



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats 15 hp, Företagsekonomi

Förändringsarbete och motstånd

inom energibranschen

EXC504

Vårterminen 2015

Författare:

Emma Andersson
Malin Flysjö

Handledare:

Ahmad Ahmadi

Examinator:

Eddy Nehls

Abstract

Title: Change management and resistance - *In the energy sector*

Authors: Emma Andersson, Malin Flysjö

Course: EXC504, Degree projekt. Business studies – Bachelor organizational

Spring - 2015

Most organizations go through some kind of changing process during its lifetime. Unfortunately many of these changes fail due to different reasons. Larger changing processes cost companies lots of effort and there are many things to take into account during the process. In many cases a massive resistance among the employees is also present. This paper has focused on different reasons for resistance during a changing process and found out that communication is a main success factor, but also that the management team has an important role to fulfil in order to structure and organize the changing process.

This study has proceeded as a case study where we have investigated employees, managers and consultants' experiences of changing processes and the resistance created by change management. In our study, we have worked along a qualitative method with an interpretive approach to create an understanding for the subject

.Keywords: Development, change management, förändringsprocesser, develop leadership, restructuring, effective change management, tools

Sammanfattning

Titel: Förändringsarbete och motstånd - *Inom energibranschen*

Författare: Emma Andersson, Malin Flysjö

Kurs: EXC504, Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen - Organisation

Termin: VT-2015

De flesta organisationer genomgår någon form av förändringsprocess under sin fortlevnad men dessvärre misslyckas ofta många utav dessa av olika anledningar. Större förändringar är många gånger mycket kostsamma för företagen och omfattar en rad faktorer att ta hänsyn till under själva förändringsprocessen. I många fall uppstår dessutom och ett massivt motstånd bland medarbetarna. Denna uppsats har studerat olika orsaken till motstånd under förändringsprocesser och funnit att kommunikation är en av de främsta framgångsfaktorerna men även att ledningen har en viktig roll att fylla genom att strukturera och organisera förändringsprocessen.

Studien har genomförts som en fallstudie där vi undersökt både medarbetares, chefers och konsulter erfarenheter av förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppkommer i samband med förändringsarbeten. I vår studie har vi arbetat utefter en kvalitativ metod med ett tolkande synsätt då vårt syfte varit att skapa förståelse kring ämnet.

Nyckelord:

Development, change management, förändringsprocesser, leadership, restructuring, effective change management, tools.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som valt att ställa upp i utformningen av denna uppsats. Vi vill även rikta ett innerligt tack till vår handledare Ahmad Ahmadi som varit ett stort stöd under arbetsprocessen, samt till vår examinator Eddy Nehls som givit oss värdefulla råd under resans gång.

Högskolan Väst, 2 juni - 2015

Emma Andersson & Malin Flysjö

Innehåll

Abstract	II
Sammanfattning	III
Förord.....	IV
1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfrågor	2
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Materialinsamling.....	5
2.4 Urval/respondenter	6
2.5 Analysstrategi/tolkningsmetod.....	6
2.6 Källkritik	7
2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	8
2.8 Etiska överväganden	9
3. Teorikapitel	10
3.1 Bakgrund till insamling av teori.....	10
3.2 Definition av begreppet förändring	11
3.3 Förändringsprocesser	11
3.4 Organisatorisk närsynthet och kärnstelhet	12
3.5 Vikten av motstånd vid förändringsarbeten	13
3.6 Psykologiska kontrakt	14
3.7 Betydelse av delaktighet vid förändringsarbeten	14
3.8 Tre modeller för förändringsarbeten	16
3.8.1 Lewins trestegsmodell vid förändringsarbete	16
3.8.2 Kotters åtta kritiska steg vid förändringsarbete.....	16
3.8.3 Blossings fyra faser för ett lyckat förändringsarbete	18
3.9 Tolkningsmodell.....	19
4. Empiri.....	20
4.1 Bakgrund till den empiriska studien.....	20
4.2 Respondenternas erfarenheter av förändringsarbeten	20

4.3	Att introducera förändringsarbeten	21
4.3.1	<i>Medarbetarrespondenternas perspektiv</i>	21
4.3.2	<i>Chefsrespondenternas perspektiv</i>	22
4.3.3	<i>Konsultrespondenternas perspektiv</i>	23
4.4	Att genomföra förändringar	24
4.4.1	<i>Medarbetarrespondenternas perspektiv</i>	25
4.4.2	<i>Chefsrespondenternas perspektiv</i>	25
4.4.3	<i>Konsultrespondenternas perspektiv</i>	26
4.4.4	<i>Sammanfattande nyckelord för lyckade förändringsarbeten</i>	28
4.5	Motstånd vid förändringsarbeten	29
4.5.1	<i>Medarbetarrespondenternas perspektiv</i>	29
4.5.2	<i>Chefsrespondenternas perspektiv</i>	30
4.5.3	<i>Konsultrespondenternas perspektiv</i>	31
4.5.4	<i>Tid som framgångsfaktor</i>	31
4.5.5	<i>Metoder och modeller som framgångsfaktorer</i>	33
5.	Analys och tolkning	34
5.1	Förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete	34
5.1.1	<i>Vikten av kommunikation</i>	35
5.1.2	<i>Strukturella och kulturella effekter</i>	36
5.2	Att minska motstånd till förändringar	37
6.	Slutsats	39
6.1	Vilka förutsättningar krävs för ett lyckat förändringsarbete	39
6.2	Hur kan organisationer arbeta aktivt för att minska motståndet till förändringar	40
6.3	Hypotes kring förändringsarbeten och motstånd.....	41
6.4	Studiens genomförande och förslag till fortsatt forskning	42
7.	Referenslista	43
8.	Bilagor.....	46
8.1	Bilaga 1 – Respondenternas bakgrund	46
8.2	Intervjuguide del 1 – samtliga respondenter	47
8.3	Intervjuguide del 2 – anpassad utifrån respondentens position.....	48

1. Introduktion

Denna uppsats handlar om förändringar och de motstånd som ofta uppstår vid förändringsarbeten. Empirin inom studien bygger på intervjuer rörande förändringsarbeten i energibranschen.

1.1 Bakgrund

Förändringar pågår kontinuerligt inom de flesta företag, i en mängd olika former och på en rad olika nivåer och är därmed något som de flesta individer kan relatera till. Som enskild person eller organisation är det således svårt, om inte omöjligt, att undvika förändringsarbeten. Enligt Goldkuhl & Röstlinger (1988) så kräver omvärlden ständig utveckling och företag som inte *hänger med* riskerar att slås ut. Förändringsarbeten är dock ofta mycket tidskrävande och fordrar engagemang och uthållighet ifrån både förändringsledarna och medarbetarna.

En del förändringar kan enligt Alvesson och Sveningsson (2014) anses vara tvingande, andra är nödvändiga för att verksamheten skall kunna bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden. Både ledning och medarbetare har viktiga roller att fylla i förändringsprocesser på så sätt att de från varsitt håll bör bidra till att förändringarna leder till att företaget stärker sin konkurrenskraft på marknaden och således verksamhetens förmåga till fortlevnad.

Ett flertal komponenter påverkas vid förändringsarbeten och som förändringsledare måste man vara beredd på att hantera bland annat de motstånd som kan uppkomma under förändringsprocessen. En konstruktiv hantering av motstånd är en förutsättning för att förändringen skall kunna utvecklas på ett hållbart vis och leda till bestående förändringar (Berggren, Gillström, Gillström & Östling. 2001).

Båda författarna till denna uppsats har en nära relation till energibranschen, den ena utav oss har en anhörig som arbetar som VD för ett mellanstort oljebolag och den andra utav oss har lång arbetslivserfarenhet ifrån ett flertal olika elhandelsföretag. Erfarenheterna omfattar både förändringsarbeten utifrån ett medarbetarperspektiv och ett ledarperspektiv.

En intressant reflektion kring våra erfarenheter av förändringsarbeten är dock att de ofta bemöts med motstånd på ett eller annat sätt. Det är intressant med tanke på att de flesta individerna idag är överens om att utveckling och förändring är nödvändigt för ett företags fortlevnad.

1.2 Problemdiskussion

Förändringsprocesser är något som de flesta organisationer går igenom under sin fortlevnadsperiod. En stor del av dessa förändringsarbeten uppnår dock aldrig sina syften och enligt Alvesson och Sveningsson (2014) så anses uppemot 70 % av alla förändringsarbeten vara mer eller mindre misslyckade. En utav anledningarna till den höga andelen misslyckanden beror enligt Waddell och Sohal (1998) på organisationernas oförmåga att hantera de motstånd som ofta uppstår i samband med förändringsprocessen.

En viktig framgångsfaktor för förändringsledaren är att manövrera de motstånd som ofta uppkommer i samband med förändringsarbeten på ett konstruktivt sätt. Att som förändringsledare inte genomföra några förändringar alls är dock sällan en framgångsrik strategi och enligt Bengtsson och Kalling (2012) så är innovation, förnyelse och förändring en utav de viktigaste grundstenarna för ett företags fortsatta existens.

Förändringsarbeten är dock ofta både tids- och kostnadskrävande och därför är det viktigt att ta reda på hur man på bästa sätt kan gå tillväga med diverse problem som kan uppstå under förändringsprocesserna samt att studera vilka förutsättningar som ökar möjligheterna för att lyckas med förändringsarbetena. Argumenten kring varför det är viktigt att kontinuerligt utveckla och förbättra förändringsarbeten och dess processer är således många.

Med hjälp av denna uppsats kommer vi därför att undersöka olika framgångsfaktorer för ett lyckat förändringsarbete samt studera hur olika individer arbetar med de motstånd som ofta uppkommer i samband med förändringsarbeten. Ambitionen är att presentera en hypotes kring förändringsarbeten och dess motstånd, som kan vara till hjälp för olika verksamheter, så att de i sin tur kan öka sina förutsättningar för att lyckas med de förändringsarbeten som de tar sig an och därmed uppnå de mål som de från början avsågs att nå.

1.3 Forskningsfrågor

- Vilka förutsättningar krävs för ett lyckat förändringsarbete?
- Hur kan organisationer arbeta aktivt för att minska motståndet till förändringar?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppstår i samband med förändringsprocesser. Utifrån tidigare vetenskaplig forskning och denna studies empiri, baserad på erfarenheter ifrån energibranschen, vill vi presentera förslag på hur förändringsprocesser kan genomföras och motstånd bemötas, så att organisationer kan öka förutsättningarna för att uppnå de mål som förändringen från början var avsedd att uppnå.

2. Metod

God forskning kännetecknas enligt Lind (2014) utav *genomtänkta metodval* som är tydligt redogjorda i forskningsrapporten. Metodvalet är viktigt för att skapa systematik och stadga i rapporten samt för att öka tilltron till rapportens resultat. Metodbeskrivningen har även en annan viktig roll, nämligen att klargöra vilket empiriskt material som skall användas samt hur det skall samlas in.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Grunden i denna studie är att skapa förståelse för förändringsarbeten och hur olika individer agerar utifrån olika specifika situationer som är kopplade till förändringsarbeten. För att uppnå uppsatsen syfte har vi valt en *kvalitativ* forskningsansats som skapar förutsättningar för ett tolkande synsätt. Undersökningen har genomförts med hjälp av en så kallad *fallstudie* där vi genomfört djupintervjuer med öppna frågor och där datainsamlingen varit *semistrukturerad*.

En *kvalitativ* metod har enligt Lind (2014) ett tolkande synsätt med fokus på att skapa förståelse för omvärlden genom att kunskap utvecklas genom teoretiska tolkningar av det som studeras. En *kvantitativ* däremot metod syftar enligt Lind (2014) till att bevisa kausala samband. En kvantitativ metod kopplas ofta samman med en *positivistisk* vetenskapssyn, vilket innebär att de observationer som genomförs antas avspegla empirin på ett objektivt sätt..

Enligt Bryman och Bell (2013) så kategoriseras en kvalitativ metod under begreppet *hermeneutik* vilket i praktiken innebär att observationen kräver en *extern referenspunkt* för att kunna tolkas. Det hermeneutiska perspektivet har i praktiken inneburit att vi genomfört djupintervjuer på medarbetare och chefer från energibranschen och som genomgått någon form av förändringsarbeten. För att skapa ytterligare bredd i vår undersökning har vi även valt att intervjua externa konsulter som haft i uppgift att stötta större förändringsarbeten. Utifrån empirin och den vetenskapliga forskningen har vi sedan analysera våra respondenters svar. Eftersom vi inte anser att det finns något enkelt svar på hur man på bästa sätt genomför lyckade förändringsarbeten har vi valt att analysera vår fallstudie utifrån både sin helhet och dess enskilda delar för att på så sätt söka samband och hypoteser som besvarar våra forskningsfrågor.

2.2 Undersökningsansats

Denna studie har genomförts med hjälp utav en *kvalitativ* metod. Enligt Bryman och Bell (2013) så syftar den kvalitativa undersökningsformen till att söka förståelse för underliggande mönster, något som ligger väl i linje med uppsatsens syfte att identifiera vad som skapar förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete och hur man bör agera för att på ett så klokt sätt som möjligt minska förändringsmotståndet inom en grupp.

2.3 Materialinsamling

Vår studie bygger på primärdata utifrån en fallstudie av faktorerna bakom lyckade förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppkommer i samband med dessa.

Enligt Lind (2014) så finns det två olika källor till det empiriska materialet. Den ena källan består av så kallad *primärdata* som kännetecknas utav data som samlats in specifikt för studien. Den andra källan kallas *sekundärdata* och består utav data som skapats i andra sammanhang. Typisk sekundärdata är statistik och analyser från andra undersökningar.

För att uppnå målet med vår studie har vi valt att använda oss utav *semistrukturerade intervjuer*, vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att vi valt att utgå ifrån ett frågeformulär med frågor som är av sådan art att det finns utrymme för följdfrågor. Den främsta anledningen till att vi valt denna intervjuform är att vi avser söka förståelse för våra specifika forskningsfrågor. Genom att utforma ett frågeformulär med öppna frågor och möjlighet till följdfrågor, har vi skapat både struktur för sammanställningen av vår empiri samtidigt som vi skapat goda förutsättningar för djupare förståelse.

Inför intervjuerna har en litteraturstudie genomförts där relevant litteratur rörande förändringsarbetet och motstånd till förändringsarbete studerats. Utifrån denna litteratur har sedan 17 öppna frågor formulerats. Utöver de grundläggande frågorna har ett antal unika följdfrågor arbetats fram, anpassade för respektive respondent. Frågorna och följdfrågorna finns som bilaga till denna uppsats.

Samtliga respondenter har inför intervjutillfället fått tillgång till vårt frågeformulär för att på så sätt hinna reflektera över egna erfarenheter och upplevelser kring förändringsarbeten och motstånd till förändringsarbeten. De semistrukturerade intervjuerna har därefter genomförts enskilt med vardera respondenten, vilket ökat tillförlitligheten i vår fallstudie då vi under dessa personliga möten samtidigt kunnat bevittna respondenternas ansiktsuttryck, kroppsspråk och tonalitet.

2.4 Urval/respondenter

Den kvalitativa studien har omfattat tolv intervjuer som enligt Bryman och Bell (2013) baseras på ett så kallat *bekvämlighetsurval*, där vi kontaktat flera olika chefer och medarbetare i vår närhet för att med hjälp av deras kontaktnät identifiera olika tänkbara respondenter. Genom att ställa frågor till våra kontaktpersoner om lämpliga respondenter, som genomgått större förändringsarbeten, har vi identifierat ett antal personer som vi sedan kontaktat och bitt om att få intervjuas.

I vår studie har vi sökt erfarenheter ifrån både ett ledarskapsperspektiv och ett medarbetarperspektiv. Vi har också valt att intervjuas externa konsulter för att på så sätt få ett utifrånperspektiv på förändringsarbeten och motstånd till förändringsarbeten. För att skapa bredd i det empiriska materialet har vi sökt både manliga och kvinnliga respondenter, i olika åldrar och med olika roller och erfarenheter inom förändringsarbeten.

Totalt har vi som tidigare nämnts genomfört tolv intervjuer, fyra stycken ur ett medarbetarperspektiv, fyra stycken ur ett ledarskapsperspektiv och fyra stycken ur ett konsultperspektiv. Tio av de tolv intervjuerna har genomförts personligen, vid fysiska möten och två utav intervjuerna har genomförts via telefon. Samtliga intervjuer har tagit ca en timme att genomföra.

Utav ovanstående tolv intervjuer har tio stycken spelats in och transkriberats. De intervjuer som genomförts via telefon har inte kunnat spelas in men vid dessa tillfällen har en utav oss haft som främsta uppgift att föra anteckningar medans den andra haft som uppgift att genomföra intervjun.

Totalt omfattar vår studie knappt tio timmars inspelat material och detta finns arkiverat i våra personligadatorer i form av både ljudfiler och transkriberad text. De intervjuer som inte spelats finns också dokumenterat i våra datorer, men då i form av egna anteckningar.

2.5 Analysstrategi/tolkningsmetod

Enligt Lind (2014) så finns det tre olika typer av analysstrategier när det gäller kopplingen mellan teori och empiri. De olika analysstrategierna är *deduktiv*, *induktiv* och *abduktiv* teori.

Den deduktiva analysstrategin gör avstamp i teorin och formaliserar de empiriska undersökningar utifrån denna. Enligt Lind (2014) så kan deduktiv analysstrategi beskrivas som *teoriprövande*.

Induktiv analysstrategi har ett omvänt fokus och utgår istället ifrån empirin. Genom att identifiera mönster och samband i empirin fungerar den induktiv analysstrategi enligt Lind (2014) som *teorigenererande*.

En abduktiv analysstrategi kan enligt Lind (2014) ses som ett mellanting mellan deduktiv och induktiv analysstrategi och beskrivs därför som *teoriutvecklande*.

Vår analysstrategi påminner främst om en induktiv analys eftersom vår kvalitativa undersökning främst har haft som uppgift att studera hur olika individer föredrar att arbetat med förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppstår i samband med förändringsprocesser. I analysdelen av denna uppsats har vi sedan jämfört empirin med teorin och utifrån detta arbetat fram en hypotes i vår slutsats.

2.6 Källkritik

Med källkritik så avser vi att bedöma studiens *giltighet, trovärdighet* och *användbarhet* (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014).

Det ett antal olika aspekter att ta i beaktande när man analyserar ett kvalitativt empiriskt material. Den första aspekten är *riskerna för subjektivitet* vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att resultatet i studien riskerar att påverkas utav forskarens osystematiska uppfattningar om vad som är betydelsefullt och inte. Vi har i vår studie försökt att vara objektiva genom att bland annat använda oss utav ord-moln för att belysa de nyckelord som våra respondenter bedömt som mest väsentliga för ett lyckat förändringsarbete.

Den andra aspekten är *svårigheten att replikera en undersökning*. En kvalitativ forskare har sig själv som främsta redskap när det gäller datainsamling och kommer därmed enligt Bryman och Bell (2013) av naturliga skäl att inrikta sig på frågeställningar och fenomen som denna individ personligen tycker är viktiga. Om någon annan forskare skulle genomföra samma studie som vi gjort så skulle resultatet med största sannolikhet bli något helt annat. Med hjälp av våra semistrukturerade intervjuer har vi dock försökt att skapa en tydlig stomme/struktur för vår studie.

Den tredje aspekten är *problemen med generalisering*. Eftersom respondenterna inte är slumpmässigt utvalda kan de enligt Bryman och Bell (2013) inte anses vara representativa för populationen. Våra respondenter är utvalda på rekommendation utav fyra personer inom energibranschen. Ambitionen har varit att finna både kvinnliga och manliga respondenter med olika erfarenhet och organisatoriska perspektiv och genom att beskriva denna kontext på ett så tydligt sätt som möjligt har vi försökt att skapa förutsättningar för att andra forskare att tillämpa viss överförbarhet av vårt material, till andra studier, om de finner det lämpligt.

2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

För att säkerställa det slutliga kvalitativa underlaget har vi genomfört en så kallad respondentvalidering. Respondentvalideringen är enligt Bryman och Bell (2013) viktig för att säkerställa att underlaget är korrekt tolkat och på så sätt tillförlitligt och användbart i denna studie. Samtliga respondenter har därför givits möjlighet att läsa och kommentera vår sammanställning före det att uppsatsen ansetts färdig.

Eftersom de kvalitativa intervjuer endast belyser en liten grupp människor, d.v.s. fokuserar på en djupare analys snarare än en bred analys, är det enligt Bryman och Bell (2013) av största vikt att identifiera och förtydliga vilken typ av kontext som våra respondenter befinner sig i. Genom att förtydliga kontexten skapas det möjlighet till överförbarhet i andra situationer.

- Vår studie har fokuserat på medarbetare, chefer och konsulter och deras erfarenheter av förändringsarbeten och motstånd till förändringsarbeten inom framförallt energibranschen.
- Vår studie har omfattat både manliga och kvinnliga respondenter i åldersspannet 25-60 år.
- Erfarenhetsmässigt så återfinns respondenter som arbetat hela sitt yrkesversamma liv inom energibranschen samt respondenter som endast har ett par års erfarenhet ifrån energibranschen.
- Respondenterna representerar både mellanstora och stora företag inom både monopol- och avreglerad marknad. En del av respondenterna agerar på en lokal marknad medans andra respondenter verkar på en internationell marknad.
- Samtliga intervjuer har genomförts under våren 2015.

2.8 Etiska överväganden

Det finns ett flertal faktorer att ta hänsyn till vid materialinsamlingen av en kvalitativ fallstudie. Vi har valt att tillämpa Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer vilket omfattar;

- *Informationskrav*
- *Samtyckeskrav*
- *Konfidentialitetskravet*
- *Nyttjandekravet*

För att hantera ovanstående riktlinjer har vi vid varje intervjutillfälle varit noggranna med att presentera syftet med vår studie samt att upplysa respondenten om hur lång tid intervjun beräknats ta. Samtliga respondenter har också haft möjlighet att avböja eller avbryta intervjun om de känt det nödvändigt.

Efter intervjutillfällena har vi sammanfattat respondenternas svar och sammanställt dessa i ett dokument som sedan tillsänts samtliga respondenter. Respondenterna har därefter givits möjlighet att läsa och kommentera vår text för att säkerställa att vi tolkat deras svar på ett rättvisande sätt.

För att säkerställa respondenters anonymitet i studien har vi valt att inte omnämna någon vid namn. Respondenterna benämns istället utifrån sin roll som medarbetare, ledare eller konsult. Det fullständiga intervjumaterialet har inte heller lagrats på ett sådant sätt att obehöriga individer kan få tillgång till det.

Avslutningsvis har samtliga respondenter fått information om att intervjuerna endast kommer att användas för forskningens ändamål.

3. Teorikapitel

Detta teorikapitel inleder med en bakgrund till förändringsarbeten som efterföljs av en allmän beskrivning av förändringsprocesser. Därefter sker en fördjupning inom vissa utvalda forskningsteorier och avslutningsvis presenterar vi ett urval av teorier kring framgångsfaktorer inom förändringsarbeten.

3.1 Bakgrund till insamling av teori

Teorikapitlet i denna uppsats bygger på tidigare forskning inom ämnet förändringsarbeten. Eftersom området är relativt brett har det funnits gott om litteratur att tillgå. I arbetet med att finna lämplig teori har vi valt att utgå ifrån diverse sökord, litteratur, tidningsartiklar och föreläsningar inom ämnet som vi studerat med syfte att förstå förändringsarbeten. Utifrån dessa utgångspunkter har vi sedan identifierat intressanta forskare och deras teorier. Genom att studera de utvalda forskarnas vetenskapliga artiklar och deras forskningsresultat har vi därefter skapat en grund att bygga vår forskning vidare på.

Teorikapitlet i denna uppsats bygger framförallt på vetenskapliga artiklar från databaserna ABI Inform, Emerald och Wiley som granskats och godkänts utav vetenskapssamhället och som därmed kan anses vara trovärdiga. De vetenskapliga artiklarna har sökts fram genom sökord som kan sammankopplas med förändringsarbeten och motstånd till förändringsarbeten. Dessa nyckelord är;

Development, change management, förändringsprocesser, develop leadership, restructuring, effective change management, tools.

Utöver våra sökordssökningar har vi även letat efter vetenskapliga artiklar som författats utav intressanta forskare inom ämnet förändringsarbete och motstånd till förändringar. Ett exempel är bland andra Kurt Lewin som i början av 1950-talet presenterade en mycket omskriven teori kring förändringsarbeten och dess olika faser. En annan flitigt omskriven forskare är John P. Kotter vars teorier ofta omnämns i annan forskning kring förändringsarbeten.

Mycket av teorin i detta kapitel baseras på kvalitativa studier och har därmed ett så kallat hermeneutiskt perspektiv. Ett hermeneutiskt perspektiv innebär enligt Bryman och Bell (2013) att forskningen har en betraktande synvinkel, men det finns även exempel på en kvantitativ undersökning i detta teoriavsnitt, som objektivt granskar motstånd till förändring.

3.2 Definition av begreppet förändring

När man talar om att en förändring har skett menar Melén Fäldt (2010) att det inom organisationen tillförts något som tydligt pekar på skillnader, som påvisar resultat och att där det skett någon form av *komplettering* hos organisationen.

Stora delar av de förändringsarbeten som sker beror enligt Barnett och Carroll (1995) på att omvärlden förändras och på att organisationerna måste följa med i utvecklingen och hela tiden anpassa sig till den. Barnett och Carroll (1995) lägger vidare stor vikt vid att man måste genomföra förändringsarbete så fort man ser ett behov av det och inte dra ut på processen, för det kan till syvende och sist handla om en organisations fortlevnad på marknaden.

3.3 Förändringsprocesser

För att en förändring skall kunna genomföras måste man dock först och främst arbeta med människors beteende och deras sätt att tänka. Grundstommen i en förändringsprocess är att de människor som är involverade är beredda på att ändra sitt beteendemönster (Melén Fäldt, 2010). Forskare inom området menar att en persons normer, tankar och beteendemönster har en avgörande betydelse för om ett förändringsarbete lyckas eller ej. Barnett och Carroll (1995) anser att forskningen under de senaste 20 åren delats in i två olika teorisektioner baserat på huruvida en organisation är mottaglig för förändring och hur anpassningsbara den visar sig vara.

I Melén Fäldts avhandling från 2010 refereras det till Watzlawick (1974) som talar om hur han ser på förändringsarbeten ur två olika perspektiv. Watzlawick beskriver sin teori som den *första* och *andra* ordningens förändring. Den första ordningens förändringen är det första steget i en förändringsprocess där människors åsikter, normer samt hur de arbetar för att nå sina mål inom organisationen behandlas. Han lyfter upp att man som organisation måste vara flexibel och anpassningsbar för att följa med i utvecklingen och kontinuerligt göra diverse mindre förändringar för att säkerställa organisationens fortlevnad. Den andra ordningens förändring beskriver Watzlawick som en mer gedigen förändringsprocess och något som en organisation mer eller mindre tvingas att genomföra för att säkerställa organisationens fortlevnad. Denna form av förändringsprocess innebär större åtgärder som påverkar t.ex. organisationens kultur, struktur och strategi.

Kort sammanfattat hävdar Melén Fäldt (2010) att första ordningens förändring handlar om hur företagen kontinuerligt måste vara redo att anpassa sig till mindre kommande förändringar medans den andra ordningens förändringsprocess försöker förändra beteendemönster och tankegångar hos de involverade individerna. En större förändring som påverkar en organisations tillvägagångssätt och kultur är för många en slitsam

process där tryggheten rubbas, men om genomförandet når full effekt blir slutresultatet ofta lyckat, även om många medarbetare visat en negativ inställning från start. Flera forskare, däribland Weick & Quinn (1999), Kotter (1995) samt Blossing (2011) belyser även vikten av att tillåta större förändringar att *ta tid*.

Weick och Quinn (1999) beskriver två olika typer av förändringsprocesser. Den första är den *kontinuerliga förändringen*. Den kontinuerliga förändringen pågår hela tiden inom organisationen och ibland till och med omedvetet. Resultatet av kontinuerliga förändringar kan vara svåra att mäta i form av före- och efterresultat då det är en form av löpande utveckling som sker inom organisationen, under en längre tidsperiod. Positiva effekter av denna förändringsprocess är dock att de som är involverade omedvetet engageras i processen, på grund utav att förändringen inte är märkbar i så stor utsträckning och i och med det tenderar motståndet till förändringen att vara förhållandevis litet.

Den motsatta förändringsprocessen är den *episodiska förändringen* som Weick och Quinn (1999) beskriver som en process där organisationen arbetar utifrån en tidsram. I en episodisk förändring kan resultatet av förändringen tydligare följas upp, eftersom denna form alltid har ett start- och ett slutdatum. Det är främst under episodiska förändringar som organisationer möter motstånd, särskilt om de involverade parterna inte anser sig ha fått tillräckligt med information, eller tillåtits vara delaktiga på ett tillfredställande sätt under processen. Vi sådana tillfällen uppfattas ofta förändringsarbetet som rörig och motstånd uppstår därmed lätt.

3.4 Organisatorisk närsynthet och kärnstelhet

I en värld med snabba förändringar och där oförutsedda händelser inträffar kontinuerligt, ställs allt större krav på organisationer att utvecklas och möta upp på marknadens förväntningar. Enligt forskarteamet Ali E. Akgün, John C. Byrne, Gary S. Lynn och Halit Keskin (2007) så har marknadens och teknikutvecklingens snabba tillväxt skapat turbulens som påverkar olika organisationers kärnkompetenser. Dessa kärnkompetenser har ofta tagit många år att utveckla och det är därför inte svårt att förstå att motstånd lätt uppstår när verksamheter tvingas till olika typer av förändringsarbeten. Forskargruppen beskriver detta fenomen som en form av *kärnstelhet*.

Denna kärnstelhet är ofta trög och mycket svår att förändra och forskarteamet Akgün et al. (2007) beskriver fenomenet som en form av *närsynthet* i organisationen, där verksamheten inte förmår att se in i framtiden. Kärnstelhet förekommer inte bara bland medarbetarna utan inträffar även inom högsta ledningen, där oförmåga att utveckla nya strategiska visioner eller förändra och utveckla sig själva blir ett problem. Akgün et al. (2007) beskriver fenomenet på följande sätt;

People in organizations find it very difficult to deal effectively with information that conflicts with their current beliefs and methods. They do not know how to accommodate dissonant information and they find it difficult to change a few elements of their interdependent beliefs and methods.

(Akgün et al., 2007:795)

Ett sätt att bemöta organisatorisk närsynthet är dock enligt Akgün et al. (2007) *organizational unlearning*. Med *organizational unlearning* menar forskarteamet att verksamheten gradvis måste försvaga gamla inarbetade tankar om vad som är framgångsrikt och ersätta det med kontinuerligt lärande. I samband med *organizational unlearning* bör förändringsledningen även genomföra övergripande förändringsarbeten och *övertyga* organisationen om varför det nya arbetssättet är nödvändigt. Organisationen bör även upprätta nya *rutiner* samt skapa nya *fysiska förutsättningar* för den nya organisationen i form av t.ex. nya beteenden, verktyg och dylikt.

3.5 Vikten av motstånd vid förändringsarbeten

Enligt forskarparet Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (2014) så misslyckas ca 70 % av alla förändringsarbeten. En nästan lika dystert prognos presenteras av forskarna Dianne Waddell och Amrik S. Sohal (1998), detta par hävdar att mellan hälften och tvåtredjedelar av alla förändringsarbeten misslyckas med att nå uppsatt mål.

En av de främsta anledningarna till den höga andelen misslyckade förändringsarbeten menar Waddell och Sohal (1998) beror på det interna motstånd som ofta uppkommer i samband med förändringsarbete. Forskarna beskriver motstånd som ett mångfasetterat fenomen som beror av både rationella och sociala faktorer. Enligt Waddell och Sohal (1998) så får dessa motstånd stor inverkan på organisationen, inte minst med tanke på instabilitet, förseningar och ökande kostnader.

Motståndet som fenomen syftar främst till att stoppa eller påverka förändringsarbete i en annan riktning. Men enligt Wadell och Sohal (1998) och Alvesson och Sveningsson (2014) så bör man som förändringsledare se detta motstånd som en tillgång då det faktiskt kan hjälpa organisationen att kritiskt granska förändringsarbeten som kanske inte är fullt så genomarbetade som förändringsledningen först trodde. En del beslut kan till och med visa sig vara felaktiga och vid dessa tillfällen har motståndet en mycket viktig roll att fylla.

Wadell och Sohal (1998) poängterar att motstånd är att betrakta som energi och genom att ta tillvara på denna energi skapas en enorm kraft att förändra. Det värsta en förändringsledare kan råka ut för är ett apatiskt förändringsarbete där ingen orkar

engagera sig eller komma med invändningar i hopp om att kunna påverka förändringsarbetet.

Organisationskonsulten Peter Fowelin (2012) är också positivt inställd till det motstånd som ofta uppkommer i samband med förändringsarbeten. Fowelin menar att den förändringströghet som många verksamheter upplever i samband med större förändringsarbeten är en *förutsättning för ett lyckat slutresultat*. Genom att kommunicera med de krafter som motståndet speglar, uppstår den energi som krävs för ett framgångsrikt förändringsarbete.

Även forskaren Edwin C Nevis (2005) är optimistisk till fenomenet motstånd. Nevis hävdar i sin studie att motstånd är en *urkraft* som inte bör underskattas. Nevis har valt att benämna motstånd som *multi directed energy* och även han ser motstånd som en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete.

3.6 Psykologiska kontrakt

Ett sätt att komma till rätta med motstånd vid förändringsarbeten är enligt Melén Fäldt (2010) att upprätta psykologiska kontraktet mellan organisationen och medarbetarna. Genom att involvera personalen i förändringsprocessen skapas psykologiska kontrakt som genererar både högre förväntningar och prestationer inom organisationen.

Det psykologiska kontraktet beskrivs som en balansgång som skapar harmoni inom en organisation på så sätt att det skapar outtalade normer kring vad som krävs utav både personal och ledningen. Melén Fäldt (2010) anser att psykologiska kontrakt kan vara mycket bra både vid *andra ordningens förändringsprocess* och den *episodiska förändringen*, där känslor av kontroll bryts ner och därmed ökar risken för motstånd till förändringsarbetet.

Enligt Melén Fäldt (2010) så är tillit den viktigaste faktorn för ett lyckat förändringsarbete. Tillit byggs upp under en längre tidsperiod mellan ledningen och de anställda och utvecklas av det dagliga arbetet på arbetsplatsen. När band av tillit uppstår bidrar det till att personalens inställning vid kommande förändringsarbeten blir positivare. Det psykologiska kontraktet är därmed något som båda parter bör värda ömt. Ett missbrukat psykologiskt kontrakt kan enligt Melén Fäldt (2010) leda till sämre förändringsprocesser, inre stress och ökad sjukfrånvaro.

3.7 Betydelse av delaktighet vid förändringsarbeten

Forskartrion Manuela Pardo-del-Val, Clara Martinez-Fuentes och Salvador Roig-Dobón (2012) har i sin kvantitativa studie av förändringsarbeten kritiskt granskat vedertagna teorier kring motstånd i förändringsarbeten. Enligt trion så finns det en allmänt vedertagen teori om förändringsarbeten och att ökad delaktighet leder till minskat motstånd som i sin tur leder till effektivare förändringsarbeten.

För att granska huruvida denna tes kring delaktighet och motstånd kan anses vara sann eller ej valde Pardo-del-Val et al. (2012) att genomföra en studie på företag med 50 eller fler anställda i Spanien, som nyligen genomgått en större förändring. Totalt fanns det vid undersökningstillfället 1800 företag som uppfyllde kravet på minsta antalet anställda. Utav dessa besvarade 86 st företag en enkätundersökning via brev eller mail och forskarna kunde därefter konstatera följande;

- Förändringar som initieras utav ledningsgruppen eller annan internt ledande person, så kallad proaktiva förändringar, tendera att leda till ökat motstånd inom organisationen. Detta samband var särskilt tydligt vid strategiska och taktiska förändringsarbeten.
- Förändringar som kan anses vara reaktiva, dvs. de uppfattas som absolut nödvändiga, tendera att bemötas på ett öppnare och mer positivt sätt utav organisationens medlemmar.
- Alla former av förändringar som genomförs förhållandevis snabbt är oftast mer utsatta för motstånd än förändringar som tillåts ta tid.
- Förändringsarbeten som genomförs snabbt, med hög delaktighet, tenderar att leda till ökat motstånd jämfört med förändringsarbeten där delaktigheten är förhållandevis låg.

Forskarna kunde inte finna någon förklaring till fenomenet att hög delaktighet ökade motståndet till förändring, men kunde konstatera att sambanden var signifikanta.

3.8 Tre modeller för förändringsarbeten

Nedan följer tre olika modeller för genomförande av förändringsprocesser. Modellerna är baserade på studier som genomförte under 1950-talet, 1990-talet och 2010-talet.

3.8.1 Lewins trestegsmodell vid förändringsarbete

En rad forskare, bland annat Burnes (2004, 1996), Gemmill & Smith (1985), Akgün al el. (2007) samt både Kotter (1995) och Blossing (2011) refererar till Kurt Lewins teorier kring ledarskap.

Redan i början av 1950-talet skrev Lewin om den gruppdynamiska skolan och Organizational Development (OD). Den gruppdynamiska skolan bygger på teorier om att människor formas av de normer, roller och värderingar som de vistas i. Lewins teorier kring förändringsarbete består i en trestegsmodell omfattande; *Upptining*, *Förändring* och *Återfrysning* (Burnes, 2004).

Lewins modell innebär att man som förändringsledare initialt bör fokusera på att involvera organisationen i det kommande förändringsarbetet. I *upptiningsfasen* bör förändringsledaren försöka involvera medarbetarna genom att bjuda in dem redan i planeringsfasen. Genom att luckra upp etablerade normer och värderingar i organisationen skapas en öppnare attityd inför den kommande förändringen (Burnes, 2004).

Steg två handlade om att genomföra själva förändringen och under denna fas bör förändringsledaren fokuserat på att skapa förutsättningar för kunskap, engagemang och kontinuerligt lärande. Lewin menar att förändringsledaren i första hand bör fokusera på att försöka försvaga motståndskrafterna. Genom att rubba etablerade normer och jämnvikter i organisationen skapas viljan till förändring upp inom organisationen (Burnes, 2004).

Det tredje och sista steget handlar om återfrysning. När förändringen väl är genomförd är förändringsledarens främsta uppgifta att stabilisera och återfrysa verksamheten i det nya sättet att arbeta (Burnes, 2004).

3.8.2 Kotters åtta kritiska steg vid förändringsarbete

En av de mest omskrivna organisationsteoretikerna är forskaren John P. Kotter som bland annat skrivit artikeln *Leading Change* (1995). I artikeln presenterar Kotter sin

förändringsmodell som består utav åtta kritiska framgångsfaktorer. Dessa framgångsfaktorer är sedan grupperade i tre olika block där fas 1 till 3 fungerar som grogrund för förändringen, fas 4 till 6 skapar engagemang för förändringen och fas 7 till 8, kan ses som själva förändringsprocessen.

Den första framgångsfaktorn handlar enligt Kotter (1995) om *Establishing av sense of urgency*. Som förändringsledare menar Kotter att man bör försöka skapa en känsla av "fara" inom organisationen. Genom att öka krismedvetenheten i verksamheten minskar känslan av förnöjdsamhet och benägenheten att förändra ökar. Målet med *Establishing av sense of urgency* är att skapa känslan av att en förändring är nödvändig.

Den andra framgångsfaktorn fokuserar på *Creating the guiding coalition*. Med denna uppmaning vill Kotter (1995) belysa vikten av en stark förändringsledning. Det är viktigt att gruppen är väl sammansvetsad för att på bästa sätt lyckas genomföra förändringsarbetet. Gruppen bör vara kompetent, lita på varandra och dela uppfattning om vad som bör genomföras. Det är mycket viktigt att gruppen inte består av osäkra medlemmar som inte klarar av att hantera det motstånd som kan komma att uppstå under förändringsprocessen.

Med den tredje framgångsfaktorn, *Developing av vision and strategy*, menar Kotter (1995) att företaget bör utveckla en känslomässigt attraktiv vision och strategi som kan uppfattas som ledstjärna för verksamheten. Visionen och strategin bör vara väl förankrad i förändringsledningen och utgå ifrån organisationens bästa.

Den fjärde framgångsfaktorn *Communicating the change vision* är första steget i arbetet med att skapa engagemang och motivation för förändringsarbetet. Som förändringsledare bygger den här faktorn till stor del på att vara en god förebild för organisationen och att leva som man lär. Stor vikt bör läggas på att kommunicera visionen på ett trovärdigt sätt för att skapa en gemensam förståelse för förändringsarbetets mål och den kurs som förändringsledningen pekat ut (Kotter, 1995).

Den femte framgångsfaktorn innebär *Empowering Employees for broad-based action*. Som förändringsledare bör man fokusera på att omvandla motstånd och hinder inom organisationen till "möjligheter" samt skapa förutsättningar för verksamheten att nå den uttalade visionen. Som förändringsledare bör man prioritera att utveckla organisationskulturen och utbilda personalens färdigheter. Det är viktigt att konfrontera motstånd från formella och informella ledare för att minimera aktiviteter som undergräver eller hindrar möjligheterna till förändringsarbetet (Kotter, 1995).

Den sjätte framgångsfaktorn, *Generating short term wins* innebär att man som förändringsledare bör uppmärksamma och fira även små framsteg som sker inom organisationen och som leder verksamheten framåt i rätt riktning. Att bryta ner visionen till nåbara delmål menar Kotter (1995) är viktigt för att medarbetarna skall bibehålla engagemang och motivation under hela förändringsprocessen.

Den sjunde framgångsfaktorn handlar om *Consolidating gains and producing more change*. Med denna framgångsfaktor vill Kotter (1995) påtala risken med att tappa fart när större delmål har uppnåtts under förändringsarbete. För att undvika stagnation är det viktigt att förändringsledningen fortsätter att motivera medarbetarna under hela processen så att de inte upplever att de redan nått målet trots att mycket arbete kvarstår.

Den åttonde framgångsfaktorn är slutliga *Anchoring new approaches in the culture*. D.v.s. för att förändringen skall bestå även efter förändringsprocessen är det viktigt att försöka väva samma de genomförda förändringarna med företagets organisationskultur för att förändringsåtgärderna skall bli bestående (Kotter, 1995).

Sammanfattningsvis innebär Kotters (1995) teori således att man som förändringsledare bör genomföra större förändringar enligt dessa åtta steg och inte förhastna något av dem. Det är också av yttersta vikt att genomföra dem i kronologisk ordning. Enligt Kotter (1995) så är ett av det vanligast misstagen vid större förändringsarbeten att förändringsledningen inte lägger tillräckligt med vikt vid de inledande faserna 1 till 4, vilket kan leda till förödande konsekvenser då hela grogrunden för förändringsarbetet då saknas.

3.8.3 Blossings fyra faser för ett lyckat förändringsarbete

Enligt forskaren Ulf Blossing (2011) så finns det fyra faser som är vanligt förekommande vid lyckade förändringsarbeten och dessa är *initiering*, *implementering*, *institutionalisering* och *spridning*.

Initiering innebär att förändringsledaren initierar medarbetarna i ambitionerna kring förändringen och motiverar varför förändringsarbetet är viktigt att genomföra. Under denna fas bör förändringsledaren fokusera på att skapa insikt inom organisationen och skapa delaktighet för att underlätta för det fortsatta arbetet. Enligt Blossing (2011) så bör denna fas tillåtas att ta gott om tid, gärna 1-2 år för att säkerställa att alla är ”med på banan”.

Implementeringsfasen är själva förändringsfasen. Enligt Blossing (2011) så är denna fas är känslig för motstånd och det finns en överhängande risk för att strukturer och arbetssätt faller tillbaka till gamla rutiner. Som förändringsledare är det av yttersta vikt att kontinuerligt följa upp utvecklingen av förändringsarbetet och vid behov åter påminna organisationen om varför förändringen är nödvändigt.

När implementeringen är accepterad av organisationen infaller det som Blossing (2011) benämner som *institutionalisering*. Institutionaliseringsfasen är den fas då det nya sättet att arbeta skall befästas. För organisationen handlar det om att nöta in arbetssättet så att det blir en naturlig del av verksamhetens företagskultur. Denna fas är också tidskrävande och

som förändringsledare bör man räkna med att det kan ta uppemot 1-2 år innan det nya arbetssättet är en naturlig del av verksamheten.

Den avslutande delen i Blossings (2011) modell för förändringsarbeten är *spridning*. Genom att sprida det nya arbetssättet inom organisationen och utveckla ett system för kontinuerligt lärande blir förändringsarbetet slutligen en naturlig del i det dagliga arbetet. Att slutligen komma till fasen ”spridning” kan ta uppemot 5-6 år, men därefter är det inte ovanligt enligt Blossing (2011) att medarbetare inom organisationen uttrycker kommentarer som att *så här har vi alltid gjort*.

3.9 Tolkningsmodell

Tolkningsmodellen nedan visar hur vi strukturerat denna uppsats teorikapitel. Inledningsvis har vi sökt efter en definition av begreppet förändring. Utifrån denna definition har vi sedan studerat olika typer av förändringsprocesser och hur de påverkar organisationen. För att bilda oss en uppfattning kring varför vissa förändringar är svårare att genomföra än andra, har vi även valt att fördjupa oss inom fenomenet motstånd till förändring. Vi har fokusera på både för- och nackdelar med dessa motstånd och även studerat olika teorier kring hur dessa motstånd på bästa sätt kan hanteras.

Avslutningsvis har vi även valt att fördjupa oss inom tre olika modeller för hur man på ett framgångsrikt sätt kan arbeta med förändringsprocesser. Dess teorier baseras på studier ifrån 1950-talet, 1990-talet samt 2010-talet.



4. Empiri

I detta kapitel beskriver vi våra respondenters svar på de frågor som vi valt att ställa i samband med denna studie. Frågeformuläret som använts under intervjuerna finns bifogat som en bilaga till denna uppsats. Alla respondenter har tillsänts frågeformuläret samt ett antal individuella frågor före respektive intervjutillfälle, för att på så sätt hinna fundera över frågeställningarna i lugn och ro.

4.1 Bakgrund till den empiriska studien

En hel del av frågorna som använts i denna studie kretsar kring begreppen lyckade förändringsarbeten samt misslyckade förändringsarbeten. För att förtydliga dessa något diffusa begrepp har vi valt att definiera ett lyckat förändringsarbete som ett förändringsarbete som uppnår de mål som förändringen från början var avsedd att uppnå. Misslyckade förändringsarbeten innebär å andra sidan ett förändringsarbete som inte uppnår de mål som från början var avsedda att uppnås av en eller annan anledning.

Nedanstående sammanställning av vår empiriska studie väver till stor del samman flera utav frågorna i frågeformuläret för att ge en så bred bild som möjligt utav respondenternas erfarenheter. För att värna om respondenternas integritet har vi dock valt att inte nämna någon vid namn.

4.2 Respondenternas erfarenheter av förändringsarbeten

Samtliga respondenter har erfarenheter från ett flertal större förändringsarbeten. Många utav respondenterna har dessutom erfarenhet utifrån att både ha lett förändringsarbeten och att ha deltagit i förändringsarbeten där någon annan agerat förändringsledare. Gemensamt för samtliga respondenter är dock att de alla upplevt både lyckade och misslyckade förändringsarbeten.

Både manliga och kvinnliga medarbetare, chefer och konsulter har deltagit i intervjuerna. Åldersspannet bland respondenterna sträcker sig från 25 år upp till 60 år vilket ger en naturlig spridning av erfarenheterna kring förändringsarbeten och motstånd till förändringar. Efter att ha genomfört intervjuerna har vi kunnat identifiera ett antal gemensamma nämnare som samtliga respondenter tagit upp i någon form i samband med ämnet förändring.

En gemensam uppfattning bland de olika respondenterna är att oavsett om man är konsult, chef eller medarbetare i en organisation så behövs det någon form av struktur och strategi som kan ligga till grund för förändringsarbetet, delvis för att öka chanserna till ett framgångsrikt förändringsarbete men också för att det ska bli lättare att fullfölja och mäta resultatet av förändringen. De respondenter som följt någon form utav modell vid större förändringsarbeten säger dock att själva modellen inte varit avgörande för om förändringsarbetet lyckats eller ej, utan att den snarare har använts som struktur för organisationen för att underlätta förändringsprocessen och involvera medarbetarna.

Nedan har vi försökt att mer i detalj återge våra respondenters resonemang kring förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppstår i samband med förändringar.

4.3 Att introducera förändringsarbeten

En utav frågorna under intervjun handlade om hur man som konsult, chef eller medarbetare föredrar att inleda ett större förändringsarbete.

4.3.1 Medarbetarrespondenternas perspektiv

Medarbetarrespondenterna var alla överens om vikten av att få information så tidigt som möjligt inför förändringsprocessen. En utav medarbetarrespondenterna poängterade dock timingen;

Om ledningen har bestämt sig för att genomföra en större förändring så bör de inte komma med besked om det strax före t.ex. en semesterperiod, för då får folk gå omkring och oroa sig längre än nödvändigt.

En annan av medarbetarrespondenterna framhöll vikten av att förbereda organisationen för diverse olika förändringsarbeten långt i förväg, genom att t.ex. kontinuerligt resonera kring olika omvärldsfaktorer och scenarier som kan komma att påverka organisationen i framtiden.

Samtliga medarbetarrespondenter påtalade även betydelsen av att få vara *delaktiga* under förändringsprocessen, med möjligheten att få uttrycka sina åsikter både initialt och löpande under förändringsarbetet. Delaktighet beskrevs av samtliga medarbetarrespondenter som mycket viktig för att skapa *engagemang* och *förändringsvilja*. Att inte få komma till tals och bidra med de erfarenheter som redan finns inom organisationen ansågs av samtliga medarbetarrespondenter vara grogrund till missnöje och ineffektivitet.

En utav medarbetarrespondenterna underströk även vikten av att förändringsledarna redan inledningsvis är väl insatta i förändringens mål och syfte och uttryckte sig på följande sätt;

Cheferna måste kunna förmedla tankarna bakom förändringsprojektet och hur enheten kommer att beröras. Som medarbetare vill man inte vänta, man vill ha besked

Att förändra för förändringens skull ansågs dock inte motiverande för någon vilket en utav medarbetarrespondenterna betonade särskilt.

Många utav medarbetarrespondenterna lyfte fram *kommunikation* som en mycket viktig och grundläggande del i förändringsarbetet. Att delge personalen så mycket information som möjligt redan inledningsvis ansågs av samtliga medarbetarrespondenter vara den absolut viktigaste framgångsfaktorn vid större förändringsarbeten. En utav medarbetarrespondenterna exemplifierade vikten av kommunikation på följande sätt; ”Bra kommunikation ger medarbetarna en känsla av att de inte undanhållits information, man vill inte ha en känsla utav att företagsledningen jobbar i skymundan.” Genom att skapa en känsla utav att som förändringsledare ha ”kommunicera allt” även om så inte är fallet, skapas trygghet och tillit till förändringsledningen vilket anses vara avgörande för hur missnöje och eventuellt motstånd utvecklas under förändringsprocessen. Eller som en medarbetarrespondent uttryckte det ”Ingen medarbetare uppskattar smussel och stängda dörrar.”

4.3.2 *Chefsrespondenternas perspektiv*

Bland chefsrespondenterna ansågs en enig förändringsledning vara den absolut viktigaste grundstenen vid ett större förändringsarbete. En utav chefsrespondenterna sa;

Alla måste sända samma signaler. Om någon utav förändringsledarna börjar vackla i sin övertygelse om varför förändringen är nödvändig kan det få förödande konsekvenser för hela förändringsarbetet.

En annan chefsrespondent förklarade att det är viktigt att förbereda förändringen med att utse ett team som kan hantera mer avancerade detaljfrågor när de dyker upp;

Att skapa team som kan jobba med nyckelfrågor ger legitimitet till förändringen och gör cheferna trygga så att de inte börjar vackla, för om de gör det, då blir det svårt att genomföra förändringen

Chefsrespondenterna var även eniga om betydelsen av ett *tydligt syfte* med förändringsarbetet. Att skapa insikt om varför förändringen är nödvändig beskrevs som

en av grundbultarna i förändringsprocessen i kombination med att kontinuerligt påminna organisationen om varför förändringen är nödvändig och vad målet med förändringen är.

Metoden för att introducera själva förändringsarbetet för organisationen skiljde sig dock något åt mellan chefsrespondenterna. En utav chefsrespondenterna beskrev sin metod som en process där ledningsgruppen först enas om *vart, varför, när och hur* förändringen skall genomföras och därefter introduceras medarbetarna. Chefsrespondenten var tydlig med att förändringens *huvudinriktning* inte är en fråga för medarbetarna och förtydligade på följande sätt;

Man måste sätta gränser i hur mycket man bjuder in personalen i förändringen. Personalen skall inte vara med och påverka själva målet och tidplanen, däremot är det att föredra att bjuda in dem att vara delaktiga och påverka utformningen av sina egna roller. Om man bjuder in personalen i själva huvudspåret kommer man inte framåt, här måste man våga sätta gränser.

En annan chefsrespondent ansåg att det är olika mycket viktigt att *ha med sig personalen* vid olika typer av förändringar och förklarade;

Om det är möjligt så bör förändringen komma ur sådant som personalen själva har lyft upp. Om det är möjligt så kan det också vara bra att involvera personalen i en kort workshop eller demokratisk process där man kan fråga de som vet bäst.

En annan chefsrespondent beskrev att hen vid större förändringsarbeten brukar inleda med att försöka identifiera tänkbara *motståndare* till förändringen för att sedan fokusera på att omvända dem så att motståndet inte får fäste och sprider sig i resten av organisationen.

Slutligen var det en utav chefsrespondenterna som förespråkade att skapa förändringsvilja genom att inledningsvis presentera förändringsarbetets *fördelar* för organisationen. ”Genom att visa personalen vad de vinner på förändringen skapas intresse redan från början.”

4.3.3 *Konsultrespondenternas perspektiv*

Även konsultrespondenterna talade om vikten av en stabil och enig förändringsledning vid större förändringsarbeten, samt betydelsen av att tydligt motivera förändringens syfte och målbild. En av konsultrespondenterna beskrev det som att skapa en *”burning plattform”*, dvs. en känsla av kris i organisationen för att uppbringa driv och förändringsvilja i verksamheten.

Samtliga konsultrespondenter underströk även hur viktigt det är att förändringsledningen förbereder och planerar förändringsarbetet noggrant före det att det introduceras i organisationen.

En utav konsultrespondenterna beskrev sin modell för att introducera en förändringsprocess i tre steg:

- Här står vi
- Hit ska vi
- Så här ska det gå till

Konsultrespondenten betonade även vikten av att hela förändringsledningen är överens kring innebörden av de tre stegen samt att alla förändringsledare tydligt kan besvara frågan ”Varför är förändringen nödvändig?”. Om svaret på frågan inte är entydig bör förändringsarbetet inte inledas.

En annan utav konsultrespondenterna förespråkade att presentera för organisationen vilka vinster som förändringen väntas ge och sedan införa förändringsarbetet i små steg. ”Genom att genomföra lite plus lite plus lite så minskar man risken för motstånd.”

En utav konsultrespondenterna förklarade även att denne brukar inleda större förändringsarbeten med att försöka identifiera de som kan tänkas vara *positiva* till förändringen och sedan alliera sig med dessa. Genom att involvera de positiva nyckelpersonerna skapas en ”*bra plattform*” för det kommande förändringsarbetet. En utav konsultrespondenterna konstaterade krasst, ”Det flesta människor är förändringsbenägna så länge de inte behöver förändra sig själva.”

Slutligen lyfte flera av konsultrespondenterna upp *delaktighet* som en viktig framgångsfaktor. En utav respondenterna menade till och med att det var riskfyllt att ha passiva medarbetare då det kan försvåra eller i värsta fall till och med förhindra att verksamheten når målet med förändringsarbetet.

4.4 Att genomföra förändringar

Flera utav frågorna i intervjuguiden handlade om *lyckade* förändringsarbeten och om vad som kännetecknar dessa. Respondenterna ombads beskriva ett exempel på ett lyckat förändringsarbete samt berätta om hur det gick till och om det fanns några specifika nyckelord kopplade till dessa framgångsexempel.

4.4.1 Medarbetarrespondenternas perspektiv

Bland medarbetarrespondenterna så ansågs *tydlighet* vara en utav grundstenarna i ett lyckat förändringsarbete. De poängterade vikten av att det finns en klar och välgrundad anledning till varför förändringen är nödvändig.

Kommunikation var ett annat flitigt förekommande ord i medarbetarrespondenternas sammanfattning över lyckade förändringsarbeten. En utav respondenterna förklarade på följande sätt;

Det är viktigt att förändringsledare har en välutvecklad receptiv förmåga så att kunskap och erfarenheter från verksamheten kan fångas upp och tas tillvara i förändringsprocessen.

En annan utav medarbetarrespondenterna uttryckte att ”Ledningen måst ta hand om personalen och se till att alla blir informerade och sedda”

Slutligen nämnde tre utav medarbetarrespondenterna ordet *delaktighet* som avgörande för varför vissa förändringsarbeten lyckas bättre än andra. De beskrev varsitt förändringsarbete i sina respektive organisationer, där motståndet från början varit massivt, men där förändringsledningen bjudit in medarbetarna i förändringsprocessen, vilket i samtliga fall resulterat i lyckade slutresultat.

En utav medarbetarrespondenterna förklarade på följande sätt;

Vår ledning hade bestämt att vi skulle genomföra ytterligare en prishöjning, ganska tätt på en annan prishöjning, men för att bemöta de invändningar som kom från organisationen ordnade vår chef en workshop. Han sa att han ville att vi skulle kunna gå på grillfest och motivera prishöjningen. Vi satte oss ner och lyckades tillsammans skapa en FAQ (frågor och svar) med bra argument. Den processen tycker jag är ett bra exempel på hur personalen tilläts bli delaktig och därmed också kunde motivera *varför* prishöjningen var nödvändig att genomföras för andra.

4.4.2 Chefsrespondenternas perspektiv

Även bland chefsrespondenterna ansågs *tydlighet* vara en avgörande framgångsfaktor vid förändringsarbeten. En utav cheferna poängterade särskilt vikten av att *informera* organisationen för att lyckas med förändringsarbetet.

Ledningen måste vara tydlig, vart ska vi, varför ska vi, hur ska vi, samt när ska vi vara framme. Man måste motivera och skapa insikt om varför vi måste förändra och hur vi har tänkt oss att förändra.

En annan chefsrespondent underströk vikten av att *vara ärlig* mot de som berörs av förändringsprocessen. En tredje chefsrespondent tryckte extra på faktorerna *planering* och *styrning* för att skapa ett framgångsrikt förändringsarbete.

Ett annat flitigt förekommande ord under intervjuerna med chefsrespondenterna var *delaktighet*. En utav chefsrespondenterna såg *delaktighet* och *öppenhet* som en grundförutsättning för ett lyckat förändringsarbete;

Jag tror att man måste skapa delaktighet för att få med sig alla. Man måste sälja in och ha en långsiktig plan. Att sakta väva in förändringen i organisationen genom att vara lyhörd och öppen i sinnet, kanske blir det ändå som man först planerat, men personalen känner sig mera delaktig då.

En annan utav chefsrespondenterna beskrev vikten av att ha alla medarbetare med ombord för att lyckas med större förändringsarbeten;

Ingen människa gillar osäkerhet och osäkerhet kommer ofta vid förändringar. Försök därför alltid att få människor att känna sig trygga. Undvik hastiga hopp från det ena till det andra och fostra organisationen så att det finns en förutsägbarhet. Det skapar trygghet

En tredje chefsrespondent såg dock en risk i *för mycket delaktighet* och varnade för att förändringsarbetet i sådana fall riskerar att haverera.

Ledningen måste visa färdriktningen annars tar personalen över. Personalen kan vara med och utveckla sig egen roll och sina egna rutiner, men huvudinriktningen är ledningens beslut. Ibland måste man som chef acceptera att bli impopulär, ledningsgruppens stöd är dock extremt viktig vid förändringsarbeten.

Två utav chefsrespondenterna poängterade även att ett förhållandevis högt *tempo* under förändringsarbetet är att föredra. De övriga två chefsrespondenterna hade dock en omvänd syn på tempo och ansåg i stället att förändringsprocesser har större chans att lyckas om de tillåts att ta tid.

4.4.3 Konsultrespondenternas perspektiv

Begreppet *delaktighet* kom högt upp även på konsultrespondenternas lista över framgångsfaktorer under själva förändringsprocessen. Två utav konsulterna poängterade vikten av *vi-känsla* och att *alla måste med*.

Samtliga konsulter påtalade betydelsen av *struktur*, *mål* och *mätbarhet*. En utav konsultrespondenterna beskrev vikten av att löpande *editerar*, *mäta* och *sätta mål* inom verksamheten.

Det viktigaste är att alla är med och att alla i verksamheten deltar i förändringen, även ledningsgruppen. Sen måste förändringen få ta tid, 1,5 år är normal tid vid ett större förändringsarbete och under processens gång måste man mäta effekterna. Man gör så otroligt mycket som baseras på vad man tycker, men man måste mäta och säkerställa att förändringen genererar mer än vad den tar. Tid och pengar måste balanseras mot arbetstillfredsställelse och kundvärde. Resultatet är enormt viktigt för motivationen. Om medarbetarna ser effekterna förstår det varför förändringen är nödvändig.

En annan av konsulterna talade om strävan efter *synergistik*, dvs att få medarbetarna att förstå varför förändringen är nödvändig. Genom att skapa mätbara mål och införa ett *gemensamt språk* inom organisationen skapas bättre förutsättningar för att lyckas med förändringsprocessen.

Flera utav konsulterna ansåg också att det är mycket viktigt att förändringsledningen *föregår med gott exempel*. En utav konsulterna beskrev det som att varje dag *sälja in sin prestation* och att om och om igen vara beredd på att bemöta frågor om varför förändringen är nödvändig.

Det är inte så att man alltid gillar det som behöver förändras. Det är oftast få som gillar förändringar, de flesta är skeptiska eller frågande, men man måste ändå förstå och acceptera att vissa förändringar måste ske. Det kan handla om lönsamhet eller något annat problem som måste lösas. Det grundläggande är dock att stå fast vid vart man ska och varför. För mig handlar det om målstyrning.

4.4.4 Sammanfattande nyckelord för lyckade förändringsarbeten

I samband med intervjuerna uppmanades samtliga respondenter att välja ut tre nyckelord som de ansåg var viktiga för ett lyckat förändringsarbete. Bilden nedan är ett så kallat ord-moln där ett dataprogram summerat ihop respondenternas svar för att därefter presentera hur vanligt förekommande de olika orden är. Orden nedan med störts typsnitt är det ord som omnämnt flest gånger och orden nedan med minst typsnitt är de ord som omnämnts minst antal gånger.

Det framgår tydligt att *kommunikation* anses vara det allra viktigaste nyckelordet i förändringsarbeten, tätt följt av nyckelord som *information*, *tydlighet*, *långsiktighet*, *mätbarhet* och *mål*. Ordet *delaktighet* är förhållandevis litet i ord-molnet, trots att det var ett frekvent förekommande ord under intervjuerna. En anledning till att ordet delaktighet inte blivit så stort i vårt ord-moln kan dock vara att våra respondenter valt alternativa ord för att beskriva fenomenet, ord som kommunikation kan t.ex. ses som förhållandevis närbesläktat med ordet delaktighet.



4.5 Motstånd vid förändringsarbeten

Flera frågor i vår intervjuguide handlar om *motstånd* till förändringsarbeten och i en utav frågorna ombads respondenterna beskriva en förändringsprocess som bemötts med starkt motstånd. Respondenterna uppmanades analysera och resonera kring varför motståndet uppstod samt kring vad som hade kunnat göras annorlunda för att minska motståndet.

4.5.1 Medarbetarrespondenternas perspektiv

Likt tidigare svar i denna studie så omnämndes *kommunikation*, eller snarare bristen på kommunikation som den främsta orsaken till varför det uppstår motstånd vid olika typer av förändringsarbeten.

En utav medarbetarrespondenterna beskrev en förändringsprocess där en hel enhet skulle läggas ner men där informationen ifrån ledningen var i princip obefintlig. Medarbetarna försökte föra en dialog med cheferna men synpunkterna togs inte om hand och personalen upplevde det snarare som om att ledningen försökte *skjuta brevbäraren* när de sände fram sin representant med åsikter. Resultatet blev under all kritik och effektiviteten inom verksamheten sjönk avsevärt i takt med att spekulationerna och missnöjet ökade.

En annan medarbetarrespondent beskrev en process där flera verksamheter skulle slås samman till en större organisation och även vid detta tillfälle så var det bristen på information som var den främsta orsaken till motstånd. Ingen chef kunde lämna besked om hur verksamheterna skulle påverkas och personalen tilläts spekulera fritt i över ett år innan ett tydligt beslut fattats, vilket i sin tur innebar att de som var kritiska till förändringen hade fritt spelrum och därmed påverkade även andra medarbetare i organisationen så att arbetsglädjen och arbetsmoralen fick sig en rejäl törn.

Enligt medarbetarna så bör ett förändringsarbete vara väl underbyggt när det väl presenteras för verksamheten. Det är viktigt att förändringsledningen kan argumentera för varför förändringen måste genomföras och det är också viktigt att de delger denna information på ett tydligt och rakt sätt. Att inte kommunicera tydligt skapar oro och missnöje och är en grogrund för spekulationer. En utav respondenterna poängterade följande;

Cheferna måste veta vad tanken med förändringen är och hur den berör avdelningen. Det är viktigt att chefen kan förmedla vad som skall hända. Som medarbetare vill man inte vänta på information, man vil ha besked.

Senast nämnda medarbetare, påtalade även vikten av att närmsta chef är väl insatt i förändringsarbetet så att personalen har möjlighet att söka svar på sina frågor kring

förändringsprocessen. Ovissheten beskrevs som den främsta grogrunden till spekulationer och motstånd.

En utav medarbetarrespondenterna underströk även vikten av att ledningen föregår med gott exempel under hela förändringsprocessen och lever som man lär,

Det är sällan framgångsrikt att som ledning kostsamt flyga runt med helikopter och meddela företagets anställda att de kommer förlora jobbet på grund av vikande lönsamhet.

4.5.2 *Chefsrespondenternas perspektiv*

Även bland cheferna var ordet *kommunikation* frekvent förekommande. En utav cheferna beskrev vikten av att kunna *kommunicera i alla led* och använda sig av ord och uttryck som går hem hos de personer som man för närvarande kommunicerar med. En del självvransakan återfanns även bland chefsrespondenterna där en utav dem uttryckte;

Det är viktigt att aktivt lyssna på det motstånd som uppkommer och inte bara köra över folk. Att inte lyssna och ta andras åsikter på allvar är nog en vanligt förekommande anledning till att motstånd uppstår.

En utav chefsrespondenterna beskrev även vikten av att se till att nyckelpersoner känner sig trygga under processen.

Ibland kan man behöva informera vissa personer mer än vad som är avsett för att skapa stabilitet. De som arbetar närmast förändringsprocessen måste känna trygghet för att processen inte skall haverera.

Att låta personalen vara *delaktig* beskrevs återigen som en viktig framgångsfaktor för att bemöta motstånd. En utav chefsrespondenterna berättade om en lyckad metod som de infört och som innebär att ett särskilt team tillsätts vid större förändringsarbeten för att hantera nyckelfrågor som uppkommer under processen;

För cheferna har det inneburit en stor trygghet i att någon annan tagit hand om viktiga detaljfrågor under förändringsprocessen och medarbetarna har också varit nöjda då det känt att deras synpunkter tagits tillvara på.

Avslutningsvis underströk flera utav cheferna vikten med att *mäta* och kontinuerligt *återkoppla* förändringsarbetets framsteg till verksamheten, så att förändringsprojektet inte *faller i glömska* och gamla rutiner åter tas i bruk.

4.5.3 *Konsultrespondenternas perspektiv*

Bland konsultrespondenterna poängterades hur viktigt det är att förbereda förändringsarbetet noggrant och att sedan arbeta strukturerat med den. Som förändringsledare måste man även rannsaka sig själv och en av konsultrespondenterna underströk vikten av att ifrågasätta både sig själv och andra inom ledningsgruppen för att uppnå bästa resultat av förändringsarbetet. Att leva som man lär och föregår med gott exempel, eller som en utav konsultrespondenterna uttryckte det. ”Förändringsledningen måste stå längst fram i fören med flaggan i topp”

Konsultrespondenterna poängterade också vikten av en *enig* ledning för att förhindra att motstånd uppstår. En utav konsulterna hävdade till och med följande;

Argumenten för varför förändringen är nödvändigt är det viktigaste av alla verktyg. Att förklara för organisationen varför förändringen måste genomföras och bemöta alla de frågor och funderingar som uppkommer i samband med detta är förändringsledarens främsta uppgift.

En annan utav konsulterna sa även;

Om förändringsledningen inte kan argumentera för varför en förändring måste genomföras bör förändringsarbetet inte påbörjas förrän argumenten är övertygande, i annat fall är förändringsarbetet dömt att misslyckas.

En utav konsultrespondenterna berättade om sitt tillvägagångssätt vid motstånd;

För att förklara varför en förändring är nödvändig brukar jag visualisera likt Arga Snickaren eller Anna Skipper, jag räknade t.ex. ut hur många papper ett företag skulle spara om de införde dubbelsidiga utskrifter och sen ställde jag upp samma mängd mitt på golvet så att alla verkligen skulle förstå att den lilla insatsen fick betydande konsekvenser i det stora hela.

4.5.4 *Tid som framgångsfaktor*

Vår studie har även omfattat ett antal frågor kring respondenternas erfarenheter av lyckade respektive misslyckade förändringsarbeten varav flera av respondenterna konstaterade att *tiden* oftast har en dämpande effekt på motstånd. En utav medarbetarna berättade om en stor förändringsprocess som innebar att fler mindre enheter skulle lösas upp och centraliseras under en och samma chef. Förändringsprocessen föregicks av spekulationer och oro i närmare ett år innan det att förändringsledningen presenterade ett konkret beslut om hur den nya organisationen skulle se ut. I samband med organisationsförändringen tillkännagavs även en nedskärning av personalstyrkan samt att

ett nytt administrativt system avsågs att lanseras i samband med organisationsförändringen. Motståndet till förändringen var initialt extremt stort och personalen hade mycket svårt att acceptera den nya organisationen och det nya arbetssättet. De första tre åren beskrevs av vår respondent som mycket tuffa och det faktum att alla medarbetare i den nya gruppen var tvungna att jobba på samma sätt skapade en hel del konflikter. Medarbetaren som vi intervjuade berättade om hur hela den nya gruppen påverkades utav gruppens motstånd till förändringen och förklarade att;

Det var svårt att inte påverkas i en negativ riktning när man hela tiden hörde allt gnäll. Men med tiden så nötte gruppen fram gemensamma rutiner som alla kunde acceptera och efter ca 5 år ansåg de flesta inom gruppen att förändringen lett till förbättringar.

En utav de andra medarbetarna berättade en liknande historia om tidens effekt på motstånd. I detta fall handlade den upplevda erfarenheten också om en organisationsförändring där kritiska funktioner skulle flyttas från en ort till en annan. Motståndet var inledningsvis mycket stort och medarbetarna presenterade en rad olika argument till varför förändringen inte borde genomföras. Förändringsledningen genomförde dock ändå förändringen vilket visade sig vara helt rätt, för efter endast ca 3 månader hade samtliga medarbetare i personalstyrkan ändrat uppfattning och var positiva till den nya organisationen.

En utav konsulterna påtalade också vikten av att balansera tiden utifrån hur stort projektet är. Stora förändringar kräver mer tid än små förändringar och som förändringsledning måste man bestämma sig för hur man skall *rycka bort plåstret*.

Antingen så genomför man förändringen fort och låter den göra ordentligt ont eller så genomför man förändringen långsamt och låter den göra lite mindre ont men under längre tid. Konsekvenserna av att inte avsätta tillräckligt med tid för ett förändringsarbete är oftast att förändringen inte blir bestående utan att den efter en tid faller tillbaka till det gamla.

En utav de andra konsulterna ansåg förvisso att förändringsarbeten kan kräva mycket tid, inte minst för att befästa förändringarna, men hävdade ändå att en större förändring inte bör ta mer än 2-3 år att genomföra om organisationen skall orka behålla sitt engagemang för förändringsprocessen. Denna konsult påpekade istället vikten av att förändringsledningen *planerar* förändringsprocessen noggrant och att den följs upp med hjälp av tydliga *delmål* under resans gång.

4.5.5 *Metoder och modeller som framgångsfaktorer*

Några utav konsulterna marknadsför olika metoder/modeller för att strukturera och mäta resultat i förändringsarbeten. En utav konsulterna använder en modell som syftar till att öka konstruktiv feedback inom organisationen, en annan konsult använder sig utav en modell som mäter kontinuerliga förbättringar inom verksamheten. Ingen utav respondenterna anser dock att det finns en universalmetod/modell för att lyckas med förändringsarbeten. Flera utav respondenterna har dock vid olika tillfällen, under sina yrkesverksamma liv, tagit hjälp av olika modeller och metoder för att nå specifika mål men anser att dessa då snarare fungerat som *strukturbärare* till olika typer av förändringsarbeten.

Inte heller bland medarbetarna ansågs färdiga modeller vara övertygande. En utav medarbetarna ansåg istället att det är viktigare att förändringsledningen har *gedigen erfarenhet* av liknande förändringsarbeten, för att öka förutsättningarna för att lyckas med förändringsarbetet. Förmågan att plocka det bästa ur olika teorier, modeller och metoder och sedan väva samman dessa med tidigare erfarenheter ansågs vara en betydligt mer framgångsrikt metod i praktiken.

5. Analys och tolkning

5.1 Förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete

Både chefsrespondenter och konsultrespondenter belyste i vår studie vikten av att förbereda ett kommande förändringsarbete mycket noggrant. De var samtliga överens om att man som förändringsledare måste förbereda sig för att kunna besvara frågor och invändningar som kan komma att dyka upp under förändringsprocessen. Medarbetarrespondenterna ansåg att det var mycket viktigt att ledningen kan *förklara och motivera* varför förändringen är nödvändig och de förväntar sig också att ledningen kan beskriva hur förändringen kommer att påverka enheten. Bland ledarrespondenterna talades det om vikten att vara eniga inom ledningsgruppen och att alltid kunna argumentera för varför förändringen är nödvändig. Detta resonemang stämmer bra överens med Kotters (1996) andra steg som handlar om att *creating the guiding coalition*, d.v.s. att skapa en kompetent och sammansvetsad grupp som tydligt kan visa vägen genom förändringsprocessen.

En utav konsultrespondenterna förklarade hur hen genomfört ett större förändringsprojekt genom att tillsätta ett team som arbetade bakom förändringsledningen med specifika nyckelfrågor. Genom att backa upp ledningen med en assisterad expertgrupp kunde ledningen snabbt föra mer avancerade frågor från verksamheten vidare till experterteamet och på så sätt fick medarbetarna sina frågor besvarade och ledarna blev mer trygga i sina roller som förändringsledare. Att som ledning ta hjälp av individer med expertkunskap verkar således vara ett framgångsrikt sätt för förändringsledningen att bibehålla fokus på förändringsarbetets mer strategiska målbild.

Både chefsrespondenterna, konsultrespondenterna och till viss del även medarbetarrespondenterna i vår studie talar om vikten av att skapa en krismedvetenhet i samband med lanseringen av ett större förändringsarbete. En utav konsulterna uttryckte det som att skapa en *burning platform* inför det stundande förändringsarbetet. Detta synsätt stämmer väl överens med Kotters (1995) teorier om att under inledningsfasen av ett större förändringsarbete skapa en känsla av brådska eller som Kotter uttrycker det; *establishing a sense of urgency*. Att skapa en känsla av att förändringen är absolut nödvändig verkar vara en viktig grund för det kommande förändringsarbetet. Genom att samla organisationen eller gruppen kring en gemensam utmaning ser vi även att det skapas grogrund för teamkänsla och samförstånd vilket sedan kan fungera som ett mycket viktigt kitt i själva förändringsprocessen.

En annan viktig framgångsfaktor var enligt medarbetarrespondenterna möjligheten till *delaktighet* i förändringsprocessen, för att skapa förutsättningar för engagemang och förändringsvilja. Genom att *öppna upp ögonen* inom organisationen för de omvärldsfaktorer som påverkar verksamheten skapas insikt om varför förändringen är

nödvändig och det är enligt flera utav respondenterna den främsta framgångsnyckeln i större förändringsarbeten. Behovet av delaktighet belyses även inom teorin där bland annat Levin (Burnes, 2004) beskriver vikten av delaktighet för att lyckas luckra upp etablerade normer och värderingar och på så sätt minska risken för motstånd.

En utav medarbetarrespondenterna beskrev ett exempel på en lyckad förändring och hur företaget skapat delaktighet vid en kommande prishöjning genom att samla medarbetarna och tillsammans med dem diskutera hur de skulle kunna *gå på grillfest* och samtidigt motivera den planerade prishöjningen. Resultatet blev en gedigen argumentbank och en avdelning som rakryggad kunde bemöta omgivningens frågor. Denna typ av åtgärd verkar således bidra till en sammansvetsad organisation som i sin tur är mer benägen att lyckas med planerade förändringar.

Men om både medarbetarna och ledarna är överens om vikten av enighet är det intressant att fundera över varför så många förändringsarbeten ändå möter motstånd? Vår hypotes är att det handlar om *kommunikationsdifferenser*, där parterna inte fullt ut förstår varandra av olika anledningar. I denna studie har vi inte fördjupat oss i ämnet kommunikation, men en utav konsultrespondenterna beskrev hur hen brukar försöka förtydliga sin kommunikation med hjälp av olika visuella exempel, tex genom att bygga en hög med kopieringspapper som representerar hur mycket papper som skulle kunna sparas under ett år om verksamheten införde dubbelsidiga utskrifter. Denna typ av *förstärkande kommunikation* anser vi kan vara till god hjälp för att ytterligare förtydliga varför förändringen är viktig.

En annan viktig parameter vid förändringsarbeten är enligt framförallt konsultrespondenterna *delmål* och *mätbarhet*. En utav konsultrespondenterna påtalade t.ex. att det är viktigt att inte bara *tycka*, utan att även mäta att förändringen genererar *mer* än vad den *tar*. Att kunna bevisa att resultatet av förändringsarbetet ansågs vara mycket viktigt även bland medarbetarrespondenterna för att på så sätt bidra till fortsatt *motivation*. Även Blossing (2011) och Kotter (1995) nämner mätbarhet och delmål som viktiga faktorer för lyckade förändringsarbeten. Kotter (1995) anser även att mätbarhet är viktigt för att undvika stagnation i förändringsprocessen.

Avslutningsvis så lyfte flera utav konsultrespondenterna fram vikten av att *leva som man lär*. Detta förhållningssätt är särskilt viktigt för ledningen att tänka på. Det är inte självklart att alla alltid brinner för det uttalade förändringsarbetet, men som ledare får man inte börja vackla, för det tenderar enligt respondenter att stjälpa hela förändringsprocessen. Detta resonemang får även stöd i Kotters (1995) teori om att det är viktigt att väva samman förändringsarbetet med företagets organisationskultur.

5.1.1 Vikten av kommunikation

I vår studie har vi funnit att samtliga respondenter som ingått i vår undersökning anser att *information* och *delaktighet* är viktiga framgångsfaktorer vid förändringsarbeten. Hur denna information eller delaktighet bör se ut råder det dock delade meningar kring. De respondenter som inte haft en ledande position under förändringsarbetet efterfrågade i större utsträckning information och önskade i högre utsträckning delaktighet i de beslut som fattats under processen. De respondenter som däremot haft en ledande position under förändringsarbetet eller som deltagit vid sidan av förändringsarbetet i form av konsult, var generellt sett mer nöjda med den information som spridits i samband med förändringsarbetet. Samtliga parter var dock överens om att framgångsrika förändringsarbeten kräver god kommunikation/ information för att lyckas. Detta resonemang får även stöd i Fowelins (2012) teori kring förändringsarbeten där kommunikation anses vara det främsta verktyget genom hela förändringsprocessen.

Bland chefsrespondenterna omnämndes vikten av att organisationen får insikt i varför förändringen är nödvändig. En av cheferna poängterade även att man som förändringsledning hela tiden måste påminna organisationen om varför förändringen är viktig så att den inte *klingar av över tid*. Detta resonemang stämmer också väl överens med bland annat Kotters (1995) teorier om att kommunicera förändringsarbetets vision på ett tydligt sätt för att skapa motivation och förändringsvilja under hela förändringsprocessen.

Cheferna ansåg även att det var mycket viktigt att redan i ett tidigt skede identifiera eventuella motståndare till förändringen och kommunicera med dem, före det att övrig personal informeras, för att på så sätt lyssna och låta medarbetaren komma med input och synpunkter, för att på så sätt begränsa motståndet inom organisationen. Detta synsätt stämmer väl överens med Waddell och Sohals (1998) teorier om att kommunicera med motståndarna för att göra dem till en tillgång i förändringsprocessen.

5.1.2 Strukturella och kulturella effekter

Bland både medarbetare, chefer och konsulter ansågs struktur vara en viktig parameter för ett lyckat förändringsarbete. Flera utav konsulterna använder olika former av modeller och metoder för att genomföra förändringsarbeten, men de var samtliga överens om att det inte är själva modellen som är hemligheten bakom ett lyckat förändringsarbete utan snarare strukturen. Detta resonemang ligger också väl i linje med bland annat Kotters (1995) åtta kritiska steg vid förändringsarbeten och Blossings (2011) fyra faser för ett lyckat förändringsarbete.

En annan viktig parameter för framgångsrika förändringsarbeten ansågs vara att involvera och göra organisationen delaktig, både före och under förändringsprocessen. Detta resonemang ligger väl i linje med Melén Fäldts (2010) teori om vikten av att skapa

psykologiska kontrakt mellan medarbetarna och ledningen. Genom att involvera organisationen i processen skapas en grundläggande positiv attityd till förändringsarbetet.

Sammanfattningsvis finns det således en viktig poäng i att bygga en företagskultur som inte räds förändringsarbeten. Detta resonemang får stöd av både Lewins (Burnes, 2004) teorier kring *upptining* av verksamheten och Blossings (2011) teorier om vikten av *initiering* vid större förändringsarbeten. Eller som en av konsultrespondenterna era uttryckte sig, ”Man måste hålla bollen i rullning så att verksamheten inte stagnerar”.

5.2 Att minska motstånd till förändringar

En utav konsultrespondenterna uttryckte under sin intervju att; ”De flest människor gillar förändringar så länge de inte behöver förändra sig själva.”

En annan viktig del att ta i beaktande är Ali E.Akgünd et al.(2007) teorier om *kärnstelhet*, fler utav respondenterna i vår undersökning talade också om svårigheterna att lyckas genomför förändringarna inom sådana områden som alltid varit på ett visst sätt. En utav konsultrespondenterna uttryckte sig på följande sätt, ”Det flesta människor är förändringsbenägna så länge de inte behöver förändra sig själva.”

Citatet ovan beskriver på ett tydligt sätt den ovilja som ofta uppstår vid större förändringsarbeten. En utav medarbetarrespondenterna hade dock en egen teori om hur man på bästa sätt kan minska detta motstånd, nämligen genom att kontinuerligt och *löpande* belysa olika omvärldsfaktorer som kan komma att påverka verksamheten i framtiden. Genom att diskutera olika scenarier förbereds organisationen på att verksamheten kommer behöva utvecklas i framtiden och förändringsmotståndet blir motståndet därmed mindre. Medarbetarrespondentens resonemang återfinns även i bland annat Blossing (2011), Kotter (2005) och Burnes (2004) teorier som hävdar att större förändringsarbete måste få ta tid för att för alla parter skall acceptera processen.

En annan viktig förutsättning för ett lyckat förändringsarbete var enligt samtliga chefer och konsulter en enig ledning. Om alla inte är med på banan är förändringsprocessen dömd att misslyckas. En utav konsulterna uttryckte explicit vikten av att låta vissa nyckelpersoner få ett kunskapsförskott i jämförelse med resterande del av organisationen för att minska risken för motstånd. Detta resonemang stämmer väl överens med Akgün et al. (2007) teorier om kärnstelhet och närsynthet. Det är oerhört viktigt att bemöta de motstånd som kommer upp med avsikt att succesivt försvaga gamla inarbetade tankar för att ersätta dessa med kontinuerligt lärande.

En av chefsrespondenterna poängterade dock att det är viktigt att inte bara köra över folk. Att inte lyssna och ta in andras åsikter på allvar är en vanlig anledning till motstånd. Detta

resonemang belyses även av bland annat Nevis (2005) som menar att motstånd är en urkraft som bör tas om hand för att utveckla verksamheten ytterligare.

När medarbetarrespondenterna gav sin bild av vad de ansåg vara en bra strategi för att undvika motstånd talade samtliga om rätten att få uttrycka sin åsikt under hela förändringsprocessen. Delaktighet ansågs också vara en viktig faktor för att minska motståndet. En intressant reflektion kring medarbetarnas synsätt är dock jämförelsen med Pardo-del-Val et al. (2012) studie kring förändringsarbeten och de motstånd som ofta uppstår i samband med förändringar. Enligt Pardo-del-Val et al. Så ökar graden av motstånd i takt med graden av delaktighet vid proaktiva förändringsarbeten. Denna teori verkar således inte överensstämna med vår empiri. Ingen utav våra respondenter har förespråkat att större förändringsarbeten bör ske utan involvering av verksamhetens medarbetare. En av chefsrespondenterna hade en något mer återhållsam inställning till att involvera medarbetarna i för stor grad, med förklaringen att ”för många involverad riskera att leda till att förändringsprocessen tappar styrfart” men i övrigt var alla rörande överens om att delaktighet och kommunikation varit några av de absolut främsta framgångsfaktorerna vid större förändringsarbeten.

En annan intressant reflektion som vi gjorde under vår studie var att de flesta som genomgått en förändringsprocess med stort motstånd, över tid tenderade att ändra uppfattning. En del respondenter sa sig till och med ha blivit positiva till förändringen efter ett tag. Som exempel kan nämnas den respondent som efter 5 år ansåg att en större strukturell förändring som drabbat både hen och hens kollegor till och med blivit bra. Denna iakttagelse får även stöd i teorin av bland annat Akgün et al. (2007) och Blossing (2011).

6. Slutsats

Forskningsfrågorna i denna uppsats var att ta reda på vilka förutsättningar som krävs för ett lyckat förändringsarbete, samt att försöka identifiera metoder för att minska motståndet till förändringsarbeten.

Begreppet lyckade förändringsarbeten definierades tidigare i denna uppsats som ett förändringsarbete som uppnår de mål som från början var avsedda att uppnås. Denna definition kan dock anses något snäv. Ett förändringsarbete som inte når fördefinierade mål måste inte nödvändigtvis klassas som misslyckat utan kan med tanke på motståndets positiva effekter till och med leda till något som är än mer lyckat än vad som först var planerat.

6.1 Vilka förutsättningar krävs för ett lyckat förändringsarbete

Generellt sett så kan vi konstatera att ordentliga förberedelser är oerhört viktigt vid större förändringsarbeten. Ledningen måste vara överens om vad som skall genomföras och varför. Att skapa *krismedvetenhet* eller som en utav respondenterna uttryckte det, en *burning platform* anses vara en annan viktig parameter för att skapa motivation till förändring. Ovanstående resonemang finner stöd både i studiens empiri- och teorimaterial.

Delaktighet beskrevs vidare som eftersträvansvärd utav de flesta respondenterna. En intressant reflektion är dock att teorin inte fullt ut är enig med vårt empiriska material, som hävdar att delaktighet minskar risken för motstånd. Den spanska studie som vi tagit del av visar istället på att motstånd tenderar att öka i paritet med graden av delaktighet. Vår slutsats är dock att delaktighet i högre grad bidrar till bestående förändringar och att det eventuella motstånd som uppkommer i samband med ökad delaktighet ändå tenderar att mattas av med tiden. Detta resonemang stöds av våra respondenters erfarenheter om att tidigare motstånd med tiden byts ut till känslor av nöjdhet, samt det teoriavsnitt i denna uppsats som visar på att delaktighet bidrar till ökad motivation.

Huruvida en individ känner delaktighet eller ej verkar till stor del bero på formen av kommunikation. De flesta av våra respondenter lyfte fram kommunikation som ett nyckelord vid förändringsarbeten men trots det verkar det vara mycket svårt att uppnå en tillfredställande nivå. Det är en intressant iakttagelse som visar på att det finns skillnader mellan upplevd kommunikation och uppfattad kommunikation. Vi har valt att definiera detta glapp, mellan parterna i kommunikationen, som en *kommunikationsdifferens*, något som kan vara viktigt för förändringsledningar att *ha med sig* inför framtida förändringsarbeten.

För att komma tillrätta med kommunikationsdifferenser anser vi att det kan vara en god ide att i så stor utsträckning som möjligt använda *förstärkande kommunikation* vid större förändringsarbeten. Genom att t.ex. visuellt visa hur mycket papper en organisation kan spara genom dubbelsidiga utskrifter skapas tydligare motivationsfaktorer för förändringsarbetet.

Avslutningsvis så kan vi konstatera att struktur, uppföljning och delmål är centrala delar i större förändringsarbeten. Att skapa en tydlig plan för genomförandet och bryta ner processen i delmål skapas en naturlig styrning som hjälper organisationen att behålla fokus under hela processen. Ovanstående resonemang hämtar stöd ur både vårt empiriska och teoretiska material.

6.2 Hur kan organisationer arbeta aktivt för att minska motståndet till förändringar

Vi anser att det finns ett naturligt motstånd till förändringar som beror på att vi människor är vanedjur. Samtliga respondenter i vår studie kunde under sina intervjuer ge exempel på förändringsarbeten som mött motstånd och de flesta utav dessa motstånd ansågs bero på brist av insikt om varför den föreslagna förändringen var nödvändig. *Kommunikation* får därmed återigen en central roll i våra slutsatser kring förändringsarbeten och motstånd till förändringsarbeten.

En utav respondenterna berättade även att hen brukar försöka identifiera eventuella motståndare redan tidigt i förändringsprocessen för att ta tillvara på dessa individers åsikter och erfarenheter. Genom att förekomma motståndet och ge eventuella motståndare ett *kunskapsförskott* i form av information som ännu inte förmedlats till organisationen anser vi att det skapas möjligheter att ta tillvara på motståndet och göra det till en tillgång i förändringsarbetet.

En utav teorierna i denna studie belyser även organisatoriskt närsynthet eller kärnstelhet som en vanligt förekommande orsak till motstånd vid förändringsarbeten, vilket även vår empiriska studie visat. Ett sätt att komma tillrätta med denna typ av motstånd anses vara att succesivt luckra upp gamla föreställningar och ersätta dem med kontinuerligt lärande.

Att skynda långsamt är således en annan slutsats som vi drar utifrån vår studie. Genom att låta organisationen vänja sig vid förändringen under en längre tid minskar succesivt motståndet och med tiden kan den mest motarbetade förändringen anses vara en full naturlig utveckling av en organisations livscykel.

6.3 Hypotes kring förändringsarbeten och motstånd

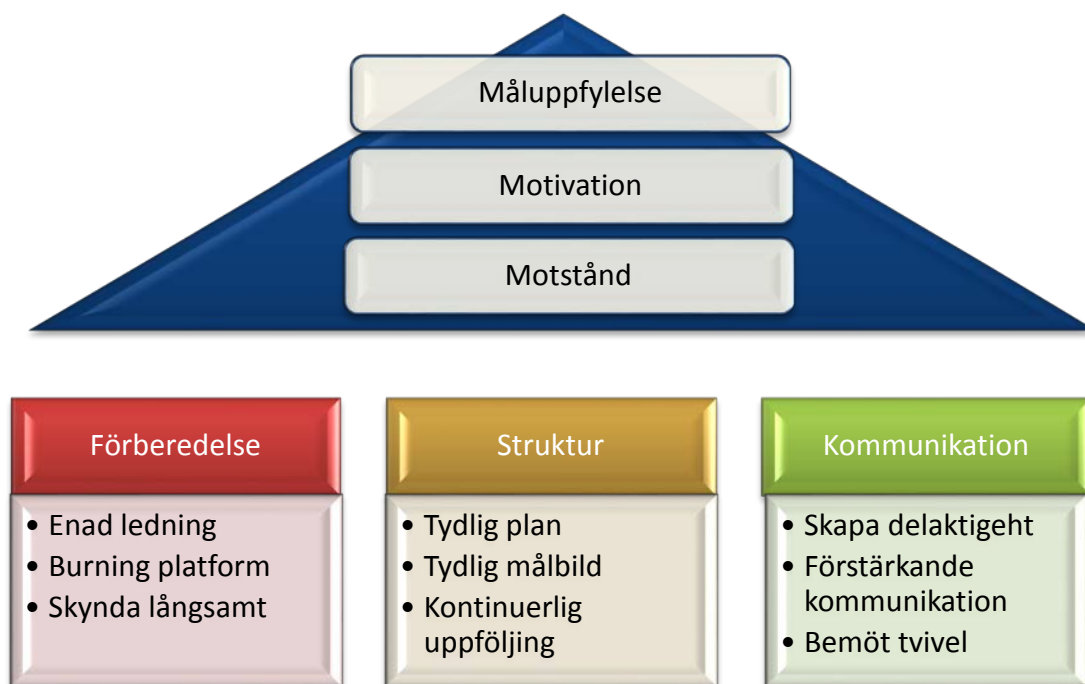
I vårt arbete med att söka svar på våra forskningsfrågor har vi identifierat vissa parametrar som på ett eller annat sätt varit mer förekommande än andra. Dessa parametrar har varit;

- Vikten av att förbereda alla förändringsarbeten noggrant.
- Förmågan att skapa en tydlig struktur för genomförandet av förändringsarbetet.
- Förmågan att kommunicera på ett tydligt sätt, både inledningsvis och under förändringsarbetet.

Ovanstående faktorer kan således anses ha en central roll i huruvida ett förändringsarbete lyckas eller ej. De kan också anses ha en central roll i hur man som förändringsledare kan arbeta för att minska motståndet till förändring.

Vidare har vi under arbetets gång kunnat konstatera att de flesta förändringsarbeten ofta inledningsvis bemöts med skepsis eller direkt *motstånd*. Som förändringsledning är det då viktigt att försöka föra organisationen vidare genom förändringsprocessen. Genom att transformera ovan nämnda motstånd till *motivation* anser vi att det skapas möjlighet till *måluppfyllelse* av förändringsarbetets syfte.

Vår hypotes bli således att för att föra organisationen via de tre *M:en*, (motstånd, motivation och måluppfyllelse) bör man som förändringsledare fokusera på de tre grundläggande blocken, *förberedelse*, *struktur* och *kommunikation*. Se figur på nästa sida.



Figuren ovan beskriver vår hypotes över hur en förändringsprocess genomgår de tre M:en, från motstånd till motivation och slutligen måluppfyllelse, samt de stödjande funktioner som underlättar denna process.

6.4 Studiens genomförande och förslag till fortsatt forskning

Arbetet med denna uppsats har varit lärorikt och vi är mycket nöjda med de uttömmande svar som vi fått utav våra respondenter. Det har varit intressant att få ställa medarbetare, chefer och konsulter erfarenheter mot varandra och det har varit givande att jämföra vår empiri med den mycket omfattande teori som finns att tillgå inom detta ämne.

Studien har baserats på en kvalitativ ansats vilket skapat möjlighet att söka förståelse för underliggande mönster. En intressant iakttagelse har varit att de stora skillnaderna i detta arbete inte återfinns mellan vår empiri och uppsatsen teoridel utan snarare mellan teori/empiri och den verkliga praktiken. Insikten om hur *man borde göra* är stor men verkar i praktiken vara mycket svår att efterleva.

Inför framtiden vore det därför intressant att studera varför det är så svårt att skapa *delaktighet* i större förändringsprocesser, då studien tydligt visar att delaktighet är en viktig framgångsfaktor. Det vore också intressant att studera framgångsfaktorerna bakom *lyckad kommunikation* då alla som vi intervjuat i denna studie uttryckt svårigheter med att uppnå tillfredställande kommunikation.

7. Referenslista

Ajagbawa, H. (2012), "Bank Branch Restructuring: Effective Change Management Tool", *The ISM Journal of International Business*, vol. 1, no. 4, pp. 2-34. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-12]

Akgün, A.,E., Byrne, J.C., Lynn, G.S. & Keskin, H. (2007), "Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no. 6, pp. 794-812. Tillgänglig ABI Inform [2015-04-26]

Alexandersson, M. Eriksson, L. & Wikström, J. (1998) *Att lyckas med processledning*. Upplaga: 2:2 Malmö: Liber AB

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003), "Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane", *Human Relations*, vol. 56, no. 12, pp. 1435-1459. Tillgänglig ABI Inform [2015-04-26]

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB

Barnett, W. P. & Carroll, G.R. (1995) *Modeling internal organizational change*.

Bengtsson, L. & Kalling, T. (2012) *Strategi*. Malmö: Liber AB

Bergström, C, Gillström, L. Gillström, L & Östling, B. (2001) *Praktiskt Ledarskap*. Malmö: Liber AB

Blossing, U. (2011) *Kompetens för samspelande skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

Burnes, B. (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*. 41(6),pp.977-1002. Tillgänglig Wiley [2015-03-10]

Burnes, B. (1996) "No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change", *Management Decision*, vol. 34 Iss: 10, pp.11 – 18. Tillgänglig Emerald [2015-05-17]

Buchanan, D & Dawson, P. "Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process", *Journal of Management Studies*, vol. 44, Iss: 5, pp. 669–686. Tillgänglig Wiley [2015-04-27]

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö; Gleerups utbildning

- Eisenbach, R. Watson K. & Pillai R. (1999), "Transformational leadership in the context of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no. 2, pp. 80-88. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-12]
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009) *Institutionell teori*. Malmö: Liber AB
- Fowelin, P. (2012) *Från motstånd till möjlighet*. Stockholm: Lärarförbundets Förlag
- Gemmill, G. & Smith, C. (1985), "A Dissipative Structure Model of Organization Transformation", *Human Relations*, vol. 38, no. 8, pp. 751-766. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-12]
- Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan, H.S. 2009, "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness", *Performance Improvement Quarterly*, vol. 21, no. 4, pp. 75-94. Tillgänglig ABI Inform [2015-05-11]
- Goldkuhl, G. & Röstlinger, A. (1988) *Förändringsanalys - arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Upplaga 2 Lund: Studentlitteratur
- Herkenhoff, L. (2004), "Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?", *Strategic Change*, vol. 13, no. 2, pp. 73-81. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-11]
- Kotter, J.P. (1995), "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, Boston. From the May-June 1995 issue. Tillgänglig Harvard Business Review [2015-04-30]
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change*, Library of Congress Cataloging in Publication Data
- Lind, R. (2014) *Vidga vetandet*, Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, P. & Örtenblad, A. (2008) *Smått och Gott: om vetenskapliga rapporter och referensteknik*, Lund: Studentlitteratur
- Melén Fäldt, M. (2010). *Förändringskompetens: en studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Diss. Lund : Lunds universitet
- Nevis, E. C. (2005) *Organizational consulting-a gestalt approach*. The Gestalt Institute of Cleveland Press.
- Nylén, U. (2005) *Att presentera kvalitativ data*, Malmö: Liberr AB
- Pardo-del-Val, M. Martínez-Fuentes, C. & Roig-Dobón, S. (2012), "Participative management and its influence on organizational change", *Management Decision*, vol. 50, no. 10, pp. 1843-1860. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-12]

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. 2001, "Studying organizational change and development: Challenges for future research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 697-713. Tillgänglig ABI Inform [2015-05-13]

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014) *Att skriva en bra uppsats*, Stockholm: Liber AB

Ortiz, L. (2009) *När förändring är svårt*, Stockholm: Natur & Kultur

Rothberg, G. (2005), "Accessing ideas to develop leadership and organization", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, pp. 476-491. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-12]

Senge, P. M. (1995) *Den femte disciplinen*, Stockholm: Thomson Fakta AB

Styhre, A. (2009) *Byråkrati*, Stockholm: Liber AB

Van de Ven, A.,H. & Poole, M.S. (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 510-539. Tillgänglig ABI Inform [2015-05-13]

Vetenskapsrådet, (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, vol. 36, no. 8, pp. 543-551. Tillgänglig ABI Inform [2015-03-11]

Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003), "Organisational learning: A critical review", *The Learning Organization*, vol. 10, no. 1, pp. 8-17. Tillgänglig ABI Inform [2015-04-26]

Weick K. E. & Quinn R. E. (1999), "Organizational change and development", *Harvard Business Review*, vol. 50, pp. no.1, pp. 361-386. Tillgänglig ABI Inform [2015-04-26]

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Respondenternas bakgrund

Den första personen är en man i 50-årsåldern som är egenföretagare och konsult med fokus på förändringsarbeten och synergistik.

Den andra personen är en man i 60-årsåldern som är egenföretagare och konsult med fokus på verksamhetsutveckling. Denna person har även ett förflutet som VD för ett dotterbolag i en stor energikoncern.

Den tredje personen är en kvinna i 50-årsåldern som är egenföretagare och konsult med fokus på management. Denna person har även 20 års erfarenhet från en stor energikoncern.

Den fjärde personen är en kvinna i 50-årsåldern som är egenföretagare och konsult med fokus på att implementera förbättringsarbeten i olika verksamheter.

Den femte personen är en man i 50-årsåldern som arbetar som VD på ett mellanstort oljeföretag.

Den sjätte personen är en man i 60-årsåldern som arbetar som VD på ett mellanstort elnäts- och elhandelsföretag.

Den sjunde respondenten är en man i 40-årsåldern som arbetar som Ekonomichef på ett mellanstort elnäts- och elhandelsföretag.

Den åttonde personen är en kvinna i 50-årsåldern som arbetar som VD för ett dotterbolag i en stor energikoncern.

Den nionde personen är en kvinna i 50-årsåldern som arbetar som Produktionsförvaltare hos en stor kärnkraftsproducent.

Den tionde personen är en man i 60-årsåldern som arbetar som Administratör och Specialist på ett mellanstort elnäts- och elhandelsföretag.

Den elfte personen är en kvinna i 25-årsåldern, som ansvarar för IT samt övrig administration på ett mellanstort oljebolag.

Den tolfte personen är en kvinna i 45-årsåldern som arbetar som Riskcontroller på ett stort elnätsföretag.

8.2 Intervjuguide del 1 – samtliga respondenter

Namn:

Titel/funktion:

1. Position, vad arbetar du med idag?
2. Vad har du för erfarenhet av förändringsarbeten?
3. Berätta om ett lyckat förändringsarbete
4. Berätta om mindre lyckat förändringsarbete, hur påverkade det organisationen?
5. Vilka verktyg tycker du är viktigast för en organisation vid en förändring?
6. Nämn tre nyckelord vid förändringsarbeten
7. Vad bör man undvika som ledning vid förändringsarbete?
8. Hur får man på bästa sätt med personalen vid förändringsarbete, vad är viktigast?
9. Hur undviker man motstånd vid förändringsarbete?
10. Beskriv ett tillfälle där du upplevt ett motstånd till förändring?
 - När i processen uppstod motståndet?
 - Hade man kunnat förutse motståndet och vad skulle man isåfall kunna göra annorlunda?
 - Gick det att komma vidare i förändringsprocessen och vad krävdes isåfall?
 - Hur ser du på resultatet utav förändringsarbetet?
 - Blev det som du hade trott?
 - Blev det annorlunda men fortfarande värdefullt eller anser du att det hade varit bättre att inte genomföra förändringen?
11. Vad är det viktigaste som du personligen har tagit med dig vid förändringsarbeten?
12. Hur introducerar man ett förändringsarbete för personalen på bästa sätt?
13. Hur viktigt är det med återkoppling efter ett förändringsarbete? Vad ska man tänka på?

14. Vilka risker ser du med att inte återkoppla ett förändringsarbete?
15. Hur bibehåller man förändringar på bästa sätt så att organisationen inte går tillbaks till det gamla?
16. Sammanfattningsvis, vilka förutsättningar krävs för ett lyckat förändringsarbete?
17. Hur kan man aktivt och löpande arbeta med att minska motstånd till förändring?

8.3 Intervjuguide del 2 – anpassad utifrån respondentens position

1. Har varit med om något förändringsarbete där det tillämpats någon modell för själva förändringsprocessen?
 - Om ja, vilken?
 - Om nej, tror du att modeller kan vara till hjälp?
 2. Har du några erfarenheter av konsulter vid förändringsarbeten?
 - Positiva erfarenheter?
 - Negativa erfarenheter?
 - Vid vilka förändringstillfällen bör en organisation anlita en konsult?
 - När bör organisationen återta och själva förvalta förändringsarbetet?
-

1. Varför är xxx-modellen att föredra vid förändringsarbete?
2. Vilka synbara effekter har du sett att man får ut genom xxx-modellen?
3. Vilka baksidor finns med xxx-modellen och hur kan man komma till rätta med dem?
4. Vilka organisationer bör inte använda xxx-modellen?
5. Vilka tre argument är väsentliga när du promotar xxx-modellen?

1. När du konsulterar förändringsarbeten, använder du då någon modell?
 - Om ja, vilken?
 - Om nej, tror du att modeller kan vara till hjälp?
2. Vilka motståndsskillnader stöter du på som konsult jämfört med hur de var när du var verksam inom en organisation?
3. Vid vilka förändringstillfällen bör en organisation anlita en konsult?
4. När bör organisationen återta och förvalta förändringsarbetet?
5. Hur upplever du att personalen reagerar när du som konsult kommer in i organisationen?
 - Positiva erfarenheter?
 - Negativa erfarenheter?



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande