bli intervjuade av en extern konsult som anlätats till just detta projekt. Den externa konsulten ställde frågor till medarbetarna hur de ville det skulle se ut i de bästa av världar, vilket sedan skulle användas när en styrgrupp, där företagets ledning, konsulten och förändringsledaren satt, skulle komma med en plan på hur processen skulle gå till.

”Ja alltså det är ju bra att det är någon som ser på det med nya ögon osv men men, baksidan är ju att personen inte heller vet riktigt hur verkligen ser ut utan han har fått något berättat från någon högre chef som, han inte heller har riktigt koll på hur verksamheten är nere på golvet”. MB5

”... intervjuer med all personal i huset som gjorde av den externa konsulten, det gjorde vi för att det hade blivit konstigt om jag hade gjort det, vi ville få fram deras tankar och att de skulle våga prata ut”. FL1

Efter att FL1 presenterat styrgruppens beslut på hur förändringen skulle genomföras gjorde avdelningen flera workshops och utbildningar. Därefter har avdelningen haft möten varje månad för att det ska finnas möjlighet att ställa frågor och informera om hur arbetet fortlöper. Annat förändringsledaren gjorde för att sprida information var att börja skicka senaste nytt på mailen, där de beskrevs vad som skedde och vad som skulle hända framöver. Vad gäller de roll- och ansvarsbeskrivningar som skulle utformas gjorde FL1 detta själv.

När medarbetarna ska beskriva hur själva genomförandet gick till svarar flera att det kom en extern konsult och intervjuade dem och därefter presenterade förändringsledaren en plan på vad som skulle genomföras och i vilken takt. Vid frågor gällande vem som beslutade under processen beskriver en respondent att: *”det kom uppifrån och ner, ja”* MB4.

### **5.2.2 Medarbetarnas delaktighet**

En del av de frågor som ställdes under intervjuerna handlade om den delaktighet medarbetarna hade under processen. Samtliga respondenter är överens om när medarbetarna blev delaktiga och menar att det var då den externa konsulten intervjuade alla på avdelningen.

Förändringsledaren menar att medarbetarna varit delaktiga i den mån det varit möjligt och säger att:

”Om vi kunde göra saker... och om det låg i linje med vad kunden hade behov av var det ju bra. Men vill inte kunden köpa det här så är det ju inte ditåt vi kan gå. Det var ganska klart uttalat att det var kundperspektiv. Utifrån och in då.” FL1

Några av respondenterna menar att ledaren alltid påtalar att det är högt i tak men det är inget de uppfattar utan snarare att man är lite rädd för att våga säga vad man vill. Flertalet av de intervjuade medarbetarna menar att den enda gången de var delaktiga var vid intervjuerna med den externa konsulten och att de därefter inte haft särskilt mycket att säga till om. En medarbetare menar att även om de blev intervjuade är det inte många av deras åsikter som kommit med. Flera av medarbetarna menar att det ges för lite information till dem, vilket skapar mycket oro och tankar och förklarar att det bara är vid mötena de har varje månad som de får information om vad som händer. Två av respondenterna tror att om man inte är ärlig eller håller inne på information så kommer medarbetarna på avdelningen inte glömma bort det i första hand, vilket skapar onödigt snack och orosmoment. En medarbetare menar att *"nu blir de liksom lite vi och dem, o de hänger ju med sen hela vägen"*. MB2

Vid frågan om medarbetarna önskat mer delaktighet är de flesta överens om att de hade önskat att få vara med mer i processen. En respondent säger att: *"ja önskar mer delaktighet, det är ju roligt, nu tas det väldigt mycket beslut ovanför våra huvud"* MB4. En annan säger att:

*"Man kan höra att visa saker är bestämt. Jaha nu har de beslutat det, känns konstigt, det är så mycket pekpinna"*. MB3

### **5.2.3 Ledarskap**

Ledarskapets betydelse framkom vid samtliga intervjuer. Respondenterna är överens om vem det är som drivit förändringsarbetet där en respondent förklarar: *"jo men att det e ju ledaren som hållit i taktpinna"* MB4. Under förändringsarbetet var en del av processen att ta in två nya ledare som skulle ta hand om den dagliga driften på avdelningen. Flertalet av medarbetarna menar här att de nya ledarna inte har lärt sig allt de borde och tagit det ansvar de skulle. Vad gäller förändringsledaren menar flera av medarbetarna att personen borde kunnat deras jobb och samtidigt tala om för de nya ledarna vad de ska kunna. En respondent menar att det är viktigt: *"så att alla ska dra åt samma håll och föra avdelningen framåt"* MB3. Medarbetarna saknar en ledare med engagemang, närvaro och vilja och menar att ledaren i nuläget inte vet hur verkligheten ser ut. Flera av dem känner inget stöd från ledaren och hade önskat att denne hade kunnat vara ute i verksamheten mer, prata med personalen och ha fler samtal med alla. En person menar att ledaren borde vara: *"någon som pushar, som leder, lite ja visar vägen och hjälper till lite grann"*. MB5.

Vid frågan hur en ledare ska vara lyfter istället två respondenter fram en från personalen som de menar är en exemplarisk ledare. Detta då: *"hon vågar ifrågasätta, ta för sig och hon ser*

*liksom de övriga i personalen*". En medarbetare menar att en kombination av kommunikation och starkt ledarskap är otroligt viktigt för att lyckas med förändringen. Ledarna själva menar att de så här i efterhand borde ha tagit mer ansvar och peppa personalen att prestera mer samtidigt som förändringsledaren menar att mycket ligger på att medarbetarna själva tar ansvar. FL1 menar att:

"Man får heller inte glömma bort vilken grupp man kommunicerar till. Vissa saker som jag ser som en självklarhet gör inte dem. ... de blev en lite kluddig och svår tid vem som skulle gå till vem, kanske var lite naivt av mig att inte ja, ja trodde inte det behövdes styras så mycket"

### **5.3 Utfallet på förändringsarbetet**

Under denna del presenteras de reaktioner som uppstått under processen och inställningen till förändringsarbetet i stort. Temat redogör även för var respondenterna anser att de nu befinner sig i processen och huruvida de nått målen med förändringen.

#### **5.3.1 Reaktioner på förändringsprocessen**

Flertalet av medarbetarna menar att det blir många orosmoment i ett förändringsarbete. Två har uttryckt att de är oroliga att förlora arbetet. De andra medarbetarna har svårt att se varför man ska genomföra ett förändringsarbete och menar att det känns lite onödigt. Förändringsledarna förklarar att en del inte är alls nöjda och tycker bara att det har blivit jobbigt med förändringen. FL2 tror att vissa medarbetare som haft ett specialområde kanske har blivit lite mer sårbara och förklarar att *"förut var hon den enda personen som kunnat det innan, och nu bli lite rumphuggen, eller upplever att hon blir av med vissa uppgifter"*. Vid frågan om hur ledaren hanterar om det uppstår motstånd eller oro menar en medarbetare att: *"ne ja tycker inte de gör något, tycker jag inte någon gjort, någon gång"* och fortsätter att ledaren borde ha: *"tagit oss under sina vingar och... känna att vi haft stöd"* MB3.

Vid frågan om hur förändringsledaren arbetar för att motivera sina medarbetare menar de att de arbetar mycket på att förmedla att den nya organisationen bygger på samarbete och att ledarna ska vara mer synliga. Den oro som yttrats har ledarna försökt minska genom samtal och tydlig information. En medarbetare förklarar att motstånd kan yttras i formen av att medarbetarna inte vill göra det de ska. Det har ledaren hanterat genom att i vissa fall låta dem slippa göra vissa arbetsuppgifter. Förändringsledarna menar att motståndet kan yttras då vissa medarbetare har svårt för att ta eget ansvar, vilket de nu till stor del behöver göra. Samtidigt tror de att det ligger en del rädsla då det nu ställs högre krav på deras kompetens. Efter att

processen dragit ut på tiden och det inte blev klara efter årsskiftet som planerat säger FL1 att en del medarbetare blev besvikna och *”ibland tänk som det här var väl ingen förändring, medarbetarna trodde det skulle hända nått radikalt över en natt”*.

### 5.3.2 Medarbetarnas engagemang

Vid frågan om respondenterna anser att de är i mål med förändringsarbetet kan man se att det råder en del olikheter i deras svar. Förändringsledaren förklarar att medarbetarna är bättre på att ta ett dagligt ansvar men de är långt ifrån i mål. Vad gäller rollbeskrivningarna är de satta men det är inte klart exakt vilket ansvar som ligger i dem. Det skiljer sig från vad en medarbetare svarade på frågan då denne menar att *”än idag finns ingen rollbeskrivning för mitt jobb och det är ändå ett halvår senare”*. MB5

Det flesta respondenterna menar att det är svårt att nå mål. MB5 beskriver det som att *”det är flera projekt som avslutas men man är hela tiden i förändring”*. Två av medarbetarna kan inte svara på ifall det är i mål då de inte kan se vad målet med förändringen var från början. En annan medarbetare förklarar att *”... eller vi kan säga att vi har kommit i mål för vi har gjort det vi ska, men det har inte blivit bra”*. MB3. Fyra av de intervjuade medarbetarna trodde att det skulle kännas som en större skillnad och hade högre förväntningar om vad som skulle ske. Vidare menar de att det inte känns som att de är i mål än då det är flera saker som fortfarande inte fungerar som det ska. En av respondenterna påpekar att ledarna borde bli bättre på att använda personalen. En annan anser att det finns flera rutiner som fortfarande inte fungerar. Tre av medarbetarna tycker att ledningen är en stor del till varför de inte kommit i mål och hävdar att de inte haft någon som *”knyter ihop säcken”* MB4.

*”vi kan ju se vecka för vecka att något händer, på kartan ser det bra ut men inte i verkligheten. Vi har gjort det på pappret för veckorna går ju men det är inte så”*. MB3

En aspekt flera av medarbetarna lyfter fram som en viktig del för att nå ett positivt utfall på förändringen är att utvärdera det som skett och fråga medarbetarna hur processen gått. De beskriver att ledaren borde samla alla och informera om vad som skett och utvärdera processen för att se vad som fortfarande behövs arbeta på och vad som faktiskt fungerar. En respondent förklarar vidare och tycker att:

*... ” de är så ofullständiga. Flera olika rollbeskrivningar med där de saknas punkter. Det krävs en uppföljning att se att, Är det såhär i praktiken nu, är det dem här ansvaren ni har och är det liksom de här ni ska göra. Eller ska vi flytta över något, ska vi stryka något, ska vi komplettera, de de har inte funnits nått, det har vi börjat titta på nu snarare... de känns som att man har, man följer inte upp så mycket.”* MB5

Vid frågan om medarbetarnas engagemang har förändrats någonting börjar en medarbetare att förklara att: *"förändring är bra, så man inte står still och bara trampar, de e ju så, då blir man omkörd"*. MB4. Fyra av medarbetarna menar att deras engagemang inte direkt har förändrats under förändringsarbetet utan de menar att deras engagemang och inställning till arbetet skulle ha påverkats om det hade blivit tillfrågade och mer delaktiga i processen. De efterfrågar också att ledarna är öppna med besluten så det inte bara kommer och förklarar att nu är det här bestämt. I motsats till de ovan menar en medarbetare att engagemanget har gått upp jättemycket, då personen verkligen tror på den här förändringen. En medarbetare tycker att de är ganska klara i processen och att det nu krävs att vara positiv och arbeta framåt och menar att det tar tid att vänja sig vid nya roller. Den sjunde medarbetaren beskriver en uppgivenhet till att gå till jobbet och känner att det inte alls är roligt. Vidare beskrivs också att ledaren i detta fall inte gör något för att minska det.

"Istället för att gå framåt, har ja nästan börjat gå bakåt igen, inte bakåt kanske, men ja bara stannar". MB2

När jag frågade förändringsledarna angående medarbetarnas engagemang hänvisar FL1 till en medarbetarenkät som visar att medarbetarnas engagemang och trivsel har ökat sedan föregående år medan FL2 inte tror att engagemanget hos medarbetarna ökar. Varför denna tror att det inte gjort det menar respondenten att det beror på att flera är missnöjda med hur resultatet på förändringen blivit.

## 5.4 Sammanfattning resultat

I tabellen nedan visas en sammanfattning av resultatet från medarbetarna och förändringsledaren. Tabellen är indelad i de variabler som presenteras och visar vad respondenterna ansåg vid varje del.

<b>Förändringsarbete</b>	<b>Medarbetare</b>	<b>Förändringsledare</b>
Förändringsplanering <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakomliggande faktorer</li> <li>- tidsplan</li> </ul>	Målet var inte direkt uttalat men medarbetarna spekulerade fram att det handlar om att ta mer ansvar och höja kompetensen och detta av ekonomiska skäl.	Drivkraften till förändringen var ekonomisk och förändringen handlade om att höja kompetensen och hitta roll- och ansvarsbeskrivningar samt att bli effektivare i arbetet.
Strategival <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genomförande</li> </ul>	Förändringsledaren styrde där medarbetarna blev delaktiga i samband med extern konsult.	Förändringsledaren ansåg att denne styrde processen.
Delaktighet	Vid intervjuer med den externa konsulten, därefter inte särskilt mycket. Fått information en gång/mån	De blev intervjuade och i den mån det gått har medarbetarna varit delaktiga. Gett tydlig information när det behövs.
Ledarskap	Medarbetarna ser brister i ledarskapet och saknar en ledare med vilja och driv.	Ledaren tycker det är viktigt att styra och engagera medarbetarna men det ligger även hos dem att ta eget ansvar.
Utfallet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaktionen</li> <li>- Engagemang</li> </ul>	Engagemanget till arbetet är detsamma eller sämre. De har i stor del gjort det dem ska men det har inte blivit bra.	Till en del är de i mål, men har kvar att arbeta med vad gäller ansvarsfördelningen



## 6. Analys

I avsnittet som följer kommer resultatet som framkommit från intervjuerna att tolkas utifrån det teoretiska ramverk som presenterades i kapitel tre. För att underlätta för läsaren kommer jag att analysera utifrån mina tre frågeställningar som presenterades i kap 1.2.

### 6.1 Det planerade förändringsarbetet

I följande stycke behandlas den första frågeställningen: *Hur uppfattar medarbetarna planeringen till förändringsarbetet och hur stämmer det överens med förändringsledarens föreställning?*

De två personer i ledande ställning har en enhetlig uppfattning om varför förändringen sker, vilket Alvesson och Sveningssons (2008) benämner som en extern drivkraft, ekonomin. Likaså är den ekonomiska aspekten något medarbetarna nämner, trots att de menar att ledaren inte uttryckligen förklarat detta. Alla respondenter har en relativt enhetlig uppfattning om varför en förändring skulle genomföras vilket är en viktig aspekt för att förändringen ska lyckas (Granberg, 2003; Jacobsen, 2004). Likaså är de överens om att förändringen handlar om att förändra den existerande formen avdelningen har. Samtliga respondenter är överens om att förändringen handlade om att förändra arbetsuppgifterna och arbetsansvaret, vilken likställs med Jacobsens och Thorsvik (2002) strukturella förändring. Har man inte en tydlig förändringsidé kan motståndet öka och det skapar osäkerhet hos de anställda, vilket empirin visar då några medarbetare har svårt att beskriva idén. Vid diskussionen av en annan variabel, tidsperspektivet, tycker medarbetarna att förändringen tar för lång tid, vilket gör att de nästan tappar gnistan till förändringen. Detta trots att förändringsledaren har försökt vara tydlig med att förklara att förändringen tar tid. Tidsperspektivet påverkar motståndet och Jacobsen (2004) menar att det är större risk att motstånd utvecklas under en längre process och då empirin beskriver en utdragen process kan det till del förklara det motstånd som yttrats. Medarbetarna är medvetna om att det finns en tidsplan och att förändring tar tid, vilket stämmer överens med förändringsledaren då denne menar att avdelningen ligger lite efter i tidsplaneringen. Däremot hävdar medarbetarna att tidsplanen inte följts då förändringarna inte syns i verkligheten och det är inget ledaren följer upp, vilket Lewin beskriver i den planerade modellen är av vikt för att förändringen ska drivas igenom. Genom förändringsledarens svar kan man se att organisationen har arbetat med ett tydligt mål och en plan att följa, vilket likställs med Kurt Lewins planerade förändringsmodell (Jacobsen, 2004). Däremot har en del av medarbetarna svårt att säga vad

målet är, vilket inte stämmer överens med den planerade modellen då denne menar att det är viktigt med ett tydligt förmedlat mål för att få ett positivt resultat. Då alla medarbetare inte är medvetna över målet, som förändringsledaren menar är att höja kompetensen menar Ekstam (2005) att förändringsledaren måste genom information och kommunikation tydligt förmedla förändringsarbetets mål. Ledaren har en roll att få medarbetarna att se förändringens mål och förstå meningen med förändringen, där medarbetarna menar att förändringsledaren brister. Det är ledarens viktigaste uppgift, där har förändringsledaren i den undersökta organisationen en bit kvar till målen. Förändringsledaren bör kommunicera med de anställda för att hålla sig uppdaterad om medarbetarnas engagemang och inblick i förändringsprocessen (Ekstam, 2005; Choi, 2011).

## **6.2 Val av förändringsstrategi**

Följande avsnitt utgår från den andra frågeställning: *Hur påverkar den förändringsstrategi avdelningen valde, medarbetarnas mottagande av förändringen?*

Respondenterna förklarar att förändringen initierades av ledningen och då förändringen har ett fokus på strukturen finns det stora likheter med strategi E. Förändringsledaren förklarar att de under processens gång arbetar för att nå mål och flera delmål som stäms av under varje avdelningsmöte, vilket Beer och Nohria (2000) menar är en viktig variabel i strategin. Medarbetarna hävdar att de först blev delaktiga genom intervjuerna med den externa konsulten, vilket kan vara drag mot strategi O, då strategin handlar om att medarbetarna medverkar i processen (Jacobsen, 2004). Detta blir motsägelsefullt då avdelningen utförde intervjuerna genom en anlitad extern konsult, vilket kännetecknas som strategi E. Likaså framgår det inte huruvida medarbetarnas åsikter i detta fall kom till verket. Utöver intervjuerna som genomfördes menar samtliga medarbetare att de inte var delaktiga i processen, vilket innebär att organisationen därefter arbetat efter strategi E. Förändringsledaren beskriver att efter styrgruppens beslut för hur de ska genomföra förändringen är det personen i fråga som hållit i takt pinnen, vilket karakteriserar strategi och ledarskap E, där de anställda ska göra som chefen säger. Medarbetarna beskriver att de inte är nöjda med hur förändringsledaren har arbetat under förändringsprocessen och menar att det saknar en ledare, vilket Blomquist och Röding, Åkesson (2010) hävdar är viktigt för att en förändring ska lyckas. Att arbeta efter strategi E, underlättar inte för ledaren då Norrgren et al (1996) förklarar att medarbetarnas delaktighet är viktigt för att lyckas, vilket även medarbetarna själva efterfrågar mer. Medarbetarna vill se en driven, symbolisk ledare, vilket stämmer överens med Beer och Nohrias (2000) ledarstil O. Motståndet förklarar medarbetarna även kan bero på att de saknar en ledare som leder

förändringen och menar att gränsen mellan organisationen och personalen ute på golvet är för stor, vilket Choi (2011) förklarar i sin studie är ett exempel på när en förändring inte kommer att lyckas. Istället är det viktigt att avdelningen får en sympatisk ledare som är lyhörd för medarbetarna. Avdelningen borde enligt Jacobsen (2004) rekommendationer, arbetat mer med att få medarbetarna delaktiga i arbetet, vilket kan göra att motståndet minskar och man har större chans att lyckas med förändringen. Då Choi (2011) menar att en top-down strategi i en professionell byråkrati inte lyckas, kommer denna avdelning, enligt teorin ha svårigheter att lyckas med sitt förändringsarbete, då de präglas av ett strategi E val. Majoriteten av medarbetarna har visat sig vara skeptiska till förändringsarbetet och det motstånd som uttryckts har visat att det inte mottagit förändringen så som krävs för att få ett lyckat resultat. Tidigare studier om förändringsarbete visar på vikten av att använda sig av strategi O för att medarbetarna ska motta förändringen, vilket avdelningen inte gjort (Norrgren et al, 1996, Eriksson och Sundgren, 2007).

### **6.3 Synen på förändringsprocessen**

För att analysera empirin om förändringsprocessen kommer följande stycke att utgå från min tredje frågeställning: *Hur skiljer sig förändringsledarnas syn på förändringsprocessen, mot medarbetarnas syn på förändringen och hur påverkar det i så fall utfallet?*

I den presenterade empirin har jag funnit att intervjupersonerna upplever att det valda strategivalet inte var det ultimata för att uppnå ett positivt resultat. Detta förklaras genom faktorer så som dålig ledning, oklart mål och för lite delaktighet och förståelse för förändringen i stort. I likhet med Norrgren et al (1996) konstateras att delaktigheten hos medarbetarna är av vikt för att nå ett positivt resultat. Medarbetarna som intervjuades upplevde istället att det var förändringsledaren som styrde arbetet, vilket teorin hänvisar till strategi E (Beer och Nohria, 2000). Choi (2011) menar att en orsak till varför professionella byråkratier ofta misslyckas med ett förändringsarbete är då förändringsidén inte uppfattas lika av chefen och medarbetare. Resultat ifrån intervjuerna visar istället att de är relativt eniga om varför förändringen genomförts och empirin visar istället att problemet ligger i hur genomförandet gått till. Empirin visar att medarbetarna förstår att det inte kan vara delaktiga från början utan att det är positivt om ledningen sätter upp en tydlig vision, men att därefter vara tydlig på att kommunicera ut den, så som Blomquist och Röding, Åkesson (2010) förklarar. Detta överensstämmer även med Eriksson och Sundgren (2005) som menar att en strategi fungerar bättre om den är kombinerad, där ledningen sätter visionen och därefter breddar och låter medarbetarna vara delaktiga. På avdelningen syns det brister i den aspekten och enligt medarbetarna likaså i ledarens sätt att

leda. Det är paradoxalt från vad förändringsledaren själv säger som menar att ansvaret till stor del även ligger hos medarbetarna själva. Däremot har ledaren en viktig roll att förmedla förändringen och kontinuerligt följa upp att medarbetarna är med på tåget. Istället har förändringen väckt en hel del motstånd hos medarbetarna, främst i form av oro, vilket de menar att ledaren inte minskat genom information och kommunikation, som Alvesson och Svenningsson (2008) förklarar att ledaren måste göra.

Alvesson och Svenningsson (2008) tar upp vikten av att tidigt involvera medarbetarna, vilket kan leda till minskat motstånd. Genom att analysera intervjuvaren syns tydligt att det brustit, då en säger att ledaren inte gjort något för att minska oron. Medarbetarna efterfrågar delaktighet, genom till exempel att skriva sina egna rollbeskrivningar. Detta då de menar att det är de som bäst vet vad de gör än någon som inte är ute i verksamheten. I likhet med Choi (2011) kan vi se att förändringen kan bli lyckad om förändringsledaren delegerar ut ansvar istället för att styra helt själv. Ekman (2005) menar att det är positivt att ledaren ger klar och tydlig information, vilket förändringsledaren förklarar att denne gör. Dock hävdar medarbetarna att det är för lite information, vilket gör att ledaren i detta fall borde ge mer och tydligare information för att få med medarbetarna i processen (Eriksson & Sundgren, 2007). Likt Lewins planerade förändringsmodell kan empirin utläsa att avdelningen följt steg ett och två, vilka är att planera och genomföra, däremot visar flera intervjuvar från medarbetarna att avdelningen inte utvärderat processen. Medarbetarna menar att genomföra en utvärdering är av vikt för att undersöka hur det gått och fall det är något de behöver ändra på.

## 7. Diskussion och slutsats

I avsnittet sammanfattar jag min studie och återkopplar till syftet samt svarar på de frågeställningar jag har. Jag kommer att sätta resultatet i ett större sammanhang genom att återkoppla till arbetets problemformulering och avslutningsvis beröra studiens begränsningar och på så sätt se vilka områden som kan vara aktuella för vidare forskning.

Syftet med uppsatsen är att jämföra förändringsledarens och medarbetarnas upplevelse av planerandet och genomförandet av förändringsarbetet för att undersöka vad som krävs för att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete. Den teoretiska och empiriska bild jag introducerar visar att det är svårt att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete. Vad blev då utfallet på organisationen jag undersökte?

Analysen utifrån min första frågeställning som berörde förändringsledarens och medarbetarnas bild över bakomliggande faktorer till förändringen visar sammanfattningsvis att i mångt och mycket är förändringsledaren och medarbetarna överens. Av de variabler Jacobsen (2004) presenterar som är av vikt att de överensstämmer är det tidsperspektivet och innehållet som organisationen inte helt har en enhetlig bild av. Majoriteten är överens om innehållet eller målbilden, men empirin visar att den måste förklaras och förmedlas tydligare, vilket Blomquist och Röding, Åkesson (2010) instämmer är viktigt. Utöver det är respondenterna överens över de andra variablerna, vilket gör att de har bra förutsättningar att lyckas med förändringen då de flesta medarbetare förstår idén bakom förändringen (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Den andra frågeställningen som berörde val av strategi och hur det påverkar medarbetarnas mottagande kan jag genom den gjorda analysen konstatera att företaget använt sig av strategi E. Dock visar intervjuerna från medarbetarna att de inte varit helt nöjda utan hade önskat mer delaktighet för att acceptera förändringen bättre, vilket Norrgren et al (1996) förklarar är viktigt för att få med medarbetarna i processen. Då företaget genomförde en strukturförändring, menar Jacobsen (2004) att strategi E lämpar sig bäst, men då processen varade under en så pass lång tid, kan vi se att en strategi O skulle fungera bättre. Följaktligen visar empirin även att respondenterna inte är helt nöjda med ledarens agerande under processen, vilken även det påverkar hur de accepterar förändringen.

I tredje frågeställningen som handlar om huruvida medarbetaren och förändringsledaren ser på processen kan jag konstatera att de har en annorlunda bild över hur förändringen gått till, i den mån de är i mål eller inte och ifall val av ledare och strategival var det rätta. Då ledaren inte ville göra något annorlunda, förutom att vara ännu mer tydlig stämmer det inte överens med

medarbetarnas önskan att fått vara med mer under processens gång. Förändringsledaren menar att de till stor del är i mål med förändringen, vilket majoriteten av medarbetarna inte instämmer med. Empirin konstaterar att medarbetarnas engagemang till förändringen inte har ökat, samtidigt som de är relativt positivt inställda till förändringen, vilket är av vikt för att man ska nå ett framgångsrikt förändringsarbete (Jacobsen, 2004).

I ett förändringsarbete är det viktigt att få med medarbetarna i arbetet, vilket förändringsledaren har en större chans att få om denne väljer en hybridisering av de båda strategierna E och O (Norrgrén et al, 1996; Sundgrén och Eriksson, 2000). Men trots strategival bör man också ha i beaktande vilken organisation som genomgår förändringen. Vid en professionell byråkrati, som den avdelning jag undersökt har drag av, passar inte någon av strategierna särskilt bra. Det fungerar inte heller helt problemfritt att skifta mellan strategierna. Frågan är hur medarbetare som först blivit utsatta för maktutövning, genom strategi E kommer reagera när ledningen istället agerar efter strategi O? Förändringsledaren måste förmå sig att flexibelt kunna skifta arbetssätt utan att tänka på vilken strategi denne använder. För att lyckas skilja på strategierna krävs en lång tidsprocess, där även ett ledarbyte kan vara det som krävs för att för att lyckas frikoppla dem. Choi's (2011) studie menar att en orsak till att de inte lyckas är då förändringsidén inte var tillräckligt bra, vilket är motstridigt mot vad min studie visar. Utan här har det istället visat sig att det brast i hur genomförandet av förändringen gick till och hur förändringsledaren agerade för att få med medarbetarna i processen. Som förutsättning för att klara en professionell byråkrati är det viktigt att förändringsledaren blir mer sympatisk och lyhörd mot gruppen (Choi, 2011; Beer & Nohria, 2000).

En faktor den avdelning jag undersökt har missat är den fortlöpande utvärderingen. Verkligheten visar sig inte vara så som teorin beskriver, vilket gör att jag anser att det är nödvändigt att som förändringsledare ständigt återkoppla och föra en kommunikation med medarbetarna. För att kunna lyckas behöver förändringsledaren vara empatisk, lyhörd och ha ett flexibelt ledarskap. Detta för att se var de befinner sig och vad som fungerar respektive inte fungerar för att kunna ändra strategi och riktning för att få förändringsarbetet att fortgå.

För att sammanfatta de slutsatser som kan dras i den här studien kan det konstateras att det strategival organisationen använde sig av inte lyckades och det beror till del på att förändringsledaren inte har den symboliska makt och det förtroende som krävs. Organisationen borde dra nytta av de informella ledare som finns i gruppen, vilket stämmer överens med vad Choi (2011) förespråkar för den professionella byråkratin. Medarbetarna skulle uppleva att de har större möjlighet att påverka och besluta, vilket jag anser ökar medarbetarnas engagemang

till förändringen. För att lyckas med ett förändringsarbete visar denna studie på faktorer så som delaktighet, ledarskap och ett tydligt förmedlat mål. Studien har även visat på vikten av att kunna anpassa sig beroende på vilken slags organisation det är och förmågan att ändra strategi beroende på vad som krävs. Därifrån bör organisationen hitta ett passande sätt att genomföra förändringsprocessen och förändringsledaren ett empatiskt sätt att leda.

## **7.1 Studiens begränsning**

Under studien har jag varit medveten om vikten att ha ett kritiskt förhållningssätt till såväl tidigare forskning och teorier som till den egna studien. Den ansats jag valt kan jag se som en styrka då resultatet av intervjuerna besvarar frågeställningarna och på så sätt uppnås studiens syfte. Att nå en mättnad så som Kvale (1994) hävdar att man bör göra under kvalitativa intervjuer är svårt att nå på en så liten studie jag genomfört. Istället har jag strävat efter olika tankemönster hos respondenterna, där jag genom empirin benämnt nämnda variabler som mest relevanta. En begränsning jag ser med arbetet är att jag endast genomfört studien på en avdelning på företaget och därav inte kan dra några slutsatser för de övriga avdelningarna eller andra företag då denna studies resultat enbart gäller för den undersökta avdelningen och inte på något generellt plan.

## **7.2 Vidare forskning**

I den studie jag gjort kan man se tydliga mönster till tidigare forskning, som konstaterar att strategi E inte är att föredra. Då studien visar att en del av problemet varför de inte lyckades var genomförandet och inte idén, bidrar det till en nyansering av ämnet och lyfter intressanta aspekter för framtida forskning. Det är svårt att dra en slutsats på en så liten studie jag genomfört men jag hoppas att läsaren fått en inblick i problemet och ser en vidare forskning kring fenomenet som nödvändigt. Det hade varit intressant att undersöka uppfattningarna före och efter en förändringsprocess för att kunna jämföra mellan två tidpunkter och genomföra forskning med fler respondenter och genom större organisationer. Det hade även varit intressant att undersöka vad som krävs vid varje av Mintzbergs organisationsstrukturer för att lyckas med ett förändringsarbete med förhoppningen att så småningom kunna ge teorin mer fakta. Genom en fortsatt fördjupad forskning kan man förhoppningsvis sträva mot mer detaljerad kunskap inom ämnet.

## 8. Referenslista

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber AB.

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

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard: Harvard Business School Press.

Blomquist, C., & Röding Åkesson, P. (2010). *Ledarskap - personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Choi, S. (2011). *Competing logics in hospital merger - the case of the Karolinska University Hospital*. Diss. Karolinska Institutet.

Eriksson, M., & Sundgren, M. (2007). Managing change strategy or serendipity - reflections from the merger of Astra and Zeneca. *Journal of change management* , 5 (1), 15-28.

Granberg, O. (2003). *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Ingelgård, a., & Norrgren, F. (2000). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic result. *International journal of industrial ergonomics* , 27 (2), 93-105.

Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. (2004). *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar - med stöd av IT och Internet*. Lund: Studentlitteratur.

Norrgren, F., Hart, H., & Schaller, J. (1996). *Effektiva förändringsstrategier*. Center for research on organizational renewal. Göteborg: Chalmers University of technology.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* , 72 (1), 107-114.

Trost, J. (2003). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.



## **Bilagor**

### **Intervjuguide medarbetare**

#### **Allmänt**

0. Arbetsbefattning och arbetsuppgifter?

#### **Val av strategi/faktorer till förändringen**

1. Vad är målet med förändringen?
2. Varför anser du att ni genomför den?
3. Hur uppkom idén?
4. Hur planerades arbetet?
5. När och hur började förändringen genomföras?
6. Tidsplanering för när det ska vara klart och vad som ska göras när?
7. Finns det något du ser som skulle kunnat göras annorlunda?

#### **Ledarskapsrollen och medarbetarens engagemang**

8. På vilket sätt uppfattar du att ledningen agerat för att motivera förändringen till er medarbetare?
9. Upplever du att du har möjlighet att vara delaktig och påverka arbetet? Exempel?
10. Önskat mer delaktighet för ett positivt utfall?
11. Hur hanterar ledaren eventuella hinder/motstånd som uppkommer?
12. Hur ser du på din ledares roll i förändringen? Stöd?
13. Finns det något du upplever att ledaren hade kunnat göra annorlunda i förändringsprocessen?

#### **Utfall**

14. Vad ser du som mest positivt med förändringen?
15. Hur har stämningen varit i arbetsgruppen sedan arbetet påbörjade?
16. I vilken utsträckning har förändringsarbetet bidragit till ditt engagemang till arbetet?
17. Hur långt anser ni att ni kommit i förändringsprocessen?
18. Har ni nått i mål?
19. Vad krävs för att ni ska nå mål? För att det ska bli ett positivt utfall?

## **Intervjuguide förändringsledare**

### **Allmänt**

1. Arbetsbefattning och arbetsuppgifter?
2. Roll i förändringsarbetet?

### **Val av strategi och bakomliggande faktorer**

3. Känner du till företagets mål och visioner med förändringen?
4. Varför anser du att företaget genomför förändringen?
5. Hur uppkom idén?
6. Hur planerades arbetet?
7. Finns det något du ser som skulle kunnat göras annorlunda?

### **Hur de leder förändringen och får med medarbetarna**

8. Hur ser du på din roll vid ett förändringsarbete?
9. Hur arbetar du för att sprida förändringsarbetet nedåt i organisationen?
10. Vid vilken tidpunkt blev medarbetarna involverade i förändringsarbetet?
11. På vilket sätt har du arbetet för att motivera medarbetarna till förändringen?
12. Hur hanterar ni eventuella hinder som uppkommer?
13. Finns det något i din roll du ser som skulle kunnat göras annorlunda?

### **Arbeta för att nå ett positivt utfall**

14. Hur har stämningen i arbetsgruppen varit sedan arbetet påbörjade?
15. Hur långt anser ni att ni kommit i processen?
16. Hur tror du medarbetarna upplevt förändringen?